

985863
985659

BCR3100
Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

Er det familiære arbeidsforholdet utdatert?

- En casestudie om nedbemanning og Survivor syndrome i Eaton.



Powering Business Worldwide™

Vår 25.05.2016

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Imagine a family: a father, a mother, and four children. The family has been together for a long time, living in a loving, nurturing, trusting environment. The parents take care of the children, who reciprocate by being good.

Every morning the family sits down to eat breakfast together, a ritual that functions as a bonding experience, somewhat akin to an organizational staff meeting. One morning, the children sense that something is wrong. The parents exchange furtive glances, appear nervous, and after a painful silence, the mother speaks. "Father and I have reviewed the family budget," she says, looking down at her plate, avoiding eye contact, "and we just don't have enough money to make ends meet!" She forces herself to look around the table and continues, "As much as we would like to, we just can't afford to feed and clothe all four of you. After another silence, she points a finger: "You two must go!"

"It's nothing personal," explains the father as he passes out a sheet of paper to each of the children. "As you can see by the numbers in front of you, it's simply an economic decision. We really have no choice." He continues, forcing a smile, "We have arranged for your aunt and uncle to help you get settled, to aid in your transition."

The next morning, the two remaining children are greeted by a table on which only four places have been set. Two chairs have been removed. All physical evidence of the other two children has vanished. The emotional evidence is suppressed and ignored. No one talks about the two who are no longer there. The parents emphasize to the two remaining children, the survivors, that they should be grateful, "since, after all, you've been allowed to remain in the family." To show their gratitude, the remaining children will be expected to work harder on the family chores. The father explains "the workload remains the same even though there are two fewer of you." The mother reassures them that "this will make us a closer family!"

"Eat your breakfast, children," entreats the father. "After all, food costs money!"

David M. Noer 2009, 8

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er nedbemanning og Survivor syndrome.

Formålet med denne oppgaven er å belyse problematikken knyttet til de ansatte som er igjen etter en nedbemanningsprosess. Vi ønsker å bidra til kunnskapen om konsekvensene av en nedbemanning slik at beslutningen om nedbemanningen tas på ett så informert grunnlag som mulig.

Målet er å si noe om hva Survivor syndrome er, hvorfor det oppstår og om det finnes en sammenheng mellom opplevd rettferdighet til nedbemanningens årsak samt håndteringen av prosessen og utviklingen av Survivor syndrome.

Metoden vi har tatt i bruk er kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer. Vårt utvalg består av fem respondenter som representerer de “overlevende” i Eaton samt en informant.

Resultatene viser at i Eatons case har det vært en generell opplevd rettferdighet med noe variasjon blant de ansatte og at det har gitt utslag i mildere symptomer på Survivor syndrome. Som igjen har gitt få eller ingen konsekvenser for bedriften. Funnene bekrefter teorien om at opplevd rettferdighet reduserer utviklingen av Survivor syndrome, selv om noen faktorer som virker inn på opplevd rettferdighet spiller en større rolle enn andre. Nedbemanningens årsak var av mindre betydning.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på 3 år med HR-utdanning ved Høyskolen Kristiania, våren 2016. Usikre men kunnskapssøkende startet vi vår utdanning men har underveis i disse tre årene skaffet oss stadig mer kunnskap og selvsikkerhet innen HR-feltet. Likevel synes vi at oppgavens tema ikke har blitt dypt nok berørt i vårt utdanningsløp, vi ønsket mer kunnskap om fagområdet og derav vår motivasjon for valgt tema og problemstilling. I tillegg er det et veldig spennende og høyst relevant tema å forske på.

Arbeidet med oppgaven har bidratt til både faglig og personlig utvikling som vi kommer til å ha nytte av videre i arbeidslivet.

Vi vil gjerne takke Elin Ørjasæter, høyskolelektor ved Høyskolen Kristiania, for god veiledning og motiverende ord i løpet av vår bachelorskriving. Hun har gitt oss kart og kompass når vi har vært på ville veier og positiv energi når prosjektet har føltes som en evighetsprosess. Videre vil vi takke Eaton og samtlige respondenter fra våre 5 dybdeintervjuer samt gode studievenner for hjelpsomhet, innspill og friske øyne.

Takk for hjelpen og god lesning!

Oslo, 25.05.2016

Kandidatnummer:

985863 & 985659

Innhold

1.0 Innledning	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.3 Avgrensning.....	10
1.4 Disposisjon og struktur	10
2.0 Teori og litteratur	11
2.1 Endring	11
2.1.1 Motstand mot endring	12
2.2 Nedbemanning.....	13
2.2.1 Hvorfor nedbemanner vi?	13
2.2.2 Hvordan nedbemanner vi?	15
2.2.3 Stillingsvernet i Norge	16
2.2.4 Nedbemanningssituasjonen i dag - I Norge	16
2.3 Survivor syndrome	17
2.3.1 Hva er Survivor syndrome?	18
2.3.2 Hvorfor oppstår disse reaksjonene?	19
2.3.3 Konsekvenser for bedriften	24
2.4 Arketyper “Survivor response”	25
3.0 Metode	27
3.1 Forskningstilnærming	27
3.2 Problemstilling og formål	28
3.3 Forskningsdesign	28
3.4 Metode	29
3.5 Utvalg	29
3.6 Datainnsamling- Intervjuene	31
3.6.1 Intervjuguide	31
3.7 Analyse	32

3.8 Etske betraktninger	33
4.0 Casebeskrivelse	33
4.1 Eaton Business System	33
4.2 Historie og utvikling	34
4.2.1 Nedbemanningsprosessen	35
4.3 Organisasjonskart	35
5.0 Analyse	36
5.1 Er de noen faktorer som virker inn mer enn andre på opplevd rettferdighet?	36
5.1.1 Årsakens betydning?	37
5.1.2 Er nedbemanningen i samsvar med organisasjonskulturen?	39
5.1.3 Hva med varselet?	39
5.1.4 Opplevdes prosessen rettferdig?	40
5.1.5 Kostnadsreduksjon før nedbemanningen	41
5.1.6 Hvilke utvalgsriterier ble lagt til grunn?	42
5.1.7 Fikk ofrene noen support?	42
5.1.8 Ble de ansatte involvert?	43
5.1.9 Tilknytning til ofrene	44
5.1.10 Oppsummering opplevd rettferdighet	45
5.2 Hvilke symptomer på Survivor syndrome har de ansatte utviklet?	45
5.2.1 Negative reaksjoner	45
5.2.2 Positive reaksjoner	47
5.2.3 Sitter følelsene i tiden etter?	47
5.3 Hvilke konsekvenser har symptomene fått for bedriften?	48
5.3.1 Arbeidsmoral og effektivitet	48
5.3.2 Mishra og Spreitzer modellen	48
5.3.3 Arbeidspress	49
5.3.4 Sykefravær	50

5.3.5 Frivillig oppsigelse -ingen masseflukt?	50
5.3.6 Tillit/Lojalitet til ledelsen.....	51
5.3.7 Oppsummering av konsekvenser for bedriften	52
7.0 Avslutning	53
6.1 Oppsummering og konklusjon.....	53
6.2 Videre forskning	54
6.3 Er det familiære arbeidsforholdet utdatert?	55
Litteraturliste.....	56

Figurer:

- Fig. 1.1 Forskningsmodell
- Fig. 2.1 Forhåndsvarsler – oppsigelser og permitteringer
- Fig. 2.2 Opplevd rettferdighet
- Fig. 2.3 Arketyper «Survivor response»
- Fig. 4.1 Tidslinje Eaton
- Fig. 4.2 Organisasjonskart Eaton

Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide

1.0 Innledning

12 Mai -16 varsler DNV-GL, tidligere Norske Veritas om massekutt. Nedbemanningen dreier seg om opp mot 1000 stillinger globalt, hvor mange norske arbeidsplasser som ryker er fortsatt uklart (Mogård 2016). Store oppslag i avisen om diverse nedbemanninger hører ikke til uvanligheten i dag. Telenor, Statoil og DnB for å nevne noen store norske selskaper varsler om den ene nedbemanningen etter den andre. Den lave aktiviteten i olje- og gasssektoren har gitt ringer på vannet i den norske økonomien. Men det er ikke bare i Norge;

“We are caught up in an unprecedented global epidemic of layoffs, and the toxic effects of layoff survivor sickness on both individuals and organizations are approaching a pandemic tipping point.” (Noer 2009, 4)

Temaet nedbemanning er dagsaktuelt, og det er relevant å ha kunnskap om nedbemanninger og dens konsekvenser. I denne bacheloroppgaven skal vi derfor se nærmere på hvilke konsekvenser en nedbemanning kan få for de ansatte som er igjen i bedriften og noe som kalles for Survivor syndrome. Det høres nok mer skummelt ut enn det er, hva det handler om er alle de følelser og reaksjoner de ansatte som blir igjen i bedriften opplever etter en nedbemanningsprosess som for eksempel jobbusikkerhet, lav moral og engasjement, økt arbeidspress, mistillit, stress og nedstemthet. Eller så kan det være positive effekter som det å kjenne seg utvalgt og at man får nye interessante oppgaver som følge av omstruktureringen. Internasjonalt går dette temaet under «Survivor syndrome» og det finnes omfattende forskning på negative og positive effekter for de gjenværende etter en nedbemanning. Spesielt har Joel Brockner, David Noer og Steven H. Appelbaum et al. beskrevet fenomenet dyptgående.

Nedbemanning er ofte nødvendig for å effektivisere driften, ved omstrukturering og for at en bedrift skal holde seg konkurransedyktig. Vi mener at det i norsk forskning og i norske medier har vært ett for stort ensidig fokus på de som nedbemannes og at det er mindre kunnskap om hvordan man skal håndtere de ansatte som blir igjen i bedriften som gjerne har mistet gode kollegaer og ofte får endrede arbeidsforhold. Det er jo ofte de personene som er igjen bedriften ønsker å beholde, som skal sikre fremtidig fortjeneste.

Vi har ett ønske om belyse fenomenet og øke kunnskapen om temaet, vi mener dette er relevant informasjon som bør inngå i beslutningsgrunnlaget og i planleggingen av nedbemanning da høy grad av Survivor syndrome kan redusere produktiviteten i bedriften og det kan oppstå vanskeligheter med å oppnå de målene som er satt.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne undersøkelsen går vi i dybden på nedbemanningen til det globale strømstyringsselskapet Eaton som ble gjort i flere omganger. Vår problemstilling er som følger;

Hvordan påvirker opplevd rettferdighet utviklingen av survivor syndrome?

Vi skal se nærmere på hva de ansatte som er igjen i bedriften synes om nedbemanningens årsak, håndteringen av prosessen, samt hvilke følelser og reaksjoner det har fått som følge.

På bakgrunn av teoretisk avgrensning har vi utarbeidet en modell som videre danner grunnlag for intervjuguide, samt analyse av innsamlet data;

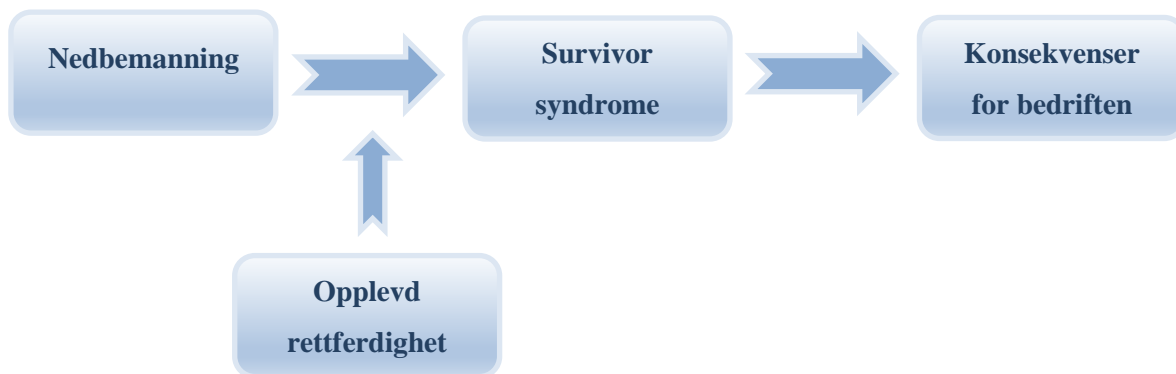


Fig. 1.1 Forskningsmodell

Modellen illustrerer sammenhengen mellom nedbemanning som utløsende årsak til utviklingen av Survivor syndrome. Hvis og i hvilken grad de ansatte utvikler symptomer avhenger blant annet av opplevd rettferdighet. Det er flere faktorer som påvirker opplevd rettferdighet som nedbemanningens årsak, håndtering av prosessen og support til kollegaer som må gå. Vi ønsker i tillegg å belyse hvilke konsekvenser Survivor syndrome kan få for

bedriften. Vi mener dette er relevant for at forskningen skal være nyttig og relevant for andre bedrifter.

Vi har utviklet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss besvare problemstillingen;

F.1 Er de noen faktorer som virker inn mer enn andre på opplevd rettferdighet?

F.2 Hvilke symptomer på Survivor syndrome har de ansatte utviklet?

F.3 Hvilke konsekvenser har symptomene fått for bedriften?

1.3 Avgrensning

På bakgrunn av oppgavens omfang og tidsmessige årsaker har vi gjort noen avgrensninger. Det finnes flere faktorer enn opplevd rettferdighet som kan påvirke utviklingen av Survivor syndrome, Brockner (1992) nevner for eksempel endrede arbeidsforhold. Vi valgte det bort fordi vi syntes de var mer dagsaktuelt å se på opplevd nødvendighet i forhold til nedbemanningens årsak.

Utvikling av Survivor syndrome kan undersøkes fra flere perspektiv, for å avgrense ytterligere har vi valgt å kun se det fra de ansattes perspektiv, vi har derfor ikke snakket med ledelsen. Vi har i tillegg avgrenset oppgaven til et enkelt case, Eatons norske avdeling.

1.4 Disposisjon og struktur

I kapittel 2 presenteres vårt teoretiske grunnlag om endringer, nedbemanning og Survivor syndrome. Begrepsavklaringer kommer løpende i teorikapitlet. Teorien legger videre føringer for analysen og drøftingen.

I kapittel 3 presenteres den metodiske tilnærmingen og refleksjoner som ligger til grunn for vårt valg av kvalitativ metode gjennom individuelle dybdeintervjuer. Vi redegjør for forskningstilnærming og oppgavens formål, valg og gjennomføring i forhold til forskningsdesign og metode. Vi vil beskrive prosessen for datainnsamling, utvalg, analyse og til slutt etiske betraktninger.

I kapittel 4 kommer en kort casebeskrivelse om selskapet Eaton og oppkjøpet av Moeller og deres historie tilbake til 1952.

I kapittel 5 analyserer vi våre funn og drøfter med vårt teoretiske grunnlag. Kapittelet og analysen er delt opp etter forskningsspørsmålene.

Kapittel 6 er det avsluttende kapittelet, her avslutter vi og konkluderer funnene opp mot problemstillingen.

2.0 Teori og litteratur

I dette kapittelet går vi gjennom relevant teori i forhold til problemstillingen og oppgavens tema. Vi vil redegjøre for teori og begreper som endring, motstand og nedbemanning samt forklare hva Survivor syndrome er, hvorfor det oppstår og konsekvenser av dette.

2.1 Endring

I de nåværende krevende økonomiske tidene i olje-og gassindustrien og berørte næringer er behovet for proaktiv endring og omstilling ekstra tydelig. Markante og omtalte endringer i Norsk næringsliv er et faktum (Melberg og Mikkelsen 2015, 56-57). Organisasjoner må følge utviklingen og tilpasse seg. Vi benytter ord som omstilling, omstrukturering, oppkjøp, fusjoner og nedbemanning for ulike typer endringer i organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 377). Det kan oppstå behov for å endre seg med bakgrunn i ulike faktorer som for eksempel; utvikling av ny teknologi, endringer i bransjens struktur og lovendringer (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 82). Globalisering er også en viktig faktor som kan påvirke bedriftens behov for å endre seg gjennom økt global handel og flerkulturelle påvirkninger (Johannessen og Olsen 2013, 11). Globalisering og økt konkurranse kan også gjøre at flere bedrifter slår seg sammen eller kjøper opp mindre selskaper innen samme marked for å skaffe seg ytterligere konkurransefordeler.

