

202533
981135

BCR3101 Bacheloroppgaven ved Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse
Vår 2016



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

Førord:

Denne oppgaven er en avslutning på vårt treårige studie i HR- og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen.

I løpet av prosessen har vi tilegnet oss verdifull innsikt og forståelse, som vi ønsker å bringe med oss videre, og håper å dra nytte av i fremtiden.

Med dette ønsker vi å takke alle våre bidragsytere i Aker Solutions Sandsli som har gjort det mulig å gjennomføre oppgaven og har vært villige til å dele sine erfaringer med oss.

Takk til Stian som har introdusert oss til Aker og hjulpet oss med innhenting av informanter.

En spesiell takk til Siri for hjelp med korrekturlesning, og Tine som har vært til stor hjelp for utformingen av oppgaven og fremdriften i arbeidet.

Vi ønsker også å takke vår metode lærer, Stein Juvik med hans faglige støtte.

God lesing!

Bergen, mai 2016

Sammendrag:

I vår bacheloroppgave har vi valgt å se på hvordan nedbemanningsprosessen i Aker Solutions Sandsli har påvirket de ansattes motivasjon for arbeidet.

For å svare på vår problemstilling er det formulert to undersøkelsesspørsmål

- Hvordan ble nedbemanningsprosessen i Aker Solutions AS opplevd og forstått av de ansatte?

-Hvordan har nedbemanningsprosessen påvirket de gjenværende ansattes motivasjon for arbeidet?

Vi har hentet informasjon om temaene relatert til problemstillingen gjennom artikler, forskning og fagbøker. For å svare på problemstillingen har vi også gjennomført semistruktuerte dybdeintervjuer med fem ansatte fra Aker Solutions.

Hovedfunnene i oppgaven viser at det vi har kommet frem til ut fra våre funn er at de overlevende på Aker Solutions Sandsli motiveres av en sterk indre motivasjon. De motiveres av sterk interessen for arbeidsoppgavene og nye utfordringer i bedriften. Gjennom Deci og Ryans selvbestemmelsesteori ser vi at kompetanse og mulighet for videre utvikling blir satt høyest vek på. Selv under de største nedbemanningsrundene har de ansatte klart å holde motivasjonen oppe.

Innholdsfortegnelse	
1.0 Innledning og bakgrunn for oppgaven	s.6
1.1 Casebeskrivelse	s.7
1.1.1 Aker Solutions	s.7
1.1.2 Bakgrunn for nedbemanningen	s.7
1.1.3 Oppsigelseskriterier	s.7
2.0 Problemformulering	s.9
2.1 Problemstilling	s.9
2.2 Undersøkelsesspørsmål	s.9
2.3 Struktur for oppgaven	s.9
3.0 Teorikapittel	s.9
3.1 innledning til teori	s.9
3.2 nedbemanning	s.10
3.3 Reaksjoner på nedbemanning	s.11
3.3.1 Endringskurven	s.11
3.3.2 Survivor Syndrome	s.13
3.3.3 David Noers (1997) tolv negative følelser og reaksjoner	s.14
3.3.4 Motivasjon	s.15
3.3.5 Selvbestemmelsesteorien	s.16
4.0 Metode	s.17
4.1 Valg av design	s.17
4.2 Forskningsdesign - singel case studie	s.17
4.3 Kvalitativt, Semistrukturert intervju	s.19
4.4 Intervjuguide	s.19
4.5 Semistrukturert intervju	s.20
4.6 Valg av nformanter	s.20
4.7 Pilotintervju	s.21
4.8 Gjennomføring av intervju	s.21
4.9 dokumentering av intervju	s.22
4.10 Dataanalyse	s.22
4.11 etiske betraktninger	s.22
4.12 Tematisk analysemetode	s.23
4.13 Datakvalitet	s.23
4.14 Kritikk av egen metode	s.24

5.0 Analyse	s.24
5.1 Nedbemanning og opplevelser hos de overlevende	s.25
5.2.1 Endringskurven som teoretiskrammeverk for å forstå de ansattes reaksjoner under nedbemanning	s.25
5.2.2 Benektelsesfasen	s.26
5.2.3 Reaksjonsfasen	s.26
5.2.4 Undersøkelsesfasen	s.27
5.2.5 Tilpasningsfasen	s.28
5.3 Davis. M. Noer (2007) Teoretiske utgangspunkt som forståelsesramme for de emosjonelle aspektene under nedbemanningen.	S.29
5.3.1 Jobbusikkerhet	s.29
5.3.2 Urettferdighet	s.30
5.3.3 Planlegging og kommunikasjon	s.31
6.0 Motivasjonen	s.33
6.1 Selvbestemmelsesteorien	s.33
6.2 Motivasjon forstått som indre	s.33
6.3 Kompetanse	s.34
6.4 Tilhørighet	s.36
6.5 Autonomi	s.37
7.0 Konklusjon	s.28

1.0 Innledning og bakgrunnen for oppgaven

”Ytterlige 600 kan miste jobben i Aker Solutions, nedbemanningen skal skje innenfor forretningsområdet utenfor Oslo og Bergen” Skriver Aftenposten, 14.mars 2016.

De to siste årene har Aker Solutions vært gjennom flere nedbemanningsrunder (kilde hentet fra Aker Solutions intranett). Den viktigste forklaringen til oljeprisfallet er den amerikanske skiferoljeproduksjonen, sier oljeanalytiker Torbjørn Kjøs i DNB til e24

Som resultat av dette, har konkurransen blant aktørene i oljebransjen tilspisset seg, og de konkurrer om å tilby det billigste- og beste alternativet til kunden. De ulike selskapene ser seg nødt til å kutte, profesjonalisere og effektivisere bedriften. Aker Solutions Sandsli er en av mange andre aktører i oljebransjen som har sett seg nødt til å kutte hvor konsekvensen av dette har medført til at over halve arbeidstokken måtte gå. (Aker Solutions intranett).

Den nye generasjonen sitter igjen med usikker fremtid og det er nå vi må tenke innovativt. Men midt opp i det hele må vi ikke glemme de som har overlevd nedbemanningen som fortsatt er de viktige ressursene som skal seile skuten videre. Det er disse menneskene som skal ta med seg kjernekompetansen og verdiene videre i fremtiden og de er dermed avgjørende for selskapets fremtidige eksistens. På bakgrunn av dette har vi valgt å fokusere på hvordan har nedbemanningsprosessen i Aker Solutions AS påvirket de ansattes motivasjon for arbeidet. Avdelingen vi tar for oss i oppgaven er Aker Solutions Sandsli i Bergen som består av 480 ansatte. De har hatt en reduksjon på bemanningen fra 1200 ansatte i år 2014 til 480 per dags dato.

1.1 Casebeskrivelse

Vi vil i dette del kapitlet tar for oss Aker Solutions og bakgrunnen for nedbemanningen hvor vi avslutter med utvelgelseskriteriene under denne prosessen.

”Our vision is to be the preferred partner for solutions in the energy and process industries through living our values”

1.1.1 Aker Solutions

Aker Solutions leverer EPCI-prosjekter til olje- og gassindustrien både i Norge og internasjonalt. Aker Solutions er spesialister på store prosjekter og dekker hele verdikjeden fra konsepter og studier, detailengineering til ferdigstillelse, i tillegg til vedlikehold og driftsstøtte. Selskapet har 15.000 ansatte i 20 land rundt om i verden og leverer tjenester innen følgende forretningsområder: Ingeniørtjenester, fabrikasjon, teknologiprodukter, vedlikehold og spesialtjenester og totalløsninger til olje- og gassindustrien. (Intranett).

Aker Solutions ASA er notert på Oslo Børs som morselskap for en rekke separate juridiske enheter, de fleste opererer under Aker Solutions navnet. Selskapet genererte 33 milliarder kroner i omsetning i 2014. (Intranett)

1.1.2 Bakgrunnen for nedbemanningen

Bakgrunnen for endring i bedriftens bemanningsbehov i Bergen er forventet permanent overkapasitet innenfor fag/disiplinområdene: engineering og project management & control, i Aker Solutions MMO AS der det gis anledning til nedbemanne 500 ansatte.

1.1.3 Oppsigelseskriteriene

I Aker Solutions protokoll som vi har fått innsyn gjennom intranettet til Aker, ble det avholdt drøftelsesmøter for å drøfte utvelgelseskriterier ved nedbemanning (protokoll, 2014).

I forbindelse med utvalg av ansatte som bli omfattet av en oppsigelse skal kriterier legges til grunn:

- Ansiennitet
- Kompetanse (og anvendelighet), erfaring
- Kompetanse, flerfaglighet

I tillegg til overstående kriterier skal i gitte situasjoner sosiale forhold vurderes og eventuelt legges til grunn for å bli omfattet av nedbemanning. Under ellers like vilkår skal ansienniteten følges.

Kompetanse og ansiennitet skal gis størst vektlegging. Med kompetanse menes relevant formell fagkompetanse som kan benyttes i Aker Solutions MMO.

For bedriften er det viktig at utvelgelseskriteriene har fokus på spesielt å beholde kompetanse som har betydning for bedriftens fremtidige strategi, satsningsområder og evne til å vinne nye prosjekter. Den kompetanse som er kritisk og nødvendig, i kombinasjon med erfaring, vil være svært viktig for bedriften å beholde. Kompetanse som er vanskelig å erstatte for eksempel grunnet kunnskaper på området som for bedriften er fremtidsrettet, sammensetning av gjenværende bemanning spesielle kvalifikasjoner vil bli vedlagt. Spesifiserte fagområder, spesialfunksjoner, grupper og/eller avdelinger hvor det kreves lang intern opplæringstid i tillegg til krav om både real- og formalkompetanse, er noe områder som er spesielt for bedriften.

2.0 Problemformulering

2.1 Problemstilling

Hvordan har nedbemanningsprosessen i Aker Solutions AS påvirket de ansattes motivasjon for arbeidet?

2.2 Undersøkelsesspørsmål

Undersøkelsesspørsmål 1: Hvordan ble nedbemanningsprosessen i Aker Solutions AS opplevd og forstått av de ansatte?

Undersøkelsesspørsmål 2: Hvordan har nedbemanningsprosessen påvirket de gjenværende ansattes motivasjon for arbeidet?

