

747830

748103

BCR3102

**Survivor Syndrome- Hvordan påvirkes de gjenværende av
nedbemanningen?**

Bacheloroppgave



VÅREN 2017

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

Antall ord: 17600

Veileder: Jon- Arild Johannessen

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med avsluttende utdanning i studieretningen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, avdeling Oslo. Først og fremst vil vi takke vår veileder Jon- Arild Johannessen for god hjelp, støtte og motivasjon under skrivingen.

Vi ønsker også å takke Thor Ingvar Huuse, som satte oss i kontakt med våre fire intervjuobjekter. Disse ønsker vi også å rette en stor takk til, uten deres informasjonsdeling hadde ikke gjennomføringen av denne oppgaven vært mulig. Gjennom dere har vi fått unikt innsyn i et, etter vår mening, viktig og underfokusert tema.

Til sist vil vi takke familie, venner og andre støttespillere for styrkende og oppmuntrende ord underveis i prosessen.

Takk!

Sammendrag

Denne oppgaven har hatt som formål å undersøke om de gjenværende ansatte opplevde «survivor syndrome» i forbindelse med nedbemanningen hos Orkla i 2013, etter at deres oppkjøp av Rieber & søn var et faktum. Survivor syndrome kan betegnes som ulike negative reaksjoner gjenværende medarbeidere kan oppleve etter en nedbemanning. I vår oppgave har vi særlig vektlagt elementene depresjon, svekket tillit og svekket motivasjon hos medarbeiderne.

Gjennom dybdeintervjuer med fire ulike informanter har vi forsøkt å undersøke om noen av reaksjonene har funnet sted hos disse. De fire medarbeiderne har ulike stillinger hos Orkla, men har til felles lang fartstid hos Rieber & søn før det nevnte oppkjøpet.

Dette er en undersøkelse vi også gjennomførte i 2016, med de samme fire intervjuobjektene, hvor vi konkluderte med flere tilfeller av «survivor syndrome». Dette har gitt oss grunnlag for å sammenligne besvarelser fra de to undersøkelsene. I bacheloroppgaven har vi derfor, i tillegg til å analysere og presentere våre nye funn, foretatt en sammenligning av dataene vi har innhentet fra de to ulike gjennomføringene.

Gjennom undersøkelsen har vi funnet klare tegn på at de ulike medarbeiderne opplevde ulike dimensjoner innenfor «survivor syndrome», og konkludert med at samtlige led av dette under, og i tiden etter, nedbemanningen.

Vi ønsker at vår oppgave skal belyse spørsmålet om hvordan gjenværende medarbeidere egentlig påvirkes av en nedbemanning.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	6
2	Situasjonsbeskrivelse og problemstilling.....	6
3	Definering av kjernebegreper	8
3.1	Endring	8
3.2	Nedbemannings.....	9
3.3	Survivor Syndrome.....	10
3.4	Konseptuelt rammeverk og forskningsspørsmål	12
3.4.1	Konseptuelt rammeverk	12
3.4.2	Forskingsspørsmål.....	13
4	Litterær gjennomgang	13
4.1	Redusert motivasjon	13
4.1.1	Indre motivasjon.....	14
4.1.2	Maslow behovshierarki	14
4.1.3	Kognitiv motivasjonsteori	17
4.1.4	Kognitiv forventningsteori	17
4.1.5	Subjektive forventninger	18
4.1.6	Ytre motivasjon	18
4.2	Depresjon.....	19
4.2.1	Den kognitive triade	20
4.2.2	Kognitive forvrengninger	22
4.2.3	Feil i prosesseringsmønstre	23
4.2.4	Becks modell for depresjon.....	24
4.3	Svekket tillit.....	24
4.3.1	Historiebasert tillit.....	27
4.3.2	En tredjepart som leder av tillit.....	27
4.3.3	Kategoribasert tillit.....	28
4.3.4	Rollebasert tillit	28
4.3.5	Regelbasert tillit	29
4.3.6	Rollen tillit spiller i kunnskapsarbeid.....	29
4.3.7	Tillit og økte prestasjoner.....	31
5	Valg av undersøkelsesdesign	32
6	Valg av metode	32
6.1.1	Utvalgelse av informanter	33
6.1.2	Forberedelse til intervjuene	33

6.1.3	Gjennomføring av intervjuene	34
6.1.4	Etterarbeid	35
7	Analyse og fortolkning av intervjuene.....	35
7.1	Analyse og tolkning av funn.....	36
7.2	Redusert motivasjon	37
7.3	Depresjon.....	40
7.4	Svekket tillit.....	44
8	Resultater	49
9	Konklusjon.....	52
10	Feilkilder	53
10.1	Valg av metode.....	53
10.2	Utvalg	54
10.3	Snøballeffekten.....	54
10.4	Intervjuobjektene	54
11	Litteraturliste.....	55
12	Vedlegg 1- Intervjuguide	60

1 Innledning

I de skiftende, uforutsigbare og usikre omgivelsene som ulike organisasjoner opererer i i dag, er det nødvendig å være endringsvillig for å opprettholde konkurranseevnen. Mange bedrifter opplever nødvendigheten av å måtte ta upopulære avgjørelser, og gjøre endringer, for å tilpasse seg omgivelsene og overleve. En av disse formene for endring er nedbemanningen, en reduksjon av gjeldende arbeidsstyrke i organisasjonen. Ofte kan en nedbemanning føre med seg store konsekvenser, i første rekke for de som må forlate organisasjonen, enten det skjer frivillig eller mot medarbeiderens vilje. Dette kan føre til store omveltninger for disse personene, da det påvirker faktorer som blant annet økonomi, de daglige rutiner, samt relasjonene rundt personen. Under slike prosesser, vil ofte organisasjonen være opptatt av å fokusere på sitt omdømme, og derfor best mulig forsøke å ivareta personene som mister jobben.

Men det finnes i tillegg en gruppe mennesker som ofte ikke tas hensyn til i like høy grad, de gjenværende medarbeiderne. Å være blant de som beholder jobben etter en endring som dette, kan i verste fall føre til svært negative reaksjoner hos de det gjelder. For ett år siden gjorde vi en undersøkelse på området, hvor vi gjennom dybdeintervjuer med fire intervjuobjekter kartla opplevelser og reaksjoner fra en nedbemanning i deres organisasjon. Vi avdekket flere tilfeller av det vi konkluderte med som «survivor syndrome», en samlebetegnelse for disse negative reaksjonene.

I vår bacheloroppgave vil vi ta for oss hva organisatoriske endringer er, og hvorfor disse forekommer, samt se nærmere på temaet nedbemanning, og hvordan en nedbemanning påvirker medarbeiderne. Gjennom dybdeintervjuer med de samme fire personene som ved forrige oppgave, vil vi se nærmere på reaksjonene vi kartla sist, og undersøke om våre konklusjoner fremdeles er gjeldende, ett år etter. Den praktiske informasjonen vi innhenter gjennom intervjuene, vil vi analysere og sammenligne med datamaterialet vi innhentet forrige gang, og forsøke å knytte sammen med relevant litteratur som eksisterer på området.

2 Situasjonsbeskrivelse og problemstilling

«Rieber & søn» ble stiftet i 1839 av den tyske forretningsmannen Paul Gottlieb Rieber, og var i lang tid et stort og anerkjent selskap i Norge. Før Rieber & søn ble kjøpt opp av Orkla i

2012, hadde selskapet en sterk merkevare i Norge, og i norske dagligvarebutikker fantes det over 500 ulike produkter fra Rieber & søn (Wikipedia, 2015).

Rieber & søn hadde produksjonsvirksomhet i syv land med over 3000 ansatte, der over 65% av arbeidsstokken var i utlandet (Wikipedia, 2015). Orkla hadde tidlig et ønske om å kjøpe opp Rieber & søn, noe de også forsøkte på så tidlig som i 2003. Dette forsøket ble sett på som et fiendtlig oppkjøp, og ble da heller ikke gjennomført (Dagens Næringsliv, 2012).

Etter hvert begynte Rieber & søn å slite med fallende marginer, og de iverksatte derfor omfattende kostnadsprogrammer for å redusere utgifter. Likevel fortsatte driftsmarginen å falle fra 2010 til 2011, og også inn i 2012. Etter de dalende resultatene ble det kjent at familien Rieber ønsket å selge selskapet. Igjen kom Orkla på banen, og denne gangen ble oppkjøpet gjennomført, 20. august 2012. Avtalen var likevel betinget av at den ble godkjent av EU-kommisjonen, russiske og norske konkurranse-myndigheter. Avtalen ble til slutt godkjent første kvartal 2013 (Dagens Næringsliv, 2012).

Oppkjøpet førte til endring i selskapets drift, og Orkla gjorde store omveltninger i selskapets struktur. Avdelinger som markedsavdelingen, administrasjonen, økonomi- og salgsavdelingen ble spesielt berørt (Bergensavisen, 2013). Disse endringene fikk store konsekvenser for de ansatte i selskapet, og etter den påfølgende nedbemanningen, hadde mellom 80 og 90 av de 180 ansatte i Rieber & søns norske avdeling mistet jobben (Bergensavisen, 2013). Fremdeles sitter en del av de tidligere medarbeiderne fra Rieber & søn i deres tidligere lokaler i Bergen.

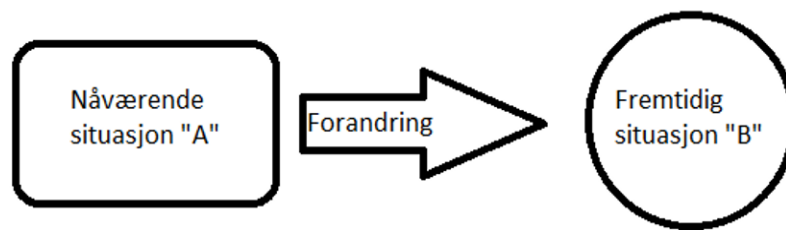
Etter å først ha sett nærmere på situasjonsbeskrivelsen for ett år siden, ønsket vi å undersøke konsekvensene som nedbemanningen fikk for de gjenværende Rieber & søn- ansatte. Under arbeidet med denne undersøkelsen, fattet vi stor interesse for temaet, og opplevde at dette var noe vi var interesserte i som tematikk også til vår bacheloroppgave. Vi bestemte oss for å gjenta vår første problemstilling og undersøkelse, for å se etter likheter og endringer i innhentet informasjon, og for å gi undersøkelsen mer «tyngde. Spørsmålet før den nye gjennomføringen er om vi fremdeles kan konkludere med at medarbeiderne opplevde ulik grad av «survivor syndrome».

«Opplevde de gjenværende medarbeiderne etter Orklas oppkjøp av Rieber & søn, og påfølgende nedbemanning, survivor syndrome?»

3 Definerings av kjernebegreper

3.1 Endring

En endring kan ifølge Lines forstås som en bevisst og planlagt forandring i en organisasjons struktur, system, prosess, produkt eller markedsområde, med den hensikt å forbedre organisasjonens resultater (Lines, 2005, 9). Hennestad, Revang og Strønen definerer endringsledelse som «implementering av nye idéer, idéer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet» (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, 82). Med dette som utgangspunkt, kan vi si at organisatoriske endringer foretas for å forbedre den nåværende situasjonen til bedriften. Ifølge Robbins og Judge finnes det seks overordnede årsaker til hvorfor en organisasjon ønsker å foreta en endring: Ny teknologi, økonomiske sjokk, økt konkurranse, sosiale trender, politikk eller ulike forhold ved arbeidsstyrken (Robbins og Judge, 2007, 577).



Kilde: (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi, 2007, 13)

Ut fra denne forenklete figuren, betrakter man en endring som en prosess med et tydelig punkt for start og slutt, fra «A» til «B», der endringen er den forandringen som skiller den nåværende og den ønskede fremtidige situasjonen. På denne måten kan man sammenligne endringsprosessen med et prosjekt, hvor man ofte jobber med en tydelig frist for ferdigstillelse av arbeidet. Ofte er organisatoriske endringer likevel mer komplekse, hevder Nordhaug, Hildebrandt og Brandi, da de både kan innebære «tilpasninger, justeringer og glidende overganger», og ikke bare konkrete, tydelige forandringer. Dette kan gjøre det vanskelig å skille de ulike delene fra hverandre (Nordhaug, Hildebrandt, Brandi, 2007, 14). Denne måten å tenke på kan sammenlignes med Hennestad, Revang og Strønen's utgangspunkt for endring. I sin bok fremmer de to tilnærminger til hvordan man ser på organisasjonsendring. Den ene måten er å se på endring som kontinuerlig, hvor organisasjonen hele tiden er i forandring, og stadig endrer, justerer og modifierer. Den andre tilnærmingen handler om å se på endringen som planlagt og episodisk, noe som innebærer å

se på endringen som en konkret prosess, med et tydelig punkt for start og slutt, som kan sammenlignes med den mer prosjektorienterte tilnærmingen (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, 82).

Vi vil i vår oppgave ta utgangspunkt i den prosjektorienterte tilnærmingen. Årsaken til dette, er at vi skal se nærmere på potensielle, psykologiske påkjenninger hos de gjenværende medarbeiderne, og at det derfor vil være nødvendig å ha definert en konkret slutt for endringsprosessen. Om vi ser på endring som en kontinuerlig prosess, vil det være vanskelig å definere hvem som regnes som «overlevende», og vi vil derfor betrakte endring som en planlagt og episodisk prosess, med en klar for ramme for start og slutt.

Det finnes flere ulike former for organisasjonsendring. Dette kan eksempelvis være ulike typer omstillinger i organisatoriske strukturer og prosesser, endringer i ledelse og ledelsessystemer, fusjoner og fisjoner, og oppkjøp.

3.2 Nedbemanning

En annen endringstype, som er svært aktuell i dag, er nedbemanning. Nesheim m.fl. definerer en nedbemanning som «en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon gjennom oppsigelser (regulert i Arbeidsmiljøloven), og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte» (Nesheim m.fl., 2007, 261). Det finnes flere grunner til at nedbemanning er et høyaktuelt tema. Blant annet er oljeservicebransjen inne i vanskelige tider, grunnet lavere aktivitet og forespørsel, i tillegg til at det har vært et fall i oljeprisen. Denne situasjonen har blant annet ført til at Statoil i 2015 tok avgjørelsen om å forsøke å kutte antall ansatte, ved å tilby samtlige medarbeidere muligheten til å søke om sluttpakke. Dette gjorde de for å fremme en frivillig form for nedbemanning, fremfor å tvinge medarbeidere ut. (Dagens Næringsliv 2015).

Også mediebransjen er i en omstillingsprosess, der digitalisering og endringer i lesernes vaner, har ført til et inntektsfall for flere mediehus, deriblant Bergens Tidende, som i 2014 fastslo at de måtte nedbemanne for å kutte i utgiftene. Inntektsfallet skyldtes, ifølge Bergens Tidende selv, et stort fall i annonseinntekter fra papirutgaven til avisen (Bergens Tidende 2014). Også andre mediehus har blitt tvunget til å gjøre endringer i bemanningen grunnet lavere inntekter, blant annet Dagbladet, som siden 2005 har gjennomført flere

nedbemanninger, grunnet lavere inntekter og implementering av digitalisering (Magma 2009). At papirutgavene til avisene generer mindre inntekter enn tidligere, kan som nevnt skyldes nye vaner hos leserne, blant annet i den stadig økende digitaliseringen. Mange lesere foretrekker i dag å lese aviser på mobiltelefoner, datamaskiner eller nettbrett, noe som fører til at antall lesere av avisenes papirutgaver stadig faller (Kampanje 2015).

Man kan si at det eksisterer tre forskjellige, overordnede strategier for nedbemanning: oppsigelser (To former, tvang og frivillig), samt redesign av arbeids- og systemisk strategi (Feldheim, 2007, 250). Oppsigelse, eller avslutning av arbeidsforhold, er ofte veien organisasjoner velger å gå når det skal nedbemannes, og regnes som en enkel og effektiv måte å gjøre dette på. Å avslutte arbeidsforholdet til den ansatte kan likevel naturlig nok føre til flere negative konsekvenser for medarbeideren, i form av blant annet endringer i personens økonomi, daglige rutiner, i tillegg til endringer i dens relasjoner. Grunnet organisasjonens ønske om et godt omdømme, vies mye av organisasjonens oppmerksomhet til måten disse behandles på. Dette kan blant annet gjøres gjennom å tilby medarbeidere sluttpakker, for at arbeidsforholdet avsluttes frivillig, fremfor at medarbeiderne tvinges ut av arbeid. Denne tendensen mange organisasjoner har til å vie mye oppmerksomhet til de som mister jobben, kan føre til at de gjenværende medarbeiderne «blir glemt», til tross for at det er disse som skal skape fremtidige resultater for organisasjonen. I tillegg skriver Dagens Næringsliv at disse «overlevende» medarbeiderne opplever større grad av press, dårligere arbeidsmoral og -miljø, samt høyere sykefravær, etter nedbemanningsprosesser (Dagens Næringsliv 2004).

3.3 Survivor Syndrome

I vår oppgave ønsker vi å se nærmere på reaksjoner som kan forekomme hos de gjenværende medarbeiderne. Disse potensielle påkjenningene kan beskrives som «survivor syndrome», en fellesbetegnelse for alle negative følelser og reaksjoner som gjenværende medarbeidere kan oppleve i tilknytning til nedbemanningen (Doherty og Horsted, 1995, 26).

Begrepet «survivor syndrome» har i høy grad blitt bygget opp fra tidlig forskning gjort av Joel Brockner, som var en av de første til å forske på fenomenet. Forskningen kom som følge av et annet, men nærliggende, begrep, kalt «survivor guilt». Dette er et fenomen som handler om at de medarbeidere som blir værende etter nedbemanninger, opplever følelse av skyld overfor personene som må gå (Brockner, 1986, 380). Brockner så samtidig at de gjenværende

reagerte med andre følelser, deriblant sorg, sinne, mistillit og svekket motivasjon, følelser som i dag er kjent som «survivor syndrome».