Lines (2005, 10) definerer organisatorisk endring som: "A deliberately planned change in an organization's structure, systems, processes, or product-market domain intended to improve

the attainment of one or more organizational objectives”. En må være villig til å tilpasse seg ett skiftende marked for å holde seg konkurransedyktig.

Samtidig er det viktig å tenke på at stabilitet i strukturer, kulturer, prosedyrer, systemer, rutiner, roller ansvar og arbeidsoppgaver er nødvending for å sikre effektivitet. Stabilitet gjør at de ansatte i organisasjonen blir bedre til å utføre oppgavene sine og at de samlet produserer mer effektivt og samlet gjør organisasjonen mer konkurransedyktig (Karp 2014, 22). Med håp om å oppnå forbedringer tar likevel organisasjoner oftest sikte mot organisasjonsendringer, planlagte eller kontinuerlige.

2.1.1 Motstand mot endring

Med en endring følger det ofte reaksjoner blant de ansatte. Noen trives med nye omgivelser og endringer, mens andre har vanskeligere med å omstille seg. Det er ofte de som foreslår endringen som er mest komfortabel med forandring (Applebaum et al. 1997). En viktig reaksjon å være oppmerksom på er motstand mot endring. I psykoanalytisk teori defineres *motstand* som et psykologisk fenomen – en ubevisst kraft – og en helt naturlig respons på forandring. Motstand kommer som et resultat av at man føler individuelle eller organisatoriske krefter truer den stabiliteten man ellers opplever som trygghet. Motstand er altså en vanlig reaksjon under endringsprosesser. Det er derfor ikke spørsmål om det blir motstand men hvordan motstanden vil arte seg (Jacobsen 2012, 128).

2.1.1.1 Hvorfor oppstår motstand mot endring?

Jacobsen (2012, 133-141) trekker frem noen av de viktigste årsakene til at motstand oppstår, blant annet frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt, tap av sosiale relasjoner, ekstraarbeid og investering i ny kunnskap for å nevne noen. En annen viktig faktor kan være mangel på tillit til ledelsen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 383), som ofte svekkes ytterligere under endringsprosesser (Karp 2014, 199).

2.1.1.2 Hvordan kommer motstand til uttrykk?

Motstanden utvikles oftest gradvis, fra passiv (taushet) til aggressiv hvor motstanden gradvis blir sterkere og mer synlig. Når endringene kommer raskt vil en mild men vanlig form for

motstand oppstå som fravær av positive eller negative følelser og- eller manglende interesse. Deretter kan motstanden bli mer synlig ved ytring av kritiske merknader og spørsmål. Personlige reaksjoner som trusler om å slutte kan også være en reaksjon. Gradvis kan det oppstå stille boikotter og protester som “gå sakte aksjon”, nedlegging av arbeid, henge opp plakater o.l. Den mest aggressive formen for motstand er aktiv spredning av negative rykter og historier, direkte undergraving, skjult sabotasje, streiker og aksjoner (Jacobsen 2012, 130). Naturlig motstand mot endring vil også oppstå ved nedbemanning som ved andre endringer. Survivor syndrome er en form for motstand som vi kommer nærmere inn på i avsnitt 2.3. Først skal vi gå nærmere inn på nedbemanning.

2.2 Nedbemanning

En nedbemanning er en av de mest nedbrytende og dramatiske endringer en organisasjon, dens ledere og ansatte kan gå gjennom (Drew 1994). Samtidig er nedbemanning mer vanlig i dag og det oppleves kanskje ikke så dramatisk som Drew beskriver det i 1994, selv om det er viktig å være oppmerksom på at det kan oppleves sånn for noen.

Å nedbemanne vil si å redusere arbeidsstokken i en bedrift hvor de ansatte sies opp fra sine stillinger. Nedbemanning er en form for planlagt endring og defineres som “the planned elimination of positions or jobs“ (Cascio 1993, 96). En annen definisjon av Cameron (1994) er “a set of activities, undertaken on the part of the management of an organization and designed to improve organizational efficiency, productivity and/or effectiveness.” At man dermed nedbemannet for å oppnå økt effektivitet og produktivitet.

2.2.1 Hvorfor nedbemannet vi?

Nedbemanning har over de siste tiår blitt en del av organisasjoners tilværelse. Økt globalisering og konkurranse i markedet tvinger selskapene til å holde kostnadene nede og ta høyde for skiftende etterspørsel slik at de må omstille seg (Datta et al. 2010, 282). En effekt av globaliseringen vil være økt konkurranse fra både nasjonale og internasjonale konkurrenter (Dale Olsen 2015,16). Dale Olsen mener at økt globalisering kan medføre nedbemanning men har funnet i sin undersøkelse fra 2012 at verken globalisering eller økt konkurranse er avgjørende for organisasjoners omorganiseringer (Dale Olsen 2015, 169).

Beslutningen om å nedbemanne påvirkes ofte av den økonomiske situasjonen bedriften er i og er en mulig måte å holde kontroll på personalkostnadene (Mikkelsen og Laudal 2014, 186). Applebaum et al. (1997) peker på ulike årsaker til nedbemanning som lavere kostnader, bedre internkommunikasjon, økt effektivitet, raskere beslutninger og mindre byråkrati. Nair (2008, 23) mener at oppsigelser eller nedbemanninger ofte vil fungere som en del av selskapets overordnede plan hvor kjernevirksomheten blir analysert og de utvikler strategier for å oppfylle sin visjon om høyere vekst og produktivitet.

Kjøp og salg av bedrifter er også blitt en vanlig del av forretningsdriften i dag for å tilpasse seg endringer, økt vekst og konkurranse i markedet. Men fusjonerte selskaper gjør det ofte dårlig, på tross av forventede kostnadsbesparelser (Thorbjørnsen, 2011). Dette kan blant annet komme av problemer som oppstår med å slå sammen og integrere mennesker og kulturer (Karp 2014, 244), samtidig som man kanskje glemmer kundene, hvordan de kan reagere på en sammenslåing som kan føre til høyere priser og endrede produkter (Thorbjørnsen, 2011). Dårlige resultater kan igjen føre til et behov for å nedbemanne, men man vil også kunne sitte med en “dobbel” arbeidsstokk som følge av to selskap som blir ett og man blir nødt til å redusere.

Det er også en del bedrifter som beslutter å flytte funksjoner eller avdelinger offshore. “Even given global economic irregularities, offshoring continues to be an important trend for reaching competitive advantage in the globalized economy” (referert i Dowling J, Festing og Engle D 2013, 253). Offshoring defineres som “The moving of various operations of a company to another country for reasons such as lower labor costs or more favorable economic conditions in that other country” (Businessdictionary). Man flytter avdelinger ut, og det fører til at de som er ansatt i de avdelingene som flyttes ut vil bli overflødig. En viktig driver for offshoring er altså kostnadsbesparelser, derfor flytter man ofte hele avdelinger til lavkostland (Solli-Sæther og Gottschalk, 2008).

Nært knyttet til begrepet offshoring er outsourcing, forskjellen ligger i at man også kan outsource i det samme landet. Kern and Willocks definerer outsourcing som «en prosess der bedriften beslutter å selge eller flytte bedriftens [...] eiendeler, mennesker og/eller aktiviteter

til en tredjeparts leverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode» (referert i Solli-Sæther og Gottschalk, 2008).

Selv om nedbemanning som regel ses på som ett middel for å håndtere kriser finner vi altså at den viktigste årsaken er når organisasjoner vil kutte kostnader for å oppnå høyere profitt (Nair 2008, 24). Når en organisasjon beslutter å redusere arbeidsstokken for å øke effektivitet og holde seg konkurransedyktig vil den anses for å være *proaktiv*. En organisasjon som nedbemanner for å unngå konkurs anses for å være *reaktiv* (Nair 2008, 24).

En fordel som følger en nedbemanning er at ledelsen oppnår større kontroll over organisasjonen og kan reagere på endringer i markedet innenfor ett relativt kort tidsrom. Men en nedbemanning kan gi skjulte kostnader som tap av kunnskap, kompetanse, ferdigheter og relasjoner (Nair 2008, 24-25). Det er derfor viktig å ta en nøye avveining om hvorvidt nedbemanningen er lønnsom i det lange løp.

2.2.2 Hvordan nedbemanner vi?

Nedbemanning kan gjøres på flere måter, Cameron (1994) beskriver blant annet avslutning av arbeidsforhold og redesign av arbeidet. De mest vanlige tiltakene er knyttet til terminering av arbeidskontrakter, som vil si oppsigelser og frivillig avgang (Nesheim 2013, 224). Det kan være de tiltakene som gir størst reduisering av personalkostnader som kan gi effekter på kort sikt. En slik nedbemanningsstrategi kan oppfattes negativt av de ansatte, men bruk av frivillig avgang som sluttpakker og tidlig pensjonering kan forhindre konflikter og gjøre prosessen mer smidig. Men ulempen med for eksempel bruk av sluttpakker er at organisasjonen har lite kontroll over hvem som søker sluttpakkene (Rørvik og Nesheim 2010; 6, 115).

Redesign av arbeidet er tiltak som er mindre dramatiske for arbeidstakeren da arbeidsforholdet fortsetter men med en reduksjon i arbeidstid, med mindre overtid og mer deltid. Organisasjonens prosesser endres i stedet for å redusere antall ansatte. Det kan også innføres ansettelsesstopp. Denne strategien er mer langsiktig enn oppsigelser og sikter mot utfasing av avdelinger og funksjoner (Cameron 1994, 198).

2.2.3 Stillingsvernet i Norge

I Norge er stillingsvernet sterkt. Oppsigelser som ved nedbemanning vil medføre at bedriften må ta visse hensyn til de krav som er satt i arbeidsmiljøloven (Nesheim, 223). I følge arbeidsmiljøloven §15-7 er det noen vilkår som må oppfylles ved nedbemanning. Det skal foreligge saklig grunn, som for eksempel økonomiske årsaker eller effektivisering og det skal foretas en konkret interesseavveining mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I tillegg skal arbeidsgiver undersøke at det ikke finnes annet passende arbeid i bedriften. Loven beskytter både arbeidstaker og arbeidsgiver og stiller krav til både prosessen og bakgrunnen for oppsigelsen. Uansett hva bakgrunnen for oppsigelsen er må altså arbeidsgiver dokumentere at det foreligger saklig grunn for oppsigelsen. Det må også defineres hvilken del av organisasjonen som skal nedbemannes. Videre må arbeidsgiver foreta utvelgelsen basert på saklige utvelgelseskriterier og som regel er disse ansiennitet, kompetanse og særlige sosiale behov (Ørjasæter, Stenberg Kravik og Stang 2015, 383).

2.2.4 Nedbemanningssituasjonen i dag - I Norge

Med bakgrunn i økt globalisering, Eu- utvidelser, finans- og gjeldskriser samt økt konkurranse har det norske arbeidslivet de siste tiår stått ovenfor kraftige sjokk (Dale-Olsen 2015, 17). Men det er ikke bare i Norge, Noer (2009, 4) beskriver situasjonen slik;

“We are caught up in an unprecedented global epidemic of layoffs, and the toxic effects of layoff survivor sickness on both individuals and organizations are approaching a pandemic tipping point” (Noer 2009, 4).

Arbeidsledigheten i Norge er i dag 4,5 % av arbeidsstyrken, ifølge tall fra statistisk sentralbyrås arbeidskraftsundersøkelse (SSB). Oljefylket Rogaland og deler av fylkene rundt har hatt en kraftig vekst i ledigheten på grunn av lavere oljeinvesteringer (NAV).

En arbeidsgiver som vurderer å gå til masseoppsigelser skal så tidlig som mulig gi melding om dette til NAV. Med masseoppsigelser menes at minst 10 arbeidstakere blir sagt opp innenfor et tidsrom på 30 dager. Når en arbeidsgiver planlegger masseoppsigelser vil den tidligst tre i kraft 30 dager etter at NAV har fått melding. Statistikken nedenfor viser det totale

antallet bedrifter som har sendt varsel til NAV i den aktuelle måneden, og hvor mange ansatte som vurderes berørt, fordelt på oppsigelser og permitteringer. Statistikken viser ikke hvor mange som faktisk kommer til å bli oppsagt eller permittert.

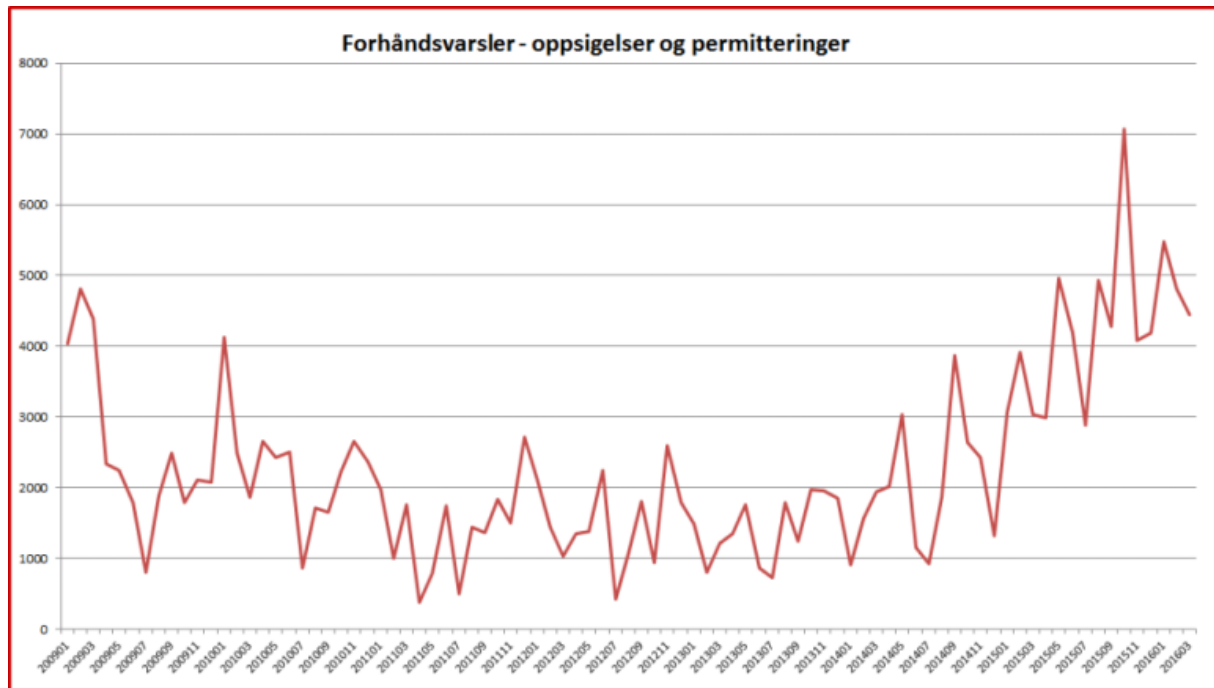


Fig. 2.1 Forhåndsvarsler – oppsigelser og permitteringer. Kilde: (NAV)

Statistikken viser en kraftig økning i varsel om masseoppsigelser i slutten av 2015.

Implikasjonen av dette er at det er viktigere enn noensinne at ledere rundt om i Norge har god oversikt over de direkte kostnadene ved nedbemanning men også de indirekte kostnadene.

2.3 Survivor syndrome

En stor del forskning har fokusert på årsak til nedbemanning og hva slags effekter det får på de som mister jobben. Men faktum er at det er de som får beholde jobben som skal sikre fremtidige resultat for bedriften. Nyere forskning har derfor rettet sitt fokus på de ansatte som blir igjen fordi en nedbemanning kan påvirke moralen og engasjementet til de ansatte som igjen kan redusere produktiviteten til bedriften.

2.3.1 Hva er Survivor syndrome?

Survivor syndrome er betegnelsen på det psykososiale fenomenet som oppstår blant de ansatte som er igjen i bedriften etter en nedbemanningsprosess (Appelbaum et al. 1997, 278). Det handler om alle følelser og reaksjoner de ”overlevende” opplever i forbindelse med en nedbemanning. Begrepet kan mer presis defineres som; ”The mixed bag of behaviours and emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing” (Doherty & Horsted 1995, 26).

De som ikke mister jobben og får fortsette å jobbe i bedriften refereres til som de ”overlevende” i litteraturen om temaet. De som mister jobben, enten ved at de går frivillig eller blir tvunget til å gå, kalles for ”ofrene”. Dette er ganske harde begrep men man skal ikke undervurdere følelsene som er knyttet til det å miste jobben. Det er til og med dratt paralleller mellom nedbemanning og for eksempel en flyulykke. Å overleve kan skape skyldfølelser og Spaniel (1995) mener at lignende reaksjoner kan oppstå hos de som ”overlever” en nedbemanning.