2.3 Struktur for oppgaven

Oppgaven er delt inn i kapitler og tilhørende delkapitler. Det vil først redegjøres for teorien som oppgaven er basert på. Deretter forklares det metodiske fremgangsmåten. I den tredje delen analyserer våre empiriske funn. Disse funnene vil drøftes opp mot teorien for å besvare undersøkelsesspørsmålene og problemstillingen. Resultatet av analysen presenteres i en konklusjon.

3.0 Teorikapittel

3.1 Innledning teorikapittel

I neste del av oppgaven vil vi presentere teorien, vi ønsker i vår oppgave å undersøke teori til empiri som dermed vil bli førende for hele oppgaven.

Første delen av oppgaven tar utgangspunkt i første del av problemformuleringen som omhandler hvordan nedbemanningsprosessen i Aker Solutions Sandsli har påvirket de ansattes motivasjon for arbeidet. For å kunne besvare dette spørsmålet har vi valgt å benytte oss av Torstein Nesheim (2007) inspirerte teori om nedbemanning, der han blant annet definerer nedbemanning som en planlagt endring. Videre vil vi ta for oss David. M. Noer (2007) teoretiske utgangspunkt som forståelsesramme for de emosjonelle aspektene under nedbemanningen. Vi avslutter den første delen hvor vi går i dybden på endringskurven av

Scott, C.D. og D.T. Jaffe (1989) som tar for seg de ansattes reaksjoner og opplevelser under nedbemanning.

I siste del av teoridelen vil vi presentere Edward Deci og Richard Ryan (1985) beskriver motivasjon som å være indre og ytre styrt.

3.2 Nedbemanning:

Nedbemanning er en form for planlagt endring og kan beskrives som *"The planned elimination of positions of jobs"* (Cascio, 1993)

Nesheim (2007) et al. Definerer nærmere bemanning som en "planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon gjennom oppsigelser og/eller bruk av andre virkemidler for å få ansatte til slutte"

Cameron (1994; Strategies for downsizing) skiller mellom tre nedbemanningsstrategier redesign av organisasjonens arbeid, systemisk strategi og avslutning av forhold. Vi vil videre beskrive rundt de ulike strategiene.

Redesign av organisasjonens arbeid - målet her er å redusere arbeidsmengden og endre organisasjonenes prosesser i stedet for å kutte i antall ansatte. Dette er en strategi som kan være mer tidskrevende enn oppsigelser.

Systematisk strategi- har som hensikt å sikre at jevne og stadige oppsigelser ikke fortsetter i fremtiden. Dette er en langsiktig strategi for organisasjonen.

Avslutning av forhold- er ofte den mest praktiske i en nedbemanning/omstillingsprosess og er sett på som en rask måte å anrette i en bedrift. Nedbemanning kan her finne sted gjennom omplassering, førtidspensjonering, fristilling, oppsigelser gjennom sluttpakker og avskjed. De ansatte kan her deles inn i to kategorier:

Den første gruppen er de som kan gå frivillig der de oftest får et tilbud om sluttpakke eller har mulighet til å ta førtidspensjon og de med minst ansiennitet. De er de ansatte som oftest kaldt for de "overlevende."

Den andre gruppen er den ansatte som ikke mister jobben, men som kommer til å fortsette å jobbe i bedriften. Disse kategoriseres som de ”overlevende”. Selv om de beholder jobben, får mest sannsynlig mer arbeid, de blir kastet inn- og tar over et prosjekt som er krevende hvis de ikke har erfaringen eller kompetansen innenfor faget. De opplever derfor ofte mange psykologiske reaksjoner som følge av nedbemanningen (Appelbaum,1997). Derfor blir de ansatte som har ”overlevd” en nedbemanning vil bli i stor grad berørt som de ”oppsagte”.

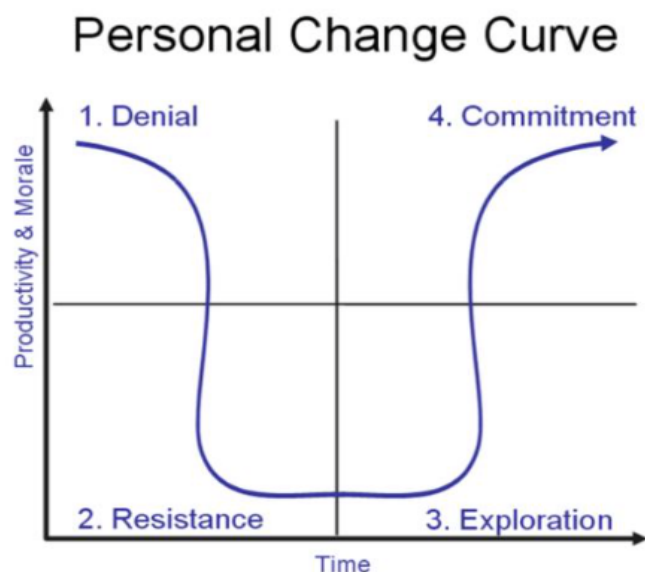
Dette er noe studiene til Nesheim et al. (2007) viser. Hvor han kommer frem at nedbemanningen ofte gjør at de overlevende kommer dårligere ut enn de oppsagte. De overlevende opplever mindre autonomi, mindre krav til ferdigheter og høyere arbeidsintensitet enn de som sagt opp eller permittert. Arbeidsoppgavene og jobbinnholdet endres seg oftest i en organisasjon, som kan bli til negative konsekvenser på kvaliteten og effektiviteten de ansatte som er igjen i sine arbeidsoppgaver.

3.3 Reaksjoner på nedbemanning

3.3.1 Endringskurven

The Change Curve eller oversatt til norsk endringskurven av Forskerne Scott, C.D. og D.T. Jaffe (1989). Teorien tar utgangspunkt i reaksjoner som mennesker kan oppleve etter hendelse av ulike traumatisk karakter. Kurven brukes til å forstå de forskjellige nivåene et menneske går gjennom når det skjer en endring. Modellen er et verktøy for å vise hvordan ansatte kan reagerer på endringer i organisasjonen, og viser hvordan endring skjer i fire faser: Benektingsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen.

Figur 1.0 endringskurven.



Notat: viser til ansattes reaksjoner og opplevelser under en nedbemanning. Kilde: (Scott og Jaffe, 1994).

Benektelsesfasen: denne fasen kalles også sjokkfasen. Under denne fasen vil individet møte en sterk opplevelse som vil føre til endring. Endringen vil ikke alltid synke inn og individet klarer ikke alltid å tro at endringen er reel og at endringen ikke vil forandre seg. Fakta fortrenses som regel ut gjennom kognitiv og emosjonell sperring. (scott (dato) et.al kaufann) Kaufmann et.al Kaufmann 2009,)

Reaksjonsfasen: Under denne fasen våkner individet opp fra benektelsesfasen og forstår at endringen blir en realitet, men går inn i en mental motstand mot endring. Individet forstår virkeligheten av endringen som kan utløse strek reaksjoner som fortvilelse, angst tristhet og sinne, under denne fasen er det ikke uvanlig at enkelte får psykologiske utslag som høyt blodtrykk eller lignende symptomer (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Undersøkelsesfasen: Den tredje fasen også kaldt bearbeidingsfasen, er når individet begynner å erkjenne endringen og i stedet gradvis begynne å se fremover for å se etter nye muligheter. Dette er muligheter og handlinger som kommer som følge av endringen som har skjedd. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

Tilpasningsfasen: Under den siste fasen begynner individet å se muligheter for nye måter å tilpasse seg på. Produktiviteten øker og synet på fremtiden og nye muligheter blir klarere. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

Endringen igjennom endringskurven vil ikke gå i rett linje men vil være ulik ut fra individuelle forskjeller i personlighet, problemløsningsstil og måten stress blir håndtert på. Vi reagerer alle forskjellig på endring og det er dermed ikke alle som går gjennom hver enkelt fase. Enkelte kan stå lenge i første og andre fase, mens andre kan håndtere endring lettere og gå direkte til den tredje og den siste fasen. Hvor stor endringen er for individet og organisasjonen spiller også en viktig rolle for hvor lenge personer vil være i de forskjellige fasene. (Kaufmann og Kaufmann,2009)

3.3.3 «Survivor syndrome»

Survivor syndrome viser til mange følelser og reaksjoner gjenværende kan oppleve under en nedbemanningsprosess. En mye bruk begrep er ”the mixed bag of behaviours and emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing” (Doherty og Horsted,1995).

Under nedbemanningsprosessen blir det ofte lagt mer vekt på de ansatte som blir oppsagt, enn de gjenværende. Det antas at nedbemanningen er en tidskrevende prosess både for ledelsen og de ansatte. Ledelsen må følge lover og regler , samtidig som de vil beholde viktige ressursene og nøkkelpersonene. De gjenværende opplever denne prosessen som en stor følelsesmessig belastning, gjerne forbundet med at det kan bli flere runder. Ofte kan kommunikasjonsflyten svekkes under en nedbemanning fordi ledelsen ikke kan gi de informasjon uten å ha drøftet seg imellom. En annen faktor som fører til dårligere kommunikasjon er at media kan publisere informasjon uten at ledelsen har informert de ansatte. Informasjonen kan være om deres nye posisjon i den omstrukturerte organisasjonen, forventende krav til presentasjoner, ekstra arbeidsmengder, bortfall av nøkkelpersoner og om muligheter for fremmelse og karriere i fremtiden (Appelbaum og Doria 1997).

Survivor Syndrome karakteriserer hovedsakelig av skyld følelse for at en har overlevd nedbemanningen, samt usikkerhet, redusert risikotaking og motivasjon på grunn av frykt for nye oppsigelser (Appelbaum,1999)

3.3.4 David Noers(1997) tolv negative følelser og reaksjoner

David Noer har klassifisert tolv typer negative følelser og reaksjoner om Survivor Syndrome.

Den første reaksjonen/følelsen er jobbusikkerhet som handler om at de gjenværende. Hvor de er usikre om de beholder jobben eller om de blir neste neste mann ut. De kan bekymre seg for de ikke får seg en ny jobb, eller at det ikke finnes en tilsvarende jobb et annet sted.

Den andre dimensjonen er følelsen av urettferdighet. Her oppstår det lett tvil rundt valgene av hvem som må gå. Bedrifter som ikke har vært gjennom en nedbemanningsprosess tidligere har de gjenværende følt at prosessen ikke har vært rettferdig. Dette er fordi nedbemanningen ofte ikke er planlagt.