«Survivor syndrome» er et vidt begrep, og kan som nevnt innebære forskjellige elementer. Appelbaum, Delage, Labib og Gault trekker blant annet frem jobbusikkerhet, opplevd urettferdighet, depresjon, redusert motivasjon og villighet til å ta risikoer, mistillit og bedrag som de mest kritiske faktorene. I tillegg finnes elementer som sorg, sinne, stress, frustrasjon og utbrenthet (Appelbaum, Delage, Labib, Gault, 1997, 283).

Gandolfi hevder at de færreste organisasjoner som gjennomfører nedbemanninger, opplever økt produktivitet og effektivitet. Han henviser til en rekke studier som viser at nedbemanninger ofte har en negativ effekt på organisasjonens økonomi (Gandolfi, 2008, 47-49).

«The overall picture of the financial effects of downsizing is negative. While a few firms have reported financial improvements, the majority have failed to report increased levels of efficiency, effectiveness, productivity, and profitability» (Gandolfi, 2008, 47).

Richard Koonce oppdaget noe av det samme: Gjennom en studie på 30 ulike organisasjoner, fant han ut at moralen til gjenværende ansatte sank etter de ulike nedbemanningene, og at produktiviteten med dette også sank (Koonce, 1991, 22-25). Appelbaum, Delage, Labib og Gault hevder også at produktiviteten blir lavere i etterkant av nedbemanninger, etter først å øke gjennom at medarbeidere jobber ekstra hardt for å få bli værende i organisasjonen (Appelbaum, Delage, Labib, Gault, 1997, 280).

Gandolfi mener at det eksisterer flere årsaker til at nedbemanninger ofte viser seg å ikke være lønnsomme for organisasjonen. Han peker på at disse endringsprosessene får store konsekvenser for de gjenværende medarbeiderne, i form av eksempelvis flere oppgaver og større ansvar på arbeidsplassen, ofte uten å motta tilstrekkelig med opplæring eller støtte. I tillegg hevder han at alle gjenværende medarbeidere i ulik grad risikerer å gå gjennom forskjellige lidelser etter nedbemanningen, som også han omtaler som «survivor syndrome». Gandolfi mener at disse faktorene i stor grad bidrar til å minske produktiviteten og effektiviteten til medarbeiderne, og på den måten også inntektene til organisasjonen (Gandolfi, 2008, 50).

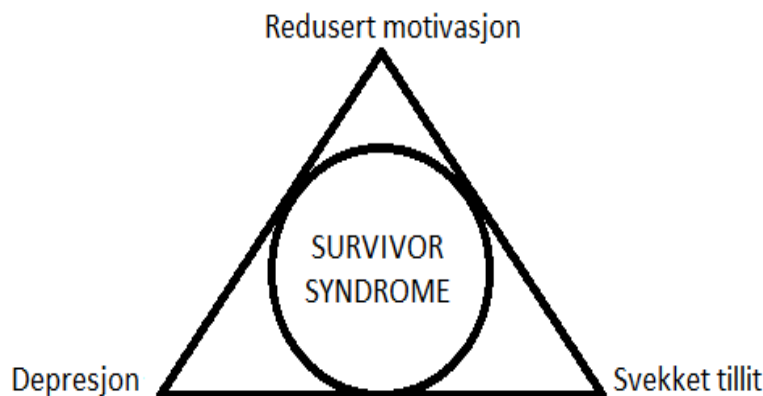
Han sier videre at ledelsen i ulike organisasjoner ofte ikke fokuserer nok på «de overlevende», og hva disse må gå gjennom ved en nedbemanning. Han spør om ikke det er «disse som skal sørge for fremtidig profitt?» (Fritt oversatt, Gandolfi, 2008, 52). I tillegg sier Gandolfi at det er knyttet mange utgifter til det å avslutte arbeidsforhold med medarbeidere, blant annet gjennom sluttpakker og andre tilbud til de som må gå (Gandolfi, 2008, 50).

På bakgrunn av dette, ser vi viktigheten av at organisasjonen er bevisst på disse faktorene, noe som forsterker vår interesse for tematikken. For å spisse inn den tidligere nevnte problemstillingen, vil vi fokusere vår oppgave rundt tre områder innenfor «survivor syndrome»: redusert motivasjon, depresjon og svekket tillit. Dette er elementene vi baserte vår oppgave på for ett år siden, og er faktorer vi mener bidrar til å utfylle begrepet godt. Disse vil fungere som utgangspunkt for våre tre forskningsspørsmål på samme måte som ved forrige undersøkelse, og er områdene ved «survivor syndrome» vi vil se nærmere på.

3.4 Konseptuelt rammeverk og forskningsspørsmål

3.4.1 Konseptuelt rammeverk

For å tydeliggjøre vårt fokusområde for temaet, har vi konstruert et konseptuelt rammeverk, illustrert under:



(Figur 1, konseptuelt rammeverk)

3.4.2 Forskningsspørsmål

1. Opplevde de gjenværende ansatte redusert motivasjon?
2. Opplevde de gjenværende ansatte depresjon eller symptomer på dette?
3. Opplevde de gjenværende ansatte svekket tillit til ledelsen?

4 Litterær gjennomgang

Litteraturen vi har valgt å basere oppgaven vår på, er valgt med utgangspunkt i vår problemstilling. Det finnes lite aktuell litteratur som konkret dreier seg om begrepet «survivor syndrome», og hva det innebærer, og også lite om de ulike, konkrete elementene knyttet opp mot begrepet. Gjennom den litterære gjennomgangen vil vi derfor gi en grundig redegjørelse og gjennomgang av hvert av elementene på generell basis, og forsøke å knytte denne informasjonen opp mot «survivor syndrome», og hva det innebærer. Vi vil bruke den litterære gjennomgangen som et hjelpemiddel for forståelse av analysen og resultatene vi innhenter.

4.1 Redusert motivasjon

Forskning viser at motiverte medarbeidere kan være av stor betydning for en organisasjon. Litteraturen i denne delen vil definere redusert motivasjon og peke på sammenhenger til vår valgte problemstilling. Blant annet sier Dysvik at engasjerte og motiverte ansatte fører til større kundetilfredshet, noe som i høy grad kan påvirke en organisasjons suksess. I tillegg trekker Kuvaas frem at stor indre motivasjon hos medarbeidere, noe vi vil komme tilbake til i oppgaven, ofte fører til gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012, 57). På den måten kan vi si at motiverte ansatte kan være viktig for å være en lønnsom organisasjon.

«Bedrifters kanskje viktigste kunde er deres egne ansatte. Dersom man klarer å holde medarbeiderne sine engasjerte, er det en stor sjanse for at dette smitter over på kundene, fordi de ansatte yter bedre kundeservice» (Dysvik, sitert i Stranden 2014)

Det er vanlig å dele inn begrepet motivasjon i to deler, den indre og ytre motivasjonen. Den største forskjellen på de to formene er årsakene til handlingene våre, og hvorvidt de lokaliseres i oss, eller gjennom ulik ytre påvirkning. Vi har valgt å gå dypest inn på den indre motivasjonen. Dette fremstår som et omfattende og komplekst område, og er en form for motivasjon det eksisterer mye litteratur rundt. Kuvaas fremhever betydningen av at bedrifter fokuserer på dette, til tross for at det er vanskelig å måle den direkte effekten dette har på «... for eksempel individens eller gruppens arbeidsprestasjoner, lojalitet og serviceinnstilling»,

samt negative forhold som bedrifter ønsker mindre av, som turnovers (Kuvaas, 2008, 188). Den følgende litteraturen er derfor basert på at motivasjon er noe som oppstår uten ytre påvirkning.

Forskning viser som nevnt at det eksisterer en sammenheng mellom motiverte ansatte, et godt arbeidsmiljø og en bedrifts mulighet til å tjene penger. Motsatsen til motiverte ansatte er demotiverte ansatte. Vi er ofte opptatt av hva som er drivkreftene til et individ, og hva som er motivasjonen som kan forklare handlinger. For å se nærmere på dette, har vi valgt å ta for oss hva som ligger bak elementet motivasjon. Vi kan definere motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 113)

Innen psykologi har det vært en utvikling i definisjonen av begrepet motivasjon, fra mekaniske teorier med forankring i biologi, til sosial tilhørighet, intellektuell utfoldelse og individuell selvaktualisering med mer menneskelig motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 114).

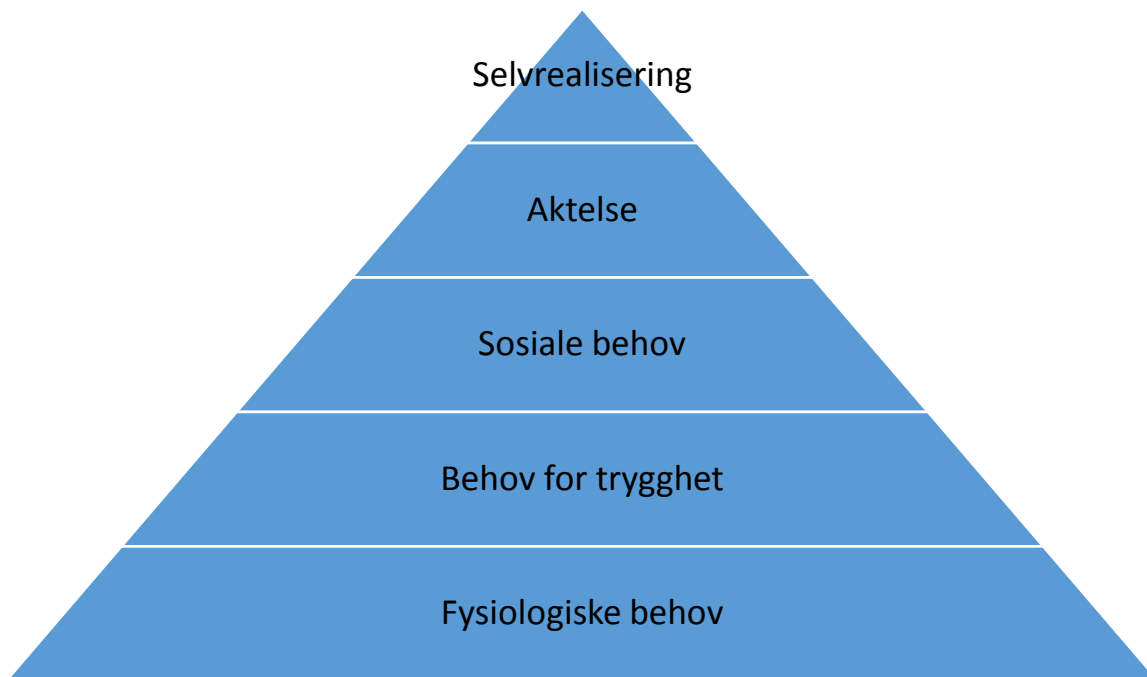
4.1.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon baserer seg på individets opplevelse av at aktiviteter gjøres frivillig med bakgrunn i en indre tilfredsstillelse. Det å arbeide med slike aktiviteter har videre vist seg å være relatert til om individet velger å ta fatt på optimale utfordringer (Deci og Ryan, 1987, 125). Når et individ handler ut fra egen innskytelse, interesse eller verdier som er styrt av individet selv, betegnes dette som indre motivasjon. (Lillemyr, 2007, 19). Indre motivasjon forutsetter at individet ikke føler noen form for ytre press eller trykk i form av belønning. Ifølge Kuvaas kan dette sammenlignes med opplevelsen man får ved å jobbe med noe som om det var en lystbetont hobby. Det kan medføre at man fort «glemmer tid og sted» fordi man trives med det man gjør. I et slikt tilfelle vil eventuell belønning ha mindre betydning enn det faktum at man oppriktig liker det man gjør (Kuvaas, 2012, 33).

4.1.2 Maslow behovshierarki

En svært utbredt og mye brukt teori innenfor motivasjonen, er Maslows behovshierarki. Maslow gjorde et forsøk på å dele de menneskelige behovene i fem forskjellige deler,

strukturert i et hierarki. Han lanserte hierarkiet med en humanistisk vinkling (Lillemyr, 2016, 16).



Kilde: (Maslow 1943)

Disse fem delene består av de fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvrealisering. Grunntanken til Maslow var at det er nødvendig å få tilfredsstilt behovet i nivået under før man kunne tilfredsstille nye. Det første nivået handler om at alle mennesker har et grunnleggende behov for næring, vann, luft og husly. I arbeidslivet kan vi sammenligne dette med at man har behov for kompensasjon og lønn som minst dekker de nødvendige grunnleggende behov hos arbeidstakeren.

Trygghetsbehovet dekker våre behov for å føle oss trygge mot eventuelle psykiske eller fysiske skader. I arbeidslivet kan dette omfattes av HMS (helse, miljø og sikkerhet), ved at ansatte føler de kan utføre sine arbeidsoppgaver uten for stor risiko for skade, både på et psykisk og et fysisk nivå (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 114).

Maslows tredje nivå handler om de sosiale behovene til individet. Ansatte har behov for sosial tilhørighet, samt å føle støtte og aksept på arbeidsplassen. Ifølge Maslow er det viktig at de to foregående nivåene tilfredsstilles før det tredje blir gjeldende. Det er ikke uvanlig at bedrifter legger til rette for dette ved å arrangere sosiale sammenkomster og aktiviteter utenom normal arbeidstid. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 115)

Det fjerde nivå i Maslows teori er behovet for aktelse. I motsetning til de andre, handler ikke dette om et behov det er underskudd på. Det handler om behov for personlig vekst, å få videreutvikle personlige egenskaper, selvrespekt og å få anerkjennelse fra andre. Det sentrale i dette nivået er et behov for å prestere, samt å oppnå suksess, prestisje og andres aktelse.

Det femte og øverste nivået er selvrealisering. Dette nivået omhandler menneskers behov for å utvikle og realisere sitt potensial, ved å få brukt sine egenskaper og evner til det fulle. Kaufmann og Kaufmann forteller at dette henger sammen med at ansatte vanligvis yter sitt aller beste under de overnevnte betingelsene (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 116). Fordelen med å prioritere dette på arbeidsplassen er at begge parter kan dra nytte av det, ved at de ansatte yter og trives bedre dersom de føler at de får plass til å utvikle seg, noe som kan medføre at bedriften får bedre økonomiske resultater og lavere turnover.

Det eksisterer en skepsis til Maslows teori, ettersom flere reagerer på at det er nødvendig å få tilfredsstilt behovene på et nivå før et annet. Mennesker er sammensatt på forskjellige måter, og det er ikke nødvendigvis gjeldende for alle at et behov må være tilfredsstilt før det neste.

Nyere forskning viser at mennesker på tvers av kulturer er mer komplekse i behovene sine enn vi tidligere har antatt. Det kan se ut til at vi kan bevege oss opp og ned i pyramiden ut fra hva vi vurderer som viktigst, og eksempelvis kan et stort behov for selvaktualisering medføre at vi velger bort et behov lengre ned i pyramiden. Det gjør at vi kan si at noen ser behovet for dette større enn andre deler, og at de i teorien muligens ofrer andre behov, eksempelvis de sosiale behovene, for å utvikle egne egenskaper (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 117). Pyramiden kan hjelpe til med å gruppere menneskelige behov, men det kan være viktig å huske på at vi som mennesker ikke alltid kan plasseres i så konkrete lovmessigheter som den legger opp til.

Senere er det kommet forsøk på å reformulere teorien for å forsøke å tilfredsstille kritikerne av mangelen på empiriske undersøkelser rundt teorien. Den mest kjente er den amerikanske forskeren Clayton Alderfer, foreslo å redusere antall grunnleggende behov fra Maslows fem behov til tre: vekstbehovet, relasjonsbehovet og eksistensbehovet. Alderfer mente at eksistensbehovet dekket Maslows sikkerhetsbehov og fysiologiske behov, samt at vekstbehovet dekket Maslows behov for selvrealisering og anerkjennelse. Han mente også at

Maslows sosiale behov var relativt like hans eget relasjonsbehov (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 117).

Han gjorde det også mulig med sin inndeling å bevege seg oppover og nedover i hierarkiet. Han åpnet også for tanken om at det er mulig å ta skritt bakover dersom et udekket behov på det nåværende nivået ikke blir tilfredsstilt (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 117).

4.1.3 Kognitiv motivasjonsteori

Tradisjonell kognitiv teori blir ofte fremstilt slik at menneskers handlinger er et resultat av bevisste og rasjonelle valg. I kognitiv motivasjonsteori tar man det ofte et steg videre, og argumenterer da for at kognitiv teori er den mest sentrale driveren for de rasjonelle valg man tar. Dette kan vi se paralleller til i et økonomisk perspektiv hvor menneskers valg og beslutninger gjøres på bakgrunn av hva som er lønnsomt for den enkelte (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 120).

4.1.4 Kognitiv forventningsteori

I kognitive teorier snakker vi gjerne om motivasjon i arbeidslivet som forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 121). Det vil si at de ansatte opplever at de er motiverte når de føler at de kan oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Dette handler om de forventningene den enkelte har ved jobben, hva som er belønningen, og hvordan dette samsvarer med belønningen den enkelte forventer. Den belønningen det her er snakk om er ikke bare et konkret gode i materiell eller økonomisk forstand, men kan også innebære hva den ansatte sitter igjen med i form av aktelse og for eksempel status (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 121).