Skyldfølelser er bare en av de mange reaksjoner som kan oppstå. Forskere inkluderer ulike reaksjoner i Survivor syndrome men de vi ser går igjen i litteraturen er fremfor alt (Appelbaum et al. 1997; Brockner 1992; Ciancio 2000; Nair 2008; Noer 2009);

- Jobbusikkerhet
- Følelsen av urettferdig behandling
- Stress, trøtthet, utmattelse, depresjon
- Angst
- Mistillit, misnøye og skuffelse
- Sinne og aggresjon
- Lav moral og engasjement
- Høy intensjon til å bytte jobb
- Lav grad av kreativitet og risikotaking

Disse reaksjonene kan oppstå i mer eller mindre grad hos den enkelte ansatte. Dette vil vi komme nærmere inn på videre.

2.3.1.1 Positive reaksjoner til nedbemanning

Hvilke reaksjoner de ansatte opplever kan variere veldig fra person til person, selv mellom de som har sittet i samme arbeidsgruppe og jobbet tett sammen. Enten opplever man seg kanskje urettferdig behandlet etter å ha lagt ned god arbeidsinnsats i flere år. Den trygge jobben man hadde er ikke lenger like trygg og motivasjonen synker. Eller kan man oppleve nedbemanning nødvendig i forhold til effektivisering og at man får nye interessante arbeidsoppgaver som igjen øker motivasjonen (Brockner 1992, 9-10). Om byråkratiet reduseres kan enkelte kjenne en høyere grad av autonomi og se nye muligheter for personlig vekst. De kan i tillegg føle seg utvalgte av bedriften, at akkurat deres kompetanse er kritisk, som igjen kan øke lojaliteten til bedriften (Nair 2008, 24-25).

2.3.2 Hvorfor oppstår disse reaksjonene?

De negative reaksjonene oppstår som en konsekvens av følelsen av personlig krenkelse. De overlevende tar nedbemanningen personlig og ser ikke de bakomliggende økonomiske årsakene (Isabella 1989, 35). Det er ikke lenger det samme avhengighetsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som det var før, da de ansatte ble sett på som langsiktige ressurser som skulle beskyttes og utvikles gjennom ett livslangt kontrakt. Undersøkelser viser at toppledere i dag bare sitter mellom tre og fem år (Karp 2014, 20). Det er ikke lenger en selvfølge at så lenge man presterer og passer inn i kulturen, kan være trygg i jobben til man går av med pensjon eller slutter av egen vilje. Personalet er kortsiktige kostnader, som om mulig skal reduseres. Jo mer den overlevende føler at han har stolt på å bli tatt vare på av bedriften og opplever en personlig krenkelse i forbindelse med nedbemanningen, desto mer følsom blir vedkommende for symptomene til Survivor syndrome (Noer 2009; 4-6, 14).

Samtidig går det nye ansettelsesforholdet begge veier. Ofte er det et ønske fra den ansatte å bytte jobb oftere for å booste egen karriere, bygge opp kompetanse og nettverk (Dowdy 2015). En rapport fra Payscale viser at gjennomsnittlig ansettelsestid for generation Y er 2 år, i forhold til 7 år for babyboomers (Payscale).

Kunnskap om hvilke faktorer som påvirker de ansattes reaksjoner gjør at ledere kan gjøre mer informerte beslutninger om hvordan nedbemanningen skal håndteres for å dermed oppnå ønskede kostnadsreduksjoner i større grad (Brockner 1992, 10).

Joel Brockner (1992, 15-17) peker på to hoved faktorer som påvirker utviklingen av Survivor syndrome; opplevd rettferdighet og endrede arbeidsforhold. Vi har et fokus på opplevd rettferdighet i denne oppgaven som behandles i avsnitt 2.3.2.4. Endrede arbeidsforhold handler blant annet om at arbeidsbelastningen ofte øker for de ansatte som er igjen, da færre skal utføre de samme arbeidsoppgavene. Det handler også om jobbusikkerhet og uro for fremtidige nedbemanninger samt usikkerhet til karrieremuligheter i bedriften.

Problemet er at de overlevende ofte blir ignorert både før, under og etter nedbemanningen, selv om de ofte opplever de samme emosjonelle reaksjoner som ofrene og selv om det er de som skal være med på å skape fremtidig fortjeneste (Appelbaum et al 1997, 281). Det er de som mister jobben som får bedriftens support og tildeles ressurser i form av gode sluttpakker, karriererveiledning og liknende. Av de overlevende forventes det i stedet at de skal jobbe hardere og være takknemlige for å beholde jobben (Noer 2009, 12). Ofte får de ikke nok informasjon eller blir feilinformert om viktige spørsmål som for eksempel hvor deres plass i den nye organisasjonsstrukturen er og hva som forventes av dem, dette fører til både finansiell- og jobbusikkerhet (Isabella 1989).

2.3.2.1 Den psykologiske kontrakten

Å bli nedbemannet kan oppleves som ett brudd mot den psykologiske kontrakten. Den psykologiske kontrakten er medarbeiderens oppfatning av utvekslingsforholdet mellom seg selv og organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 299). Det handler om løfter og forpliktelser, hva som forventes gis og tas i arbeidsforholdet. Den uformelle kontrakten utvikles gjennom en stadig interaksjon mellom mennesker (Jacobsen 2012, 138). Om en person har dedikert flere år i organisasjonen med god innsats kan det automatisk oppstå en forventning om at man i utbytte skal bli tatt vare på av bedriften. Brudd mot den psykologiske kontrakten kan lede til at man mister motivasjonen og tilliten til ledelsen.

2.3.2.2 Motivasjon

Noen av de viktigste suksesskriteriene for organisasjonsendringer er gjennomføring med minst mulig tap, og at motivasjonen og innsatsen til medarbeiderne opprettholdes (Melberg og Mikkelsen 2015, 56). Likeverdsteorien, utviklet av J. Stacy Adamsson er viktig i denne sammenhengen og handler om opplevelsen av forholdet mellom medarbeidere. Hun mener at motivasjon er et resultat av en rettferdighetsopplevelse basert på sammenligninger med det de andre får og gir. Likeverd blir sett på som ett prinsipp som har forutsigbare og motiverende/demotiverende effekter på folks motivasjon og innsats. Teorien mener at om man føler en urettferdig balanse, om man for eksempel får mer betalt enn andre med samme innsats, kan det skape en skyldfølelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 133-134). Etter en nedbemanning kan man derfor sitte igjen med en skyldfølelse og miste motivasjon fordi kollegaer med samme innsats mister jobben.

2.3.2.3 Tillit

Tillit er en positiv forventning om at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk, det vil si handle målbevisst på vegne av egne behov og interesser uten hensyn til hvordan dette påvirker andres interesser eller behov (Kaufmann og Kaufmann 2015, 482). Å vise tillit innebærer derimot å eksponere sårbarhet og hvis tilliten brister, vil sårbarheten kunne slå ut i negative konsekvenser for den som utviser tilliten (Mayer, Davis og Schoorman 1995). På en måte kan man si at tillit er grunnmuren for utøvelsen av lederskap på en effektiv og behagelig måte. Og kanskje er det derfor tillit har vist seg å ha en positiv sammenheng med prestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 485).

Kompetanse, åpenhet, lojalitet og konsistens er sammen med på å skape tillit.

Kompetanse handler om at vi er sikre på at en person har de rette fagtekniske og mellommenneskelige kunnskapene. *Åpenhet* handler om at vi føler oss trygge på at en person sier den hele og fulle sannheten. *Lojalitet* er knyttet til den villighet en person har til å stille opp for en annen. Til slutt dreier *konsistens* om at en person handler forutsigbart (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483).

Tillit kan derfor være både en årsak til utviklingen av Survivor syndrome og en konsekvens etter nedbemanningen. For eksempel kan høy grad av tillit til ledelsen før nedbemanningen

bidra til at man føler seg mer sveket. Eller kan tillit til ledelsen styrkes etter nedbemanningen hvis de har gjennomført prosessen med høy grad av kompetanse og åpenhet.

2.3.2.4 Opplevd rettferdighet

En viktig faktor som påvirker utviklingen av Survivor syndrome er om de ansatte føler seg rettferdig behandlet. Dette handler om deres persepsjon av årsaken til nedbemanningen og hvordan selve prosessen har blitt håndtert. Persepsjon er individuelt betinget, så det handler ikke om å finne en objektiv sannhet, om de har blitt rettferdig behandlet eller ikke, men hvordan individene opplever det. Brockner (1992, 10-15) peker på flere faktorer som påvirker persepsjon av opplevd rettferdighet. Dette illustreres i modellen nedenfor;

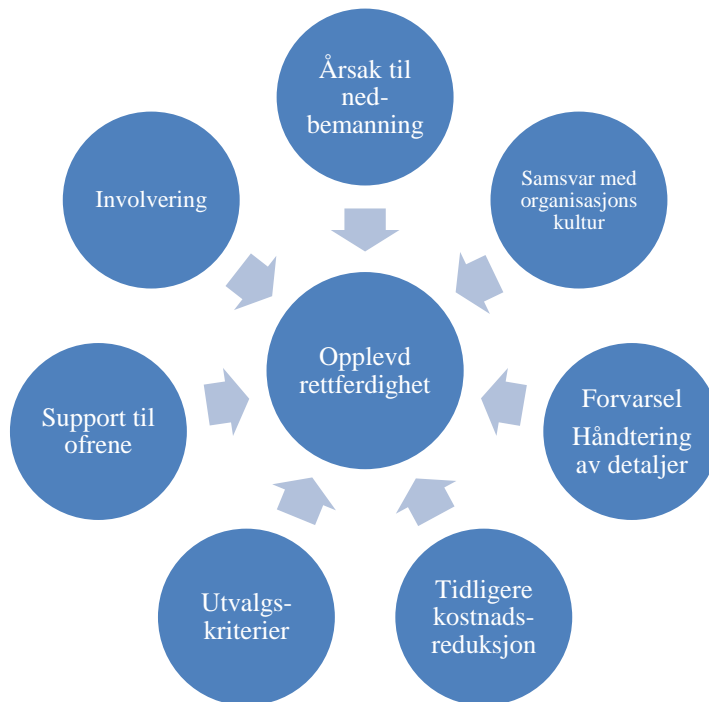


Fig. 2.2 Opplevd rettferdighet. Kilde: Modell basert på (Brockner 1992, 10-15)

Om de ansatte forstår hvorfor organisasjonen må nedbemanne og ser nødvendigheten av det har det mye og si for følelsen av rettferdighet. De ansatte vil spørre seg; Sliter bedriften økonomisk? Er det andre bedrifter som nedbemanner i bransjen? Har ledelsen vurdert andre tiltak for å redusere kostnadene? Eller er det av ren gjerrighet nedbemanningen foretas? Her er det viktig at ledelsen tar seg tid til å forklare for de ansatte og gir legitime argument til

hvorfor tiltaket er helt nødvendig. Troverdigheten av det de sier vil også styrkes om kostnadsreduksjoner også har blitt gjort på høyere nivå i hierarkiet. Opplevelsen av rettferdighet påvirkes også om nedbemanningen er lite konsistent med organisasjonskulturen. Om det ikke har vært tradisjon for nedbemanning i bedriften eller i bransjen kan det komme som ett sjokk.

Videre bør de ansatte ha mottatt ett rimelig forvarsel på hva som skal komme så de får en reell mulighet til å planlegge egen fremtid. Forvarselet må derimot veies mot å gi for mye informasjon for tidlig for å ikke uroe de ansatte unødvendig, og unngå at de ansatte reduserer produktiviteten med vilje eller til og med saboterer.

Det er viktig at ledelsen er oppmerksom på detaljer når nedbemanningen implementeres. Detaljer har stor symbolsk mening for de ansatte, folk vil bli behandlet med verdighet og respekt.

Ett annet viktig moment som påvirker de ansattes persepsjon av rettferdighet er hvilke utvalgsriterier som prioriteres for å bestemme hvem som må gå og hvem som får bli. Hvilket kriterium som anses å være legitimt om det så er ansiennitet eller kompetanse avhenger av organisasjonskultur, tradisjon og bedriftens strategi.

De overlevende vil også reagere på måten organisasjonen behandler ofrene. Om de får support og støtte til å finne en ny jobb og gode avgangslønninger vil de ansatte føle at tidligere kollegaer blir tatt godt vare på. På den andre siden kan alt for generøse tilbud og sluttpakker skape misunnelse blant de overlevende.

Til slutt vil det være avgjørende at de ansatte involveres i prosessen så de får noen slags følelse av kontroll over egen situasjon. I Norge er det en drøftelsesplikt før beslutningen om oppsigelse tas, også på individnivå. De ansatte kan gi kreative innspill på hvordan bedriften kan kutte kostnader på andre måter. Og uansett om beslutningen blir den samme som uten involvering vil den beslutningen oppleves mer rettferdig. Deltakelse i beslutningsprosesser

ved nedbemanning er assosiert med større grad av kontroll, mindre usikkerhet og lavere nivå av psykisk stress (Bordia et al. 2004).

Opplevd rettferdighet sammen med brudd mot psykologisk kontrakt, likeverdsteori og tillitsforhold til ledelsen er derfor viktige faktorer som påvirker utviklingen av Survivor syndrome. De ansatte som har vært lojale mot bedriften før nedbemanningen kan til og med føle enda større tilknytning og lojalitet til bedriften om prosessen oppleves rettferdig (Brockner 1992, 10-15).

2.3.3 Konsekvenser for bedriften

Hvorfor er det da så viktig å være oppmerksom på Survivor syndrome? Noer (2009, 6) beskriver dette ganske treffende;

”Layoffs are intended to reduce costs and promote an efficient lean-and-mend organization. However, what tend to result is a sad and angry organization, populated by depressed survivors.”

Det Noer er inne på her er at formålet for nedbemanning som oftest er tydelig, det vil si redusere kostnader, men studier viser at bedrifter ikke alltid oppnår de ønskede effektene. Dette kan forklares av at redusert produktivitet og moral hos de ansatte som blir igjen i bedriften ikke tas med i beregningen (Appelbaum et al. 1997, 279). De ansatte vil kunne vise mindre engasjement og redusert risikovilje (Noer 2009, 13).

Richey (1992, 10) rapporterer likevel om en initial økt produktivitet etter en nedbemanningsrunde på grunn av at de ansatte arbeider hardere og mer konkurransedrevet i ett forsøk på å beholde sine jobber, men at dette er en kort periode som følges av en slags ”nedstemthet” i organisasjonen. Bedriften sitter igjen med en umotivert arbeidsstokk med en fot ut gjennom døren (Appelbaum et al 1997, 283). Hver gang en ansatt tar initiativ til å slutte og søke seg til en ny bedrift mister organisasjonen verdifull ekspertise, kunnskap, erfaringer og verdifulle relasjoner (Nair 2008 24-25).