Den tredje dimensjonen er angst og tretthet. Noe som oppstår fordi de ikke er forberedt eller ikke lenger har kontroll over en situasjon.

Videre presenterer Noer redusert vilje til risikotaking og motivasjon. Etter en nedbemanning blir mange av de gjenværende redd for å ta over nye arbeidsoppgaver. Noe som kan medføre til frykt for å prestere dårlig fordi de føler at de ikke mestrer de nye oppgavene og vil dermed få tilbake dårlige tilbakemeldinger. Dette resulterer at de ansatte velger å beholde seg kun til stillingsbeskrivelsen.

Neste reaksjon er mistillit og bedrag disse følelsene kommer gjerne som følge av de ansatte føler at organisasjonen har brutt den psykologiske kontrakt som lå til grunn for arbeidsforholdet. Dette er gjerne ikke tilfelle, og årsaken er som oftest dårlig gjennomføring av nedbemanningen. Det er likevel de ansattes oppfattelse som er det avgjørende for deres reaksjoner.

Noer beskriver videre på neste reaksjon/følelse at mange ansatte er misfornøyde med planleggingen og kommunikasjonen i tilknytning til nedbemanningen. De fleste gjenværende sier at de kunne tenkt seg informasjonen tidligere og oftere under prosessen.

En annen følelse de gjenværende kan sitte igjen med er mangel på strategisk retning. Fordi bedriften i en nedbemanningsprosess eller en omstilling har vektlagt på kortsiktig inntjening. Derfor tviler noen ansatte på den mer langsiktige strategien for bedriften.

Den tiende følelsen er mangel på troverdighet hos ledelsen. De ansatte føler at nedbemanningen er noe som gjøres mot dem personlig og dermed usikre på hva ledelsen kommer til å gjøre neste gang.

Den nest siste bekymringen hos gjenværende handler om den kortsiktige profittorienteringen, dette går ut på de gjenværende er redd for nye oppsigelser dersom den private økonomiske situasjonen ikke er stabil, noe som kan gjøre at de bekymrer seg mer enn vanlig.

Tilslutt presterer Noer følelsen av permanent endring. Her vil mange av de gjenværende føle at selv de har ”overlevd” nedbemanningen, vil aldri arbeidsmiljøet bli slik den var.

3.3.5 Motivasjon:

Ordet motivasjon har sin opprinnelse i det latinske ordet *movere*, som betyr ”bevege” (Kaufmann og Kaufmann, 2009) og innenfor det psykologiske språket spør vi om hvilke drivkrefter som for oss til å handle. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Det kan være vanskelig å finne en forståelig definisjon på ordet motivasjon, men i følge (Kaufmann og Kaufmann, 2009) kan vi definere begrepet som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Dette kan forklares med at det er motivasjonen som er drivkraften til hvordan individet handler.

” motivation theories are built on a set of assumptions about the nature of people and about the factors that give impetus to actions” (Deci and Ryan, 1985)

3.3.6 Selvbestemmelsesteorien.

Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. De amerikanske forskerne Edward Deci og Richard Ryan har i sin selvbestemmelsesteori fra 1985 utviklet et rammeverk for å forstå hvordan mennesket påvirkes av ulike indre og ytre motivasjon. Disse behovene kan influere den enkeltes motivasjon gjennom å ta for seg tre psykiske behov: Behovet for kompetanse, tilhørighet og autonomi.

Behovet for kompetanse: Det grunnleggende behovet for kompetanse omfatter behovene menneskene har for å lykkes og oppnå gode resultater. Dette vil si at man vil søke utfordringer som er optimale for hvert enkelt menneske, og ønsker å lykkes med å mestre disse oppgavene. Dette kan sammenlignes med et behov for å føle at man mestrer ulike aktiviteter (Deci & Ryan, 2002).

Behovet for tilhørighet: Tilhørighet omhandler menneskets grunnleggende behov for å føle tilhørighet i en sosial gruppe. Mennesket har behov for å oppnå gjensidig respekt og tillit til andre mennesker i en sosial setting som en gruppe. Det er også viktig for mennesket å klare å identifisere seg med den respektive handlingen eller aktiviteten som skal gjennomføres (Deci & Ryan, 2007).

Behovet for autonomi: Autonomi handler om menneskets behov for å ta egne valg og selv være med å ta initiativ til ulike handlinger. En må selv få være med å påvirke de handlingene eller aktivitetene man skal gjøre. Mennesket må føle at det blir hørt i den sosiale settingen man befinner seg i under en aktivitet, og da kunne være med å påvirke sine egne handlinger (Deci & Ryan, 2007).

Videre skiller forskerne mellom to motivasjonstyper: indre og ytre motivasjon.

Den ytre motivasjonen tar for seg belønning som lønn, bonus, frynsegoder og andre former for utfallsavhengig belønning. Dette kan være belønning i form av status eller stillingsopprykk. Vi kan si at kilden til den ytre motivasjonen ligger utenfor selve jobbaktiviteten hvor arbeidet er et redskap for å oppnå belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Den indre motivasjonen er det motsatte av den ytre, den indre motivasjonsverdien ligger i selve arbeidsutførelsen. Den indre motivasjonen tar inn to grunnleggende behov som tar for seg behovet for kompetanse og behov for selvbestemmelse. Den indre motivasjonen skal

fremme kompetanse og selvutvikling etter tilpasning til omgivelsene (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

4.0 Metode

Metode betyr opprinnelig; "veien til målet" (Kvale & Brinkman 2009)

I metodekapittelet vil vi nettopp å redegjøre nærmere for hvordan veien til denne avhandlingen ble til. Veien fra å starte å lese teori og frem til ferdig oppgave er preget av søk etter teori, innhenting av empiri og å finne et vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Dette skal forklares nærmere i dette kapitelet.

4.1 Valg av design:

Kvalitative metoder benytter seg av ulike strategier for innsamling av data, men bygger i hovedsak på teorier om menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk) (Malterud, 2003). Ut fra et kvalitativt utgangspunkt studerer man forhold i deres naturlige setting. I prosessen forsøkes det å tolke og skape forståelse for fenomener og den meningen som menneskene tillegger dem (Thagaard 2003). Ordet kvalitativ representerer et fokus på enhetenes egenskaper, prosessene og meningene som ikke kan kvantifiseres gjennom mengde, intensitet eller hyppighet. (Justesen & Mik Meyer 2010).

I denne studien er det valgt å anvende kvalitativ metode ut ifra et ønske om å få fram subjektive oppfatninger og forståelse av fenomenene som undersøkes.

Et av kjennetegnene innenfor den kvalitative forskningen er at de ulike elementene i forskningsprosessen kan være overlappende. Analyse og tolkning vil kunne prege prosessen, og dermed vil det være vanlig at forskeren reflekterer over hvordan den innhentede empiri kan fortolkes og analyseres mens man gjennomfører intervju. (Thagaard 2003)

4.2 Forskningsdesign - single case studie.

Oppgaven har som utgangspunkt å undersøke motivasjon til ansatte som er under en nedbemanningsprosess innen olje og gass bransjen, og dermed er det fruktbart å benytte seg av et single case studie. I et single case studie er formålet å finne frem til en dypere forståelse

av et fenomen i en kontekst og hvordan mening tilskrives i denne spesifikke konteksten (Flyvbjerg 2006).

Flyvbjerg (2006) sier om single case studiets anvendelsesmuligheter; «The case study is a

necessary and sufficient method for certain important research tasks in the social sciences, and it is a method that holds up well when compared to other methods in the gamut of social science research methodology» (Flyvbjerg)

Dermed vil et single case studie kunne kaste lys over motivasjon og mer spesifikt hvordan denne endrer seg for de ansatte i gass og olje-bransjen og hvilken mening den skaper der. Casestudiet blir dermed en empirisk undersøkelse av et utvalgt fenomen i sin naturlige sammenheng. Et av casestudiets særlig styrker er at det kan undersøke flere konkurrerende forklaringer i samme undersøkelse. (Repstad 2007)

I henhold til utvelgelsen av en case kan en være analytisk selektiv. Med det menes at det på forhånd oppstilles ulike kriterier for virksomheten som skal utgjøre casestudie. (Maaløe 2002). Vi hadde på forhånd besluttet oss for en motivasjons-tematikk og det var derfor vesentlig for oss at de ansatte i en organisasjonen hvor motivasjon spiller en viktig rolle under arbeidsoppgavene , slik at vi kunne knytte mest mulig kjennskap til fenomenet slik det oppleves for de ansatte.

Olje og gass bransjen har nå over lengre tid vært gjennom flere nedbemanningsrunder, og enda vet ikke de ansatte om de fortsatt har jobben fremover eller ikke. Etersom motivasjonen til de gjenværende er i endring fordi bedriften går mot enda en usikker fremtid, er det flere faktorer som påvirker motivasjonen. Dermed var valget av organisasjonen som skulle utgjøre singel case studiet et åpenbart valg for oss. Stake (2000) forklarer videre at et instrumentelt casestudie kan lette en forståelse av noe annet. Dermed ønsker vi, å betrakte prosjektet som et instrumentelt case-studie, for motivasjonen hos de gjenværende ansatte i nedbemanningsprosesser i en kontekst.

I tillegg vil et single case studie kunne fungere som generaliserbart på et nivå hvor resultatene kan være teoriutviklende. «one can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternatives to other methods.» (Flyvbjerg 2006 :228).

Styrkene til et single case studie ligger i at man kan oppnå detaljerte beskrivelser av et fenomen og at det kan klassifiseres som et teoriutviklende studie da funnene kan brukes til å generalisere teori, og å undersøke flere konkurrerende forklaringer i den samme undersøkelsen(Repstad 2007).

Dermed vil single case studiet hjelpe til med å forstå den komplekse relasjonen mellom motivasjon og nedbemanning i dagens oljebransje.