Ved kognitive teorier om motivasjon, finnes det en tanke om at avgjørelser tas på bakgrunn av rasjonelle og bevisste handlinger, for å oppnå personlig fastsatte mål, og også at arbeidet man gjør er et instrument for å oppnå ønskede belønninger. Vi baserer oss på tre typer grunnlag for individets innsats i jobbsammenheng:

1. Subjektets forventninger som at innsats gir resultater
2. Instrumentelle overveielser om hvorvidt jobbyttelse fører til belønning
3. Valensvurderinger omhandler den subjektive verdien dette har for individet

4.1.5 Subjektive forventninger

Når vi legger ned mye arbeid og innsats, sier teorien oss at dette skal føre til at vi opplever det som verdt strevet når vi er ferdige. Dette handler i stor grad om individets subjektive oppfatning av måloppnåelse. En person med lav subjektiv forventning kan ha liten tro på det han driver med, noe som kan fungere demotiverende om man blir satt til å gjøre noe som han egentlig ikke har tro på at han vil mestre. Motivasjonen kan også svikte dersom vi må legge ned stor innsats som ikke gir tilfredsstillende belønning, som i ekstreme tilfeller kan medføre at den ansatte føler at det ikke nytter hva han gjør, som igjen kan føre til apati eller depresjon. Det er derfor viktig at individet opplever at belønningen tilsvarer eller overgår innsatsen, for at det skal fungere motiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 121).

Ifølge Deci og Ryan kan et individ oppleve indre motivasjon når ens egne handlinger oppleves som autonome. Vi kan si at autonomi og frihet fra kontrollerte betingelser kan regnes som nødvendig for at indre motivasjon skal kunne oppstå. Flere forskere anser autonomi som en grunnleggende faktor for aktiviteter basert på indre motivasjon, og at indre motivasjon er basert på muligheten til autonomi (Deci og Ryan, 1987, 1027).

Etter en omfattende gjennomgang av begrepet indre motivasjon, og ulik litteratur på dette, skal vi nå ta for oss den andre hoveddelen av motivasjon, den ytre motivasjonen.

4.1.6 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er atferd eller handlinger som styres av ytre påvirkninger, i form av belønning utenfra (Kuvaas, 2012, 33). Ulike typer belønning kan være drivkraften som gjør at vi opprettholder atferd, og som motiverer oss. Dette kan illustreres ved at vi gjør en oppgave som å vaske opp hjemme for å få lommepenger, skryt eller anerkjennelse, eller for å bli fremstilt i et godt lys av andre (Kuvaas, 2012, 33). Dersom motivet til en handling ser ut til å være styrt av ytre forhold, betegnes det som ytre motivasjon. Det vil da si at det er de «ytre kreftene» som har direkte innvirkning og påvirker handlingen (Lillemyr, 2007, 19).

Ved å foreta en sammenlikning av indre og ytre motivasjon, viser det seg at ytre motivasjon gjerne kommer først ved lønnsforhandlinger eller lignende situasjoner, mens indre motivasjon er mer aktuelt i vår daglige jobb. Skillet mellom indre og ytre motivasjon handler om hvilken motivasjon som blir vektlagt i forskjellige situasjoner i en bedrift eller organisasjon (Kuvaas, 2012, 33). Enkelte mener at dette også kan oppnås gjennom å selv regulere ytre motivasjon,

som går ut på at mennesket har kontrollen, og regulere det vi selv ønsker basert, på holdninger og verdier (Lillemyr, 2007, 23).

Den største forskjellen på indre og ytre motivasjon er som nevnt årsakene til handlingene våre, og hvorvidt de lokaliseres i eller utenfor oss selv. Indre motivert atferd er nettopp indre, og kan dermed forklares med at individet utfører en handling ut i fra egne interesser eller for mestringen i seg selv. Dette kan påvirke resultatene av individets handlinger, og individet påvirker igjen sine ferdigheter for å kunne lykkes (Deci og Ryan, 1985, 1027).

4.2 Depresjon

Det neste elementet vi har valgt å se nærmere på når vi skal betegne «survivor syndrome», er depresjoner. Dette er et begrep som gjerne går igjen når vi skal se på ulike faktorer innenfor dette. I oppgaven ønsker vi å se nærmere på i hvilken grad nedbemanningen påvirket intervjuobjektene psykisk, og om det kan karakteriseres som en form for depresjon eller symptomer på det. Det er interessant å se på hvilke eventuelle symptomer og negative emosjoner som har vært tilstede hos intervjuobjektene, selv om det for en person uten nødvendig bakgrunn vil være umulig å konkludere med om dette har forekommet eller ikke. Vi har tatt utgangspunkt i faglitteraturen for så å se om det finnes sammenheng med hva informantene hevder at de opplevde.

Ifølge Broadhead, Blazer, George og Chiu er psykiske lidelser, som depresjon, blant det som bidrar mest til sykefravær i arbeidslivet (Broadhead, Blazer, George og Chiu, 1990, 2524–2528). Disse kommer gjerne ved usikkerhet vedrørende jobb, frykt for å bli overflødig i organisasjonen, og manglende støtte eller kommunikasjon fra ledelsen, faktorer som kan gjøre seg gjeldende ved en nedbemanning (Idébanken, 2016).

Depresjon kan defineres som nedstemthet over lengre tid. Ordet depresjon kommer ifølge Hummelvoll fra de latinske ordene «depression» eller «deprimere», som betyr «nedtrykking» eller «å nedtrykke», noe som kan bidra til å forklare defineringen av ordet (Hummelvoll, 2004, 193).

Psykiatrien betegner depresjon som en psykisk lidelse som kjennetegnes av noen gitte symptomer, gjerne delt inn i to ulike former, de følelsesmessige eller psykiske, og de fysiologiske. De følelsesmessige symptomer innebefatter blant annet nedstemthet og tristhet,

tomhet, redusert arbeidsglede, eller en følelse av å være tilstede fysisk, men ikke psykisk, noe som gjerne innebærer at man lar de negative tankene vandre. De fysiologiske symptomene handler gjerne om at personen opplever konsentrasjonsvansker, søvnløshet, rastløshet, tretthet, redusert energi og initiativnivå, hodepine og markant vektøkning eller vekttap. Ved de mest alvorlige tilfellene av depresjon, finner vi tanker om selvskading eller selvmord. (Store medisinske leksikon, 2014). Sett fra et arbeidslivsrettet perspektiv, kan disse ulike lidelsene påvirke produktivitet på en negativ måte. Eksempelvis kan søvnløshet, redusert energi og konsentrasjonsvansker føre til at medarbeideren ikke klarer å fullføre sine arbeidsoppgaver, noe som kan gi negativt utslag i organisasjonens produktivitet (Idébanken, 2016).

Det er mange faktorer som kan utløse depresjon, i tillegg til at depresjoner utarter seg ulikt fra person til person, det kan være vanskelig å peke på enkeltårsaker til hvorfor vi blir deprimerte.

«Depression undoubtedly has many causes, and no single cause is likely to provide an adequate explanation. Different individuals may have different factors that contribute to their depression, and for any given individual multiple factors will contribute» (Schnyer og Allen, 2001, 20).

Det er ulike faktorer som kan bidra til at noen blir deprimert, og vi vil ta utgangspunkt i Becks modell for depresjon. Dette er en av de mer benyttede modellene blant psykologer, og vi mener den er hensiktsmessig fordi den er godt sammenfattet og dekkende, og peker på mange ulike, potensielle faktorer. Modellen tar utgangspunkt i at det finnes tre komponenter som påvirker individet, og som kan føre til depresjoner, disse påvirker hverandre, og henger gjerne tett sammen:

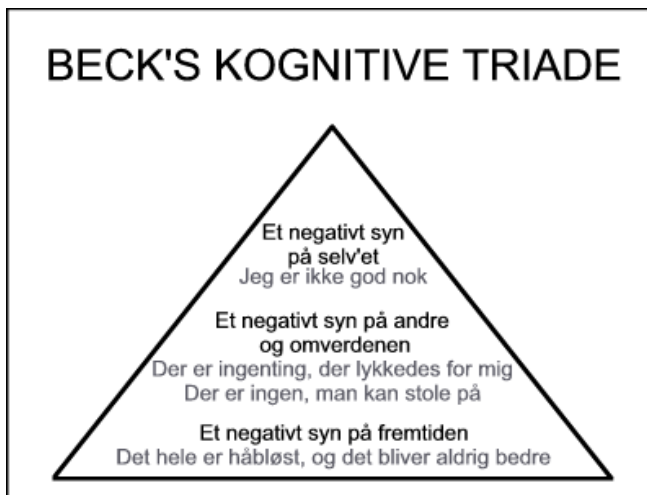
4.2.1 Den kognitive triade

Depresjonen kan som nevnt føre til følelsesmessig nedstemthet, og endrer gjerne personens tankegang. Deprimerte personer har gjerne vedvarende, negative tanker som kverner i hodet, ofte om både seg selv eller om omgivelsene, i tillegg til at personen gjerne har en opplevelse av håpløshet rundt fremtiden, en følelse av at ting ikke vil bedre seg. Disse tankene er ofte noe som kommer ukontrollert, uvilkårlig og spontant for personen, og kan være vanskelig å hankses med ved en depresjon (Beck m.fl., 1979, 11). En måte å se disse negative tankene på,

er ifølge Aaron Beck å oppsummere og sammenfatte dem i et begrep som kalles de «negative automatiske tanker» («NAT») (Beck m.fl., 1979, 11). «NAT» innebærer alle omfattende, negative tanker som ufrivillig trenger seg på hos mennesker. Beck inndeler «NAT» i tre ulike kategorier, den deprimerte personens syn på seg selv, omverdenen og fremtiden. Ifølge Beck omhandler tankegangen rundt individets syn på seg selv, ofte å se på de vanskeligheter man har som et resultat av individuelle moralske, psykologiske eller fysiske feil. Personen vil føle at en selv er skyld i sine problemer, og de negative tankene vil altså komme på bakgrunn av et dårlig selvbilde. Den deprimerte vil ofte tenke at det er den selv som ikke er god nok, og ha en kritisk oppfatning av seg selv. For eksempel kan dette handle om at man opplever at man ikke gjør det godt nok på arbeidsplassen, at man er verdiløs for organisasjonen man arbeider i, eller at man ikke mestrer det som kreves (Beck m.fl., 1979, 11).

At den deprimerte har et negativt syn på omverdenen, betyr ifølge Beck at personen opplever depresjonen på bakgrunn av det som foregår rundt individet, altså de ulike omgivelsene. Dette kan eksempelvis handle om situasjonen som personen befinner seg i, vanskelige tider på arbeidsplassen, inkludert store endringsprosesser, som nedbemanninger. Det kan også handle om at de negative tankene kommer som et resultat av andre personer rundt individet, som kollegaer man kommer dårlig overens med. I tillegg kan de depressive tankene komme av at man opplever at man ikke kan stole på menneskene rundt seg, eller at man ikke får god nok støtte eller hjelp fra ledelsen (Beck m.fl., 1979, 11).

Om depresjonen oppstår på bakgrunn av tankene om personens fremtid, innebærer gjerne det at personen opplever en følelse av håpløshet rundt hva som vil skje i fremtiden, og at man har et negativt syn på tiden som kommer. Ofte vil disse tankene også innebære en opplevelse av at problemene og vanskelighetene alltid vil være tilstede, forklarer Beck. Deprimerte personer kan oppleve å være innenfor én eller flere av disse kategoriene, men som oftest er det en sammensetning av de ulike delene. Det kan også variere hvilket av tankesettene som dominerer hos ulike personer, i tillegg til at kategoriene også kan påvirke og forsterke hverandre hos enkelte personer (Beck m.fl., 1979, 11). Beck sammenfattet «NAT» i en modell kalt den kognitive triade:



Kilde: (Beck m.fl, 1979, 11)

4.2.2 Kognitive forvrengninger

For sårbare personer kan det ifølge Beck forekomme en unøyaktig og feilaktig informasjonsprosessering, der personen tolker informasjon, situasjoner eller hendelser på en mer negativ måte. Disse feiltolkningene kaller Beck kognitive forvrengninger. Kognitive forvrengninger kan også beskrives som tankefeil, og kan forekomme hos alle. Kjennetegnet blant deprimerte er likevel at informasjonen ofte tolkes på verst mulig måte, noe som i store trekk kan bidra til et negativt syn på selvbildet, omverdenen og omgivelsene rundt individet, samt fremtiden. Det eksisterer mange eksempler på disse kognitive forvrengningene, og vi vil her trekke frem noen av de mest utbredte måtene som individer feiltolker informasjon på.

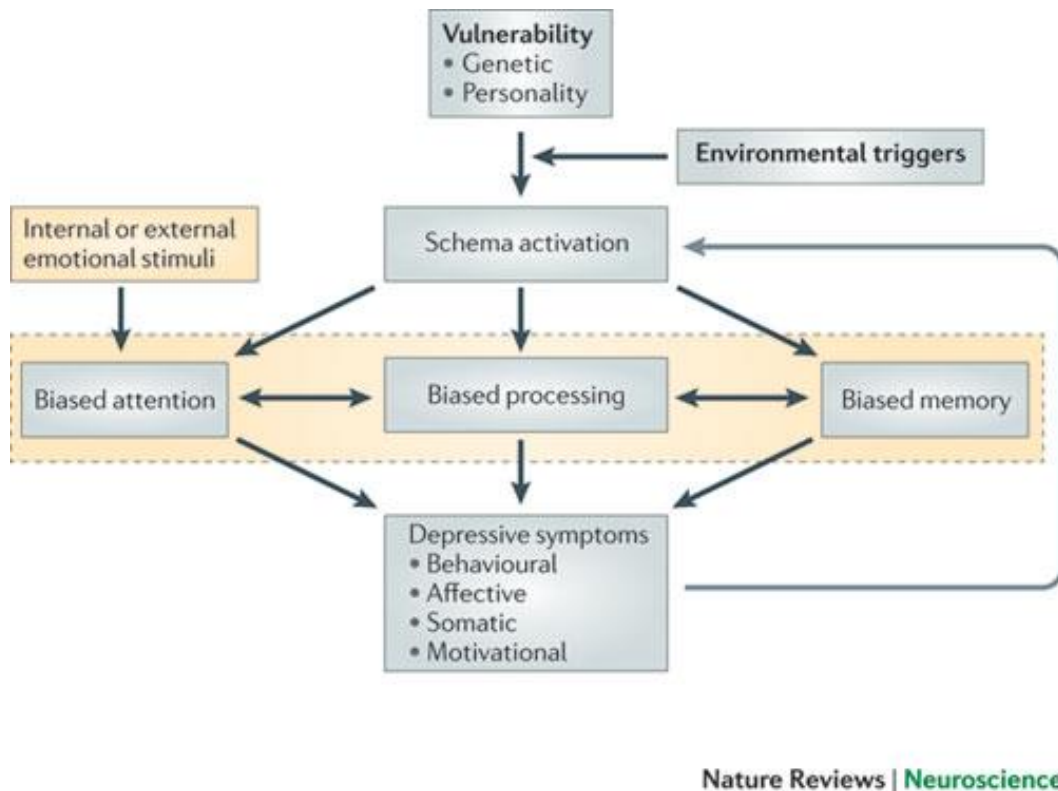
En typisk kognitiv forvrenging, er den som kalles selektiv oppmerksomhet. Denne tankefeilen handler om at personen eksempelvis velger å kun fokusere på én bestemt, negativ del av informasjonen, og se bort ifra eventuelle positive sider ved den. På denne måten ser ikke den deprimerte det positive, og tolker informasjonen som utelukkende negativ, til tross for at det også finnes noe godt å trekke ut av denne. Dette kan skje gjennom tilbakemelding fra ledelsen på arbeidsplassen til personen, om tilbakemeldingene inneholder både ros og ris. Den deprimerte vil da selektere vekk det positive i tilbakemeldingen, og kun vektlegge kritikken. En annen tankefeil går ut på å generalisere den informasjonen man mottar. Individet kan trekke negative slutninger ut fra isolerte hendelser eller situasjoner, og konkludere med at det vil være slik hver gang noe lignende oppstår, til tross for at det muligens er en urimelig konklusjon.

Mange deprimerte tolker informasjon ved å personalisere den. Det går ut på at man ved negative hendelser på arbeidsplassen, påtar seg personlig ansvar for det som har skjedd, selv om man ikke nødvendigvis har kontroll på det, eller en situasjon ville oppstått uavhengig av personens individuelle handlinger. Eksempelvis kan det skje at forespørselen i markedet som personen jobber i, synker et år. Personalisering vil da innebære at individet personlig påtar seg ansvaret for at organisasjonen ikke har solgt nok produkter, til tross for at han eller hun ikke nødvendigvis kan styre hva forbrukerne ønsker, eller at det er hele organisasjonens ansvar å møte markedets behov.

4.2.3 Feil i prosesseringsmønstre

Vi har ulik genetikk og ulike personlighetstrekk, og det kan føre til at vi reagerer individuelt på intern eller ekstern følelsesmessig stimuli. I tillegg til gener og personlighet, vil miljø og omgivelser bidra til å bestemme hvordan personen reagerer. Ifølge Beck danner dette grunnlaget for hvordan man mottar, prosesserer, memorerer og responderer på informasjonen. Når informasjon forvrenges og feilprosesserer over tid kan det danne seg negative mønstre for hvordan man oppfatter og tolker informasjonen, slik at personen fortsetter å tolke ting i verste mening. Denne sirkelen av misoppfatninger kan ifølge Beck igjen føre til ulike depressive symptomer hos individet (Beck m.fl., 1979, 12-13).

4.2.4 Becks modell for depresjon



Kilde: (Beck m.fl., 1979, 12-13).