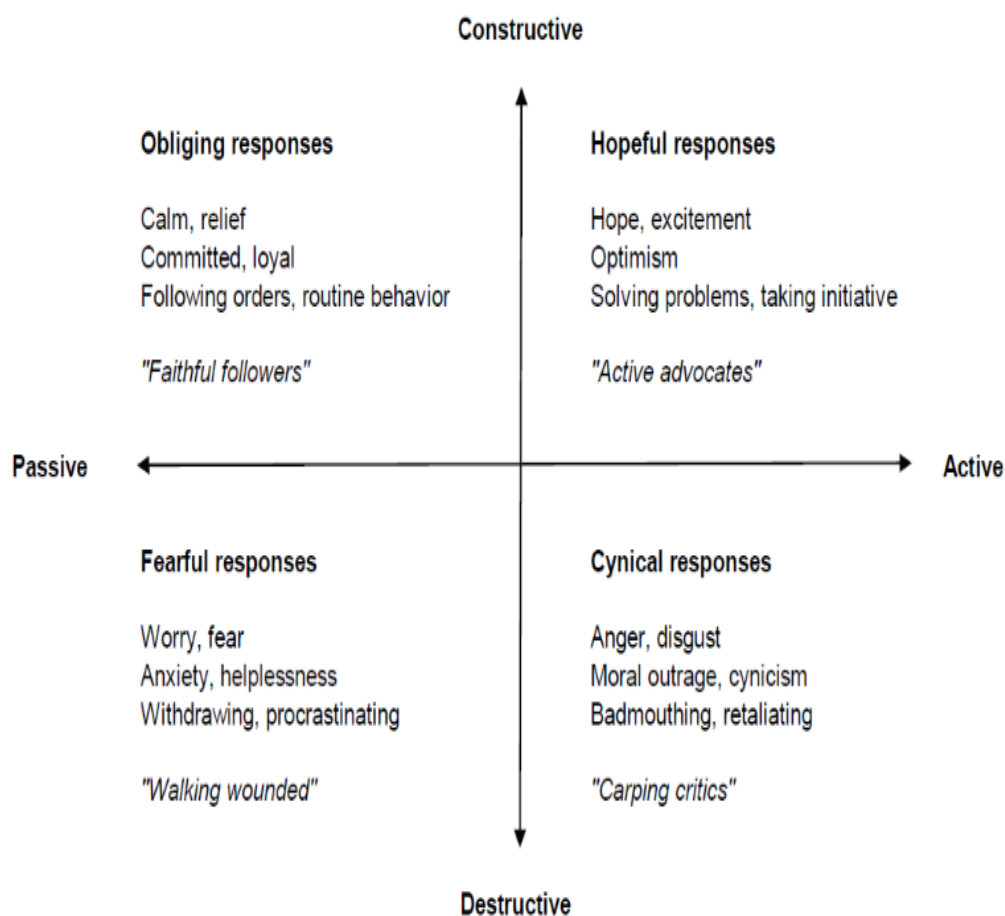
Appelbaum et al. (1997, 278) skriver at problemet med omstrukturering og nedbemanning er at det praktiseres som en kontinuerlig strategi til det punkt at det skapes en usunn arbeidskultur. Bedrifter nedbemanner ikke som en siste utvei, men også i ”gode tider”. Bård Kuvaas, professor i organisasjonspsykologi ved BI, kommenterer i DN.no at det ikke handler om at man aldri skal nedbemanne, men at det bør være femtevalget, ikke førstevalget. Det skapes en arbeidskultur som preges av ustabilitet og lite kontinuitet. Kontinuerlige nedbemanninger gjør at de ansatte mister opplevelsen av kontroll, ”One message that comes across loud and clear in a downsizing is that how well you do your job does not matter much; you may lose it anyway” (Appelbaum et al. 1997, 278).

Nedbemanning kan også få konsekvenser for sykefraværet i bedriften. Det finnes flere studier som indikerer økt sykefravær blant de ansatte etter en nedbemanning. Lorentzen, Løken og Trygstad (2006) fant blant annet i sin analyse av statlige virksomheter at når Posten gjennomgikk omfattende nedbemanningsrunder, hadde både flere sykefraværsdager utover arbeidsgiverperioden og en markant økning i sannsynligheten for å bli uførepensjonert.

Samtidig konkluderer Jon Petter Nossen (2010, 62) med at man *ikke* generelt kan si at nedbemanning leder til økt sykefravær blant de som er igjen i bedriften. For det første nevner han at nedbemanning kan virke disiplinerende ved at det reduserer villigheten til å være sykemeldt (57). For det andre mener han at konsekvensene av nedbemanning for arbeidstakere som beholder jobben er kontekstavhengig, og varierer blant annet mellom yrker, næringer og sektorer (56).

2.4 Arketyper “Survivor response”

Til nå har vi sett på endring, nedbemanning og hva Survivor syndrome egentlig er for noe, hvorfor det oppstår og hvilke konsekvenser det kan få for bedriften. Som vi har vært inne på tidligere vil det ofte være variasjoner på hvordan den enkelte ansatte reagerer. Dette resulterer i at noen vil minske innsatsen mens andre vil jobbe hardere eller ikke endre innsatsen i det hele tatt. Mishra og Spreitzer (1998, 569) kategoriserer de overlevende i en modell etter to akser, konstruktiv-destruktiv og aktiv-passiv;



Figur 1: Archetypes of survivor response (Mishra og Spreitzer, 1998, s. 569)

Fig. 2.3 Arketyper «Survivor response». Kilde: (Mishra og Spreitzer 1998, 569)

Med denne kategoriseringen får vi fire utfall; obliging (konstruktiv, passiv), hopeful (konstruktiv, aktiv), fearful (destruktiv, passiv) og cynical (destruktiv, aktiv). De obliging, eller forpliktete (tjenstevillige), og de hopeful (håpefulle), reagerer *konstruktivt*. Som vil si at de ikke opplever nedbemanningen som en trussel og er derfor villige til å samarbeide med ledelsen ved implementeringen av nedbemanningen. De kan for eksempel stille opp å jobbe ekstra timer for å underlette i overgangsfasen. De fearful (redde, engstelige) og de cynical (kyniske) kan på den andre siden opptre *destruktivt* fordi de opplever nedbemanningen som truende og blir dermed mindre villige til å samarbeide. Ett eksempel på destruktiv atferd kan være at ressurser gjemmes unna i en avdeling når de egentlig skulle vært til større nytte ett annet sted i bedriften.

Videre viser de håpefulle og de kyniske *aktiv* atferd, at de gir uttrykk for sine følelser. De håpefulle kan for eksempel lokalisere overflødige ressurser mens de kyniske kanskje protesterer uformelt eller formelt mot nedbemanningen. De redde og de forpliktete er på den andre siden mer passive, at de opplever ingen evne å håndtere nedbemanningen og tar derfor lite initiativ til å gi uttrykk for sine følelser og respondere på nedbemanningen (Mishra og Spreitzer 1998, 569-570).

3.0 Metode

I dette kapittelet tar vi for oss den metodiske tilnærmingen og refleksjoner som ligger til grunn for vårt valg av kvalitativ metode gjennom individuelle dybdeintervjuer. Metode gir oss retningslinjer for hvordan vi bør gå frem for å fremskaffe gyldig og pålitelig kunnskap for å belyse problemstillingen. Vi velger metode basert på om vi mener den vil gi oss gode data (Dalland 2012, 111).

Videre vil vi redegjøre for vår forskningstilnærming og oppgavens formål, valg og gjennomføring i forhold til forskningsdesign og metode. Vi vil beskrive prosessen for datainnsamling, utvalg, analyse og til slutt etiske betraktninger. Refleksjoner rundt oppgavens validitet og reliabilitet behandles løpende i teksten.

3.1 Forskningstilnærming

I samfunnsvitenskapen er det ofte vanskelig å snakke om absolutte lovmessigheter. Den sosiale virkeligheten er ikke stabil, men endres kontinuerlig. Med en fortolkningsbasert tilnærming tar vi høyde for at kunnskap om mennesker er mindre generell, mer tidsavgrenset, dynamisk og i større grad avhengig av kontekst. Tilnærmingen er høyst relevant når vi ønsker å forstå subjektive reaksjoner og følelser knyttet til nedbemanning. Vi kan ikke fysisk se eller ta på den informasjonen vi har behov for, men vi må sette oss inn i individenes forståelse av virkeligheten (Jacobsen 2015).

Vi har lagt vekt på følgende punkter i vårt undersøkingsopplegg; en induktiv metode, som vil si teori basert på virkeligheten, samspill mellom individ og kontekst og nærhet mellom

forskere og de fenomen som undersøkes. Nærhet åpner opp for empati og forståelse, noe som er nødvendig for å sette seg inn i andres meninger og oppfatninger (Jacobsen 2015, 27-30).

Med en fortolkningsbasert tilnærming i grunn har vi samtidig tatt et mer pragmatisk ståsted. Vi har tatt utgangspunkt i en etablert teori men tester ikke teori i streng forstand. Vi søker en dypere forståelse for kausale mekanismer gjennom en casestudie.

3.2 Problemstilling og formål

Vår problemstilling; *Hvordan påvirker opplevd rettferdighet utviklingen av Survivor syndrome* er en åpen og eksplorerende problemstilling som også kan kalles for en teori- og hypoteseutviklende problemstilling. Eksplorerende studier har til hensikt å skaffe ny innsikt, stille spørsmål ved og vurdere et fenomen i et nytt lys (Christoffersen, Johannessen og Tufte 2015). Vi ønsker å beskrive og forklare sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og utviklingen av Survivor syndrome. Vi har noe forkunnskaper om fenomenet vi ønsker å undersøke men prøver å avdekke ny kunnskap i lys av caset.

3.3 Forskningsdesign

Vi har valgt å bruke en intensiv design i form av et case-studie for å gjennomføre oppgaven. Ett inngående enkeltcase egner seg for vår problemstilling, de gir oss tykke og virkelighetsnære beskrivelser og gode muligheter for å avdekke kausale mekanismer, hvordan ting henger sammen og ikke bare at de henger sammen. Case-studier som metode blir likevel kritisert fordi man ikke uten videre kan bruke resultatene fra en case til å si noe om et annet (Jacobsen 2015, 100) Det kan være vanskelig å identifisere generelle betraktninger på bakgrunn av funn fra én enhet. Metoden er derfor mer egnet for å generalisere teorier eller finne frem til hypoteser som senere kan testes gjennom statistiske undersøkelser (Store Norske Leksikon 2016).

Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som individuelle dybdeintervjuer (Christoffersen, Johannessen og Tufte 2015, 86).

3.4 Metode

Basert på problemstilling og oppgavens formål har vi valgt å benytte kvalitative dybdeintervjuer. Kvalitativ metode var et naturlig valg i forhold til det fenomenet vi ønsket å undersøke. For å undersøke utviklingen av Survivor syndrome måtte vi få innsikt i individuelle følelser og reaksjoner, noe som kan være vanskelig å oppnå med kvantitative spørreskjemaer.

En intervjusituasjon var bedre egnet da vi gjennom personlig kontakt hadde anledning til å bygge opp tillit mellom oss og den enkelte respondent. Vi fikk muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og observere kroppsspråk, som igjen ga oss en bedre forståelse av respondentenes svar.

På den andre siden er individuelle dybdeintervjuer tidskrevende og analyse- og tolkning er en kompleks prosess. De subjektive svarene fra informantene har til tider vært krevende å analysere, og vi må erkjenne at undersøkelsens reliabilitet kan være svekket ettersom resultatene som fremkommer kan være vanskelige å etterprøve.

3.5 Utvalg

For å gjennomføre studien var vi avhengig av å komme i kontakt med en relevant bedrift. Vi var lenge i dialog med en bedrift, men de trakk seg i siste liten. Tilslutt fikk vi klarsignal fra Eaton gjennom en bekjent. Prosessen med å skaffe en relevant case var krevende.

Vi sendte en introduksjonsmail til vår kontaktperson hvor vi kort beskrev hva vi ønsket å undersøke og hvor mange respondenter vi ønsket å bli satt i kontakt med. Vårt utvalg består av en informant og fem respondenter fra ulike avdelinger i Eaton. Informanten representerer ikke gruppen som undersøkes men har god kjennskap til den, mens respondentene har direkte kjennskap til fenomenet eller hendelsen (Jacobsen 2015, 178). Informanten, faren til en av oss ga oss praktisk informasjon og detaljer om bedriften og selve prosessen. Vi så det hensiktsmessig å snakke med ansatte som har vært i bedriften både før og etter nedbemanningen, og som kunne gi oss god informasjon. Det var også ønskelig at de hadde vært der i mange år da vi tenkte at de kan ha en sterkere tilknytning til bedriften og god

kjennskap til hendelsen samt ett forhold til de som ble nedbemannet. Vi har ikke lagt til grunn kriterier som alder og kjønn i vårt utvalg. Den norske avdelingen er ikke så stor, det var derfor vanskelig å konsentrere seg om en avdeling. Men det har gjort at vi har fått en variasjon av opplevelser og synspunkter.

Vi valgte ikke selv hvem vi skulle intervjuer, vi fikk anbefalt våre respondenter av informanten basert på hvem som kunne tenke seg å bli intervjuet, og som oppfylte våre kriterier. Igjen var tid ett viktig element som påvirket utvalgsprosessen, derfor har vi kun rekruttert fem respondenter.

Av konfidensielle årsaker vil vi ikke nevne kjønn og alder til den enkelte respondent. Det vi kan si er at vi har et smalt alderssegment mellom 40-65 år, respondentene er av begge kjønn, de har jobbet i bedriften alt fra 10-30 år og at de jobber i forskjellige avdelinger. Noen av respondentene opplevde også å først miste jobben men ble så omplassert, dette kan ha farget besvarelsene deres. Vi refererer til respondentene som R1 til R5 i analysen.

En intensiv design gir oss virkelighetsnære og tykke beskrivelser av virkeligheten som igjen gir oss høy intern gyldighet. Alle våre respondenter er førstehåndskilder som har nærhet til fenomenet. Selv om vi er vi bevisste om at risikoen er at de vi intervjuet ikke ønsker å avsløre sitt sanne jeg, sier det som er "sosialt akseptabelt" eller ønsker å tilfredsstille oss som forskere, som vil si at de gir de svarene det tror vi er ute etter (Jacobsen 2015).

På den andre siden vil vi ikke påstå at vi har nådd et metningspunkt gjennom fem intervjuer. Antallet ble satt på grunn av praktiske årsaker, vi hadde sett for oss mellom 7- 10 intervjuer. Men vi vil heller ikke påstå at flere intervjuer hadde gitt oss noen revolusjonerende ny informasjon samtidig som vi fikk anledning til å analysere detaljer i den enkeltes svar. Vi er bevisst om at vi ikke har ett representativt utvalg men vi er heller ikke ute etter statistisk generalisering.

I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjon angående temaet slik at de hadde anledning til å gjøre seg opp gjennomtenkte synspunkter.

3.6 Datainnsamling- Intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i et av Eatons møterom og de hadde en varighet på mellom 30 til 60 minutter. Dette er et naturlig miljø for respondentene, samtidig som det krevde mindre av deres tid når de ikke trengte å forlate lokalene. For oss var et naturlig miljø viktig slik at de vi intervjuet kunne føle seg mer komfortable. På den måten kunne det være lettere for en åpen kommunikasjon preget av tillit.

I en intervjusituasjon der respondent og intervjuer sitter i dialog ansikt-mot-ansikt er intervjuet potensielt sterk (Jacobsen 2015, 152). Vi er uerfarne intervjuere og det er mulig at vår nervøsitet kan ha avspeilet seg. Men på en annen side er ansikt-mot-ansikt intervju en dynamisk naturlig samtale som kan gi god flyt i samtalen.

Videre var vi godt innsatt i teorien, og selv om vi prøvde å gjennomføre intervjuene med en høy grad av åpenhet, kan vår forforståelse av fenomenet i kombinasjon med vår uerfarenhet ha gjort at vi har stilt en del ledende spørsmål. Vi var begge tilstede under intervjuene, hvor en av oss hadde hovedrollen som intervjuer mens den andre tok notater og observerte. Disse rollene har vi hatt vekselvis. Ved å delta begge to kunne vi diskutere og tolke dataene i felleskap etter intervjuene.

Vi valgte å ta opp intervjuene på lydbånd med samtykke fra respondentene. På denne måten kunne vi ha fullt fokus på selve intervjuet å ikke være opptatt av å miste gode poeng.

Vi så det også hensiktsmessig å gjennomførte ett testintervju i forkant hvor vi fikk muligheten til å redigere intervjuguiden i god tid før første ordinære intervju.

3.6.1 Intervjuguide

Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide, som vil si at intervjuet er delvis strukturert og spørsmålene som stilles til respondentene er basert på en intervjuguide (Christoffersen, Johannessen og Tufte 2015, 137). Semistrukturerte intervjuer er fleksible, og vi har tilpasset spørsmålene til intervjusituasjonen slik at respondentene kunne gi oss utfyllende informasjon og refleksjoner.

I utarbeidelsen av intervjuguiden var formålet å få svar på vår problemstilling med tilhørende problemområder. Vi tok utgangspunkt i relevant teori som vi delte inn i hovedkategorier, slik at kodingen i etterkant vil gjøres enklest mulig. Vi har i tillegg hentet inspirasjon fra Masteroppgaven til Elin Mollestad og Cecilie Bäckström Iversen som omhandler Nedbemanning og Survivor Syndrome, en casestudie av Dagbladet.

Et grunnleggende krav til oppgavens relevans er at dataene må være relevant for problemstillingen. Derfor er intervjuguiden utarbeidet på bakgrunn av teorigjennomgangen for å styrke oppgavens validitet. Intervjuguiden fungerte derfor som en rettleiding for å få dekket svar på oppgavens problemstilling og underliggende spørsmål (Christoffersen, Johannessen og Tufte 2015, 139).