4.3 Kvalitativt, semistrukturert intervju

Et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene” (Kvale 2001: 29)

Vår inspirasjon er hentet fra Kvale & Brinkmanns (2009) arbeid innenfor kvalitative intervju og deres utgangspunkt for å forstå på hvilken måte mennesker opplever og forstår sin livsverden (Kvale & Brinkmanns, 2009). Temaet for kvalitative intervju er intervjuobjektets hverdagsopplevelser og hvordan intervjueren dermed blir invitert inn i deres livssituasjon, forståelse og opplevelser gjennom bruk av informantenes egne ord. Videre mener forfatterne at intervjuet åpner opp for en diskurs og en forhandling av mening skapelsen som nettopp kan avsløre de uklarhetene og ambivalensene som vi søker å undersøke i henhold til vårt tema. Kvale og Brinkmann (2009) introduserer en 7-punkts plan til gjennomførelsen av et intervju. Denne gjennomføringen blir av enkelte sett på som noe rigid og statisk, og Rubin & Rubin (2005) foreslår dermed et mer iterativt design. Her vil forskeren løpende tilpasse seg nye forhold i feltet og vil kunne tilføre nye spørsmål og intervjupersoner underveis dersom forskeren mener dette er av nødvendighet. Dermed kan hypoteser som fremsettes i starten modifiseres eller erstattes av andre hypoteser. Denne prosessen har for vår del, vært mer som Rubin & Rubin (2005) har beskrevet den. Nye hypoteser ble fremmet, flere spørsmål ble tilført intervjuguiden og nye respondenter ble etter vårt ønske, valgt ut. Dette vil redegjøres for nærmere i de nedenstående avsnitt. Det endelige målet er at intervjuene vil føre til en dypere innsikt i og forståelse av fenomenene i konteksten som de opererer i (Kvale og Brinkman 2009).

4.4 Intervjuguide

Det semistrukturert intervjuet er karakterisert i å ha forberedende spørsmål, mens disse kan bli gitt i en tilfeldig rekkefølge ettersom hva det passer forskeren. I tillegg kan det oppstå spørsmål spontant og dermed omdirigere intervjuet. Målet med det semistrukturert intervju er å skape en relativt strukturert diskusjon i en fullstendig åpen dialog omkring de utvalgte forskningstema. (Kvale et al 2009) Likevel er det viktig å ha utarbeidet en intervjuguide på forhånd. Denne intervjuguiden ble sirklet omkring de ulike temaene vi ønsket å finne ut mer om, i henhold i Kvale & Brinkmann (2009) anbefalinger.

4.5 Semistruktuert intervju

Under intervjuet var begge tilstede, informantene ble informert om taleopptaket før de ble intervjuet slik at de var oppmerksom og opplyst om dette på forhånd slik at de evt kunne trekke seg fra intervjuet hvis de følte at det ble ubehagelig.

Den ene hadde hovedansvaret for å lede intervjuet, mens den andre noterte kroppsspråk og viktige momenter, kom også med oppfølgings spørsmål. Vi valgte å gjøre det på denne måten for å få bedre flyt og struktur under intervjuet. Det at vi var to til stede gjorde det lettere for oss å få med oss alt, ga også signaler til informanten kunne føle seg trygg og at vi var seriøse med henhold til ømfintlig tema. I tillegg gjorde analysefasen enklere fordi vi da kunne diskutere de ulike intervjuene om hvordan vi oppfattet informasjonen. Alle respondentene aksepterte at vi brukte lydopptaker med en iphone. Ettersom vi brukte iphone som lydopptaker kunne vi legge den synlig på bordet uten at den virket ”truende” som om det skulle vært en båndopptaker. Lydbåndopptaket gjorde etterarbeidet enklere og mer konkret spesielt under transkriberingsdelen. Dette ga oss sikre kilder ettersom bare notatskriving kunne utelatt mye viktig informasjon.

4.6 Valg av informanter

Utvalget vårt bestod av 5 respondenter fra Aker Solutions Sandsli. Av disse fem var tre prosjektingeniører, en prosjektleder, en analyse ingeniør. Ettersom vi hadde en kontaktperson i Aker Solutions avdeling på Sandsli i Bergen valgte vi derfor å ha flest informanter fra denne seksjonen. Ettersom vi begge bor og går på skole i Bergen ble det å velge denne avdelingen et riktig valg for oss ettersom den er lett å besøke under intervju prosessen. Aker har gjennom to år vært igjennom flere nedbemanningsprosesser og over 500 ansatte har igjennom disse prosessene fått oppsigelse. Dette er en bedrift som fortsatt er i faresonen og kan enda i fremtiden gå igjennom flere nedbemanninger. Informantene var fra ulike aldersgrupper og med ulike arbeidsoppgaver som gjorde at vi følte vi fikk en bedre forståelse av hvor de fikk sin motivasjon fra. Vi ønsket å finne ut om det var store forskjeller, om arbeidsoppgavene hadde en påvirkning eller om det var det var privatlivet som utgjorde sterkest effekt. Det var derfor viktig for oss med bredde i kjønn, alder og år i organisasjonen. Ettersom nedbemanning har gått sterkest utover oljebransjen hvor Aker Solutions har vært hardt rammet og mye omtalt i media, valgte vi derfor å legge hovedfokus på denne bedriften. Dette ble da naturlig for oss ettersom vi ville undersøke hvordan motivasjonen til de

gjenværende i en bedrift som er under en nedbemanningsprosess.

Vi valgte og ikke sende ut informasjon om intervjuets tema på forhånd. Det eneste informantene fikk vite på forhånd av intervjuet var at det ville handle om deres personlige motivasjon på jobb. Vi valgte å gjøre dette fordi at vi ikke ønsket at svarene på spørsmålene skulle bli for mekanisk. Vi ville ikke at informanten før intervjuet skulle tenke igjennom svarene på spørsmålene fordi vi ønsket ett mer dynamisk intervju hvor svarene til informantene ble mer ekte. Vi ønsket å se hvordan de svarte uten å være forberedt. Ettersom temaet kunne være ganske ømt og personlig for respondentene ønsket vi ekte svar som ikke var gjennomtenk på forhånd.

På denne måten søker man en mest mulig bredde og dermed en mest mulig virkelighetsnær oppfatning av tilstanden hos de ansatte i organisasjonen. (Kvale og Brinkmann 2009)

4.7 Pilotintervju

Vi valgte å gjennomføre et pilotintervju for å forsikre oss om at intervjuguiden fikk frem de spørsmålene vi ønsket å få svar på. Vi valgte å gjennomføre pilotintervjuet på en bekjent fra en annen bedrift innenfor oljebransjen. Dette var for å se om vi hadde flyt, struktur og spørsmål som var rettet mot problemstillingen. Vi antok at det var lurt å gjennomføre en pilotintervju da vi gjorde en del endringer på intervjuguiden i etterkant av intervjuet. Det å få tilbakemeldinger og se flyten, hjalp oss til å lage enda mer utfyllende spørsmål som gikk enda mer i dybden på den måten som vi ønsket i forhold til problemstillingen. Det at vi gjennomførte en pilotintervju gjorde at vi var mer forberedt før gjennomføring av intervjuene på Aker.

4.8 Gjennomføringen av intervju

Flesteparten av intervjuene ble gjennomført på et møterom hos Aker Solutions Sandsli ettersom alle av informantene kom fra denne bedriften. Vi fikk låne et stort møterom hvor anstanden mellom oss og informanten over bordet var passende god. Vi ønsket ikke å vi skulle sitte helt opp i informanten ettersom vi var redd det skulle virke litt skremmende ettersom intervjuet tok for seg et følsomt tema. Her fikk vi mulighet til å få øyekontakt med respondenten og dermed kunne vi tolke toneleiet og kroppsbevegelser. Ettersom vi oppsøkte informantene under deres arbeidsdag håpet vi at det ville hjelpe oss til å komme tettere inn på deres arbeidssituasjon, hvor vi både selv fikk se og oppleve hvordan den gjenstående kulturen var. De intervjuene vi ikke fikk gjennomført i informantens bedrift valgte vi å ha i et stille

grupperom på skolen. Vi ønsket ikke å gjennomføre intervjuene på ett offentlig sted ettersom vi var redd for at for mye støy og andre ting skulle ta fokuset fra spørsmålene.

Alle Intervjuene ble innledet med en kort presentasjon av oss og hva oppgaven vår handler om. Det ble deretter forklart om anonymitetsgarantien og spurt om lov til å ta lydopptak av det informanten sier. Starten av intervjuene ble innledet med spørsmål omkring yrkes og karriereliv og nåværende stilling i organisasjonen.

Dette på bakgrunn av Kvale og Brinkmans oppbygging av et intervju.

4.9 Dokumentering av intervju

For å dokumentere intervjuet og få med alt som ble sagt valgte vi å ta alt opp på lydbånd. Vi opplyste informanten på forkant av intervjuet at det ville bli tatt opp, men slettet etter ferdig transkribering.

Vi prøvde å gjøre lydbåndet anonymt og lite synlig slik at informanten ikke skulle føle seg truet eller bli stresset om vedkommende var veldig observant på opptakeren.

4.10 Dataanalyse

Vi transkriberte intervjuene kort tid etter at gjennomføringen av intervju.

Ifølge Kvale og Brinkman 2009 er det kun en førende regel for transkribering, og det er å gjengi de eksakt slik det foregikk under prosessen. Intervjuene ble avsluttet med et kort referat av de viktigste hovedpoeng, mens selve transkriberingen av intervjuene ble gjennomført etter de 4 første intervju var gjennomført.

Det ble deretter avtalt et nytt intervju som ble transkribert med samme utgangspunkt som de første; en direkte gjengivelse av samtalen oss forskere og intervjuobjekt (Kvale og Brinkmann, 2009).

4.11 Etske betraktninger

The ethical considerations are part of securing the quality of a study (Eriksson & Kovalainen, 2008) I følge Hammersley og Atkinson 1996 er det særlig tre viktige punkter å ta hensyn til.

1. Prinsippet om informert samtykke, 2. konfidensialitet og 3. Vurdere konsekvensene av forskningen. Gjennom hele prosessen har vi vært særlig oppmerksom på emnets høye sensitivitet. Spørsmål omkring emosjoner kan lett bli en faktor som gjør at informanten vil holde tilbake informasjon da følelsesspekteret i mennesket blir oppfattet som personlig og privat. Det var derfor viktig for oss å innlede intervjuet med å forklare konfidensialiteten som ville ivaretas. Alle intervjuobjektene ble informert om lydopptaket, og samtlige samtykket.

Intervjuene ble dermed transkribert og sitater som vil kunne føre til at informanten ble gjenkjent, og som vi vurderte som kunne ha konsekvenser for den enkelte, ble dermed ikke brukt i oppgaven på en slik måte at man ville kunne gjenkjenne hvor det kommer fra. Dermed er navnene og andre kjennetegn anonymisert slik at respondentene ikke kan gjenkjennes.