Det skilles gjerne mellom tre ulike nivåer av depresjon, mild, moderat og alvorlig depresjon. Forskjellene dreier seg i stor grad om hvor sterke de negative følelsene er, samt om det er noe som går over av seg selv, eller om man behøver behandling. I tillegg er det vanlig å oppleve et eller flere av symptomene som beskriver en depresjon, uten at det nødvendigvis er det det defineres som. Det er normalt å oppleve enkelte perioder med nedstemthet og tristhet, uten at dette behøver å karakteriseres som en depresjon. Man begynner gjerne å snakke om det som en depresjon når de negative emosjonene er tilstede det meste av dagen, i tillegg til at de varer over lengre tid uten å forsvinne, i mer enn 14 dager. I tillegg skal symptomene være så alvorlige at de får en sterkere følelsesmessig påvirkning, og blir en belastning i livet. Om det på den måten bidrar til å ødelegge livskvaliteten vil vi kunne karakterisere det som en depresjon (Psykhjelp).

4.3 Svekket tillit

Den neste dimensjonen vi har valgt å se nærmere på er hvorvidt de gjenværende opplevde svekket tillit overfor ledelsen gjennom prosessen. Betingelser for at denne reaksjonen skal oppstå er at man ikke ser målet og fremtiden til organisasjonen, eller at man føler at ledelsen

ikke har tatt menneskelige hensyn og brydd seg om de ansatte. Å ikke oppleve at man har tillit til sin ledelse kan påvirke medarbeideren negativt, og i verste fall gi utslag gjennom ulike reaksjoner for personen, eksempelvis økt sykefravær (Spurkeland, 2015).

«Uttrykk for manglende tillit utgjør et psykisk press på den underordnede i relasjonen, og kan få både helse- og innsatskonsekvenser. Det psykiske presset kan over tid utvikle psykosomatiske lidelser som kan resultere i fravær og langvarige sykemeldinger» (Spurkeland, 2015).

En strukturert og oversiktlig gjennomgang for forståelse av begrepet tillit er gjort av Stanford-professor Roderick M. Kramer, som har gjort en omfattende litteraturgjennomgang rundt temaet. Ifølge ham er tillit noe som mange har gjort et forsøk på å definere, og det finnes derfor mange ulike definisjoner som ikke alltid er kompatible (Kramer, 1999, 569).

På den ene siden finnes formuleringer som trekker på de sosiale og etiske delene av tillit. Hosmer karakteriserer tillit som «forventningen ... av etisk oppførsel som kan rettferdiggjøres - som moralsk riktige avgjørelser og handlinger basert på etiske analyserbare prinsipper» (fritt oversatt, Hosmer, 1995, 399). På den andre siden velger noen å fokusere på de strategiske og kalkulerende sidene av tillit i en organisasjonssetting. Det gjør blant annet Burt og Knez, som definerer tillit som «forventet samarbeid» (Burt og Knez, 1996, 70), og hevder at «temaet er ikke moral ... det er kontorpolitikk» (Burt og Knez, 1996, 70). Begge leirene er likevel enige om at det handler om en vilje til å være sårbar, basert på positive forventninger til intensjonene eller atferden til en annen (Rousseau, Sitkin, Burt, og Camerer, 1998, 394).

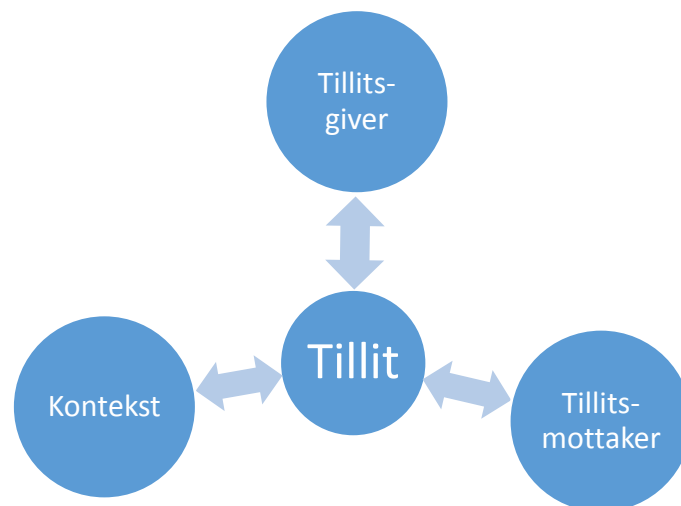
De fleste er også enige om at tillit er en psykologisk tilstand (Kramer, 1999, 572), hvor den ene parten velger å stole på, eller forvente, at en annen part vil opptre på en måte som er fordelaktig, eller i det minste ikke skadelig, for vedkommende. En oppfølging til dette er spørsmålet om dette er en bevisst beslutning eller om det har utgangspunkt i mer ubevisste prosesser. En del forskning er gjort på tillit som beslutningsatferd. Den kanskje mest innflytelsesrike retningen av tillit innen organisasjonsteori er «the rational choice» - perspektivet, som bygger på økonomisk (Williamson, 1993), sosiologisk (Coleman, 1990) og politisk (Hardin, 1992) teori (Kramer, 1999). Innenfor dette perspektivet er tillit lik andre former for risikable beslutninger, og vi tar disse valgene ut fra rasjonelle valg. Da brytes tillit ned til å være et rasjonelt valg hvor man kalkulerer fordelene (Schelling, 1960, 4).

Hardin hevder at tillit består av to sentrale elementer: Kunnskap, som gjør det mulig for en person å stole på en annen, og størrelse eller tyngde på incentiv personen får ved å etterleve tilliten. Hardin hevder at tillit kommer av at «du kan stole på at mine interesser vil gjøre at jeg lever opp til dine forventninger» (Hardin, 1992, 505).

En sterk kritikk av dette rasjonelle synet, blant annet fremsatt av March (1994, 9-10), har vært at enkeltpersoner overdriver de kognitive ferdighetene den som gis tillit har for å gjøre bevisste valg. Det kan virke urealistisk at tillit kun oppstår basert i en klar og gjennomtenkt tankeprosess. Mange vil kunne si at denne typen kalkulering ikke er reell tillit, ettersom du tror den andre personen ikke bare vil handle etter dine interesser, men også ut av egeninteresse. Det er dermed ikke nødvendigvis sikkert at vedkommende trenger å ha tillit for at han eller hun skal gjøre dette. Kritikken fra det psykologiske perspektivet er at man derfor kan påstå at tillit er fraværet av kalkulering, men at det er basert på en emosjonell, intuitiv og sosial prosess. Hardin har forsøkt å argumentere for å vise tillit som en tredelt relasjon (Hardin, 1992, 506).

1. Involverer egenskapene til den som gir tillit
2. Attributtene til den som får tillit
3. Sette det inn i en spesifikk kontekst

Vi har forsøkt illustrert disse punktene i figuren under:



Kilde: (Hardin 1992, 506)

Det er flere funn som kan tyde på at nivået av tillit kan variere. Variasjoner en person har i predisponert tillit har ifølge Wrightsman og Rotters vist seg å korrelere med personens syn på

menneskets natur (PEW, 1996, 6). En teori om hvordan den predisponerte tilliten oppstår, er at vi bruker tidligere erfaring vedrørende tillit, og bygger opp en generell oppfatning om hvordan mennesker er troverdige.

4.3.1 Historiebasert tillit

Historiebasert tillit er betegnelsen på en form for tillit som oppstår etter kontakt over tid. Forskning har vist at individers oppfatning av andres tillitsverdighet, og deres vilje til å inngå i tillitsbasert atferd med dem, i stor grad avhenger av historiske prosesser (Boon og Holmes, 1991). Basert på tidligere erfaringer med en person kan man danne seg forventninger til hvor tillitsverdig personen er. Dette knyttes sammen med teorier om gjensjelsforhold (reciprocity), hvor gjensjels bygger tillit, mens fravær underminerer (Lindsold, 1978, 782). Disse teoriene fremhever to psykologiske fasetter av tillitsvurderinger. For det første er individers bedømming av andres tillitsverdighet til en viss grad basert på deres forventninger om andres atferd. For det andre endres disse forventningene som respons til hvorvidt erfaringene man gjør seg enten bekrefter eller avkrefter dem (Kramer, 1999, 575). Som Kramer videre påpeker, er denne formen for personalisert kunnskap vanskelig å opparbeide seg innenfor en organisasjon. Det er ganske enkelt ikke alltid rom for å bygge de tette sosiale relasjonene som behøves for denne typen tillit.

4.3.2 En tredjepart som leder av tillit

Ved denne formen for tillit menes det at en tredjepart fungerer som videreformidler av tillit, eksempelvis ved en arbeidsplass. Ideelt sett vil en person gå gjennom en omfattende beslutningsprosess før en vurderer om vedkommende skal gi tillit til noen, men slik er det ofte ikke i praksis. Kramer har argumentert for at en tredjepart i en organisasjon har betydning som videreformidlere av tillit, med den begrunnelse at de kan gi relevant informasjon om tillit, i form av eksempelvis sladder (Kramer, 1999, 574). Den største utfordringen med denne formen for informasjonsdeling er ifølge Burt og Knez at tredjeparten gjerne kommuniserer subjektivt og gir et ufullstendig bilde av virkeligheten. De kan ha behov for å kommunisere på en måte som passer med den oppfatningen de tror at den andre parten har (Burt og Knez, 1996, 69). For å eksemplifisere kan vi se for oss en organisasjon hvor det er stor mistillit til ledelsen. Da vil det være større sannsynlighet for en tredjepart å dele informasjon som setter ledelsens troverdighet i et dårlig lys, og også sannsynligheten for at tredjeparten holder tilbake positiv informasjon om ledelsen øker. Tillitsskapende atferd fra ledelsen vil gå upåaktet hen,

fordi medarbeiderne har fokus på de negative sider ved ledelsen. For å hindre at den negative holdningen til ledelsen vedvarer, kan en løsning være å fokusere gode relasjoner via en tredjepart ved for eksempel nyansettelser. Dersom ledelsen ansetter personer med høyere grad av tillit til ledelsen, vil dette bidra til at det blir flere tillitsbærere blant medarbeiderne. Det vil medføre at en tredjepart vil fungere positivt i en bedrift med en eksisterende negativ tillit.

Uzzi utførte en studie hvor resultatene viste at tredjeparter kan fungere som mellommenn i nye relasjoner, og dermed overføre sine forventninger om veletablerte forhold til de nye om emner som for dem ikke er tilgjengelig enda. Noen av de landene hvor tillit står sterkest i forretninger, er blant annet Kina og Japan, hvor det er veldig vanskelig å entre markedet uten hjelp av en eventuell tredjepart som kan gå god for deg. Dette kan ha en sammenheng med at de fleste forretninger baseres på tillit mellom aktørene (Uzzi, 1997, 37).

4.3.3 Kategoribasert tillit

Den kategoribaserte tilliten baserer seg på informasjon om sosial eller organisasjonsmessig tilhørighet. Informasjonen kan ofte påvirke andres vurderinger om i hvilken grad en person skal gis tillit (Kramer, 1999, 575). Det kan være lettere å observere innen profesjonsyrker, fordi den kan være sterkere enn hos kunnskapsmedarbeidere, samtidig som det kan være lettere å måle påvirkning av denne formen for tillit. Det kan være større sannsynlighet for at personer som tilhører samme yrkesgruppe vil ha en form for gruppetilhørighet og gruppetillit.

4.3.4 Rollebasert tillit

Role-based trust eller rollebasert tillit er en annen form for forutinntatt tillit innen organisasjoner som baserer seg på kunnskapen om at en person holder en spesiell rolle i organisasjonen, heller enn konkret kunnskap om vedkommendes ferdigheter, karakter, motiv og intensjoner (Kramer, 1999, 578). Forventningene til rollen i seg selv, og hva det kreves av ferdigheter og kompetanse for å få denne rollen eller stillingen, kan personer tillegge tillit. Kramer hevder flere forskere har påpekt er det ikke personen i seg selv som blir tillagt denne tilliten men synet på ekspertisen som man forventer at en person i en slik stilling besitter ved å inneha denne rollen. (Kramer, 1999, 578)

4.3.5 Regelbasert tillit

«Rule- based trust», eller regelbasert tillit, kan beskrives som en form for tillit basert på at normer, rutiner og regler gir retningslinjene for hvordan en person forventes å oppføre seg og opptre i en organisasjon. «Regelbasert tillit oppstår ikke som følge av gjennomtenkte kalkuleringer av konsekvenser, men som en delt forståelse av systemet av regler for riktig oppførsel» (Kramer, 1999, 579). Tilliten beskriver at det opprettholdes tillit basert på regler innen en organisasjon, ikke ved en kontrakt, men av at de ansatte sosialiseres inn ved regler.

4.3.6 Rollen tillit spiller i kunnskapsarbeid

Lines har laget en formel for hvordan verdiskapningsnivået for en kunnskapsmedarbeider kan se ut: verdiskapningsnivå = motivasjon x evne. Vi kan tolke dette til at det ikke hjelper å ha gode evner innenfor noe om du ikke er motivert. Den forenklede formelen viser at verdiskapningsnivået kan økes og påvirkes ved to metoder: ved økning i evne eller ved økning i motivasjon» (Lines 2011, 24). Det er rom for å spekulere i om tillit er en faktor som vil kunne ha mulighet til å påvirke begge faktorene i denne formelen. Det er ikke urimelig å spekulere i om at kunnskapsarbeidere som opplever at de blir gitt tillit, eller som føler tillit til ledelsen eller organisasjonen, i større grad vil være motiverte til å skape verdi for bedriften enn de som ikke opplever det.

Viktigheten av tillit blir synlig på to måter. I første omgang er det behov for et miljø på arbeidsplassen hvor tillit eksisterer, dette for at kunnskapsmedarbeideren skal kunne skape og nyttiggjøre seg av ny kunnskap, og det er også nødvendig at lederne tilrettelegger for at bedriften skaper et slikt nivå. Det er i tillegg viktig å huske at lederen også er en del av miljøet, samt at lederen må tilrettelegge for tillit mellom de ansatte, og påse at de ansatte har tillit til lederen. Mangelen på tillit vil kunne være en stor hindring for verdiskapningen i bedriften.

«Uten tillit i sosiale relasjoner, holdes kunnskap tilbake, beskyttes istedenfor å deles. Når nivået av tillit er lavt, blir mennesker grepet av bekymringer og frykt, og de bruker energien sin til å beskytte seg selv og begrenser seg selv og sin personlige involvering» (fritt oversatt, Fiol, 2003, 84).

Det meste av forskningen som er gjort, fokuserer på hvordan man kan øke kreativiteten blant kunnskapsmedarbeidere. Dette gjøres for at bedriften skal holde seg på samme nivå som

konkurrentene. Fiol forteller at det tydelig kommer frem at tillit er en viktig variabel for at medarbeiderne skal kunne utvikle ny kunnskap (Fiol, 2003, 87).

Det er mulig å kunne spekulere i at om de ansatte ikke stoler på hverandre, kan det også bli vanskeligere å få frem nye ideer. Dette kan ha bakgrunn i flere faktorer, som at man er redd for at noen tar æren for dine ideer, eller fordi man er redd for konsekvensene dersom man gjør en feil. Lav tillit kan dermed medføre at de ansatte velger å ikke involvere seg, men heller fokuserer på sine kjerneoppgaver. På den andre siden kan det være at lav tillit gjør at ansatte i organisasjonen ikke utfører oppgaver riktig, som igjen fører til at de andre må bruke mer tid på å etterprøve og kontrollere arbeid, eller utfører dem selv. Cohen på sin side, argumenterer for at relasjoner basert på tillit er nødvendige for effektivt kunnskapsarbeid. På den måten vil samarbeid og følelsesmessig tilknytning bidra til å skape og dele ny informasjon og kunnskap (Cohen, 1998, 35). Granovetter viser til at formelle strukturer for å øke tilliten i en organisasjon kan medføre en utilsiktet svekkelse av tilliten, siden det kan fremstå som en barriere mellom medarbeiderne og ledelsen, og også kan skape en negativ spiral av formaliteter og avstand (Fritt oversatt, Granovetter, 1985, 494).

Fiol hevder at et tillitsfullt miljø i en organisasjon vil være med på å øke konkurransedyktigheten til bedriften, dersom den befinner seg i et kunnskapsbasert forretningsområde.

«Meningsfylt og personifisert kunnskapsbasert arbeid i organisasjoner skjer når personer forstår hverandre og er villige til å samhandle med andre. Et ønske om å være sosialt motivert og forstå hverandre skjer når personer arbeider i tillitsbaserte forhold. Det har mindre å gjøre med at personene tilhører et konkret sted på det organisatoriske kartet, og mer med menneskers følelse av å være medlemmer av et miljø» (fritt oversatt, Fiol, 2003,87).

Vi kan dermed se hvor viktig tillit kan være som et konkurransefortrinn for en kunnskapsbedrift. Det synliggjør viktigheten av at en leder i en kunnskapsbedrift bør vektlegge tillit, ikke bare fordi det skaper et miljø det er lettere å lede, men også fordi det skaper økt konkurransefortrinn i bedriftens markedssegment.

4.3.7 Tillit og økte prestasjoner

Salamon og Robinson er blant de som hevder at tillit til ledelsen er en viktig faktor for å øke organisasjonens effektivitet og resultater (Salamon og Robinson, 2008, 594). En studie som tar for seg tillit til ledelsen, viser sammenhengen mellom dette og et godt resultat. Studien undersøker tilliten de ansatte på en restaurant hadde til ledelsen, og den positive sammenhengen dette hadde på resultatet til restauranten (Davis, Schoorman, Mayer og Tan, 2000, 567). Ut ifra resultatene fra denne studien kan det se ut som de ansattes tillit til ledelsen har en positiv påvirkning på resultatet i organisasjonen.