3.7 Analyse

I analysen av datamaterialet har meningsinnhold vært i fokus, som vil si at vi leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og deretter transkribert ordrett for å styrke troverdigheten, noe som er både tids- og ressurskrevende, men som igjen sikret oss fullstendig gjengitt og riktig data (Christoffersen, Johannessen og Tufte 2015,147).

Etter transkribering av intervjuene startet vi med gjøre oss opp ett helhetsinntrykk av intervjuene. Hva var respondentene opptatte av? Hvilke sentrale tema gikk igjen? Vi reduserte så datamengden gjennom å skrive korte sammendrag. Kvale og Brinkmann skriver at meningsfortetting innebærer at forskeren forkorter informantenes uttalelser og komprimerer lange setninger (referert i Christoffersen, Johannessen og Tufte 2015, 174). På den måten fremhever vi den mest sentrale informasjonen og dette representerte vår første forståelse av data materialet. Videre gjennomgikk vi dataene mer systematisk gjennom koding. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden for å etablere relevante koder. Intervjuguiden bygger på teorien, og teorien bygger på problemstillingen. På den måten beholder vi den røde tråden gjennom oppgaven. Vi har sett etter likheter, forskjeller og sammenhenger. Helheten ble brutt ned til deler, og deler har blitt satt sammen til en ny helhet.

3.8 Etiske betraktninger

Etikken er en veileder som har ligget til grunn for hvordan vi har handlet i forbindelse med oppgaven (Dalland 2012, 96).

Vi har lagt særlig vekt på etiske hensyn grunnet vårt fokus på personlige følelser og reaksjoner. Respondentene har blitt informert om undersøkelsens formål. Vi fikk respondentenes samtykke til å benytte lydopptak under intervjuene. Lydopptak av stemmer er kun brukt til transkribering og har blitt slettet. Sensitiv informasjon er behandlet konfidensielt og vi har vært nøye med respondentenes anonymitet. For å vanskeliggjøre identifikasjon av enkeltpersoner har vi lav detaljeringsgrad om respondentene og tatt bort data som alder og kjønn og referansenes nummer er i tilfeldig rekkefølge. Vi har strebet etter å gjengi resultater og sitater fullstendig og i riktig sammenheng.

4.0 Casebeskrivelse

Eaton er en global teknologileder med løsninger for styring av elektrisk, hydraulisk og mekanisk energi for en mer effektiv, sikker og bærekraftig utnyttelse. Eaton hadde et salg i 2015 på 20.9 milliarder dollar, har i dag ca 97 000 ansatte og selger produkter til kunder i over 175 land (Eaton). Eatons konkurrenter pr i dag er blant annet ABB, Siemens og Schneider.

4.1 Eaton Business System

Det som gjør at Eaton skiller seg ut, er fokuset på strømstyring, en verdibasert kultur og en filosofi om å drive virksomheten som et integrert driftsselskap. Eaton Business System (EBS) er resultatet av deres filosofi om et integrert driftsselskap.

EBS er måten de ansatte jobber på hos Eaton for å drive virksomheten på en felles måte;

- Det er basert på deres tro på standardprosesser og et lærevillig synspunkt
- Det sørger for at de overfører beste praksis og viktig innsikt på tvers av organisasjonen
- Og det ansporer til kontinuerlig forbedring

Dannelsen av EBS er én enkelt visjon og misjon, et felles verdigrunnlag og en felles filosofi. EBS omfatter også et standard sett med prosesser som de bruker til å drive selskapet innenfor disse områdene:

- Planlegging
- Vekst
- Fremragende drift
- Fremragende funksjonalitet
- Vurdering
- Læring

Eaton Business System er kilden til Eatons konkurransefortrinn. Det fører til overlegne prestasjoner når det brukes på en effektiv måte (Eaton).

4.2 Historie og utvikling

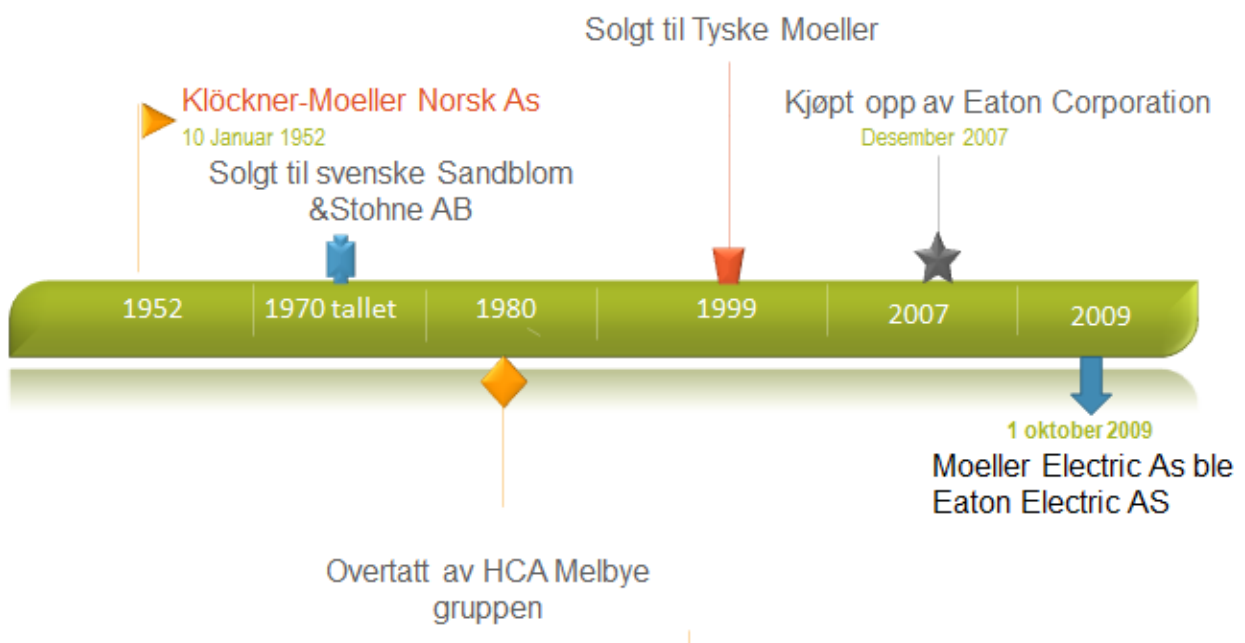


Fig. 4.1 Tidslinje Eaton.

Eaton Electric AS ble etablert som Klöckner-Moeller Norsk AS. 10. januar 1952 ble selskapet registrert i foretaksregisteret av sivilingeniør Hans Norbom som eier og administrerende direktør.

På 70 tallet ble selskapet solgt til svenske Sandblom & Stohne AB. På midten av 80-tallet overtok norske HCA Melbye Gruppen. Selskapet ble igjen solgt til det tyske Moeller konsernet i 1999. Navnet Klöckner-Moeller ble endret til Moeller Electric AS. Moeller konsernet ble senere kjøpt opp av Eaton Corporation i desember 2007, og Moeller Electric AS ble Eaton Electric AS den 1. oktober 2009.

Eaton Power Quality Norge er en filial av Eaton Power Quality Oy. Selskapet ble i slutten av 2009 operativt samlet i en felles organisasjon med Eaton Electric AS. Det ble etablert en felles ledelse og administrasjon. I dag har selskapene samme administrerende direktør og holder til på Ryen i Oslo (Informant).

4.2.1 Nedbemanningsprosessen

I forbindelse med at Eaton skulle flytte fra Skedsmokorset til Ryen i Oslo ble lageravdelingen avviklet og outsourcet til Sverige i 2013. Hele lageret ble dermed lagt ned og 12 ansatte mistet jobben. To av de som ble nedbemannet fikk senere tilbud om nye stillinger internt i bedriften.

Året etter ble økonomiavdelingen outsourcet til Finland i tidsrommet 2014-15 hvor 5 av de ansatte i Norge måtte gå på bakgrunn av dette, samtidig mistet 5 av de ansatte på innkjøpsavdelingen stillingen sin da avdelingen ble avviklet i Oslo og outsourcet til Tsjekkia.

Nedbemanningsprosessen vi har tatt for oss i dette caset har foregått i tre puljer og tilsammen har 20 mennesker har mistet jobben sin som følge av dette. Fra å være 98 ansatte på skedsmokorset er de i dag 73 ansatte og 5 vikarer som sitter i Ryen.

4.3 Organisasjonskart

For å vise Eatons organisasjonsstruktur legger vi ved deres organisasjonskart;

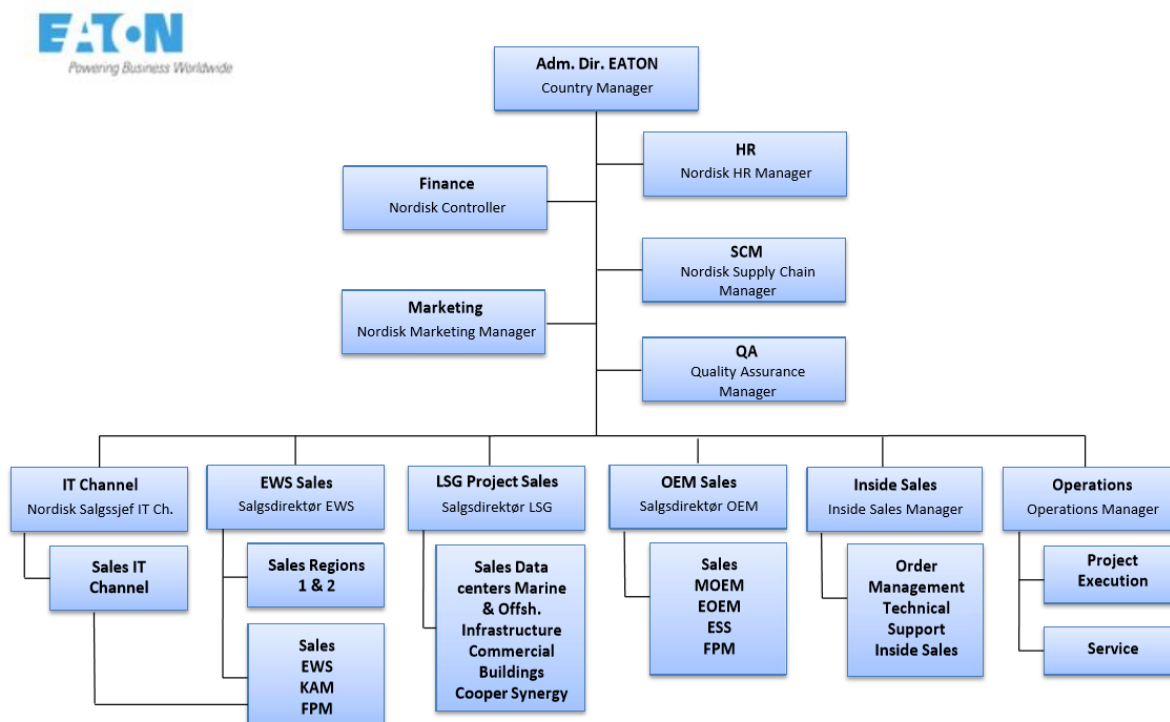


Fig. 4.2 Organisasjonskart Eaton.

5.0 Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere de forskjellige elementene i vår forsknings modell ut ifra innsamlet data. Vi vil først se på variabelen opplevd rettferdighet og innvirkende faktorer som beskrevet i avsnitt 2.3.2.4. Så vil vi ta for oss utviklingen av Survivor syndrome blant de ansatte og hvordan positive og negative reaksjoner får konsekvenser for Eaton, før vi avslutningsvis oppsummerer våre funn og svarer på oppgavens problemstilling.

5.1 Er de noen faktorer som virker inn mer enn andre på opplevd rettferdighet?

I denne delen av analysen vil vi ta for oss de overlevendes følelse av opplevd rettferdighet. Vi analyserer de faktorer som påvirket deres opplevelse, som årsaken til nedbemanningen og opplevd nødvendighet, om det er samsvar med bedriftens organisasjonskultur/strategi og verdier. Vi vil også analysere om det er noen sammenheng mellom opplevd rettferdighet og

varselets betydning samt håndteringen av selve prosessen, med faktorer som blant annet utvalgskriterier, de ansattes involvering og bedriftens support til ofrene.

5.1.1 Årsakens betydning?

Etter at Moeller ble oppkjøpt av Eaton og dermed ble en del av et større internasjonalt firma har nedbemanningen foregått i flere etapper. Når de skulle flytte fra Skedsmokorset til Ryen fikk de beskjed om at lageret skulle legges ned og samordnes med deres svenske søsterselskap. Etter at de flyttet til Ryen har økonomiavdelingen blitt outsourcet til Finland og innkjøpsavdelingen til Tsjekkia. Hovedårsaken bak nedbemanningen har altså vært at hele avdelinger har blitt outsourcet til lavkostland og delvis som en del av Eatons sentraliseringsstrategi i Europa, noe som har skapt overtallighet i den Norske filialen.

Flere av respondentene nevner kostnadsbesparelse som bakomliggende årsak og at det er det de til syvende og sist kommer til ved slike endringer. “Sånn er jo arbeidssituasjonen i dag i mange firmaer, man nedbemanner og man gjør av økonomiske årsaker forskjellige endringer” (R5). Vi synes det var interessant at noen av de reflekterte over en naturlig samfunnsendring, som også tyder på en viss forståelse over hvorfor bedrifter nedbemanner.

*“Vi blir et kaldere samfunn, og det gjenspeiler seg nok inn i arbeidslivet også.
Den typen samfunnsendringer er jo der og dem kan du jo ikke få bremse.” (R5)*

I tillegg er det en forståelse for at det er sånn konkurransesituasjonen i bransjen er og at tilsvarende konkurrenter mer eller mindre gjør det samme. Verden har blitt mindre, globalisering og økt konkurranse gjør at flere bedrifter slår seg sammen eller kjøper opp mindre selskaper for å skaffe seg ytterligere konkurransefordeler (Thorbjørnsen 2011).

Samtidig er det ikke alle respondentene som ser nødvendigheten av nedbemanningen. “Konkurs har aldri vært et tema i Moeller eller Eaton, de har alltid tjent penger og det kan derfor være vanskeligere å forstå hvorfor de nedbemanner (R3)”.

Videre har respondentene uttrykt at de hadde en del tvil og skeptisisme akkurat i overgangsfasen til endringen men at de har etterhvert merket at omstruktureringene faktisk har fungert, “man ser jo det over en periode, når tingene har gått seg til, så fungerer det jo, vi tjener penger og vi gjør det bra” (R5).

Om de ansatte forstår hvorfor organisasjonen må nedbemanne og ser nødvendigheten har det mye og si for følelsen av rettferdighet (Brockner 1992). Men vi sitter ikke igjen med en opplevelse av at ledelsen har gitt noen omfattende forklaringer til hvorfor de måtte nedbemanne. Et argument de sa i forbindelse med flyttingen fra Skedsmokorset til Ryen var at leiekontrakten hadde løpt ut og skulle de få de riktige folkene måtte de flytte til Oslo (R2). Samtidig tolker vi det som at de ansatte opplever at beslutninger kom fra et høyere nivå i forbindelse med oppkjøpet og at det kanskje ikke var så mye mer å forklare enn det, avdelingene skulle flyttes.

Forståelsen for årsaken til nedbemanningen og opplevd nødvendighet går i begge retninger. På den ene siden er det en forståelse for en naturlig samfunnsendring og konkurransesituasjon i bransjen og på den andre siden er det liten forståelse for nedbemanningen når bedriften alltid har gått bra økonomisk.

Vi hadde i utgangspunkt av denne undersøkelsen en tanke om at nedbemanningens årsak og det ansattes forståelse av den hadde stor virkning på opplevd rettferdighet. Når Telenor varslet om nedbemanning av 170 stillinger i høstes rettede fagforbundet El og it sterk kritikk mot grunnlaget for nedbemanningen. 40 av de 170 stillingene skulle forsvinne fordi de aktuelle arbeidsoppgavene skulle outsources til indiske Tata, der de er lavere lønn og dårligere arbeidsforhold. Forbundet omtaler dette som global sosial dumping (Framstad 2015).