4.12 Tematisk analysemetode

Typisk for en kvalitativ analyse er mengden av data som er hentet inn. For å kunne gjøre den innsamlede empiri analyserbar kan man benytte seg av en tematisk analysemetode (Braun & Clarke 2006).

Gjennom en tematisk analysestrategi identifiserer man og analyserer temaene gjennom alle intervjuobjektens fortellinger. Denne formen for analyse er nyttig ønsker man å finne skjulte mønstre i empirien. (Braun et al 2006) Som Graneheim & Lundman (2003) forklarer;

"qualitative content analytical approaches focus on analyzing both the explicit or manifest content of a text as well as interpretations of the 'latent content' of texts -- that which can be interpreted or interpolated from the text, but is not explicitly stated in it."(ibid)

For å finne de mer skjulte strukturene i materialet var det her viktig å innfange kompleksiteten i teamene som ble undersøkt. For eksempel var det nødvendig for å komme frem til opplevelser fra nedbemanningsprosesser, og for å finne frem til disse var det viktig å innfange at de stedene hvor respondenten snakket om belastninger, uklarhet, og avklaringer. Måten dette ble utført på var igjennom å strukturere hovedfunnene i hvert intervju etter tema for deretter å se sammenhenger, likheter og forskjeller og fokuspunktene for en videre analyse. Deretter underlegges resultatene en kritisk fortolkning hvor de sammenliknes å kontrasteres og ulike konstruksjoner med konsensus dermed dannes.

Det skapes dermed rom for mange ulike virkeligheter med like mange sannheter. (Guba & Lincoln 1994).

4.13 Datakvalitet.

Innenfor den kvantitative forskning ser man på reliabilitet, validitet og generaliseringsmulighetene. I den kvalitative forskning ser man på troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. (Kvale et al 2009, Guba et al 1994) Troverdigheten dreier seg om konsistensen i materialet og fremgangsmåten i forskningsprosessen. Kvalitativt forskning er basert på fortolkende teoriutgangspunkt og dermed er det innforstått at 100 % nøytralitet ikke kan forekomme.

Bekreft barheten omhandler grunnlaget for forskerens tolkninger og valg av teori. Justesen og Mik Meyer 2010 fremmer et fokus på refleksivitet som kriterium. Her undersøkes refleksjonene slik at resultatene kan frembringe økt gjennomsiktighet for leseren.

Dette vil gjøres kontinuerlig gjennom hele oppgaven, men det vil også komme et eget avsnitt vedrørende kritikk av teori som kan fremme gjennomsiktigheten og vise svakhetene ved vårt teorivalg og våre tolkninger. Oppsummert kan man si at våre funn vil kunne fremme et alternativt syn på indre og ytre motivasjons faktor debatten da denne oppgaven undersøker fenomenet gjennom teorier som ser på andre ting enn den direkte korrelasjonen mellom indre og ytre motivasjon.

4.14 Kritikk av egen metode:

Vi valgte for denne oppgaven å intervju ansatte fra Aker Solutions Sandsli noe som viset seg å bli vanskelig ettersom respondentene var under en usikker situasjon hvor de ikke var sikre på om de skulle få beholde jobben i fremtiden. Siden nedbemanning er et følsomt tema var det vanskelig å finne respondenter som ville intervjues. I avdelingen på Aker Sandsli hadde vi en bekjent som hjalp oss med å komme i kontakt med de fem første respondentene. Underveis fikk vi kontakt med flere ansatte som ville intervjues, men ettersom Aker fremdeles var under en nedbemanningsperiode fikk de potensielle respondentene oppsigelse før vi fikk gjennomført alle intervjuene. Dette gav utslag i at intervjuprosessen ble lagt på hold en periode. Tidsrammen for bacheloroppgaven ble for liten som medførte i at vi måtte gå utfra de fem respondentene vi hadde intervjuet.

5.0 Analyse

I dette kapittelet undersøkes det, med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som er presentert, hvordan de ansatte har opplevd nedbemanningsprosessen. Denne delen av analysen tar utgangspunkt i følgende undersøkelsesspørsmål:

Hvordan ble nedbemanningsprosessen i Aker Solutions AS opplevd og forstått av de ansatte?

I denne delen av analysen vil de ansattes reaksjoner og opplevelser under nedbemanningen forstå i lys av Scott og Jaffes modell av endringskurven. For å skape en større forståelse av de ansattes reaksjoner vil neste del av analysen omhandle adam Noers (2009) teoretiske utgangspunkt for å forstå de emosjonelle aspektene under nedbemanningen. Noers

rammeverk vil dermed komplementere Scott og Jaffe med kognitiv av forståelse av de ansattes reaksjoner med en mer emosjonsrettet tilnæringsmåte til de ansattes opplevelse. Teoriene vil være overlappende på enkelte punkter med vil sammensett skape en mer holistisk forståelse av reaksjonene og opplevelsene.

5.1 Nedbemanning og opplevelser hos de overlevende.

Nesheim (2007) definerer nedbemanning som en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon gjennom oppsigelser. Med dette antar vi at bakgrunnen for krisen oljebransjen er i påvirker Aker Solutions' usikre fremtid hvor Aker må kutte i arbeidsstokken og avslutte forhold. Cameron (1994) beskriver dette som den mest praktiske strategien i en nedbemanningsprosess.

Alle informantene er klar over situasjonen selskapet deres er i hvor respondent 5 forteller at situasjonen ikke bare gjelder for Aker men flere:

” Jeg har full forståelse av nedskjæringene, det er jo ikke bare Aker som har og er i denne situasjonen men hele oljebransjen. Det får jo ringvirkninger ut til andre bransjer også.”

Informant 5

De ansatte forstår omfanget rundt dette, der to av respondentene meddeler at de har fått informasjon gjennom ledelsen der de ble informert om bakgrunnen til nedbemanningen.

”Da nedbemanningen ble tatt opp ble vi alle innkalt til allmøte med en gang der vi fikk informasjon om prosessen.” Informant 2

5.2.1 Endringskurven som teoretisk rammeverk for å forstå de ansattes reaksjoner under nedbemanning.

Endringskurven (Scott og Jaffe, 1989). Er en modell som kan forklare hvordan de ansatte i Aker opplever nedbemanningen. Modellen tar utgangspunkt i at individet gjennomgår nedbemanningsprosessen individuelt og i ulike faser. Disse fasene vil det redegjøres nærmere for i denne delen av analysen

5.2.2. Benektelsesfasen:

I benektelsesfasen vil individet møte en strek opplevelse som vil føre til endring. Endringen vil ikke alltid synke inn og individet klarer ikke alltid å tro at endringen er reell. Som vi tidligere diskuterte i delkapittelet i analysen om nedbemanningsavsnittet 5.1, forklarte vi at de ansatte hadde forståelse for bakgrunnen til nedbemanningen. At det skulle komme flere nedbemanningsrunder kom som et sjokk for de fleste ettersom de var sikker på å få flere kontrakter. Dette er noe som kommer frem gjennom respondentene i benektelsesfasen.

” Under den siste nedbemanningen var ledelsen ganske sikker på nye oppdrag , noe som ikke skjedde. At vi skulle miste alle kontraktene tror jeg kom som en sjokk for alle”. Informant 2

5.2.3 Reaksjonsfasen

I denne fasen oppleves endringene som reel. Sannheten slår inn og kan utløse sterke reaksjoner som angst, fortvilelse, sinne og tristhet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Vi opplever ikke utfra informantene at de overlevende blir triste , men at de heller møter selskapet med motstand som kan fremme sinne. Dette kan være en forkledd redsel, der sinne kan heller være et uttrykk for angst som stress eller hendelser hvor nedbemanningen er en kan ses på som en trussel og når de ansatte mener ledelsen ikke har vært rettferdig under oppsigelsesprosessen som skaper usikkerhet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Dette sinnet kommer til uttrykk her hvor informant tre forteller at mange av kollegaene er fortvilet ettersom de mener at ansiennitetsprinsippet ikke lenger har en virkning for utvelgelsesprosessen.

”Ja, mange går rundt og klager på at feil person har blitt valgt til å bli oppsagt når det var andre som hadde lengre ansiennitet.” Informant 3

Dette viser at det er flere faktorer som spiller inn under en utvelgelsesprosess, det at de ansatte føler motstand og sinne er en del av en forsvarsmekanisme som kommer når en endring oppstår. Det er naturlig at mennesket har ulike reaksjoner på ulike hendelser, noen opplever denne fasen som tyngre enn andre. Dette kommer frem hos de yngre respondentene,

der informant fire sier at ettersom han er yngre er han ikke så redd for situasjon og frustrasjonen rundt ansiennitetsprinsippet. Han reagerer mer på den negative forandringen i arbeidsmiljøet.

”Det påvirker meg at stemningen blir dårligere. Mange går rundt å klager over at de har blitt feilbehandlet med tanke på ansiennitetsprinsippet. Jeg er fortsatt ung og attraktiv på markedet, så ser ikke så negativt på fremtiden om jeg hadde fått oppsigelse.” Informant 4.

5.2.4 Undersøkelsesfasen:

Når individet erkjenner reaksjonsfasen vil de gradvis begynne å se fremover for å se etter nye muligheter i organisasjonen. Denne delen av prosessen forstås (Kaufmann og Kaufmann, 2009) som undersøkelsesfasen. I denne fasen begynner individet å erkjenner endringen og i stedet gradvis begynne å se fremover for å se etter nye muligheter.

I begynnelsen av nedbemanningsprosessen var ikke alle ansatte klar over hvor stor omfanget var. To av respondentene forteller at ettersom det har vært flere runder har nedbemanningen nesten blitt som en rutine som har pågått over en lengre periode.

”Vi har jo nå vært gjennom denne prosessen i to år, men nå har det blitt en rutine på det og har kjent lenge til det. Du kan nesten si at ettersom du har kjent på situasjonen så lenge så det er på en måte ikke så ekstremt hver gang.” Informant 1

Samtlige av respondentene fortalte at de både før og under nedbemanningen har sett en fremtid i Aker, ettersom bedriften tilbyr gode muligheter for å utvikle seg i bedriften. De overlevende ser fortsatt på dette som en mulighet selv under dagens omstendigheter. Informant en forteller at han enda kan se for seg en karriere tross nedbemanningen.