Salamon og Robinson gjorde gjennom spørreundersøkelser i en kanadisk butikkjede funn som viste at dersom medarbeidere i en organisasjon opplever at de har tillit til ledelsen, øker også ansvarsfølelsen, salget og kundetjenestene. Resultatene viste at når medarbeiderne føler de har tillit fra ledelsen, øker ansvarsfølelsen i ulik grad, selv om instruksene og rutineene er identiske i alle butikker. Salamon og Robinson hevder at dette viser at opplevelsen av tillit ikke nødvendigvis har bakgrunn i den formelle strukturen og rutineene i organisasjonen, men sannsynligvis har en sammenheng med subjektiv opplevelse av behandlingen og kommunikasjonen fra ledelsen (Salamon og Robinson, 2008, 597). På bakgrunn av disse funnene kan vi si at effektive og gode rutiner i organisasjonen vil kunne bidra til en forutsigbar og produktiv organisasjon, men om man vil skape ytterligere positiv effekt, er medarbeidernes tillit viktig for å kunne bidra til mer effektiv ledelse og økte resultater. Det at det eksisterer større variasjoner på tvers av organisasjonens forskjellige avdelinger, styrker også tanken om at det kan være lederens atferd som skaper tilliten medarbeideren opplever.

Som Salamons og Robinsons forskning tilsier, er medarbeidernes oppfatning av ledelsens kommunikasjon en viktig faktor når man skal bygge tillit, noe også Grice trekker frem. Han utviklet fire regler for hvordan ledere kan kommunisere på en god måte. Den første regelen dreier seg om kvantiteten på kommunikasjonen. Det innebærer at lederen informerer om alt som har betydning for medarbeideren, samtidig som han eller hun ikke overinformeres. Den andre regelen går ut på at lederen kun kommuniserer det som er relevant for medarbeideren å vite, og ikke trekker inn ting som er uvesentlig i sammenhengen. Den tredje regelen er kjent som enkelhetsprinsippet, og innebærer at informasjonen som deles, skal kommuniseres på en så enkel og logisk måte som mulig (Grice, 1967, 47).

Til sist vil vi trekke frem Grices regel om kvalitet, regelen som vi ser på som mest relevant for området. Denne regelen går ut på at informasjonen som fremkommer er sannferdig og pålitelig. I sammenheng med vår problemstilling innebærer det at hva Orklas ledelse kommuniserte til Rieber & søns medarbeidere under endringsprosessen, skulle være oppriktig og sant (Grice, 1967, 47). Vi vil i vår analyse komme tilbake til hvordan medarbeiderne opplevde denne kommunikasjonen.

Vi har nå redegjort for de ulike elementene innenfor «survivor syndrome». Videre vil vi se nærmere på valget av metoden vi brukte for å undersøke problemstillingen og de ulike forskningsspørsmålene, før vi presenterer, analyserer og fortolker de funnene vi har gjort.

5 Valg av undersøkelsesdesign

Ved valg av undersøkelsesdesign vil vi ta utgangspunkt i den longitudinelle undersøkelsesformen. Dette er en type undersøkelse hvor informasjon innhentes ved flere enn kun ett tidspunkt. I henhold til Johannessen m.fl., kan longitudinell datainnsamling skje på to, tre eller flere tidspunkter (Johannessen m.fl., 2015, 74). Vår oppgave baserer seg på data innhentet ved to anledninger, den første intervjurunden, som tok sted våren 2016, og den andre intervjurunden, våren 2017. På denne måten vil vi definere vårt undersøkelsesform som longitudinell.

6 Valg av metode

Når det kommer til valg av metode har vi, på bakgrunn av problemstilling og undersøkelsesdesign, tatt utgangspunkt i den kvalitative metoden, hvor vi skal undersøke gjennom dybdeintervjuer. Gjennom denne formen for intervju, ønsker vi å hente informasjon, fremfor å måle forskjellige teoretiske variabler. Intervjuobjektet regnes som en som kan gi oss informasjon og kunnskap som er relevant for det vi ønsker å undersøke. Denne informasjonen og kunnskapen ønsker vi å kartlegge gjennom åpne og fleksible spørsmål, som for informantene gir muligheten til å utdype og svare videre enn det som ofte er situasjonen ved kvantitative undersøkelser (Ringdal, 2013, 242). Det kvalitative forskningsintervjuet forsøker å forstå verden sett fra intervjuobjektets side. Det fungerer som en profesjonell samtale, der det konstrueres kunnskap mellom intervjueren og intervjuobjektet, og hvor det skjer en utveksling av synspunkter mellom to personer som er opptatt av et bestemt og felles tema

(Kvale og Brinkmann, 2009, 22). Å velge dybdeintervjuer som metode for undersøkelser kan gjøre at det blir vanskelig å sammenlikne svar som fremkommer fra de ulike intervjuobjektene. Dette kan løses ved at vi som intervjuere stiller noen sentrale spørsmål på samme måte til alle informanter, for å skape det samme informasjonsgrunnlaget fra hver person (Ringdal, 2013, 243).

6.1.1 Utvelgelse av informanter

I henhold til problemstillingen har vi valgt dybdeintervjuer med personer som ble igjen etter nedbemanningen blant de tidligere Rieber & søn- ansatte, de samme fire medarbeiderne vi intervjuet våren 2016. Vi har arbeidet med et relativt homogent utvalg med liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn, som bosted og arbeidsplass. I tillegg har samtlige vært i arbeidslivet i mer enn 30 år. Det kan være interessant å se om disse kjennetegn kan bidra til at intervjuobjektene også svarer relativt likt.

Ved undersøkelsen fra 2016 rekrutterte vi vårt utvalg ved bruk av «snøball» - metoden, hvor vi tok kontakt med en person med kjennskap til potensielle intervjuobjekter, mottok et navn, og tok kontakt med denne personen. Deretter spurte vi om denne personen hadde kjennskap til andre i den aktuelle målgruppen som kunne intervjues. Fra denne personen fikk vi kontaktinformasjonen til tre nye potensielle objekter, for deretter å ta direkte kontakt med disse, og fortelle at de var anbefalt som intervjuobjekt. Deretter avtalte vi tid og sted for gjennomføring av intervju med disse fire informantene. På denne måten fikk vi kontakt og avtale om gjennomføring med fire personer innenfor vår målgruppe (Thagaard, 1998, 54).

Til gjennomføringen av intervjuer til vår bacheloroppgave, tok vi kontakt med de samme fire informantene, for å forhøre oss om de ville være interesserte i å gjennomføre en ny runde med intervjuer, noe de var.

6.1.2 Forberedelse til intervjuene

I arbeidet med intervjuguiden i 2016, utarbeidet vi tidlig et testintervju, og utførte testen på en tilfeldig person i en lignende målgruppe, dette for å teste intervjuets validitet. Validitet kan forklares som forholdet mellom fenomenet som undersøkes og de eksakte dataene, altså om dataene måler det de er ment å måle (Ringdal, 2013, 219). Ved gjennomføring av testintervjuet fant vi ut at noen av spørsmålene ble oppfattet som gjentakende, og vi endret

derfor dette til mer passende spørsmål. Samtidig bidro et av spørsmålene ikke på noen måte til å besvare vår problemstilling, og vi valgte å fjerne dette. Forskningsspørsmålene og intervju spørsmålene til informantene ble utarbeidet og stilt med utgangspunkt i vårt konseptuelle rammeverk. De temarelaterte spørsmålene delte vi derfor inn i tre deler: redusert motivasjon, depresjon og svekket tillit. Dette gjorde vi fordi det er disse elementene vi fokuserer oppgaven rundt, og fordi det ved gjennomføring gir oss god oversikt, samt trygghet på at vi i stor grad evner å dekke de forskjellige elementene vi har valgt ut. De forskjellige delene er på en oversiktlig måte integrert i intervjuguiden. For å ha grunnlag for å sammenligne datamaterialet fra 2016 med innhentede resultater fra 2017, var det viktig å benytte oss av den samme intervjuguiden. Intervjuguiden i sin helhet er å finne som vedlegg 1 i oppgaven.

6.1.3 Gjennomføring av intervjuene

Hvert av intervjuene varte i mellom 50 minutter og 90 minutter. I henhold til hva Ringdal skriver om intervjuguiden, startet vi hvert intervju med å innhente konkret bakgrunnsinformasjon om hver av deltakernes alder, utdanning og yrke. I tillegg poengterte vi at det var viktig med ærlige svar for å sikre så nøyaktige resultater som mulig, særlig med tanke på å skape et riktig og godt sammenligningsgrunnlag mellom 2016 og 2017. Vi orienterte også om vår selvpålagte taushetsplikt, og at vi garanterte intervjuobjektet anonymitet.

Vi stilte innledningsvis noen generelle spørsmål «for å få informanten på gli», før vi deretter gikk videre med spørsmålene basert i det gitte temaet (Ringdal, 2013, 243). Vi fokuserte på å stille sentrale spørsmål likt til alle. Vi bestrebet å være fleksible og åpne, og stilte unike, relevante oppfølgingsspørsmål der det var mulig, for å få så mye relevant informasjon som mulig. Mellom hver av de forskjellige delene av intervjuet, stilte vi korte oppsummeringss spørsmål, for å sikre en god og ryddig overgang til hver fase.

Gjennom alle intervjuene benyttet vi oss av notatskriving, dette for å på denne måten unngå å gjøre feil eller miste nyttig informasjon underveis. I tillegg bidro dette til å øke påliteligheten og troverdigheten ved intervjuet, samt sørget for nøyaktighet i dataen vi samlet inn og bearbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Alle intervjuene ble gjennomført ved Orklas avdeling i Nøstegaten, Bergen.

6.1.4 Etterarbeid

I etterkant av intervjuene forsøkte vi å transkribere svarene så raskt som mulig. Direkte etter intervjuet, brukte vi tid på å analysere og fylle inn notatene for å se om det fantes noe som manglet, ettersom hukommelsen fra intervjuet er best umiddelbart etter gjennomføring (Johannessen, Tufta og Christoffersen, 2010, 148). På den måten var sannsynligheten for å miste nyttig informasjon mindre, og vi hadde fyldige notater å benytte oss av ved analysen og fortolkningen av de ulike intervjuene.

7 Analyse og fortolkning av intervjuene

Innen hvert intervju og informant gjorde vi en analyse og sammentrekning av de svarene vi fikk. Videre sammenfattet vi disse ulike svarene, og satt dem opp mot hverandre. Grunnen til at vi valgte å legge opp analysen på denne måten, var for å sammenligne de ulike svarene som ble gitt på en nøyaktig måte, og slik se sammenhenger mellom disse svarene. I tillegg sammenligner vi svarene fra denne intervjurunden med informasjonen vi innhentet i 2016 under hvert punkt. Vi laget overskrifter rundt hvert tema, samt en forklaring på hva vi konkret ønsket å undersøke ved hver av de ulike delene. Dette gjorde vi for å tydeliggjøre og konkretisere analysen, og for å tydelige vise hensikten med oppgaven vår.

En kortfattet oppsummering av funnene blir presentert i komprimert form, gjennom en matrise, hvor vi sammenfatter svarene fra 2016 og 2017. Dette gjør vi for å gi en enkel fremstilling og sammenligning av den innhentede dataen, og i forenklet form gi muligheter for å se om det etter analysen av intervjuene i 2017, fremdeles foreligger grunnlag for å si om informantene har vist symptomer på «survivor syndrome».

Det er viktig for oss å påpeke at vi ikke har noen form for medisinsk bakgrunn, og at den litterære gjennomgangen, analysen og resultatene vi innhentet, kun ble gjort ut fra litteraturen som eksisterer på de ulike områdene. Vi har eksempelvis ikke grunnlag for å konkludere med at noen har lidd av depresjoner, men det var likevel interessant å se etter ulike symptomer, kjennetegn, og lignende, for å undersøke om noe av dette var tilstede under endringsprosessen.

7.1 Analyse og tolkning av funn

Hovedmålet med analysen er å beskrive de objekter eller handlinger dataene våre refererer til, altså virkeligheten bak dataene. Askheim og Grennes (2008) definerer en kvalitativ dataanalyse som systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem (Askheim og Grennes 2008, 142). Utfordringen med gjennomføringen av dette er for det første å trekke noe fornuftig ut av informasjonsmengden. Det første som gjøres er å redusere noe av kompleksiteten. Dette gjøres ved å forenkle og strukturere, for å gjøre arbeidet mer oversiktlig (Jacobsen, 2005, 185). Den kvalitative analysen er en konstant veksling mellom detaljer og helheten, kalt hermeneutisk metode. Analysen knyttet til denne metoden har en spiralform, den hermeneutiske spiral, hvor man deler opp helheten av den innsamlede dataen i enkeltelementer. Deretter ønsker man å se delene i sammenheng med helheten, hvor det etterstrebes å finne sammenhenger og skiller (Jacobsen, 2005, 185-186). Askheim og Grenness forespeiler tre hoved steg i analyseprosessen: beskrive, kategorisere og binde sammen datamaterialet. Det kan betraktes som en sirkulær prosess, i den form av at analysen egentlig ikke har noen start eller stopp-punkt. På denne måten starter analysen allerede parallelt med datainnsamlingsfasen (Askheim og Grenness, 2008, 146-148).

I den første delen av analysen ønsket vi å beskrive det materialet vi har fått inn igjennom intervjuene (Jacobsen, 2005, 186). Materialet ble systematisert etter spørsmål og temaer. Den enkleste metoden for å analysere kalles klipp- og lim teknikk. Her plukket vi fra hverandre utsagn, før vi limte dem sammen med andre informanternes utsagn om de samme temaene. Deretter ønsket vi å kategorisere informasjonen, noe vi gjorde gjennom utskilling og forenkling av informasjonen. For best mulig utskilling og forenkling anvendte vi en matrise med informanter og temaer. En slik matrise vil lette søkingen etter mønstre og sammenhenger i datamaterialet (Grenness, 2001, 207). På bakgrunn av dette benyttet vi oss av selektiv koding. Dette analyseverktøyet brukes for å forklare sentrale fenomener som studien har avdekket. Den selektive kodingen identifiserte kjernebegreper eller kjerne kategorier som er sentrale for å forklare problemstillingen man har satt (Askheim og Grenness, 2008, 152-153).

Som nevnt er vi spesielt interessert i å se om vi fremdeles kan konkludere hvorvidt informantene har opplevd «survivor syndrome». Ved å analysere datamaterialet innhentet fra intervjuobjektene ved to ulike anledninger, foreligger det muligheter til å se om informantenes opplevelser endres over tid. Grunnet informantenes anonymitet, henviser vi i analysen til de respektive som henholdsvis informant 1, 2, 3 og 4.

7.2 Redusert motivasjon

Her ønsket vi å finne ut hva informantene motiveres av på arbeidsplassen

En fellesnevner blant alle intervjuobjektene var at utfordrende og interessante arbeidsoppgaver fungerer motiverende. Med utgangspunkt i Maslows behovspyramide, kan det se ut til at alle har fått tilfredsstilt de grunnleggende behovene presentert. Informantene presenterer behov som befinner seg innen nivå 3 til 5, og dermed fremstår det som at de får tilfredsstilt sine mer grunnleggende behov. Informant 1 trakk også frem at anerkjennelse for arbeidet man gjør, samt det å bli sett av ledelsen, har en positiv effekt på motivasjonen.

Informant 2 var opptatt av gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø, samt dyktige ledere, i tillegg til at man har nok utfordringer. Informant 2 fortalte også at opplevelsen av at arbeidet man gjør er nyttig for organisasjonen, har noe å si for motivasjonen.

Informant 3 var opptatt av gode systemer som fungerer, og motiveres også av positive kollegaer rundt seg. Denne informanten var også motivert av å ha stor tro på det organisasjonen arbeider med.

Informant 4 trakk frem at lønnen bør samsvare og reflektere det arbeidet man gjør for organisasjonen. Vi fikk flere ulike faktorer som motiverer informantene, men vi fikk også en del likhetstrekk. Alle fremmet viktigheten av å ha riktige arbeidsoppgaver, som er både interessante og utfordrende nok. Informant 2 og 3 nevnte kollegaene, og da det å ha gode og positive kollegaer rundt seg.

Ved de første intervjurundene svarte også informantene at anerkjennelse for arbeidet de gjør, god og tydelig ledelse, opplevelse av mestring og interessante arbeidsoppgaver som de viktigste motivasjonsfaktorene. Disse resultatene samsvarer på den måten i svært høy grad med informasjonen vi innhentet ved de siste intervjuene.

Her ønsket vi å avdekke hvordan nedbemanningen påvirket informantenes motivasjon

Alle informantene hevdet at de i større eller mindre grad opplevde at motivasjonen ble påvirket i negativ retning. Informant 1 forklarte at han opplevde årsaken til demotivasjonen som todelt: På den ene siden ble han påvirket av nye, mindre ansvarsfulle oppgaver og nye mennesker å rapportere til. På den andre siden opplevde han omgivelsene som tyngende, blant annet i hvor liten grad Orkla ivaretok «den menneskelige kapitalen», og hvor demotiverte hans medarbeidere ble av dette (Informant 1). Han gjentok sin følelse av nederlagsstemning, og historien hvor han i heisen spøkte med at «nå tror jeg at jeg vet hvordan nordmennene følte det 9.april 1940» (Informant 1).

Informant 2 hevdet at hun lot ikke nedbemanningen gå utover ønsket om å gjøre en god jobb, og mente at hun uansett måtte stå på for å gjennomføre arbeidet sitt. Samtidig opplevde hun svært mye styr og støy rundt prosessen, og innrømmet likevel at tristheten hun følte gjorde noe med arbeidsmoralen hennes.