Det kan tenkes at det skulle være reaksjoner på at norske arbeidsplasser forsvinner på grunn av billigere arbeidskraft i utlandet. Men i intervjuene var respondentene overraskende lite opptatte av årsaken. De fikk som sagt heller ingen videre forklaring på hvorfor avdelingene skulle flyttes som vi har forstått det og enda har de ansatte en aksept og en forståelse for

nedbemanningen. Det kan tyde på at årsaken kanskje ikke har så mye å si for utviklingen av Survivor syndrome.

5.1.2 Er nedbemanningen i samsvar med organisasjonskulturen?

Nedbemanninger fungerer ofte som en overordnet plan for å oppnå høyere effektivitet og spare kostnader (Nair 2008). R1 forteller at nedbemanningen ble besluttet på ett høyt nivå og at sentralisering er en del av strategiene og verdiene til Eaton. Noe som gjenspeiler seg i bakgrunnen for nedleggelsen av lageret og ved outsourcing av økonomi og innkjøp.

Selv om de ansatte ikke nødvendigvis er enige i beslutningen ser de sammenhengen mellom beslutningen og Eatons strategi. Om nedbemanningen er lite konsistent med organisasjonskulturen kan det påvirke opplevelsen av rettferdighet. Om det ikke har vært tradisjon for nedbemanning i bedriften kan det komme som ett sjokk. Firmaet har en lang historie med flere endringer opp gjennom årene. Likevel ser vi at nedleggelsen av lageret kom overraskende. En mulig årsak til dette kan være at det er opparbeidet en individuell psykologisk kontrakt, om man har vært ansatt gjennom flere år kan man ha en forventning om at man vil bli tatt vare på av bedriften i fremtiden (Jacobsen 2012). En annen forklaring kan være at man opplever ting forskjellig, årsaken blir akseptert men noen forstår kanskje ikke hvorfor. Om det er en kultur for nedbemanning så handler det til syvende og sist om individenes persepsjon av opplevd rettferdighet.

5.1.3 Hva med varselet?

God nok forvarsel om nedbemanningen kan påvirke opplevd rettferdighet positivt. Respondentene fikk offisiell melding om nedbemanningen i ett felles allmøte. Fra den dagen var det seks måneder til lageret skulle legges ned og flyttes til Sverige. Bare noen få var klar over endringene de sto ovenfor. Varselet kom som ett sjokk for noen ”direktøren vår syntes det var bedre at vi slapp å gå å tenke på det, at det var bedre at vi fikk det tredd nedover hue.. i stedet for å få et lite forvarsel.... Så det var ingen som visste noen ting” (R2).

Vi ser derfor at noen av de ansatte har en negativ innstilling til varselets tidspunkt, men ett varsel bør veies mot å gi for mye informasjon for tidlig for å ikke skape unødig engstelse og

uro blant de ansatte og unngå at produktiviteten reduseres og eventuelle sabotasjer (Brockner 1992). Videre bør ett seks måneders forvarsel anses som rimelig nok tid til å planlegge egen fremtid.

Det er ikke alltid positivt å få et forvarsel heller, som R1 illustrerer: “Jeg ble informert av min sjef ganske tidlig, før de andre.... Det var nok en vanskelig periode for meg og sjefen min. Hun kunne jo heller ikke si noe til de andre medarbeiderne.”

Når økonomi- og innkjøpsavdelingen skulle avvikles og flytte ble det også holdt et allmøte men en av respondentene sier at han er av oppfattelsen at dette varselet er utført veldig korrekt, at ledelsen tok for seg hver enkelt ansatt før man gikk ut med en offisiell melding (R5). Derfor kom ikke dette varselet som ett sjokk; “Det var ikke noen overraskelse...altså første gangen når de tok lageret og verkstedet, da så vi jo tegninga (R3)”.

Det første varselet om nedleggelsen av lageret kom mer som ett sjokk enn det senere. Noen virket mer forberedt på at det kunne komme flere endringer som en nedbemanning til. Dette påvirker nok også opplevelsen av rettferdighet da de på lageret virker som de har en mer negativ innstilling til prosessen enn de som ble varslet på senere tidspunkt. Det at de snakket med den enkelte før en offisiell melding virker som var av stor betydning for opplevd rettferdighet.

5.1.4 Opplevdes prosessen rettferdig?

Hvordan selve prosessen håndteres har mye å si for opplevelsen av rettferdighet. De ansatte ønsker å bli behandlet med verdighet og respekt (Brockner 1992). En av respondentene oppfatter det slik: “De har vært flinke til å gjøre det profesjonelt, det er nok ikke så veldig mange som har gått herifra med...så veldig mye sinne, jeg tror ikke det” (R5).

Det er viktig at ledelsen er oppmerksom på detaljer når nedbemanningen implementeres. Detaljer har stor symbolsk mening for de ansatte (Brockner 1992). “HR var behjelpelig med ting i forhold til Nav, skjemaer og muligheter vi hadde... så jeg følte at de sto på for oss hele tiden jeg. Til siste dag”(R4).

Noen av de ansatte som mistet jobben på lageret fikk tilbud om stilling på kundesenteret i stedet. ”Det syns jeg var veldig positivt...de har jo masse erfaring med varene vi selger, de har jo gått å tatt på dem, pakket dem og vet hva det er. Det er bra gjort av ledelsen, at de tenkte i de banene” (R3).

Respondent 2 avviker i sine synspunkter om hvordan prosessen ble håndtert, R2 mener det kunne vært planlagt bedre på lavere nivåer. H*n ble sittende igjen alene på lageret etter at alle hadde sluttet i flere måneder. Det var ingen god følelse. Firmaet glemte denne detaljen. Dette kunne vært håndtert annerledes, for det kan ha bidratt til hennes negative reaksjoner.

De overlevende ser ut til å være litt glemt, Eaton har ikke har hatt noe tiltak som samtaler med de ansatte for å redusere usikkerhet og få svar på spørsmål. Problemet er at de overlevende ofte blir ignorert både før, under og etter nedbemanningen, selv om de ofte opplever de samme emosjonelle reaksjoner som ofrene og selv om det er de som skal være med på å skape fremtidig fortjeneste (Appelbaum et al. 1997, 281).

Vi tolker det ellers som at det stort sett er enighet mellom respondentene at ledelsen har gjennomført nedbemanningen på en ryddig måte. Som uttrykket lyder “djevelen ligger i detaljene” merker vi at Eaton har vært oppmerksom på håndteringen av de ansatte. De ansatte fikk hjelp med praktiske ting og noe av personalet ble omplassert der det var mulig i stedet for å ansette nye eksternt. På den andre siden er bedriften forpliktet til å undersøke om det finnes annet passende arbeid i organisasjonen. Men de ansatte er kanskje ikke klar over bedriftens plikter og kan oppfatte det heller som en positiv handling fra bedriften.

Oppsummert ser vi at håndteringen kan være en mulig årsak til at prosessen blir opplevd rettferdig som igjen har gitt et positivt utslag blant de ansatte, de fleste sitter igjen med ett godt inntrykk. Men det kan være vanskelig å tilfredsstillte alle.

5.1.5 Kostnadsreduksjon før nedbemanningen

Nedbemanningen kan oppleves mer rettferdig hvis de har vurdert andre tiltak eller gjort kostnadsbesparelser på andre måter i bedriften før en beslutning om nedbemanning (Brockner

1992). Ingen av respondentene vet om eller husker om det ble gjort kostnadsbesparelser på andre områder før beskjeden om nedbemanningen kom. Respondent 5 sier; “Det kjenner jeg vel ikke mer til, annet enn at de strategiene som ble lagt de ble kjørt igjennom. Nesten koste hva det koste vil... når visse beslutninger er tatt så blir den linja kjørt” (R5).

Respondentene hadde ikke reflektert så mye over tidligere kostnadsbesparelser og det kan jo tyde på at det ikke har så stor betydning i denne saken. Det kan også tyde på at kostnader ikke var en direkte grunn for nedbemanningen, kanskje heller som en proaktiv strategi for kostnadsbesparelser fra Eaton sin side.

5.1.6 Hvilke utvalgsriterier ble lagt til grunn?

Hvem som må gå og hvem som får bli og utvalgsriteriene bak avgjørelsen er ytterligere ett element som påvirker de ansattes persepsjon av rettferdighet. Men i Eaton har det egentlig ikke vært snakk om utvalgsriterier men heller funksjoner som forsvinner på grunn av omstrukturering og outsourcing. “Min beste venninne her jobbet uheldigvis på innkjøp, så hun måtte gå. Hadde jeg jobbet på innkjøp, så måtte jo jeg gått” (R3).

Når lageret ble lagt ned så ble alle oppsagte samtidig som det var noen som fikk tilbud om ny stilling blant annet til kundesenteret. Hvorfor noen fikk tilbud om en annen stilling og andre ikke, fikk vi egentlig ikke svar på. Kanskje var det en interesseavveining eller helt enkelt at det var nøkkelpersoner Eaton ville ha med seg videre.

Men det at hele avdelinger ble lagt ned kan jo kanskje påvirke opplevelsen av rettferdighet positivt, i stedet for at noen får bli og noen må gå av ulike utvalgsriterier som kompetanse eller ansiennitet.

5.1.7 Fikk ofrene noen support?

Måten firmaet behandler ofrene på kan påvirke følelsen av opplevd rettferdighet blant de overlevende. R2 forteller at “de fikk stor hjelp fra hun som satt på lønningskontoret, som hjalp til med pensjon, forsikringer og andre praktiske ting”. Flere av respondentene forteller at de som mistet stillingen sin fikk tilbud om jobbsøkerkurs og at bedriftens kontaktnett ble

benyttet i forbindelse med å skaffe nye jobber. Respondentene forteller videre at alle fikk tilbud om sluttpakker, men at det ikke var noe andre tiltak utover det å skaffe seg jobb. R2 legger til at de fikk sluttpakker av forskjellig størrelse etter hvor lenge de hadde vært ansatt.

Dersom de som må gå får god oppfølging, support og støtte til å finne en ny jobb eller gode sluttpakker vil de ansatte føle at tidligere kollegaer blir tatt godt vare på (Brockner 1992). ”Jeg sitter igjen med det inntrykket at de brydde seg eller bryr seg fortsatt veldig om de ansatte (R1)”. En annen opplever det som positivt at de ga tilbud om jobbsøkerkurset “for de på lageret som hadde jobbet der i nesten hele sin arbeidskarriere og som ikke hadde peiling på hvordan man skulle få seg en ny jobb” (R3).

Selv om god behandling av de som må gå kan føles rettferdig blant de overlevende mener Brockner (1992) på den andre siden at generøse tilbud og sluttpakker kan skape misunnelse blant de overlevende, men vi kan ikke se at det er tilfellet her. Vi oppfatter det slik at respondentene sitter igjen med en positiv opplevelse til måten firmaet har håndtert ofrene på og at dette har vært med på å påvirke følelsen av opplevd rettferdighet positivt.

5.1.8 Ble de ansatte involvert?

Det kan være avgjørende om de ansatte involveres i prosessen. At de får en følelse av kontroll over egen situasjon. En av respondenten fikk vite om nedbemanningen før de fleste, men mener at det ikke var noen annen involvering annet enn det rent praktiske om hvordan flytteprosessen skulle utføres (R1). Det oppfattes noe annerledes av R4 som mener at det var en del prosesser og interne rutiner hvor de antageligvis hadde hatt nytte av å involvere de ansatte mer, faglig sett. De individuelle opplevelsene av involveringen kan komme av hvilken avdeling man tilhører. R2 forteller at ”det eneste vi var med på, for å få den sluttpakka måtte vi skrive under på at vi blei med til slutt”. Men at de også var med på flytteprosessen for å gjøre det som var best for firmaet.

Å delta i en beslutningsprosess er assosiert med større grad av kontroll, mindre usikkerhet og lavere nivå av psykisk stress (Bordia et al. 2004). Vi oppfatter det slik at respondentene ikke hadde noen aktiv rolle eller var involvert i prosessen eller i selve avgjørelsen, men at det ble

akseptert at avgjørelsen ble tatt på ett høyere nivå. Om opplevelsen hadde vært annerledes dersom de hadde hatt en involverende rolle er derfor vanskelig å si.

5.1.9 Tilknytning til ofrene

Opplevd rettferdighet vil spesielt påvirke overlevendes reaksjoner når de står i nær tilknytning til ofrene og organisasjonen som sådan. I våre intervjuer er det flere av våre respondenter som nevner familie og lojalitet gjentatte ganger når de snakker om Moeller på Skedsmokorset. Moeller var en mindre homogen bedrift med sterkt samhold mellom kollegaer, alle funksjoner satt i samme bygning og det var en annen lojalitet innarbeidet i kulturen.

“...man mister noen av den norske modellen som jeg har vokst opp med. For jeg begynner jo å bli en gammel mann. Når det er et familiært forhold yter man kanskje lite ekstra i arbeidssituasjonen, fordi att du er en del av familien. Og sånn føler man det kanskje ikke lengre når man blir ett amerikanisert konsern som vi er nå, da har man mere strukturerte, klare linjer, og det holder man seg til. Kom å gjør jobben og reis hjem” (R5).

I forhold til de som har mer distanserte relasjoner til kollegaer har det vist seg at de personene med nær tilknytning både profesjonelt og personlig til kollegaer ofte opplever en nedbemanning som mindre rettferdig og jobber mindre hardt og viser mindre engasjement til organisasjonen. Samtidig kan de ansatte som har vært lojale mot bedriften før nedbemanningen føle enda større tilknytning og lojalitet til bedriften om prosessen oppleves rettferdig (Brockner 1992, 14-15).

Med et så sterkt samhold som det var i Moeller er det i følge teorien større risiko at det blir negative reaksjoner til nedbemanningen, spesielt hvis prosessen oppleves urettferdig. Samtidig som lojalitet og tilknytning til bedriften kan bli sterkere hvis det faktisk oppleves som en ryddig prosess. Vi har sett at de ansatte var veldig lojale og er det fortsatt, vi har ikke oppfattet det som at lojaliteten har endret seg i stor grad selv om de har opplevd prosessen rettferdig.

5.1.10 Oppsummering opplevd rettferdighet

Oppsummert er vårt inntrykk at bedriften har gjort nedbemanningen etter boken, de ansatte opplever at de og ofrene har blitt rettferdig behandlet. De syns prosessen har vært ryddig og gjennomført på en ordentlig måte. Vi ser at de viktigste faktorene som har påvirket er at nedbemanningens årsak generelt ble akseptert, at ofrene fikk support med praktiske ting og jobbsøkingskurs og at det i det hele har foregått ryddig. Selv om det kan ses noe negativt at de overlevende har blitt litt glemt i prosessen.

Mindre betydning for deres opplevde rettferdighet ser vi er forståelse av årsaken, involvering, kostnadsreduksjon andre steder og utvalgsriterier. Selv om vi stort sett finner opplevd rettferdighet ser vi også noen variasjoner, dette kan være på bakgrunn av type stilling man har hatt og hvordan de ble varslet i de ulike prosessene.

5.2 Hvilke symptomer på Survivor syndrome har de ansatte utviklet?

Denne delen av analysen vil behandle utviklingen av Survivor syndrome. Hvilke negative og positive reaksjoner de ansatte i Eaton har opplevd.

5.2.1 Negative reaksjoner

De negative reaksjonene kan oppstå som en konsekvens av følelsen av personlig krenkelse. Jo mer den overlevende føler at han har stolt på å bli tatt vare på av bedriften og opplever en personlig krenkelse i forbindelse med nedbemanningen, jo mer følsom blir vedkommende for symptomene til Survivor syndrome (Noer 2009; 4-6, 14). Vi har spurt om de overlevende har opplevd nedstemthet eller depresjon, samt om de følte tretthetstegn, slapphet, hodepine, eller søvnmangel. Vi spurte i tillegg om respondentene hadde opplevd å være fysisk men ikke psykisk tilstede over lengre tid.

Vi så at reaksjonene varierte mellom respondentene, noen av de opplevde lite negative reaksjoner. "Når man er midt oppi det kan man jo bli litt påvirket men jeg opplevde ellers ingen negative fysiske eller psykiske reaksjoner" (R1). På den andre siden var det noen som opplevde sterkere reaksjoner som søvnløshet, økonomisk uro og nedstemthet. En av respondentene forklarer at h*n fikk alt av følelsesmessige reaksjoner og problemer med å

sove og forteller videre om perioder med nedstemthet fra før, og at det ikke ble noe bedre av nedbemanningsprosessen (R2). Dette kan være en mulig forklaring til at respondenten opplever reaksjonene sterkere enn de andre. Ellers var det ingen av respondentene som fikk såpass alvorlige reaksjoner som en depresjon, men heller følelsen av nedstemthet.