”Ja det kan jeg. Oljebransjen har jo i tillegg gått opp og ned siden 70-tallet, så mest sannsynlig så vil jo det gå opp igjen, så derfor ser jeg selvfølgelig en fremtid her. Jeg synes dette er en spennende plass å jobbe, og så lenge jeg får lov til å jobbe her så ser jeg for meg en karriere.” informant 1

Det at noen reagerer raskere på hvor fort de går fra benektelsesfasen til undersøkelsesfasen viser at flere av respondentene ser muligheter videre, til tross for at oljebransjen tidligere har vært gjennom nedgangstider. Under benektelsesfasen vil ikke endringen alltid synke inn hos de individene og kan dermed bli sett på som en forsvarsmekanisme.

Under intervjuene spurte vi samtlige om de søkte på andre jobber, selv om de fremdeles var ansatt. Informant tre fortalte at han til tross for nedbemanningen var sikker på å beholde jobben.

”Nei, fordi jeg føler meg ganske sikker på at jeg ikke kommer til å få sparken. Jeg jobber med analyse og jeg vet de er avhengig av meg.” Informant 3

Utsagnet over kan forstås som at informanten befinner seg i en tilstand hvor han ser muligheter og er avklar i henhold til egen posisjon i Aker. Dette er noe som kjennetegner undersøkelsesfasen. For øvrig sier (Kaufmann og Kaufmann, 2009) at man i benektelsesfasen opplever mye motstand mot endring, og er i en form for benektelse. Utsagnet kan derfor tolkes som en informant hvor alvorligheten av prosessen ikke har sunket inn.

(Kaufmann og Kaufmann, 2009) sier her at tiden det tar å komme seg gjennom de fire fasene, varierer mye. Her det individuelle forskjeller i personlighet, stresstoleranse og problemløsningstid, men også i den enkeltes total situasjon.

5.2.5. Tilpasningsfasen.

Etter undersøkelsesfasen begynner individene nå få fast grunn under føttene igjen og klarer og engasjere seg aktivt i den nye ” fremtiden sin ”(Kaufmann og Kaufmann, 2009). De ansatte har bearbeidet endringen og våkner opp etter sjokket. De ønsker nå å gå videre i bedriften og se etter muligheter og overleve endringen. Respondentene gir uttrykk for at de føler seg mer privilegert ettersom de har beholdt jobben.

” Jeg føler meg litt privilegert på en måte fordi jeg er litt gammel og føler at bedriften vil eller kanskje er pålagt av noen avtaler der jeg skal være beskyttet. Jeg har fått inntrykk på at det nå er mer lovløst i bedriften ,de er nødt til å tenke på overlevelse.” Informant 2

Veien gjennom endringskurven er veldig individuelle, og alle vil ikke stå like lenge i hver av fasene(Kaufmann.et. Kaufmann,2009).

Dette ser vi igjen hos respondentene, der informant to forteller at ettersom han har vært i bransjen i over tjueår har han oppnådd sine utviklingspotensial. Han synes det er bedre at de yngre i bedriften får sjansen til ny lære og muligheten for utvikling.

” jeg har ikke det samme ”gutset” som jeg hadde før. Begynner å bli eldre, så jeg husker ikke så godt som jeg gjorde før, men i Aker er det hele tiden noe nytt å lære. Nå er det de unges tur til å lære, da ser jeg heller på meg selv som en mentor.” Informant 2

Vi ser at de yngre ser lysere på fremtiden enn de eldre til tross for at ansiennitetsprinsippet ligger til grunn.

5.3 David. M. Noer (2007) teoretiske utgangspunkt som forståelsesramme for de emosjonelle aspektene under nedbemanningen.

I denne delen av analysen ønsker vi å redegjøre forståelsesrammen for de emosjonelle aspektene under nedbemanningen. Med bakgrunn av Noers (2007) teoretiske utgangspunkt i de tolv dimensjonene ønsker vi å gå i dybden på tre av dimensjonene som er jobbusikkerhet, urettferdighet, Planlegging og kommunikasjon.

5.3.1 Jobbusikkerhet:

Utfra teorien til Noer (2007) dreier jobbusikkerhet først og fremst om den følelsen som oppstår rett etter en nedbemanning om de klarer å finne nytt arbeid. Flere bekymrer seg over om det er deres tur neste gang og hvor lenge de får beholde jobbe. De overlevende vet at ettersom de har vært igjennom flere runder med nedbemanning sier flere av respondentene at mange går rundt med følelse av at de kan være neste mann ut. Når usikkerhet oppstår og informasjonen er stille begynner ansatte å snakke sammen, det er da naturlig at det oppstår rykter, usikkerhet og spekulasjoner om hvem som vil bli de neste berørte.

” Du hører plutselig at ti stykker rund deg har begynt å søke på jobber og at markedet er helt elendig. Alle som har jobb har begynt å tenke på at nå er det min tur i neste runde så kanskje jeg skal begynne å se etter ny jobb”.

Informant 1

Informant en forteller videre at både han selv og andre søker på jobber, dette skjer også under arbeidstiden. De som har fått oppsigelsen har fått ”lov” til å bruke deler av arbeidstiden på jobbsøking.

” Jeg har søkt på en annen jobb. Det var rett og slett på grunn av at situasjonen har vært slik som den er. Det går jo alltid fint å vente, men da situasjonen var på det verste så har det nesten vært naivt å ikke søke på noe annet.”

informant 1

Det vil være naturlig at de fleste får til en viss grad en følelse av usikkerhet som vil oppstå forståelig under en slik prosess der fremtiden enda er usikker. Som vi tidligere har drøftet under siste fasen under avsnittet om endringskurven, der de fleste så muligheter i bedriften.

5.3.2 Urettferdighet.

Den andre dimensjonen vi ønsker å analysere går ut på de overlevedes følelse av usikkerhet som ofte oppstår, hvorfor oppsigelsen skjedde og hvordan de blir gjennomført.

I kapittel 5.1 drøfter vi de ansattes forståelse av nedbemanningens nødvendighet, dette kommer godt frem under intervjuet fra informant fem som forteller at situasjonen ikke bare gjelder Aker men flere:

” Jeg har full forståelse av nedskjæringene, det er jo ikke bare Aker som har og er i denne situasjonen men hele oljebransjen. Det får jo ringvirkninger ut til andre bransjer også.”

Informant 5

I første omgang delte de ansatte samme oppfatning av nedskjæringen. Det var under denne perioden Aker fulgte utvalgsriteriene for oppsigelseskriteriene hvor ansiennitetsprinsippet ble mest vektlagt. Vi spurte samtlige respondenter hvilken endringer som har oppstått i bedriften fra de første nedbemanningsrundene og frem til den nåværende situasjon.

Respondentene forteller at den første store forskjellen var at gjennomsnitts alderen gikk opp ettersom de med lav ansiennitet gikk ut.

Etter flere runder la Aker mindre vekt på ansiennitetsprinsippet som medførte at flere av de ansatte følte at prosessen var urettferdig gjennomført.

”Men så er det jo det igjen at når det kommer til diskusjoner når noen skal ut, fått oppsigelse og måten de blir behandlet på. Jeg tror ikke at dette er en rettferdig prosess som har skjedd i Aker, i forbindelse med nedbemanning.” Informant 5

Det kommer frem at etter flere runder med nedbemanning er det flere av de eldste som føler seg urettferdigbehandlet da de ikke lenger kan støtte seg mot ansienniteten. På bakgrunn av dette ser det ut til at de overlevende får en ulik oppfatning av situasjonen hvor det avhenger av hva de overlevende legger mest vekt på. Utvelgelseskriteriene til Aker har satt spesielt fokus på å beholde kompetanse som har betydning for bedriftens fremtidige strategi, satsningsområder og evne til å vinne nye prosjekter.

Det at Aker etter hvert har gått bort fra ansiennitetsprinsippet etter at nedbemanningsrundene har blitt flere kan være en måte å tenke langsiktig på med at de vil videre ha med ansatte som kan vokse og styrke bedriften i fremtiden. De yngre ser ikke på nedbemanning som urettferdig ettersom de ser muligheter for

Dette valget skulle i utgangspunktet ikke ha uheldig påvirkning på urettferdighetsfølelsen til de ansatte da Aker i første omgang ikke visste utfallet av størrelsen på situasjonen de nå er i.

5.3.3 Planlegging og kommunikasjon.

Den fjerde dimensjonen er planlegging og kommunikasjon, Noer (2007) beskriver at de fleste overlevende kunne tenkt seg informasjonen tidligere og mer tilrettelagt under prosessen. I startfasen i en nedbemanningsprosess er det i følge Noer (2007) viktig at de ansatte får informasjon om endringer som skjer i organisasjonen slik at de blir opplyst om hvilken situasjonen de står ovenfor. Dette vil føre til åpenhet rundt situasjonen. Det kommer klart frem under intervjuene at Aker har fulgt prosedyren for allmøte hvor alle fikk informasjon i forkant av nedbemanningsprosessen.

” Da nedbemanningen ble tatt opp ble vi alle innkalt til allmøte med en gang der vi fikk informasjon om prosessen.” informant 2

Det kommer frem under intervjuene at det er individuelt for hvor mye informasjon de ansatte ønsker. Det som kommer som felles trekk hos respondentene er at de ønsker seg informasjon når det er mest nødvendig i forhold til nedbemanningsprosessen. Det er naturlig at kommunikasjonsflyten varierer mellom ledelsen og de ansatte mellom oppsigelsesrundene hvor ledelsen selv ikke vet mer enn de ansatte.

Det at mengden av informasjonsflyten varierer hos informantene kommer godt frem hos informant to som sier han ikke har behov for mer informasjon en nødvendig. Han sier det ville vært unaturlig dersom ledelsen skulle blitt mer synlig enn vanlig under arbeidsdagen. Informanten formidler videre at det i avdelingen ikke er kultur for tilstedeværelse av toppledelsen.

” Da nedbemanningen ble tatt opp ble vi alle innkalt til allmøte med en gang der vi fikk informasjon om prosessen. Jeg føler at de ikke har mer å informere enn det de har informert. Vi kan jo ikke vite alt.” Informant 2

Under stille perioder hvor de ansatte ikke har fått nok informasjon er det lett for at rykter oppstår. Respondentene trekker frem under intervjuene eksempler på hvordan ryktene begynner når de ikke har fått tilstrekkelig med informasjon. Det er under disse periodene ansatte spekulerer rundt hvem som blir de neste berørte. En av respondentene beskriver situasjonen til tider krevende ettersom hans kollegaer bruker store deler av arbeidsdagen på å spekulere og diskutere situasjonen. Informant tre trekker frem et eksempel på en slik situasjonen der flere av de ansatte trodde at hele avdelingen skulle legges ned.