Informant 3 var tidlig klar over at hun ville beholde jobben, men at andre måtte gå. Derfor opplevde hun det hun beskrev som å «falle mellom to stoler», på den måten at hun følte forventningene om å levere med sine medarbeidere, til tross for at hun visste at flere ville bli oppsagt (Informant 3). Hun beskrev hva hun betegnet som en «frykttkultur», hvor folk hele tiden så seg over skulderen, og medarbeidere «forsvant uten at noen hørte om hvordan eller hvorfor» (Informant 3). Hun følte det som en vegg mellom arbeiderne i Bergen og HR-avdelingen i Orklas lokaler i Oslo, og opplevde det som «oss i Bergen, og dem i Oslo» (Informant 3). Hun trakk også frem at hun under nedbemanningsprosessen opplevde at Rieber & Søns systemer og merkevarer ble «sett ned på», særlig av de ansatte fra Stabburet, som sammen med Toro var blant merkevarene til å slå sammen for å danne datterselskapet Orkla Foods Norge.

Informant 4 hevdet motivasjonen i utgangspunktet falt, samtidig som han opplevde at oppgavene måtte gjøres. Han opplevde prosessen som svært negativ, noe som også påvirket hans humør og motivasjon. Han hevdet å gå fra en stilling han følte han mestret, til arbeidsoppgaver han ikke hadde kjennskap til, noe som bidro til demotivasjonen. Han ønsket likevel å trekke frem at han ikke var bitter på Orkla, men heller situasjonen og endringen, fordi han hadde det så bra før nedbemanningen.

«Å måtte sitte og jobbe med kollegaer som vet at de blir tvunget å slutte, håper jeg at jeg aldri trenger å oppleve igjen» (Informant 3)

Ved den forrige intervjurunden ga informantene svært tydelig uttrykk for at motivasjonen i høy grad ble lavere under nedbemanningsprosessen. For å beskrive motivasjonen, brukte de begreper som «elendig», «dårlig», «svært variabel» og «laber». I de nye intervjuene brukte ikke intervjuobjektene en like kritisk tone, og fremviste et litt mer nyansert bilde enn sist. Likevel var de fremdeles tydelige på at prosessen hadde bidratt til å senke motivasjonen deres. Informasjonen fra de to ulike intervjurundene samsvarer til en viss grad, men objektene kommuniserte ikke like negativt om innvirkningen prosessen hadde på motivasjonen deres.

Her ville vi se nærmere på informantenes motivasjon i dag

Informant 1 svarte at motivasjonen i dag er god, og hevdet at ting i større grad har falt på plass, i form av hans posisjon i Orkla. Han trakk frem nye, spennende arbeidsoppgaver, opplevd jobbtrygghet og en ny, faglig sterk leder som noen av årsakene til det. I tillegg hevder han at hans tilknytning til Orkla har blitt sterkere, og at han i større grad kan identifisere seg med organisasjonen. «Jeg føler en sterkere tilknytning til Orkla nå enn før, det er irriterende, men jeg er blitt stolt av å jobbe i Orkla» (Informant 1). Informant 2 hevdet at hun har færre arbeidsoppgaver nå enn tidligere, noe som har ført til at hun opplever mindre grad av arbeidsglede. Hun hevdet likevel at det ikke går utover motivasjonen hennes, og at hun ønsker å bidra, men at hun ikke gis muligheten til dette.

«Det har blitt tyngre å gå på jobb på mandag, fordi det er så mye dødtid. Jeg kan lese aviser i tre timer, fordi jeg har så lite å gjøre, og i lengden føles ikke det særlig bra. Jeg har alltid vært en som liker å føle at jeg er til nytte» (Informant 2).

Informant 3 forklarte at hennes motivasjon er bedret av flere årsaker. Blant annet hevdet hun at de tekniske løsningene har blitt bedre de siste par årene, og at det er noe som er viktig i hennes arbeid. I tillegg fortalte hun at medarbeidere fra hele landet nå samles et par ganger i året, noe som for henne har skapt en sterkere tilknytning til organisasjonen og de øvrige ansatte. Informant 3 hevdet at problemene hun opplevde med Stabburet- ansatte har bedret

seg, og at Rieber & Søn har fått en høy status og viktig posisjon i Orkla, både blant ledelsen og medarbeiderne.

Informant 4 opplevde etter nedbemanningen å få en spennende og interessant stilling, noe han hevdet at har ført til at han igjen føler seg sett og hørt. Han hevdet at motivasjonen har vært jevnt stigende siden nedbemanningsprosessen var overstått, og at han i dag gleder seg til å ta fatt på arbeidsoppgavene sine. Han forklarte også at i den alderen han er (64), er takknemlig for å beholde jobben i det hele tatt, og at han på denne måten blir ekstra motivert av å da vises tillit og satses på. Disse ulike forholdene kan anses som betegnende for teorien om den indre motivasjonen.

Vi ser at motivasjonen til våre informanter sank under Orklas endringsprosess. Informantene hevdet å oppleve at det påvirket motivasjonen negativt å arbeide for Orkla under prosessen, og mente det var mye støy og uro rundt situasjonen. Samtidig ser vi at motivasjonen deres i dag igjen er ytterligere styrket, noe vi også trakk frem under undersøkelsen fra 2016, noe som kan forklares ved at Orklas ledelse nå har fått enda mer tid til å bygge tillit hos medarbeiderne.

7.3 Depresjon

Her ønsket vi å kartlegge opplevelser av nedstemthet, følelsesmessige reaksjoner og negative tanker

Informant 1 mente han ikke opplevde noen følelsesmessige reaksjoner. Han fortalte likevel at han følte vemod over personene som måtte gå, og han følte stor empati for disse medarbeiderne.

Informant 2 opplevde tidvis tristhet, og trakk også frem følelsen av vemod overfor både de som måtte gå og situasjonen i sin helhet. Hun karakteriserte disse periodene som perioder med nedstemthet. Hun forklarte at uvissheten om egen fremtid bidro til å frembringe flere negative emosjoner, deriblant den nevnte tristheten, og en konstant følelse av usikkerhet og frykt for å miste jobben sin.

Informant 3 opplevde negative følelser som savn, tristhet, skuffelse over ledelsens håndtering av prosessen, samt perioder med stor frustrasjon over situasjonen. Dette intervjuobjektet var blant de to som raskt ble informert om at de ville få bli i Orkla, og hun hevder at dette bidro til at følelser av usikkerhet og hjelpeløshet uteble. I tillegg fortalte hun følgende: «Jeg var heldig og slapp å forholde meg så mye til de som var misfornøyde og klaget, fordi jeg begynte å rapportere til nye ledere i Oslo istedenfor» (Informant 3). På den måten opplevde hun at hun kunne «snu ryggen til de negative», og konsentrere seg om arbeidsoppgavene sine.

Informant 4 mente at prosessen førte til at han i perioder var trist og mutt, og at han opplevde svingninger i humøret, noe han hevdet at hans kone og barn påpekte ved flere anledninger.

Ved den første intervjurunden vi gjennomførte, svarte informantene at de opplevde perioder med ulike negative emosjoner, deriblant vemod, sorg, tristhet og opplevelse av tap. Dette stemmer godt overens med hva de svarte ved det siste intervjuet. De fremstod likevel mer reflekterte rundt temaet under replikasjonen, noe som førte til at de enklere for å sette ord på sine ulike opplevelser.

Her ønsket vi å avdekke om det var noen fysiologiske endringer tilstede hos informantene under prosessen

Informant 1 forklarte at han opplevde en markant vekttoppgang, noe han hevdet at kom som en følge av stresset prosessen skapte. Han opplevde også enkelte netter med lite søvn, men fortalte at dette også var en del av hans hverdag før nedbemanningen begynte, hvor han hadde mye ansvar i Rieber & Søn. Han hevdet også at han opplevde lett hodepine hyppigere enn før. Disse ulike reaksjonene vedvarte ifølge informanten frem til han fikk avklart sin fremtidige rolle i Orkla.

Informant 2 hevdet at hun ikke opplevde noen form for fysiologiske endringer eller reaksjoner. Hun opplevde prosessen som en tøff periode, men mente at det ikke hadde påvirket henne på en fysisk eller fysiologisk måte.

Informant 3 oppdaget ved et legebesøk at hun hadde høyt blodtrykk, noe hun hevdet at hun periodevis slet med gjennom prosessen. I tillegg slet hun med søvnløse og urolige netter. Hun hevdet at hun gjennom kraftig ansenhet i ansikt og hode kan merke om hun «er stresset og

det blir for mye» for henne (Informant 3). Dette hevdet hun å periodevis oppleve under nedbemanningen.

Informant 4 erfarte perioder hvor han ofte lå våken og bekymret seg for egen fremtid i Orkla, og lot ofte «tankene kverne utover nettene» (Informant 4). Utover denne søvnløsheten, hevdet intervjuobjektet at han ikke merket noe til prosessen på kroppen.

Ved forrige gjennomføring svarte informantene i stor grad i samsvar med replikasjonen. Likevel fremkom det flere faktorer fra hver av informantene ved denne gjennomføringen. Eksempelvis svarte tre av fire at de opplevde søvnløshet og urolige netter, mot en av fire ved første intervjurunde.

Her ville vi vite mer om informantene opplevde perioder med negative tanker rundt seg selv, omgivelsene og fremtiden, samt følelsen av å være tilstede fysisk, men ikke psykisk

Informant 1 fortalte at han hadde en tendens til å miste konsentrasjonen under arbeidet mens nedbemanningen pågikk. Dette begrunnet han med at det skjedde en endring i hans stilling, og at han i løpet av prosessen ble fratatt mye av ansvaret han opprinnelig hadde, deriblant ansvar for ulikt personell. «I løpet av én arbeidsdag kunne jeg ha så lite som fire timer med effektivt arbeid, mens resten av timene gikk til dødtid, nettaviser og kaffedriking» (Informant 1).

Informant 2 forklarte at hun så godt hun klarte, forsøkte å stenge de negative emosjonene ute mens prosessen pågikk. «Jeg stengte det jo ute for at det ikke skulle være et tema for meg i hverdagen, jeg ville ikke at det skulle påvirke jobben min» (Informant 2).

Informant 3 fortalte oss om mange møtesituasjoner der de nye systemene som skulle tas i bruk ble diskutert. I disse møtene satt hun og forsvarte det opprinnelige systemet de hadde brukt, og opplevde at hun ikke ble hørt i det hele tatt, men heller direkte kritisert. I et konkret møte hun satt i, gikk det ifølge henne selv plutselig opp for henne at hun var en av svært få gjenværende som hadde brukt dette systemet, og at hun satt og forsvarte et system hvor sjefene for dette systemet var borte:

«Vi satt i møtet og ga informasjon om systemet, og ble møtt med store øyne. Jeg opplevde at vi bare satt der og forsvarte vårt gamle system. Men vi oppfattet etter hvert at vi forsvarte et

system som vi ble gitt av våre sjefer, men at disse sjefene nå var borte. Vi fant ut at vi måtte slutte, vi måtte slutte å forsvare det, og vi måtte slutte å høre på negativiteten. Da de da startet med å være negative igjen, så koblet jeg ut, lot tankene vandre, jeg ønsket ikke å høre mer på negativiteten» (Informant 3)

Altså gikk hun bevisst inn for å tenke på andre ting, og lot tankene vandre fritt.

Ifølge informant 4 var det perioder der han var svært ukonsentrert og «lot tankene fare» (Informant 4). Disse tankene omhandlet ofte frykten for å miste jobben, en frykt han begrunnet med sin høye alder (64), og sannsynligheten for at Orkla ønsket å satse på noen yngre.

Informantenes svar fra den første gjennomføringen samsvarer i svært høy grad med denne informasjonen.

Her ønsket vi å vite om informantene ville karakterisere sine symptomer som en depresjon

Informant 1 mente at han ikke opplevde noen form for depresjon under eller etter nedbemanningen, og hevdet at det ikke er noe som ligger i hans natur.

Informant 2 ønsket ikke å karakterisere sine reaksjoner som en form for depresjon. Hun hevdet likevel at hun i ettertid har blitt overrasket over hvor mye prosessen egentlig påvirket henne. Mens nedbemanningen pågikk, hevdet hun at hun stengte følelser og inntrykk ute, for å ikke la situasjonen ta for stor plass i livet hennes.

Informant 3 ønsket heller ikke å karakterisere sine opplevelser som en depresjon, men mente at hun nok viste flere symptomer på det, uten at hun opplevde det som alvorlig nok.

Informant 4 mente heller ikke at han opplevde en depresjon, og hevdet at alvorlighetsgraden i hans tilfelle ikke var høy nok til å defineres som det. Han forklarte likevel at han nok hadde opplevd visse symptomer innenfor depresjon.

På bakgrunn av den innhentede informasjonen, ser vi at alle informantene i ulik grad opplevde perioder med tristhet, vemod og tidvis nedstemthet. De fire intervjuobjektene viste

også tegn på ulike fysiologiske endringer, deriblant vektoppgang, søvnproblemer, hodepine, høyt blodtrykk og opplevd stress. I tillegg hadde flere av informantene tidvis utfordringer med konsentrasjonen. Alle disse ulike reaksjonene er symptomer som kan kategoriseres som depresjon. Likevel ønsket ingen av informantene å definere det som dette, i tillegg til at vi som forskere ikke har grunnlag til å kunne konkludere med dette.

7.4 Svekket tillit

Her ville vi avdekke hvordan forholdet var og er mellom de som måtte forlate organisasjonen og de som fikk bli

Fellesnevneren mellom informantene var at alle hadde et nært og tett forhold til de fleste av de som måtte forlate bedriften. Informant 3 opplevde at det både var de menneskelige sidene hun savnet, samt kunnskapen de satt på. Selv om ingen av hennes nærmeste kollegaer ble sagt opp, opplevde hun det som at de ble presset ut av bedriften. Informant 2 går enda lengre i sin formulering av forholdet til sine kollegaer, hun beskriver relasjonen som veldig nær, nesten som en liten familie. Det var ifølge henne selv ikke uvanlig med klemming og nærhet dem imellom.

Den tredje informanten mente det var, og til dels fortsatt er, veldig nært dem imellom, og fortalte at hun holder kontakten gjennom Facebook, telefonsamtaler og SMS. Hun var før nedbemanningen med i en håndarbeidsgruppe, noe hun fremdeles deler med flere av de som måtte gå. Der opplever hun at det ikke alltid er like lett for alle å unngå å snakke negativt om hennes arbeidsplass. Hun fortalte at hun bevisst forsøker å unngå snakk om jobb når hun er sammen med dem, men heller styrer samtalen mot andre ting.

Informant 4 henviste til en tidligere kollega, som formulerte det slik: «Jeg savner ikke jobben, men jeg savner miljøet», noe informanten mente kjennetegner hvordan medarbeiderne trivdes med hverandre på arbeidsplassen.

Her ønsket vi å se nærmere på hvordan informantene opplevde sin rolle i bedriften og nedbemanningen, og om de så på den som en trussel mot dem selv

Informantene hadde til dels ulike opplevelser av i hvilken grad nedbemanningen utgjorde en trussel mot deres posisjon i bedriften. Informant 1 så det ikke som en trussel mot seg selv. Han var klar over at det kom til å bli endringer, men opplevde det likevel ikke som en trussel.

Informant 2 mente det tidlig var tydelige signaler på at hennes formelle rolle var truet. Dette svaret begrunnet hun med at hun visste at Orkla jobbet på en annen måte, og at hun forstod at det ikke var plass til henne i den posisjonen hun hadde. Hun forklarte at trusselen hun opplevde ga seg da hun ble satt til en ny stilling i Orkla, og ikke lengre risikerte å miste jobben.

I likhet med den første informant, opplevde heller ikke informant 3 nedbemanningen som en trussel for hennes rolle i Orkla, noe som kan ha sammenheng med at de begge visste tidlig at de ville beholde jobben. Hun underbygget dette med påstanden om at hun hadde en kompetanse som var nødvendig for organisasjonen å beholde.

Informant 4 følte seg usikker på videre arbeid, noe som ifølge ham selv fikk ham til å reflektere over sin rolle, og hvor viktig det egentlig var for å Orkla å beholde ham. Han opplevde også at det i hans team var 1-2 personer med høyere kompetanse enn ham selv, noe som bidro til å skape ytterligere usikkerhet for ham.

Disse svarene stemmer i svært høy grad overens med hva de kommuniserte ved den første intervjuunden. Som nevnt kan svarene vi har innhentet være påvirket av det faktum at informant 1 og 3 tidlig i prosessen ble opplyst om at de ville beholde jobben. Dermed er det grunnlag for å spekulere i at de i lavere grad opplevde at deres rolle og posisjon var truet.

Her ville vi vite om informantenes opplevelse av Orklas samsvar mellom ord og handling under endringsprosessen

Alle informantene var enige i at det var langt fra samsvar mellom ord og handling. Tilnærmingen til dette var likevel forskjellig. Informant 1 var tydelig på at Orkla løy om mye, og at det de kommuniserte ofte viste seg å ikke stemme.

«En kollega fikk beskjed om at han skulle få en pakke, og forklarte at de ikke trengte ham mer, men samtidig kom stillingen ut i Oslo. Det er jo ren løgn, og det er klart jeg ble veldig irritert» (Informant 1)

Han hevdet likevel at han regnet med at det kom til å bli endringer, til tross for at de sa det ikke ville skje noe. Han formulerte det med «business is business», og utdypet videre med å si at «i slike situasjoner sier man det ikke som det er, men det som lønner seg for prosessen og for bedriften» (Informant 1).

Informant 2 opplevde at det omtrent ikke var noe samsvar mellom ord og handling. Hun hevdet at de ble lovet at en eventuell endring i arbeidsstokken ville ta lang tid, noe som ikke stemte i det hele tatt. Hun opplevde at ting skjedde veldig mye raskere enn hun hadde blitt forespeilet. Ifølge henne skjedde alt som de sa at ikke skulle skje, i form av blant annet endringer i avdelinger og funksjoner, og oppsigelser.