Respondentene forteller også om jobbusikkerhet knyttet til fremtiden. R2 hadde først en redsel for å miste gode kollegaer og sin egen jobb, men føler seg ganske trygg i dag; “De trenger meg nå, sånt sett (R2)”. Etter en nedbemanning kan man føle at den trygge jobben man hadde ikke lenger er like trygg og motivasjonen kan synke (Brockner 1992). R5 forteller at motivasjonen forsvant da kollegaene ble borte, og forteller samtidig; “Jeg er jo ikke trygg i dag jeg heller. Men jeg tar det nok litt lettere fordi jeg har kommet i den situasjonen at jeg snart er pensjonist.” Og det er jo litt interessant, om man nærmer seg pensjonsalder så kanskje man har en annen økonomisk trygghet at falle tilbake på. I forhold til yngre arbeidstakere som kanskje har en familie å forsørge og kan oppleve større økonomisk uro.

Vi fant en variasjon av jobbusikkerhet blant respondenten. De fleste føler seg utrygge. Både på bakgrunn av nedbemanningen som har vært og de samfunnsmessige endringene vi ser i markedet. Som en av respondenten sier;

“Vi er ikke ferdige ennå, det kommer mer, men jeg vet ikke hvem det gjelder, eller når det kommer, og det kan det godt gjelde meg, hvem vet. Det er jo en usikkerhet” (R3).

Vi kan derimot ikke se at det utgjør en stor endring i motivasjonen for utførelsen av arbeidet, de er der for å utføre en jobb. Noen av de viktigste kriteriene for en vellykket endring er at motivasjonen og innsatsen til medarbeiderne opprettholdes (Melberg og Mikkelsen 2015, 56). Vi ser at de fleste respondentene er lojale og ønsker å gjøre det som er best for firmaet selv om noen føler seg utrygge i dag. Men den usikkerheten de føler i dag vil fortsatt kunne være et uromoment i fremtiden og kanskje påvirke motivasjonen på sikt.

Hvorfor reaksjonene varierer kan muligens ha en bakgrunn i individuelle ulikheter eller at de tilhører forskjellige avdelinger og stillinger. Vi så også at fokuset på å gjøre jobben sin kunne bidra til færre negative reaksjoner. Noen fortalte at man gikk inn i en jobbmodus og egentlig ikke rakk å føle så mye (R3).

Oppsummert finner vi en varierende grad av negative reaksjoner, hvor noen kjente på de fleste symptomene mens andre hadde ingen eller få.

5.2.2 Positive reaksjoner

Tre av de ansatte vi har snakket med har følt seg utvalgte og verdsatte av bedriften i forhold til at de har fått beholde jobben. To av de ansatte har ikke nevnt noen positive reaksjoner i det hele tatt. En av respondentene er fornøyd med en ny mer spesialisert stilling og føler at det var en oppgradering fra den gamle stillingen. Videre mente R4 at h*n elsker endringer og opplevde det generelt positivt. Som teorien foreslår så reagerer vi forskjellig, noen liker endring (Appelbaum et al. 2007). Utover dette var det ikke mye de nevnte som positive reaksjoner eller konsekvenser av nedbemanningen, de sa forholdsvis lite om det. Kanskje er det et tegn på at en nedbemanning generelt er forbundet med negative reaksjoner og at man ikke reflekterer så mye over positive konsekvenser som kan følge en nedbemanning så som nye karriereveier og mulighet for personlig vekst (Nair 2008). Eller at man eventuelt er ubevisst de positive konsekvensene. Positive konsekvenser og nye muligheter for de ansatte er noe som bedriften bør kommunisere til de ansatte som er igjen for å redusere symptomene på Survivor syndrome.

5.2.3 Sitter følelsene i tiden etter?

Selv om vi ser at det er litt varierende reaksjoner både positive og negative så tolker vi ikke at disse følelsene er noe som sitter igjen i samme grad i dag. "Ikke noe jeg tenker på daglig" (R3). Generelt forstår vi det som at de vi har snakket med savner gamledager, de savner samholdet og vi merker en viss oppgitthet. Samtidig er de såpass lojale, de har jobbet der i så mange år at det er ikke noe som påvirker jobbutførelsen.

5.3 Hvilke konsekvenser har symptomene fått for bedriften?

I denne delen av analysen skal vi se på hvilke konsekvenser endringen på sikt har fått for Eaton, ved å blant annet se på de ansattes reaksjoner i lys av Mishra og Spreitzers arketyper, samt analyse av arbeidspress, sykefravær og frivillig oppsigelse.

5.3.1 Arbeidsmoral og effektivitet

Risikoen er at negative reaksjoner hos de overlevende påvirker moralen og produktivitetsnivået (Appelbaum et al. 1997). De vi har snakket med har jobbet hardt og stått på i mange år. Av den informasjonen vi har fått så var det kun i overgangsperioden det var litt ineffektivt. Men vi tenker at det vil det jo også ofte være i en endringsfase før man kommer til rette med nye systemer og nye arbeidsroller. “Det er helt naturlig, men det roer seg etter hvert” (R3). En annen sier at “Jeg følte ikke at det var noen som endret arbeidsmoralen når de fikk vite at de skulle miste jobben...”(R5). En nedbemanning kan også virke disiplinerende på de ansatte så det kan jo også ha noe å si at de ansatte har den samme innsatsen.

5.3.2 Mishra og Spreitzer modellen

Om vi ser på Mishra og Spreitzer’s kategorisering over ansattes reaksjoner i avsnitt 2.4 tolker vi det ut ifra den informasjon vi har fått at de overlevende i hovedsak kan kategoriseres som “Faithful followers” men med innslag av “Walking wounded”. De har tatt lite initiativ til å gi uttrykk for sine følelser og respondere på nedbemanningen annet enn “snakk i gangen” (R3). Derfor vil vi kategorisere de som passive, “jeg gjør ikke noe effektivt for det, jeg står ikke på barrikaden å sier hør her!”(R3). Kanskje kan det komme av at de ikke har opplevd evne til å påvirke eller håndtere nedbemanningen. Flere uttrykker at det var beslutninger som var tatt og at det var ikke så mye mer å si eller gjøre, “de strategiene som ble lagt de ble kjørt igjennom”(R5). En av de ansatte reflekterer over at man i dag bare er en brikke i en større sammenheng og at man “gjør den funksjonen du er satt til og den får du betalt for...før kunne du påvirke resultater på en annen måte...i dag når man nok ikke frem, fordi man har helt andre retningslinjer i Eaton” (R5).

“Du er egentlig bare en brikke. Har de bestemt seg for å outsource en avdeling så gjør de de. Og om det berører deg, so what?, det var synd men sånn er det bare.”

(R3)

Samtidig som de i varierende grad opplevde nedbemanningen som truende og at det skapte en jobbusikkerhet så viser de mer konstruktiv enn destruktiv atferd. Uro over egen og kollegaers arbeidssituasjon har ikke skapt en uvilje til å samarbeide med ledelsen ved implementeringen av nedbemanningen. Heller det motsatte, en av de ansatte forteller at i den 6 måneders perioden fra varsel til oppsigelsestidspunkt så jobbet alle på lageret ekstra hardt og det var mye overtid, “alle stod på og gjorde en kjempe jobb i den tiden, til tross for oppsigelse” (R5).

Oppsummert kan man si, heldigvis for bedriften så viser de overlevende passiv og konstruktiv atferd. Eller med andre ord, de ansattes reaksjoner får ingen direkte konsekvenser for jobbutførelsen slik vi har forstått det.

5.3.3 Arbeidspress

Etter en nedbemanning kan arbeidsforholdene endres, blant annet kan det oppstå ett økt arbeidspress for de ansatte som er igjen da færre personer skal utføre de samme arbeidsoppgavene. De vi har snakket med forteller om noe økt arbeidspress i en periode, men at dette var i overgangsfasen hvor ting også kunne være noe ineffektivt som beskrevet i avsnitt 5.3.1. “Det var en periode hvor det var ekstremt mye jobb”(R1). Noe vi tenker er naturlig i en flytteprosess. Men samtidig får vi inntrykk av at noen sitter igjen med den følelsen av at bedriften har utnyttet deres arbeidskapasitet og lojalitet, “vi mennesker er jo så lojale at vi ønsker jo å gjøre vårt beste...helt til vi ikke klarer mer” (R3). Det kommer samtidig frem at de fleste har inntrykk av at alle jobbet hardt, selv de som hadde mistet jobben.

“ Vi sto på til the bitter end. Hva f... fikk vi igjen for det liksom.... Det var jo jobben vår, vi var jo sånn. Pliktopplyllende kan vi kalle det (R2)”

En av de som mistet jobben på lageret dro til og med til Sverige for å hjelpe til med å sette i stand det nye lageret forteller R1. Tre av respondentene ble omplassert men det kommer ikke frem om dette bidro til økt arbeidsmengde annet enn å sette seg inn i en helt ny stilling med endret arbeidsinnhold. Vi ser at de ansatte var villige til å ofre mye for å gjøre en god jobb for firmaet og at det kan være en mulig årsak til at de godtok den økte arbeidsmengden. En annen mulighet kan være at de ansatte arbeider hardere og mer konkurransedrevet i et forsøk på å beholde sine jobber (Richey 1992, 10).

Økt arbeidspress etter en nedbemanning kan føre til økt sykefravær og motstand som en konsekvens for bedriften

5.3.4 Sykefravær

Vi fikk litt forskjellige svar på om sykefraværet har blitt påvirket etter nedbemanningen. Noen var usikre og sa at det eventuelt kan ha vært noe høyere fravær i endringsfasen, noen sa at de sliter med langtidssykemeldinger mer nå og at “det er folk her som har møtt veggen, på grunn av høyt press” (R3). Vi tør derimot ikke konkludere om sykefraværet er påvirket eller ikke. Selv om vi hadde fått tilgang på sykefraværstatistikken kan det være vanskelig å kontrollere hvilke andre faktorer som kan ha påvirket sykefraværet.

Man kan generelt ikke si at sykefraværet går opp på grunn av en nedbemanning, men at det kan virke i begge retninger. Det kan være disiplinerende (Nossen 2010), at man ikke tør å være syk, eller at det kan bli sykdom på grunn av høyt arbeidspress for eksempel.

5.3.5 Frivillig oppsigelse -ingen masseflukt?

Flere av respondentene mener at det var mange som sa opp stillingene sine i forbindelse med omorganiseringen, at de nektet å være med på endringsprosessen og dermed valgte å si opp stillingene sine i stedet (R3). Vi blir også fortalt at flere valgte å slutte fordi de flyttet fra Skedsmo til Ryen, at det ble for lang reisevei og de ønsket rett og slett ikke å flytte. Firmaet har holdt til i samme lokaler i mange år, og mange av de ansatte bor i nærområdet så konsekvensen av å flytte betydde for mange lengre reisevei. Noen liker rett og slett ikke

endringer heller, og en form for motstand mot endring kan oppstå ved at man ønsker å si opp stillingen sin.

Vi får likevel inntrykk av at det var reiseveien som veide tyngst når det gjaldt de fleste av de frivillige oppsigelsene, men dette er ikke noe vi kan konkludere da vi ikke kan få dette bekreftet.

Flere av de overlevende som vi har snakket med har ingen tanker om å si opp jobben i dag, det er heller ingen som forteller at de er aktivt jobbsøkende, men at de ville tatt en ny jobb i morgen om det var mulig (R2). Selv om de savner tiden i Moeller og på Skedsmo trives de fleste på jobb likevel. Men samtidig oppfatter vi en usikkerhet når det gjelder fremtiden i Eaton og vi tenker det er oppsiktsvekkende at det ikke er flere som er aktivt jobbsøkende, er en jobbsøkerprosess vanskeligere enn å bli på en usikker arbeidsplass? “Jeg føler noen ganger at hvis du ikke vil være her, så slutt! Du må ikke være her, det er opp til deg” (R3). Noen av respondentene forteller at de bare venter på å få beskjeden om at de er overflødige, “det er sånn når man sitter i den situasjonen hvor man lærer opp andre personer i ett annet land for å ta over arbeidsoppgavene dine så er det jo naturlig å tenke at man får enda nye utfordringer. Snart eller neste år (R4).”

En viktig oppgave for bedriften i en nedbemanningsprosess er å ta vare på de som blir igjen, for å ikke risikere å miste nøkkelpersoner ved at de sier opp frivillig. Hver gang en ansatt tar initiativ til å slutte og søke seg til en ny bedrift mister organisasjonen verdifull ekspertise, kunnskap, erfaring og verdifulle relasjoner (Nair 2008 24-25). Samtidig kan de være ønskelig for Eaton at folk sier opp frivillig så slipper de å nedbemanne.

5.3.6 Tillit/Lojalitet til ledelsen

Respondentene forteller at i forbindelse av første nedbemanning ble det ansatt en ny administrerende direktør. Et tillitsforhold tar tid å bygge opp og man kan tenke seg at de ansatte ikke hadde rukket å bygge opp tilliten til nye direktøren før nedbemanningen. Er det mangel på tillit fra før kan den ofte svekkes ytterligere under en endringsprosess (Karp 2014). Samtidig sier de fleste at de har tillit, eller at den i alle fall ikke har endret seg til ledelsen og

spesielt til nærmeste leder. R2 sier at ledelsen opptrådte ærlig og redelig, men at det ikke var noe forhold til ledelsen fra før. Vi får en interessant refleksjon om at lojaliteten ikke er påvirket fordi de har jobbet der så lenge:

“Jeg kan tenke meg at mange som blir ansatt nå, er ansatte på helt andre premisser enn jeg som har fulgt dette firmaet i alle årene...det kan hende de selger sin arbeidskraft for en kortere periode...lønn for arbeidet, uten å se den helhetlige menneskelige delen i firmaet.” (R5)

Som nevnt i teorikapittelet ser man at den yngre generasjonen skifter arbeidsgiver oftere enn den eldre. Det kan tenkes at i det “gamle arbeidsforholdet” var det en annen tillit og lojalitet, et mer familiært forhold, som våre respondenter nevner gjentatte ganger.

Der tilliten ser ut til å bryte knyttes til jobbusikkerheten, “jeg skulle så gjerne ha visst, har jeg jobb om to år? Hvis de kunne ha svart meg på det..” (R3). Det er en uro knyttet til fremtiden og en mangel på informasjon, “dette firmaet har jo blitt så stort, vi er jo ikke noen familie lenger sånn som det var før” (R3).

Enda en gang nevnes familie og det virker som at tillitsforholdet var sterkere før i Moeller samtidig som tilliten til ledelsen i Eaton er der, at de har kompetanse, viser åpenhet og konsistens.

5.3.7 Oppsummering av konsekvenser for bedriften

Konklusjonen er at de overlevendes reaksjoner ikke har munnet ut i noen store konsekvenser for bedriften. De ansatte har vist en konstruktiv atferd, jobbet med og ikke mot ledelsen. De har ikke gjort noe aktivt for å gi uttrykk for de negative reaksjonene som de faktisk har hatt, det vil si, passiv atferd. Arbeidsmoralen og innsats har dermed vært stort sett den samme, men noe økt arbeidspress i en periode. Det har vært noen frivillig oppsigelser, men for alt vi vet kan jo det ha vært ønskelig av Eaton. Det som faktisk kan påvirke bedriften er derimot den jobbusikkerheten de føler. Selv om de ikke aktivt søker nye jobber så har de jo faktisk sagt om muligheten kom så hadde de antageligvis takket ja, og da kan Eaton miste verdifull

kompetanse. Samtidig kan det være positivt for Eaton å få inn “friskt blod” i form av nye ansatte.

7.0 Avslutning

Dette kapittelet oppsummerer våre funn og besvarer problemstillingen. Til slutt presenteres forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering og konklusjon

For å binde sammen analysen og de tre forskningsspørsmålene har vi funnet at situasjonen i Eaton er at de ansatte har opplevd både årsaken og nedbemanningsprosessen som relativt rettferdig. Dette har gitt utslag i milde symptomer på Survivor syndrome, om en variasjon, som igjen har ledet til lite eller ingen konsekvenser for bedriften.

Så hvordan påvirker opplevd rettferdighet utviklingen av Survivor syndrome?