”Det blir fort mye snakk i gangene. Bare når jeg skal ta meg en kaffepause hører jeg folk klage. Det var vanvittig mye rykter en lang periode om at hele kontoret skulle legges ned. Da kunne ledelsen gått inn å sagt at de enten ikke visste noe, eller at det ikke kom til å skje. Dette gjorde de aldri.” Informant 3

Vi ser utfra respondentene at det er individuelt hvor mye informasjon som foretrekkes, men felles er at de ønsker at ledelsen griper inn når det er mest nødvendig. Lite informasjon kan lett skape utrygghet. Vi viser til modellen fig.1.0 endringskurven (Scott og Jaffe,1994). Informasjon for de ansatte til undersøkelsesfasen, der mangel på informasjon fører dem tilbake i benektelsesfasen hvor er alt er utrygt. Det er i denne fasen hvor

ansiennitetsprinsippet at utrygghet og rettferdighet oppstår, men når de gikk vekk fra dette prinsippet og forholdt seg til strategisk nedbemanning oppstår det igjen utrygghet. Dette kan være mangel på informasjon fordi strategien oppleves uforutsigbar hos de gjenværende.

6.0 Motivasjonen

Vi vil i denne delen av analysekapittelet analysere hvordan nedbemanningsprosessen i Aker har påvirket de gjenværende motivasjon for arbeidet. For å kunne besvare denne delen av analysen tar vi utgangspunkt i følgende undersøkelsesspørsmål:

Hvordan har nedbemanningsprosessen påvirket de gjenværende ansattes motivasjon for arbeidet?

I denne delen av analysen ønsker vi å skape en større forståelse for aspektene som omhandler motivasjon for arbeidet etter nedbemanning. Vi vil med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan fra 1985 undersøke disse fenomenene videre. Deci og Ryan tar utgangspunkt i at motivasjon påvirkes av tre ulike indre behov. Motivasjonen blir dermed den avhengige variabelen. Gjennom å undersøke nærmere de tre indre behovene vil vi dermed kunne si noe om hvorledes disse har påvirket motivasjonen for arbeidet.

6.1 selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryans rammeverk fra 1985. På bakgrunn av innhentet empiri vil det i denne delen av analysen kun fokuseres på den indre motivasjonen. Denne motivasjonen tar utgangspunkt i at mennesker er drevet av tre iboene og ulike psykologiske behov, disse behovene er kompetanse, tilhørighet og autonomi.

6.2 motivasjon forstått som indre motivasjon hos de ansatte.

Vi ser at den indre motivasjonen hos de gjenværende veier mer enn den ytre. Under intervjuene kommer det frem at samtlige av respondentene er sterk indre motivert for arbeidet de utfører. De viser en sterk interesse for fagfeltet hvor ønske om videre utvikling og økt kompetanse blir sterk vektlagt. Det kommer frem under flere av intervjuene at respondentene styrkes av interessen for arbeidsoppgavene hvorav den indre motivasjonen gir en større påvirkning enn den ytre.

”Min motivasjon veier nok større enn det som har blitt trykt ned av selskapet. Det handler nok litt om hva jeg ønsker å jobbe med. Jeg har en stor interesse for det jeg gjør og da blir arbeidsoppgavene og dagen mer givende. Det er dette som motiverer meg. Dersom jeg gjør en god jobb, har jeg gjerne mulighet til å gjøre noe annet.”

Informant 1

”Det som motiverer meg at arbeidsoppgavene er noe som jeg har veldig lyst til holde på med. Jeg driver med analyse og liker det veldig godt. Når det er analyseoppgaver bare jeg kan gjøre eller som jeg kan gjøre alene trives jeg best” Informant 3

6.3 Kompetanse

Det grunnleggende behovet for kompetanse omfatter behovene mennesket har for å lykkes og oppnå gode resultater (Deci og Ryan, 2002)

Aker Solutions kjerneverdier har til hensikt å dyrke og fremme en bedriftskultur hvor menneskene som bygger den vil prestere og levere gode resultater på en ansvarlig måte Dette er noe som gjenspeiles hos respondentene der de forteller hvor viktig kulturen for samarbeid og levere gode resultater.

” Ja det er en kultur for det, vi leverer. Vi er egentlig en salgsorganisasjon, selv om vi ikke driver med direkte salg så selger vi tjenester. Om du gjør en dårlig jobb vil du jo få tilbakemelding på det, noe som til syvende og sist gjør at de ikke vil fornye kontraktene.

Motivasjonen for å gjøre en god jobb er for å genere mer arbeid til selskapet.”

Informant 1

Under intervjuene kommer det frem hos de samtlige respondentene at de valgte Aker som arbeidsplass fordi de visste at det var en attraktiv bedrift med muligheter for selvutvikling og utfordringer. Deci og Ryan (2002) forklarer at utfordringer en søker er det optimale for hvert enkelt menneske. .

Informant fire beskriver Aker som en bedrift med ressurssterke ansatte hvor det er viktig med en faglig sterk kompetanse.

”jeg hadde hørt mye om Aker før jeg søkte, og visste det var en stor og spennende bedrift hvor jeg så for meg en karriere.” Informant 4

Aker tilbyr de ansatte muligheten til videreutvikling, hvor bedriften tilbyr videreutdanning til de som ønsker det. Det gir de muligheten til å bygge på kompetansen innenfor fagfeltet. Utfra våre respondenter forteller flere at de har en stor interesse for arbeidsoppgavene og den faglige utfordringen, selv under en nedgangstid er det fortsatt interesse for utvikling. De ansatte motiveres av interessen for arbeidsoppgavene som for enkelte skaper selvtillit for videre utvikling. Vi kan vise til eksempel hvor informant en tar deltid studie innenfor prosjektledelse. Gjennom deltidsstudier får han fri av ledelsen under arbeidstiden for å delta på forelesning.

”Nå går jeg på BI, hvor jeg studerer prosjektledelse. At Aker gjør det mulig for meg å utvikle meg innenfor jobben hjelper på motivasjonen under disse nedgangstidene.”

Informant 1

Med utgangspunkt i at Aker har en kultur for samarbeid og felles mål, er det ikke alle som jobber i team. Flere av arbeidsoppgavene går blant annet ut på selvstendig arbeid, hvor informant tre jobber med analyse der han foretrekker å jobbe uavhengig.

Informanten trekker frem flere eksempler hvor han blant annet forteller at han jobber best under ferier, da han oftest er alene i bygget uten at han blir distraheret av kollegaer. Selv om han foretrekker å jobbe selvstendig jobber han også mot felles målet til Aker.

”Det som motiverer meg at arbeidsoppgavene er noe som jeg har veldig lyst til holde på med. Jeg driver med analyse og liker det veldig godt. Når det er analyseoppgaver bare jeg kan gjøre eller som jeg kan gjøre alene trives jeg best” Informant 3

Det kommer frem at informant tre er avhengig av å få tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene som følge av selvstendige arbeid under prosjekt, dette for å generere kvalitet til arbeidet. Gode resultater og tilbakemelding er viktig for de ansatte da den styrker den indre motivasjon løfter kompetanse og selvutviklingen etter tilpasning til omgivelsene (Deci og Ryan,1985) fellestrekkene som kommer frem under intervjuene er at kompetansen beholdes gjennom nedbemanningsprosessen med at de ansatte kan utvikle seg, av den grunn har ikke motivasjonen endret seg.

” Etter hvert som du ut får mer kompetanse og erfaring , får du mer ansvar som fører til at jobben blir mer givende. Jeg vil egentlig si utfra min egen del at jeg blir mer sulten etter jo mer jeg lærer.”

Informant 1

6.4 Tilhørighet

Tilhørighet omhandler menneskets grunnleggende behov for å føle tilhørighet i en sosial gruppe. Menneske har behov for å oppnå gjensidig respekt og tillit til andre mennesker i en sosial setting. (Deci og Ryan, 2007).

Vi har i delkapittelet 6.2 tatt for oss kulturen til Aker som bygger på bedriftens verdier. Det er ikke bare utførelsene av arbeidsoppgavene som løfter kulturen, men det sosiale samholdet spiller også en viktig rolle for hvordan de skal oppnå gjensidig respekt og tillit til hverandre. Flere av respondentene trekker frem at arbeidsmiljøet har vært en viktig virkning på motivasjonen på arbeidsplassen. Før nedbemanningen hadde Aker Sandsli forskjellige sosiale sammenkomster som ”kakefredag” og lønningspils.

Dette ble endret under oppsigelsenerundene hvor antall ansatte ble redusert og fokuset på de sosiale sammenkomster reduserte da situasjonen ble mer kritisk. Respondentene forteller at arbeidsmiljøet ble betydelig endret etter ett par runde med nedbemanningen da de fleste oppsigelsene ble gitt ut. Informant to beskriver situasjonen hvor han trekker frem eksempel fra en av rundene hvor mye av arbeidstiden gikk ut på å trøste og vise medfølelse for de oppsagte.

” Merket mest etter jul i fjor, etter en siste nedbemanningsrunden kom føltes det ut som om halve dagen gikk vekk. Jeg ble en slags klagestøtte til de som ble oppsagt.” Informant 2

Arbeidsmiljøet under nedbemanningsprosessen ble i noen grad endret da de som mistet jobben følte seg urettferdig behandlet, det endte med at de søkte empati hos kollegaene. Det at det i perioder gikk utover effektiviteten rundt arbeidsoppgavene til de overlevende resulterer i at de oppsagte ikke viste gjensidig respekt for at de overlevende fortsatt hadde en jobb å gjøre.

Til tider var det naturlig å vise hensyn til de som mistet jobben, selv om det gikk utover arbeidsdagen er de overlevende fortsatt opptatt av å levere gode resultater og lykkes i bedriften.

6.5 Autonomi

Autonomi handler om menneskets behov for å ta egne valg og selv være med å ta initiativ til ulike handlinger. (Deci og Ryan, 2007)

Under en nedbemanning er det flere viktige faktorer som påvirker bedriften. Ansatte for oppsigelse som resultat fra at Aker ikke får nok kontrakter videre, selv om de blir færre ansatte minsker det også å arbeidsoppgavene.