Informant 3 mente at inntrykket etter informasjonsmøte om oppkjøpet var at de ble sett på som «blomsten til hagen», at ingen endringer skulle skje, og at Orkla på denne måten løy (Informant 3). Hun var likevel sikker på at det ville skje endringer, uten at hun kunne si noe om omfanget. På dette området var informant 4 enig, han hevdet at det ble sagt at endringer ikke skulle skje, men at det stadig kom nye endringer, og flere og flere måtte gå.

Også her er det stort samsvar mellom resultatene i de to ulike rundene med datainnsamling. Som nevnt i den litterære gjennomgangen, er kvaliteten i ledelsens kommunikasjon, i henhold til Grices regel om sannferdighet og pålitelighet, viktig for å skape tillit hos medarbeiderne. Informantenes svar tilsier at det ikke var samsvar mellom hva Orklas ledelse sa, og hvordan de handlet, noe som kan ha bidratt til å skape mistillit mellom de to ulike partene.

Her ønsket vi å kartlegge hvordan informantenes tillit til ledelsen ble påvirket av prosessen, og om de opplevde at det ble gjort tilstrekkelige tiltak for å ivareta de gjenværende

Den første informanten mente selv at han var klar over at det kom til å bli sagt mye som han ikke kunne stole på, han beskrev seg selv som lite naiv og forberedt på det meste. Han mente at Orkla innfridde hans skepsis og handlet som han ventet, ikke i tråd med det de hadde blitt forespeilet. Han opplevde at det største sviket var at de ikke holdt det de lovte, og at det ikke

ble gjort noe for å ta vare på de som var igjen i bedriften på noen spesiell måte. Han omtalte graden av tillit til Orkla å være på bunnivå under prosessen.

Informant 2 var veldig skeptisk til hvordan ledelsen i Orkla håndterte nedbemanningen, en opplevelse hun mente hun delte med samtlige ansatte. De opplevde at de ikke kunne stole på noen ting, og måtte være forberedt på at det kom til å komme nye beskjeder om endringer og nedskjæringer. «Vi kunne ikke tro på noe de sa, de kunne finne på å lyve om hva som helst» (Informant 2). Hun fikk ingen oppfølging under prosessen.

Den neste informanten, informant 3, opplevde en ubehagelig avstand mellom hvor Orkla-ledelsen fysisk satt, i forhold hvordan det var i Rieber & søn, noe hun mente bidro til en dårlig informasjonsflyt.

Som nevnt tidligere i oppgaven, forteller Granovetter at endringer i formelle strukturer i en organisasjon, kan bidra til å skape barrierer mellom medarbeiderne og ledelsen, samt negativt oppfattede formaliteter, og større avstander mellom leddene. Dette kan ha en sammenheng med hva informant 3 mener å ha opplevd, med tanke på den «ubehagelige avstanden» mellom Orkla- ledelsen og medarbeiderne i Bergen.

Hva informant 3 mente ble tydeliggjort ved ett tilfelle, da de fikk utdelt et spørreskjema om hvordan prosessen hadde vært, hvor hun benyttet anledningen til å gå svært hardt ut mot ledelsen i Orkla. Hun fortalte også at de fikk beskjed om ikke å snakke om situasjonen med hverandre. Hun hevdet å ha forståelse for dette, men mente det var svært vanskelig, av den grunn at alle de tidligere Rieber & søn- ansatte var «vant til å la praten flyte fritt» (Informant 3). Det ble likevel litt bedre etter hvert, da de ble bedre kjent med ansatte i Oslo, men hun opplevde ikke å bli ivaretatt i denne perioden.

Den siste informanten beskriver tilliten som fullstendig fraværende i hele perioden, han stolte ikke på noe av det som ble sagt. HR-avdelingen til Orkla kom ifølge informanten over og hadde samtaler med noen av dem, men han opplevde ikke selv å ha noen å snakke med. Han beskriver det hele som å være i et vakuum, det var vanskelig å være alene, og samtidig ikke kunne stole på ledelsen i Oslo.

Samtlige av de fire informantene var svært tydelige i sin respons, og hevdet at det var langt fra samsvar mellom ord og handling fra Orklas ledelse, noe som ble synliggjort gjennom svarene deres. Vi kan si at svarene i veldig høy grad gjentok seg, og det er også interessant å se på likhetsgraden i utsagnene deres ved dette temaet.

Her ønsket vi å se nærmere på hvordan informantenes tillit til ledelsen er i dag

Informant 1 fortalte at hans tillit har blitt ytterligere styrket det siste året. Han trakk særlig frem ansettelse av kompetente og ambisiøse medarbeidere som et bidrag til at han opplever å kunne stole på deres avgjørelser. Han fortalte videre at han jobber tett på svenske medarbeidere og ledere, som han opplever som svært dyktige. Han trakk her frem at kommunikasjonen fremstår som mer «sivilisert og profesjonell», og at tilliten er sterk til disse lederne (Informant 1).

Informant 2 fortalte at hun opplever at de gjør ulike endringer, og at de gjør så godt de kan, men at hun fremdeles er skeptisk, etter alt det usanne de kommuniserte under nedbemanningen.

Den tredje informanten uttalte at hun har større tillit til ledelsen i dag, og at den fremdeles øker gradvis. Hun fortalte at hun i større grad stoler på det som kommuniseres i dag. Hun hevdet også at siden Orkla la mye penger i oppkjøpet av Rieber & søn, så ønsker de også å prioritere suksess på dette området.

Informant 4 hevdet å oppleve at de har tillit til ham, og utdypet med følgende eksempel:

«Dersom jeg skal investere en betydelig sum penger i noe, så forhører jeg meg alltid med ledelsen, og de gir alltid tommel opp, og svarer at «dette vet du best». Da får jeg også mer tillit til dem, slik at tilliten blir gjensidig. Så langt holder de det de lover» (Informant 4).

Her kan vi tyde ut fra resultatene at medarbeidernes tillit til ledelsen sank betraktelig under og etter at nedbemanningen fant sted. Likevel sier vi at det har vært en utvikling i tillitsgraden informantene har til ledelsen i Orkla. Som tidligere nevnt i oppgaven, er det mulig å si at teorien for historiebasert tillit også gjør seg gjeldende i dette tilfellet. Ifølge Boon og Holmes baserer som nevnt denne formen for tillit seg på at dette er noe som bygges gjennom kontakt

over tid. Her kan besvarelsene tyde på at tilliten til Orklas ledelse har bedret seg i takt med tiden som har gått siden oppkjøpet og nedbemanningen. I tillegg er det mulig å trekke inn faktoren om gjenytelse, hvor tillit er noe som bygges av ytelse og gjenytelse over tid. Dette prinsippet synliggjøres blant annet av responsen fra informant 4, som fortalte at ledelsen har fått tillit til ham, noe som også har ført til at hans tillit til ledelsen har blitt sterkere.

8 Resultater

Redusert motivasjon		Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
Hva som motiverer	2016	Bli sett av lederne, oppmerksomhet, anerkjennelse Utfordrende oppgaver Gode systemer	Gode kollegaer Flinke sjefer Interessante oppgaver Følelse av nytting	Tett kontakt med ledelsen Gode kollegaer Godt system internt Tro på produktet	Interessante oppgaver Lønn etter arbeid Oppleve mestring Tilbakemelding
	2017	Anerkjennelse for arbeidet, samt det å bli sett av ledelsen	Gode kollegaer, et godt arbeidsmiljø, dyktige ledere og nok utfordringer, gjøre noe nyttig	Gode systemer som fungerer, positive kollegaer og tro på det organisasjonen arbeider med	Lønn i samsvar med arbeidet, riktige, interessante og utfordrende arbeidsoppgaver
Motivasjon før nedbemanning	2016	Fabelaktig God stemning og godt miljø blant alle ansatte	Helt super Kjempegøy å jobbe En flott arbeidsplass Helt super gjeng Kry av å jobbe der	Veldig høy Veldig bra sted å jobbe	Svært god Veldig god gjeng som fungerte godt sammen Mye spennende analytisk arbeid
	2017	Positiv med hyggelig medarbeidere	Veldig bra og var stolt av arbeidsplassen	Likte jobben og høy motivasjon	Velfungerende samarbeid på jobben, spennende oppgaver
Motivasjon under nedbemanning	2016	Elendig Fullmakter ble inndratt Uvitenhet om hva som skjedde	Dårlig Mye uro og usikkerhet rundt fremtiden Mye som påvirket	Svært variabel Mange endringer i systemet forkastet det gamle Demotivert og irritert	Motivasjonen led Redusert til kun tre personer i avd. Mye mindre glød/gnist, gjorde jobben, ingenting mer
	2017	Påvirket i negativ retning med mindre ansvarsfulle oppgaver og nederlagsstemning	Ønsket ikke la seg påvirke men opplevde tristhet og mye styr og støy rundt prosessen	Var nok påvirket over å vite at hun ville bli der Det var som en fryktkultur devaluering fra Orkla og Oslo	Motivasjonen falt for han gikk til arbeidsoppgaver han ikke hadde kjennskap til

Motivasjon etter nedbemanning	2016	God Ikke samme ambisjoner lengre Lettere jobb enn før, mer innenfor komfortsone	God Nærmer meg pensjonsalder og ikke like viktig	Høy Det jeg hele tiden søkte skjedde Har blitt et «vi»	God Andre oppgaver, men det er greit God tilbake-melding og anerkjennelse for jobben
	2017	Motivasjonen i dag er god, ting har falt på plass, nye, spennende oppgaver, trygghet med faglig sterk leder	Mindre arbeids- glede med færre arbeidsoppgaver og føler jeg ikke er til nytte	Den er bedret da de tekniske løsningene er bedre, positivt å møte kolleger fra hele landet regelmessig og Rieber & Søn har fått høy status	En ny spennende, interessant stilling, føler seg sett Stigende motivasjonen ved å bli vist tillit og satset på
Depresjon		Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
Perioder med nedstemthet /negative emosjoner?	2016	Nei, men opplevelse av et stort tap	Nei, ikke helt, men perioder med tristhet Dårlig humør	Påkjenning Opplevd sorg og tap Krevende/slitsomt	Ja, humøret/ latteren satt lengre inne
	2017	Ingen direkte følelsesmessige reaksjoner men vemod og empati over personene som måtte gå	Tidvis tristhet og vemod overfor de som måtte gå, nedstemthet, usikkerhet og frykt	Perioder med savn, tristhet, skuffelse og frustrasjon men ikke usikkerhet	Var i perioder trist og mutt, og svingninger i humøret hjemme
Nedbemanning gjennomført, følelsesmessige reaksjoner?	2016	Ja, følelsen sitter fremdeles i kroppen, vemod, sorg, følelse av å ha mistet noe kjært	Stor følelse av savn og tristhet Kan likevel ikke bruke så mye tid på det, bruke energien på jobb	Savner de som ble borte, synes synd på dem Sitter igjen med et tomrom	Ja, gjorde stort inntrykk, de fleste fra avd. ble borte De var venner, savner dem
	2017	Følelse av vemod	Stor følelse av tristhet og vemod	Savn, tristhet, skuffelse over håndtering, perioder med frustrasjon	Trist, mutt og periodevise humørsvingninger
Fysiologiske endringer?	2016	Ja, markant vektoppgang, mye stress	Slappere enn vanlig, men ellers ikke	Høyt blodtrykk, hodepine, mye stress, slapp, lite energi	Slet med å sovne, mye våken og tenkte om nettene
	2017	Markant vektoppgang, lite søvn og hodepine hyppigere enn før	Nei, det påvirket henne ikke fysisk eller fysiologisk	Høyt blodtrykk, søvnløs, samt ansent i ansikt og hode	Søvnløshet
Oppleve å være fysisk, men ikke psykisk tilstede?	2016	Ja periodevis på jobb	Nei, men opplevde det vanskelig å konsentrere meg Tok en dag av gangen	Ja, handlet mest om at de var negative, orket til slutt ikke høre på	Ja i starten, slet med konsentrasjon også
	2017	Hadde en tendens til å miste konsentrasjonen under arbeidet	Forsøkte så godt hun klarte å stenge negative emosjoner ute	Noen ganger koblet jeg ut og lot tankene vandre	Han slet mye med å konsentrere seg og tankene ofte var andre steder

Svekket tillit		Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
Førte endring til refleksjon over rolle i bedriften? Opplevde du det som en trussel?	2016	Ja, var usikker på hva som ville skje, men jeg var erfaren og visste hva dette dreide seg om	Tidligere rolle hvor mange kom med spørsmål, ikke lengre behov for og frykt for hva det innebar	Nei, blitt fortalt om viktigheten for selskapet, ingen opplevelse av frykt Nøkkelperson	Absolutt, mistet identitet, måtte få en ny men glad for muligheten til å fortsette i bedriften
	2017	Han opplevde det ikke som en trussel	Hun mente det var signaler på at hennes rolle var truet og opplevde det som en trussel	Hun opplevde ikke situasjonen truende da hun visste tidlig at hun ville beholde jobben	Følte seg usikker på videre arbeid som fikk ham til å reflektere over egen rolle og verdi
Opplevelse av ledelsen under prosessen, samsvar mellom ord og handling?	2016	Nei, absolutt ikke, alt var et skuespill Opplevde at de sa ikke som det var «Business is business»	Ikke samsvar, det skulle ta tid, men gikk fort og de slo sammen Stabburet og Toro, skjønnte at nedbemanning kom	Nei, skulle jo ikke skje noen endringer Vi var «blomsten» til Hagen, men nei - dårlig kommunikasjon	Fikk beskjed om at det ikke skulle skje noen endringer Men de kom, sakte men sikkert
	2017	Ikke samsvar mellom ord og handling og det de kommuniserte ofte ikke stemte	Det var lite samsvar mellom ord og handling, endring og oppsigelser skjedde	Etter informasjonsmøte var de «blomsten til hagen» og ingen endringer, Orkla løy	Endringer skulle ikke skje, men det kom stadig nye endringer, og flere måtte gå
Endringen i tillit? Ble det gjort nok for å ivareta de gjenværende?	2016	Var skeptisk i forkant og den var berettiget, og det de lovet og sa var ikke sant og ingen form for forsøk på å ta vare på oss	Den ble veldig svekket, kunne ikke stole på noe de sa Hele tiden endringer og kontrabeskjeder	Tilliten var lav, oss mot dem, de satt langt borte, og vi visste ikke hva som skjedde og det ble ikke gjort noe for oss som var igjen	Det var ingen tillit i den perioden, vi stolte ikke på noe de sa, og han var i et vakuum, og de gjorde ikke noe for å ta vare på oss
	2017	Var forberedt på det meste og Orkla innfridde skepsis og handlet ikke i tråd med det de sa de som var igjen ble ikke tatt vare på	Var skeptisk til hvordan Orkla håndterte det og opplevde at de ikke kunne stole på noen, fikk ingen oppfølging under prosessen.	Opplevd en avstand mellom Orkla-ledelsen og medarbeiderne i Bergen og opplevde ikke å bli ivaretatt i denne perioden	Tilliten var fraværende, som å være i et vakuum, det var vanskelig å være alene og ikke kunne stole på ledelsen i Oslo
Hvordan er tilliten til ledelsen i dag?	2016	Den er OK, HR har vært dårlige men Orkla ansetter gode medarbeidere Ingen grunn til å ha mistillit nå, men skeptisk etter det jeg var igjennom	De har fått til masse på denne tiden, men forblir skeptisk til ledelsen	Ikke mye tillit til ledelsen nå	Kan stole mer på dem i dag enn under prosessen De er avhengig av meg fremover, kan derfor slappe mer av
	2017	Hans tillit har blitt styrket det siste året pga kompetente medarbeidere særlig dyktige svenske ledere	De gjør så godt de kan men hun er fremdeles skeptisk etter det usanne de sa under nedbemanningen	Hun har større tillit til ledelsen i dag, og at den øker og at hun i større grad stoler på det som kommuniseres	Han opplever at de har tillit til ham og tilliten er gjensidig og så langt holder de det de lover

9 Konklusjon

I 2016 gjennomførte vi en undersøkelse hos gjenværende medarbeidere etter Orklas oppkjøp av Rieber & søn, og den påfølgende nedbemanningen. Her så vi etter tilfeller av «survivor syndrome», noe vi konkluderte med at vi klarte å avdekke. Vår bacheloroppgave gikk ut på å gjenskape undersøkelsen og problemstillingen for å se om vi ett år etter, fremdeles kunne konkludere med at de fire medarbeiderne opplevde «survivor syndrome». For å svare på problemstillingen, laget vi tre forskningsspørsmål som vi ønsket å finne svar på:

1. Opplevde de gjenværende ansatte redusert motivasjon?
2. Opplevde de gjenværende ansatte depresjon eller symptomer på dette?
3. Opplevde de gjenværende ansatte svekket tillit til ledelsen?

Gjennom vårt arbeid fant vi ut at motivasjonen til samtlige av de fire informantene sank under nedbemanningsprosessen. Vi fikk vite at motivasjonen før endringen var svært høy, men at den ble markant lavere under og etter prosessen. Likevel er motivasjonen, i ulik grad, tilbake hos intervjuobjektene i dag. Når det gjelder depresjon, så fant vi at flere av informantene hadde vist flere tegn innenfor dette. Dette var både psykologiske symptomer, som nedstemthet og opplevelse av sorg, samt fysiologiske, som vekttoppgang, økt blodtrykk, hodepine og søvnløshet. Likevel var det ingen av objektene som selv ville karakterisere disse ulike symptomene som en depresjon. De fire informantene mente også at tilliten til ledelsen ble svekket under nedbemanningen. De opplevde ikke at ledelsens handlinger samsvarte med det som ble sagt, og tilliten sank under endringen, i tillegg til at de ikke følte det ble gjort nok for å ivareta dem.