Teorien sier at høy grad av opplevd rettferdighet reduserer utviklingen av Survivor syndrome og dette stemmer overens med hva vi har funnet i vår caseundersøkelse i Eaton. Vi fant derimot at de ulike faktorene som virker inn på opplevd rettferdighet ikke har spilt like stor rolle. Vi hadde i utgangspunktet en tanke om at nedbemanningens årsak og de ansattes forståelse av den hadde stor virkning på opplevd rettferdighet. Det så vi ikke var tilfellet. De ansatte var helt enkelt ikke opptatt av årsaken fordi Moeller ble oppkjøpt og Eaton hadde bestemt seg for å nedbemanne på grunn av outsourcing og dette ble akseptert. I stedet så vi at håndtering av prosessen med øye for detaljer og at ofrene blir tatt vare på hadde mye å si. Samt forståelsen av dagens samfunnsutvikling “vi blir et kaldere samfunn” (R5). Dette har nok også redusert utviklingen av Survivor syndrome i Eaton.

Vi fant likevel variasjon i opplevelsen av rettferdighet. De som hadde størst utvikling av Survivor syndrome var de som opplevde prosessen minst rettferdig og her var måten de ble varslet på av stor betydning. Individuelle samtaler var foretrukket fremfor felles allmøte. Samtidig så vi at type stilling var av betydning og hvor i karrieren man er. Nærmer man seg pensjonsalder skaper det en annen trygghet. En bedrift som nedbemanner bør altså være

oppmerksom på hvilke faktorer som de ansatte er mest opptatte da vi har funnet at dette kan variere.

Selv om vi fant lite symptomer på Survivor syndrome hadde alle i stor grad jobbusikkerhet. Gjentatte nedbemanninger uavhengig av opplevd rettferdighet har skapt en uro for fremtiden. Vi fant få positive reaksjoner som følge nedbemanningen og lite refleksjoner rundt det, noen følte seg utvalgte.

Respondentene har jobbet i bedriften mange år og de har en stor arbeidsmoral og lojalitet, gjentatte ganger har de nevnt gamle dager med savn og som en familie. Dette har nok påvirket utviklingen av Survivor syndrome positivt, de ansatte ønsker å prestere sitt beste.

6.2 Videre forskning

Innenfor tidsrammen av en bacheloroppgave er det begrenset hvor mye man kan fordype seg i. Derfor vil vi i dette avsnittet gi forslag på fremtidige fokusområder for videre forskning.

En mer omfattende studie av flere bedrifter i ulike bransjer over lenger tid kan øke den eksterne validiteten til våre funn. I Norge er det gode trygdeordninger, mister du jobben så kan du få økonomisk støtte så du klarer deg inntil videre. Er det sånn at gode trygdeordninger i landet reduserer symptomene på Survivor syndrome? Sammenliknende case studier fra land med mindre gode trygdeordninger hadde kanskje kunne gitt svar på det spørsmålet.

I vår forskning har vi fundert på om terskelen for nedbemanning har blitt lavere for bedrifter når det er såpass vanlig i dagens situasjon? Om nedbemanning har blitt smittsomt? At det skapes en “nedbemanningskultur” i landet. Vi syntes også det hadde vært interessant å se på hva konsekvensen er av at norske arbeidsplasser forsvinner fordi bedrifter outsourcer til land med dårligere arbeidsforhold og lavere lønninger. Hva innebærer egentlig begrepet global sosial dumping?

6.3 Så er det familiære arbeidsforholdet utdatert?

Tidligere Moeller var en familiær bedrift, det er de ikke lenger i dag. De er nå et multinasjonalt selskap og konsekvensen av det er at de ansatte føler seg som en brikke i et større spill. Dette kan bety at den gamle familiære arbeidskulturen er på vei til å bli utdatert i det globale markedet og i den moderne internasjonale bedriften. Men basert på *en* casestudie er det begrenset hvilke konklusjoner vi kan dra for andre bedrifter. Samtidig ut i fra våre funn kan det tyde på en trend vi kommer til å se mer av.

Litteraturliste

- Appelbaum, Steven H., Claude Delage, Nadia Labib og George Gault. 1997. "The survivor syndrome: aftermath of downsizing." *Career Development International*, 2(6): 278-286. Emerald (1362-0436).
- Bakken, Jonas B. 2011. "Nedbemanning=dårlige resultater." *Dagens Næringsliv*. 9. mai. Lesedato 14. mars 2016: <http://www.dn.no/tekno/2011/05/09/-nedbemanning--darlige-resultater>.
- Bordia, Prashant, Victor J. Callan, Cindy Gallois, Elizabeth Hobman og Elizabeth Jones. 2004. "Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies." *Journal of Business and Psychology*, 18(4): 507-532. Business Source complete (13577820).
- Brockner, Joel. (1992): "Managing the effects of layoffs on survivors." *California Management Review*, 34(2): 9-28. Business Source Complete (5615738).
- Businessdictionary. Definition. Offshoring. Lesedato 10. mai 2016: <http://www.businessdictionary.com/definition/offshoring.html>
- Cameron, S Kim. 1994. "Strategies for successful organizational downsizing." *Human Resource Management*, 33(2): 189-211. Business Source Complete (12492761).
- Cascio, Wayne F. 1993. "Downsizing: What do we know? What have we learned." *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104. Business Source Complete (9409142062).
- Christoffersen, Line, Asbjørn Johannessen og Per Arne Tufte. 2015. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Ciancio, Jack. 2000. "Survivor's syndrome." *Nursing Management*, 31(5): 43-45. Business Source Complete (32908662).
- Dale-Olsen, Harald. 2015. *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. Oslo: Gyldendahl Norsk forlag.
- Dalland, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 6. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie, Dynah Basuil og Alankrita Pandrey . 2010. "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis." *Journal of management*. 36(1): 281-348. Lesedato 21. mars 2016: <http://jom.sagepub.com/content/36/1/281>.
- Doherty, N. og Horsted, J. 1995: "Helping survivors to stay on board." *People Management*, 1(1): 26-31.
- Dowdy, Landon. 2015. "Job hopping can boost your career if you do it right." *CNBC*. 15. september. Lesedato 14. mars 2016: <http://www.cnb.com/2015/09/15/job-hopping-can-boost-your-career-if-you-do-it-right.html>.

- Dowling, Peter J. Marion Festing and Allan D. Engle. 2013. *International Human Resource Management*. 6th ed. Boston: Cengage
- Drew, Stephen A.W. 1994. "Downsizing to improve strategic position." *Management decision*, 32(1): 4-11. Emerald (0025-1747).
- Eaton. Om oss. Lesedato 13. Mars 2016:
<http://www.eaton.no/EatonNO/OurCompany/AboutUs/index.htm>
- Framstad, Park Anders. 2015. "Dette omtales ofte som global sosial dumping." *E24*. 17. september. Lesedato 13. mai 2016: <http://e24.no/digital/telenor/dette-omtales-ofte-som-global-sosial-dumping/23526438>
- Hennestad, Bjørn W., Øivind Revang og Fred H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Isabella, Lynn A. 1989. "Downsizing: survivors' assessments." *Business Horizons*, 32(3): 35-41. Business Source Complete (4527393).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lines, Rune. 2005. "The structure and function of attitudes towards organizational change." *Human Resource Development Review*, 4(1): 8-32.
- Lorentzen, Thomas, Espen Løken og Sissel Trygstad. 2006. «Den nye staten: Omstillingenes effekter på ansattes fravær og trygdemottak.» *Søkelys på arbeidsmarkedet*. 23(2): 249-258.
- Mayer, Roger C., Davis H. James og David F. Schoorman. 1995. "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734. Business Source Complete (9508080335).
- Melberg, Kjersti og Aslaug Mikkelsen. 2015. "Endringsledelse i nedgangstider." *Magma*. 7/2015:56-67.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mishra, Aneil K. og Gretchen M. Spreitzer. 1998. "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign." *Academy of Management Review*, 23(3): 567-588. Business Source complete (926627).

- Mogård, Emil. 2016. "Det Norske Veritas GL varsler massekutt." *E24*. 12. mai. Lesedato: 13. mai 2016: <http://e24.no/boers-og-finans/olje/det-norske-veritas-gl-varsler-massekutt/23682340>
- Nair, Shreekumar K. 2008. "Organizational downsizing: A study of survivor attitudes." *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 7(1):23-40. Business Source Complete (28378666).
- NAV. Lesdato 14. mars 2016:
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Nyheter/fortsatt-%C3%B8kt-ledighet>
- NAV. Lesedato 14. mars 2016:
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger++statistikk/Forh%C3%A5ndsinnmeldte+driftsinnskrenkninger>
- Noer, David. 2009. *Healing the Wounds; Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsizing Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nossen, Jon Petter. 2010. "Hvilken betydning har nedbemanning for sykefravær og andre helserelaterte ytelser?." *Arbeid og velferd*. 4/2010:56-63.
- PayScale. Lesedato 14. mars 2016: <http://www.payscale.com/gen-y-at-work>
- Richey, Mark W. 1992. "The impact of corporate downsizing on employees." *Business Forum*, 17(3): 9-13. Business Source Complete (9609090376).
- Rørvik, Ruth og Torstein Nesheim. 2010. "Nedbemanning og omstilling i store Norske mediebedrifter- drivkrefter, trender, utfordringer." SNF- prosjekt nr. 02/ 10.
- Solli- Sæther, Hans og Petter Gottschalk. 2009. "Myter og realiteter om outsourcing" *Magma*. 5/2008
- Spaniel, Bill. 1995. "Feeling guilty because you survived a layoff?... You're not alone." *Communication World*, 12(5): 23. Business Source Complete (9505232684).
- SSB. Arbeid og lønn. Arbeidskraftundersøkinga. Lesedato 14. mars 2016:
<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned>
- Store Norske Leksikon. "Case studie". Lesedato 16. mai 2016:
https://snl.no/case_studie
- Thorbjørnsen, Helge. 2011. "Fusjoner og oppkjøp." *Magma*. 20/2011: 67-61.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning:

Informasjon som gis før intervjuet starter:

- Takke respondenten for sin deltagelse.
- Fortelle kort om oppgaven og dens hensikt, samt hvordan dataene vil bli brukt.
- Vi er uerfarne intervjuere
- Muligheten til å få tilgang til den ferdige oppgaven.
- Spørre om vi kan bruke båndopptaker.
- Understreke at all informasjon vil bli behandlet konfidensielt og at respondenten vil anonymiseres så langt det lar seg gjøre.
- Informere om at vedkommende velger selv om han/hun vil besvare et spørsmål.
- Intervjuet kan stoppes dersom respondenten ønsker dette.
- Bekrefte tilmålt tid.

Bakgrunn:

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?

- Alder, arbeidserfaring, stilling, *ansiennitet*, spesielle ansvarsområder/verv?
- Har du vært med på tidligere omstillingsprosesser?
- Har dine arbeidsoppgaver endret seg etter nedbemanningen? Innhold, mengde, og ansvar?

Relevant i forhold til opplevd rettferdighet.

Årsak til nedbemanning:

2. Kan du fortelle litt om årsaken til nedbemanningen?

- Hvordan fikk dere vite om nedbemanningen? *Allmøte, mail, personalmøter etc?*
- Ble dere varslet på forhånd?
- Føler du at ledelsen tok seg tid til å gi en god nok forklaring til nedbemanningen.
- Syntes du de ga gode argumenter?

3. Opplevde du at nedbemanningen var nødvendig?

- Slik du oppfatter det, var beslutningen om å nedbemanne i tråd med overordnede strategi og verdier?
- Ble andre (*kostnadsbesparende eventuelt effektivisering*) alternativer til nedbemanningen vurdert og eventuelt gjennomført?
- Hvordan ga du uttrykk for dine holdninger under og etter prosessen? Gjorde du noe aktivt for å få frem dine synspunkter?

Samsvar vil redusere faren for survivor syndrome. Plasserer den overlevende i Mishra og Spreitzers responsmodell.

4. Er de noen andre årsaker til nedbemanningen du mener hadde opplevd mer legitimt/nødvendig?

- Feks om bedriften holder på å gå konkurs.

Opplevd rettferdighet:

5. Hva var ditt forhold til de som måtte gå?

- Var dere nært knyttet personlig og/eller som kolleger?
- Har/hadde de omtrent samme kompetanse og/eller erfaring som deg?
- Vet du noe om hvilke utvalgsriterier som avgjorde hvem som måtte gå? Rettferdig eller ikke?
- Gjorde dette at du reflekterte over din egen rolle i organisasjonen? Føler du deg trygg eller utsatt?

Viser opplevd rettferdighet, jobbusikkerhet og skyldfølelse.

6. Hvilke tanker gjør du deg om de som måtte gå?

- Vet du om det ble gitt sluttpakketilbud? Eller annen type support som feks karriereveiledning, omplassering, anbefaling etc.
- Hva ble gjort fra ledelsens side for å ivareta ofrene?
- Syntes du det ble gjort på en ordentlig ryddig måte?

Gir et inntrykk av opplevd rettferdighet, verdighet og respekt.

7. På hvilken måte ble du involvert av ledelsen i prosessen?

- Ble du tatt med på råd før, under og/eller etter nedbemanningen? Følte du at du ble hørt?
- Ble dine (de ansattes) forslag og innspill iverksatt?

Får frem opplevd rettferdighet og følelse av kontroll.

8. Hva er ditt inntrykk av ledelsens håndtering av prosessen før, under og etter nedbemanningen?

- Virket omstillingsprosessen godt planlagt
- Føler du at det ble tatt menneskelige hensyn? Kom det tydelig frem at ledelsen bryr seg om de ansatte?
- Føler du at ledelsen hadde kompetanse nok til å gjennomføre omstillingene på en god måte? *eller ble det brukt konsulenter utenfra?*
- Ble ditt informasjonsbehov dekket til enhver tid? Hvordan og hva ble kommunisert?

Viser om det ble informert tilstrekkelig og kommunisert på en god måte, samt gir et bilde av oppfattet kompetanse hos ledelsen.

Reaksjoner på nedbemanningen:

9. Etter at nedbemanningen var et faktum, hvordan reagerte du?

- Var det noe som gikk spesielt inn på deg? Var det noe spesielt du reagerte på.
- Fikk du noen følelsesmessige reaksjoner underveis i prosessen? *Sinne, frustrasjon, uro, følte du behov for å se deg etter ny jobb, etc?*

Viser om de overlevende opplevde survivor syndrome.

10. Studier har vist at de overlevende opplever mange følelser og reaksjoner i tiden etter at beslutningen om nedbemanning er blitt kjent. Noen går oftere igjen enn andre.

- Opplevde du perioder med nedstemthet?
- Hvordan artet dette seg? Vil du karakterisere det som en depresjon?
- Opplevde du fysiologiske endringer?
- Tretthetstegn, søvnløshet, slapphet, hodepine eller lignende?
- Kunne du oppleve å være fysisk, men ikke psykisk, tilstede over lengre tid?
- Har det vært økt eller redusert sykefravær blant de ansatte?

Viser om de overlevende opplever symptomer.

11. Hvor lenge varte reaksjonene? Hvilke satt i lengst?

Viser hvor alvorlig rammet de var av Survivor syndrome.

12. Har du opplevd endringene i arbeidshverdagen som positivt eller negativt for din motivasjon og arbeidsglede?

- *Følte du deg utvalgt eller verdsatt*
- *Nye interessante arbeidsoppgaver*
- *Nye karrieremuligheter*
- *Har hverdagen blitt mer effektiv?*
- *Har du fått mer eller mindre frihet, ansvar i jobben?*

Positiv opplevelse reduserer negative reaksjoner og jobbusikkerhet.

13. Hvordan føler du deg ivaretatt av organisasjonen gjennom prosessen ?

- Ble konkrete tiltak iverksatt for dere som ble igjen?
- Ble tiltakene iverksatt for å hindre problemer, eller kom de i etterkant?

Viser ledelsens håndtering, samt verdighet og respekt.

Tillitsforhold - forklare at dette er siste spørsmål. Avslutningsvis har vi noen spørsmål om tillit:

14. Hvordan var din tillit til ledelsen i forbindelse med nedbemanningen?

- Føler du at ledelsen opptrådte ærlig og redelig? Føler du at det var samsvar mellom ord og handling?
- Har ditt tillitsforhold til ledelsen endret seg?
- Føler du at du vil bli tatt vare på?
- Tanker om å slutte? Hva tenker du om fremtiden?
- Vet du om det er mange som har sluttet frivillig som følge av nedbemanningsprosessen?

Får frem eventuell følelse av mistillit og bedrag.

Til slutt:

15. Er det noe du ønsker å legge til?