Det kan være vanlig å tenke at ettersom en bedrift nedbemanner vil de bli mer arbeid til de overlevende, at Aker ikke har fått flere kontrakter resulterer i at arbeidsoppgavene blir færre. Ansatte som tidligere har hatt en grad av selvstendighet under arbeidet får nå mer konkrete oppgaver hvorav de ikke får lik kontroll og ansvaret for egen arbeidssituasjon.

”Jeg tenker at jo mer ansvar du har jo mer eierskap får man til oppgaven. For min del blir det gøyere å jobbe på grunn av at da har du noe å si i den oppgaven og jeg kan selv være med på å bestemme utfallet.” Informant 1

At det blir færre ansatte igjen gir ringvirkning i at de gjenværende blir mer synlig i bedriften og vil føle seg mer overvåket. De føler et større press til å prestere ettersom de er redd for å miste jobben. Autonomien kan forsvinne hos de gjenværende når de føler seg kontrollert av ledelsen og avdelingssjefer. Informant fire beskriver situasjon hvor han forteller at han føler seg mer synlig hos ledelsen.

”Det er mye flinke folk og du blir på en måte til lagt merke til om du gjør en dårlig jobb. Det skinner igjennom. Alt vi gjør leverer vi til en kunde, da har du ikke lyst til at kunden skal komme tilbake å si at du har gjort en dårlig jobb. Dette har jeg merket spesielt etter nedbemanningen. Det at vi ikke er så mange igjen her gjør at vi liksom blir mer synlig, både ovenfor sjefer og kollegaer.” Informant 4

Vi ser at selv om prestasjonspresset har påvirket motivasjonen til de ansatte, ser vi på en annen side at de opplever økt karrieremuligheter. I delkapittel 6.2 om kompetanse ser vi at de gjenværende fortsatt har mulighet til å ta utdanning i arbeidstiden som fører til en sterk intern

utvikling. Dette resulterer i at selv om arbeidsoppgavene har blitt færre har de fortsatt en mulighet til å øke sin kompetanse og igjennom mer synlig arbeid mulighet til å vise sjefene at de kan være gode nøkkelpersoner å beholde videre i bedriften. Muligheten for deltidstudier i arbeidstiden kan gi resultat i at de igjen får tilbake litt av kontrollen over selvstyring av egen arbeidsdag.

Ettersom de ansatte i større grad føler seg med overvåket er det lett for at prestasjonspresset fører til redusert motivasjon. Utfra intervjuene ser vi autonomien har en motsatt effekt i Aker da bedriften fortsatt under nedbemanning gir de ansatte

Det at de ansatte i større grad føler seg med overvåket, kan resultere i at motivasjonen synker ettersom prestasjonspresset fører til at motivasjonen blir svekket. De blir med hjelp av mulighet for kompetanse beskyttet fra å miste motivasjonen under nedsatt autonomi.

7.0 Konklusjon

Det vi har kommet frem til ut fra våre funn er at de overlevende på Aker Solutions Sandsli motiveres av en sterk indre motivasjon. De motiveres av sterk interessen for arbeidsoppgavene og nye utfordringer i bedriften. Gjennom Deci og Ryans selvbestemmelsesteori ser vi at kompetanse og mulighet for videre utvikling blir satt høyest vek på. Selv under de største nedbemanningsrundene har de ansatte klart å holde motivasjonen oppe.

Litteraturliste

Andreas Wolden Fredriksen og Erling Johansen. E24, derfor er det krise i oljebransjen.

Publisert. 12.06.2015.

<http://e24.no/energi/oljebremsen/derfor-er-det-krise-i-oljebransjen/23468755>

Lesedato: 29.04.2016

Appelbaum, S.H., Everard, A., Hung, L.T.S. (1999): Strategic downsizing: critical success factors, *Management Decision*, 37(7): 535-552

Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101.

Brinkmann, S. (2006) *'Selvrealiseringens etik'*: Brinkman S. & Eriksen, C. (red.):
Selvrealisering – Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur, 1. udgave, 2. Oplag,
Århus: Forlaget Klim, pp. 41-64

Brockner et al., 1986)

Appelbaum S. H. et al (1997) "The survivor syndrome: aftermath of downsizing" *Career Development International*, Vol.2

Cameron, K.S. (1994): Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resources Management*.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.

Doherty og Horsted, 1995). Facing up to the Constancy of Organizational change: further insights and approaches to solutions.

Edward L. Deci and Richard M. Ryan (1985). *intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum press

Edward L. Deci and Richard M. Ryan(1987). The support of autonomy an control og behavior. Journal of peronality and social psychology.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self-determination research. New York: University of Rochester Press

Edward L. Deci and Richard M. Ryan, Perceived autonomy support: The Sport Climate Questionnaire (SCQ). www.selfdeterminationtheory.org

Flyvbjerg, Bent (2006) *Five Misunderstandings about Case- Study Research*, vol 12. No 2 219-245.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Education Today, 24, 105-112.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.)

Justesen, Lise & Mik-Meyer (2010) Nanna, *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, København ; Hans Reitzels Forlag

Kaufmann Geir, og Kaufmann Astrid, (2009) psykologi i organisasjon og ledelse. 4 utgave

Kvale S & Brinkmann S (2009) " *det kvalitative forskningsintervju*"

Malterud, K. (2001). *Qualitative research: standards, challenges, and guidelines*. The Lancet, 358, 483-488.

Maaløe, E. (2002). *Case-studier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag.

Nesheim, T., Olsen, K., Kalleberg, A.L. (2007): "Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene?" Søkelys på arbeidslivet. Årgang 24. Utgave 3.

Repstad, P. (2007): "Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder I samfunnsfag. Universitetsforlaget oslo

Stake, R.(2000) Case studies , in N.K Denzin and Y Lincoln, *Handbook of qualitative Research*, Sage 435-454.

Thagaard, Tove(2003) systematikk og innlevelsen – en innføring i kvalitativ metode, Fagbokforlaget, Oslo

Vedlegg1 :

Intervjuguide

S1:Tusen takk for at du ville stille til intervju, vi setter stor pris på at du er her og tar deg tid i arbeidstiden til å snakke med oss.

Vi kan jo begynne å fortelle hvem vi er.

Info1: nikker

S1 fortsetter: Vi kommer fra markedshøyskolen i Bergen, som studerer HR-og personalledelse. Vi skriver Bachelor der tema

for intervjuet er motivasjon, og hva som påvirker din motivasjon under din bedrifts nedbemanning. Dette er et dybdeintervju hvor vi ønsker å gå i dybden for å finne ut hvordan din motivasjon påvirke. Vi vet at dette er et vanskelig og ømt tema som kan være vanskelig å snakke om, men viktig å konstanter at vi på ingen måte vil trå over dine personlige grenser. Om du føler at spørsmålene blir for intense ønsker vi at du gir oss tilbakemelding. Intervjuet kommer til å bli tatt opp på lydbånd, da pga at transkribering men dette vil selvfølgelig bli slettet etter at intervjuet og transkriberingen er gjennomført. Ditt navn vil ikke bli brukt i vår oppgave så du vil være helt anonym. Vi har del intervjuet inn i tre deler, hvor første del tar for seg din motivasjon på jobben, del to vil handle om hvordan din

jobbsituasjon påvirker ditt privatliv og den siste delen er en avslutning hvor du har mulighet til å legge til noe på som du føler du ikke har sagt som du mener er viktig i forhold til temaet. Vi vil følge denne intervjuguiden punktlig, men kommer til å stille oppfølgingsspørsmål etter behov.

S2: Informerer om at S1 kommer til å ta for seg intervjuet, mens S2 noterer kroppsspråk og andre viktige momenter underveis.

S1: Da begynner vi med fase 1 av intervjuet som går ut på din motivasjon på jobb, arbeidsmiljø, ledelsen og dine kollegaer.

Fase 1:

- Alder
- Utdannelse:
- Sivilstatus:
- Bedrift:
- Hva er din stilling:
- Hvorfor har du valgt å jobbe for denne bedriften:
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Trives du på jobb, og hvorfor, hvilken måte, hva er viktig?
- Føler du deg motivert til å gå på jobb når du våkner om morgningen?
- Hvordan trives du med dine arbeidsoppgaver og arbeidstid?
- Hva motiverer deg på jobb?
- Blir du motivert når du kommer på jobb, møter dine kollegaer og setter i gange med arbeidsoppgavene?

- Føler du at arbeidsmiljøet er med på å påvirke din motivasjon på jobben og under din arbeidsdag?
- Føler du deg som e viktig del av din arbeidsplass?
- Har det skjedd endringer i arbeidsmiljøet fra du startet til den nåværende situasjonen med tanke på nedbemanning? Hvilke endringer og hvilken opplevelse har du fra dette?
- Hvordan har ledelsen informert under prosessen? Hvordan føler du at ledelsen/organisasjonen har hold dere godt informert under denne prosessens? Virker som de tar prosessen er godkjent.
- Føler at kommunikasjonsflyten mellom de ansatte og ledelsen har vært godt og at dere selv under en vanskelig periode har blitt ivaretatt?
- Hva gjør ledelsen for å holde kommunikasjonsflyten oppe?
- Hva gjør ledelsen for å informere om endringene under denne prosessen?
- Kan du se for deg en karriere i bedriften ?
- Søker du på andre jobber, og hvorfor?
- Vis ja, søker du på andre jobber under arbeidsdagen?
- Vet du om din kollegaer søker på jobber i arbeidstiden, og hvordan påvirker dette deg?
- Om du hadde fått den jobben du søker på, ville du takket ja?

Da går vi videre over til fase 2, der vi tar for seg hvordan du opplever situasjonen når du ikke er på jobb sammen med venner, familie og evt samboer.

Fase 2:

- Når arbeidsdagen er over, føler du at du fortsatt har overskudd til å gjøre andre plikter og som å delta på sosiale sammenkomster?
- Føler du at den prosessen du er i påvirker privatlivet ditt og hvordan?
- Snakker du fortsatt positivt om jobben din (selv om den er under en nedbemanning) til familie og venner?
- Om du skulle mistet jobben eller blitt permittert, vil det påvirke dine fremtidige planer?
- Er det du som er den største forsørgeren i ditt parforhold?
- Hvordan tror du at din økonomiske situasjon vil endre seg om du skulle mistet jobben?
- Alt i alt, føler du at din motivasjon har endret seg siden du begynte på din jobb frem til i dag?

FASE 3

Er det noe du evt vil legge til som du er mener er viktig?