Med utgangspunkt i de ulike funnene vi gjorde, samt litteraturen vi har benyttet oss av i oppgaven, vil vi fremdeles svare at ja, våre fire informanter opplevde «survivor syndrome» på bakgrunn av nedbemanningen som ble gjennomført.

Det var interessant å se nærmere på likheter og ulikheter mellom våre undersøkelser fra henholdsvis 2016 og 2017. Når det gjelder elementet motivasjon, fant vi informasjon som samsvarer med hva vi avdekket i 2016, til tross for at intervjuobjektene svarte noe mer nyansert og litt mindre kritisk ved denne runden. Angående grad av depresjon, fant vi at det her er høy grad av samsvar med dataen vi innhentet i 2016. Responsen vedrørende tilliten,

forteller oss at den er sterkere enn under undersøkelsen i 2016, både til ledelsen, og til sine kollegaer og organisasjonen i sin helhet. Som nevnt kan vi i henhold til teorien om historiebasert tillit si at tiden kan ha spilt en rolle i denne positive utviklingen.

Gjennom arbeidet fant vi som nevnt flere kjennetegn på «survivor syndrome» som vi så nærmere på i den litterære gjennomgangen. Vi vil si at litteraturen vi har brukt i stor grad støtter konklusjonen vi har kommet frem til, til tross for at ikke all litteratur viste seg like relevant. Vi ønsker at vår oppgave kan bidra til å bevisstgjøre lederes håndtering av gjenværende medarbeidere.

Vedrørende videre forskning ville det vært interessant å se nærmere på hva slags konkrete tiltak organisasjoner kan gjøre for å forhindre eller minimere disse reaksjonene hos gjenværende medarbeidere. I tillegg kunne det vært spennende å se hvem som egentlig kom best ut av nedbemanningen, «ofrene» eller «de overlevende».

10 Feilkilder

10.1 Valg av metode

I denne oppgaven har vi benyttet den kvalitative metoden for å undersøke vårt tema. Den var relevant for å få nok informasjon fra objektene, men det også finnes også svakheter. Ved kvalitativ metode vil man få god kjennskap til intervjuobjektet, ved å avholde intervjuet ansikt til ansikt. Ifølge Ringdal er kvalitativ forskningsmetode gjennomført ved at forskeren setter seg inn i situasjonen til intervjuobjektet i forkant (Ringdal, 2013, 104). Det vil si at intervjuer vil være veldig nær den man intervjuer, og ha stor påvirkning på hvordan svarene blir tolket etter at intervjuet er gjennomført. Intervjuer kjenner da objektet så godt at det er vanskelig å beholde den samme objektiviteten som ved kvantitativ metode. Intervjuer vil ved kvalitative undersøkelser også bruke tid på å forstå informantens situasjon eller handlinger (Ringdal, 2013,104). Dette kan tyde på at man ved kvalitativ metode gjerne vektlegger å forstå årsakssammenhengen til svarene informanten gir. Det kan da være vanskelig å skille holdninger og meninger man har som individ fra sin rolle som forsker, og det kan være tilfeller hvor intervjuer lar sine opplevelser eller syn påvirke hvordan svarene tolkes (Ringdal, 2013, 244).

10.2 Utvalg

Vårt begrensede utsnitt gir et lite pålitelig grunnlag for å trekke slutninger. Utvelgelsen av informanter kan medføre at vi får for like svar, siden alle var gjennom den samme prosessen, med de samme valg, beslutninger og ledelse, og ikke usannsynlig har mange av de samme meningene. Det ville kunne gitt oss et annet grunnlag å basere svarene på, om vi eksempelvis kun fant tilfeldige mennesker på gaten som har opplevd å bli værende etter ulike nedbemanninger i ulike organisasjoner.

10.3 Snøballeffekten

Vi valgte som nevnt å benytte snøballmetoden i denne spørreundersøkelsen, og begrenset på den måten utvalget av informanter til bekjente av den første kandidaten. Dette medførte altså at vi utførte våre intervjuer med en begrenset gruppe, og sannsynligvis et relativt homogent miljø. Også dette medfører at utsagnene fra disse informantene ikke nødvendigvis vil være representative for alle som overlevde nedbemanningen. På den annen side gir det et bilde av hvordan nettopp denne gruppen ble påvirket av prosessen som foregikk rundt dem.

10.4 Intervjuobjektene

Informant 1 og 3 var fra tidlig i prosessen klare over at de ville beholde jobben sin, i motsetning til informantene 2 og 4. Dette kan ha påvirket de ulike informantenes svar, og hvordan de opplevde prosessen. Dette er noe vi ble klar over underveis i de ulike intervjuene.

11 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Appelbaum, Steven H., Claude Delage, Nadia Labib, and George Gault. 1997. The survivor syndrome: Aftermath of downsizing. *Career Development International* 2:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620439710178639>
- Bäckström Iversen, Cecilie, Elin Mollestad og Torstein Nesheim. 2009. «Nedbemanning i Dagbladet: Hvordan reagerer de ansatte?» *Magma*. Juli. Lesedato 3. mars 2016:
<https://www.magma.no/nedbemanning-i-dagbladet-hvordan-reagerer-de-ansatte>
- Beck, Aaron T., A. John Rush, Brian F. Shaw, Gary Emery. 1979. *Cognitive Therapy of Depression*. Guilford Press.
- Bjørndal, Bente og Ida Grieg Riisnæs. 2012. «Orkla kjøper et Rieber & Søn i motvind». *Dagens Næringsliv*. 20. august. Lesedato 16. april 2016:
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/08/20/orkla-kjoper-et-rieber-amp-son-i-motvind>
- Boon, S. D. og J. G. Holmes. 1991. *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk*. New York: Cambridge University Press.
- Broadhead, W. E., Blazer, D. G., George, L. K. & Chiu, K. T. (1990). Depression, disability days, and days lost from work in a prospective epidemiologic survey. *Jama-Journal of the American Medical Association*, 264(19), 2524–2528.
- Brockner, J., Jeff Greenberg, Audrey Brockner, Jenny Bortz, Jeanette Davy and Carolyn Carter. 1986. «Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt». *Academy of Management Journal*. Juni. Lesedato 16. April 2016: <http://amj.aom.org/content/29/2/373.short>
- Burt, R. og M. Knez 1996. «Third-party gossip and trust. Thousand Oaks. Lesedato 3. mars 2016: <http://rss.sagepub.com/content/7/3/255.short?rss=1&ssource=mfc>.
- Cohen, D. 1998. «Toward a knowledge context: Report on the first annual UC Berkeley forum on knowledge and the firm» *California Management Review*. 1. mars. Lesedato 23. mars 2016: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=69d8e844-f175-4458-aa4f-16e57ac10c24%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4202>
- Coleman, J. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Belknap Press

- Dagens næringsliv. 2004. «Tungt å ikke få sparken». 9. januar. Lesedato: 2. februar 2016:
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2004/01/09/tungt-a-ikke-fa-sparken>.
- Davis, J. H., F. D. Schoorman, R. C. Mayer og H. H. Tan. 2000. «Trusted unit manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage» *Strategic Management Journal*. Mai. Lesedato 12. april.
[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0/abstract)
- Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 1987. «The support of autonomy and the control of behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*». *Journal of Personality and Social Psychology*. Desember. Lesedato 3. mars 2016:
http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1987_DeciRyan_JPSP.pdf.
- Doherty, N og J. Horsted. 1995. «Helping survivors to stay on board». *People Management*. 1. desember. Lesedato 2. februar:
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/9710226754/helping-survivors-stay-board>
- Feldheim, M. A. 2007. «Public sector downsizing and employee trust». *International Journal of Public Administration*. 17. januar. Lesedato 7. mars 2016:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690601117739?journalCode=lpad20>. doi:10.1080/01900690601117739.
- Fiol, C. M. 2003. *Organizing for Knowledge-Based Competitiveness*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Fossbakken, Erlend. 2015. «Papiravisene stuper». Kampanje. 2. mars. Lesedato 3. mars 2016:
<http://kampanje.com/medier/2015/03/papiravisene-stuper/>
- Gandolfi, Franco. 2008. «Reflecting on Downsizing: What Have Managers Learned?» 1 mars. Lesedato: 13. mars 2016:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=84c9ef4b-2041-4906-a937-b18d6b2a83c4%40sessionmgr120&vid=1&hid=125>
- Goleman, Daniel. 1999. *Emotional intelligence*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Granovetter, M. 1985. «Economic action and social structure: The probability of embeddedness» *American Journal of Sociology*. November. Lesedato 3. mars 2016:
https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb26/Granovetter_AJS_1985.pdf
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grice, H. P. 1967. «Logic and conversation». Lesedato: 15 April 2016:
<http://www.ucl.ac.uk/ls/studypacks/Grice-Logic.pdf>

- Hardin, R. 1992. «The street-level epistemology of trust. *Analyse und Kritik*». *Politics & Society*. Desember. Lesedato 3. mars 2016: http://www.analyse-und-kritik.net/1992-2/AK_Hardin_1992.pdf
- Hennestad, Bjørn W. Øivind Revang og Fred H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2 Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Hosmer, L. T. 1995. «Trust: the connecting link between organizational theory and ethics». *Academic Management Review*. April. Lesedato 3. Mars 2016: <http://amr.aom.org/content/20/2/379.abstract>
- Hummelvoll, Jan Kåre, Tor Erling Dahl, Per Jensen m.fl. 2004. *Psykiatrisk sykepleie og psykisk helse*. 6. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Idébanken. 2016. «Psykiske vansker på arbeidsplassen». Lesedato 05. mai 2017. <http://mag.idebanken.org/psykiskhelse/11/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Utg. 4. Abstrakt forlag
- Johnsen, Frank. 2014. «Bergens Tidende må kutte». *Bergens Tidende*. 13. november. Lesedato 3. mars 2016: <http://www.bt.no/kultur/Bergens-Tidende-ma-kutte-3240401.html>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Koonce, R. 1991. «The people side of organizational change» *Credit Magazine*, November/Desember, Lesedato: 20. Mars 2016:
- Kvale og Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsinterjvu*. Utg. 2. Gyldendal akademisk
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik, 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. 2 Utg. Fagbokforlaget
- Kramer, R. M. 1999. «Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions». *Annual Review of Psychology*. Lesedato 12. mars 2016: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.50.1.569>.
- Lillemyr, Ole Fredrik 2007. *Motivasjon og selvforståelse*. Universitetsforlaget
- Lindsfold, S. 1978. «Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation» *American Psychological Association*. Juli. Lesedato 3. april: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/85/4/772/>

- Lines, R. 2005. «The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change». Human Resource Development Review. Mars 2005. Lesedato: 2. januar 2016: <http://hrd.sagepub.com/content/4/1/8.full.pdf+html>. doi: 10.1177/1534484304273818
- Lines, R. 2011. «Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere». Magma. 2. mars. Lesedato: 23. Mars 2016: <https://www.magma.no/forskningsbasert-viden-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- March, J. G. 1994. *A Primer on Decision Making*. New York: Simon & Schuster Ltd.
- Maslow A. H. 1943. «Theory of Human Motivation» Lesedato 20. februar 2016: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Nesheim, Torstein, Karen Olsen og Arne L. Kalleberg. 2007. «Nedbemanning: Hvem er mest utsatt, og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene?» Lesedato 28. januar 2016: <http://www.cpc.unc.edu/research/publications/3336>
- Nordhaug, Odd, Hildebrandt, Steen Hildebrandt, Søren Brandi. 2007. *Håndbok i endringsledelse*. Forlag 1
- Norsk helseinformatikk. 2013. «Diagnostikk av depresjon». Lesedato 30. Mars 2016: <http://nhi.no/pasienthandboka/sykdommer/psykisk-helse/depresjon-diagnostikk-9115.html>
- Orbel, J., R. Dawes og P. Schwartz-Shea. 1994. «Trust, social categories, and individuals: the case of gender» Motivation and Emotion. Juni. Lesedato 4. april 2016: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF02249396>
- PEW Research Center for the People and the Press. 1996. «Trust and Citizen Engagement in Metropolitan Philadelphia: A Case Study». 18. april. Lesedato 3. mars 2016: <http://www.people-press.org/1997/04/18/trust-and-citizen-engagement-in-metropolitan-philadelphia-a-case-study/>
- Psykhjelp.no. «Depresjon». Lesedato 14. Mars 2016: <http://www.psykhjelp.no/depresjon/>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enheter og Mangfold*. Utg. 3. Fagbokforlaget
- Robbins, Stephen P. og Judge, Timothy A. 2007. *Organizational behavior*. Utg. 15. Pearson Education Inc. Publishing
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, og C. Camerer. 1998. «Not so different after all: A cross-discipline view of trust». Academy of Management Review. 1. juli. Lesedato 3. mars 2016: http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Rousseau,%20Sitkin,%20Burt,%20Camerer_AMR1998.pdf

- Salamon, S. D. og S. L. Robinson. 2008. «Trust that binds: The impact of collective felt trust on Organizational Performance» *Journal of Applied Psychology*. Mai. Lesedato 2. mars 2016: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18457488>
- Schnyer, Rosa N. og John. J. B. Allen. 2001. *Accupunture in the treatment of depression*. Reprint 2005. Churchill Livingstone, Elsevier limited.
- Spurkeland, Jan. 2016. «Relasjonsledelse som helsefremmende lederatferd». *Forebygging.no*. Lesedato: 22. april 2017 <http://www.forebygging.no/Artikler/2015/Relasjonsledelse-som-helsefremmende-lederatferd/>
- Store medisinske leksikon. 2014. «Depresjon» 16 oktober. Lesedato: 17 april 2016: <https://sml.snl.no/depresjon>
- Stranden. A. L. 2014. «Motiverte ansatte gir mer fornøyde kunder» 6 juni. Lesedato: 15. april 2016: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-marked-penger/2014/04/motiverte-ansatte-gir-mer-fornoyde-kunder>
- Takla, Einar og Eliese Laustsen. 2015. «Statoil tilbyr sluttpakke til alle ansatte». *Dagens Næringsliv*. 15. desember. Lesedato: 3. mars 2016: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/15/1225/Statoil/statoil-tilbyr-sluttpakke-til-alle-ansatte>
- Thagaard, Tove, 1998. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Utg.1. Fagbokforlaget
- Thorsen, Kristine Næss, 2013. «80 til 90 må gå i Rieber & Søn» juli. Lesedato: 14. mars 2016: <http://www.ba.no/nyheter/80-til-90-ma-ga-i-rieber-son/s/1-41-6761928>
- Uzzi, B. 1997. «Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness» *Administrative Science Quarterly*. 1. mars. Lesedato 11. april: http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/social_structure.pdf
- Wikipedia. 2015. «Rieber & Søn». Lesedato 16. april 2016. https://no.wikipedia.org/wiki/Rieber_%26_S%C3%B8n
- Williamson, Oliver E. 1993. «Calculativeness, trust, and economic organization». *The Journal of Law and Economic*. April. Lesedato 11. mars 2016: https://www.jstor.org/stable/725485?seq=1#page_scan_tab_contents
- Aadland, Camilla og Rossland, Ken. 2012. «Orkla kjøper Rieber & Søn». *NTB*. 20. august. Lesedato 16. april 2016: <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Orkla-kjoper-Rieber--Son-2752190.html>

12 Vedlegg 1- Intervjuguide

- Takke intervjuobjektet for deltakelsen
- Fortelle kort om oppgavens hensikt, og om hvordan dataene vil bli brukt
- Understreke informasjonens konfidensialitet/anonymitet
- Informere om at respondent selv velger om den vil svare, og stopper intervjuet om ønskelig
- Forespørre om bruk av båndopptaker

Bakgrunn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du fortelle om din bakgrunn? Alder, arbeidserfaring, stilling, ansiennitet, ansvarsområder? 2. Kan du fortelle om dine arbeidsoppgaver i Orkla? 3. Har disse arbeidsoppgavene endret seg siden nedbemanningen? 4. Har du tidligere opplevd å miste jobben din? 5. Opplevde du nedbemanningen som nødvendig? Ble andre alternativer vurdert/gjennomført?
1. Redusert motivasjon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva motiverer deg/gir deg arbeidsglede på arbeidsplassen? Indre/ytre motivasjon? 2. Hvordan vil du betegne din motivasjon før nedbemanningen? 3. Hvordan ble din motivasjon og arbeidsmoral påvirket gjennom prosessen? På hvilken måte? 4. Hvordan opplevde du å arbeide for organisasjonen under denne prosessen? 5. Hvordan vil du betegne din motivasjon i dag?
2. Depresjon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etter at nedbemanning var gjennomført, fikk du noen følelsesmessige reaksjoner? 2. Opplevde du i løpet av prosessen perioder med nedstemthet? 3. Opplevde du fysiologiske endringer? Tretthet, søvnløshet, slapphet, hodepine eller lignende? 4. Kunne du oppleve å være tilstede fysisk, men ikke psykisk? 5. Vil du karakterisere dine reaksjoner som en depresjon
3. Svekket tillit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan var ditt forhold til de som måtte forlate organisasjonen? 2. Fikk endringen deg til å reflektere over din egen rolle i bedriften? Opplevde du den som en trussel? 3. Hvordan opplevde du at ledelsen opptrådte under prosessen, var det samsvar mellom ord og handling? 4. Hvordan påvirket endringen din tillit? Opplevde du at det ble gjort nok for å ivareta dere gjenværende? 5. Hvordan er din tillit til ledelsen i dag?
Avslutningsvis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvor lenge varte disse tankene, følelsene, opplevelsene? 2. Føler du deg trygg på videre arbeid i organisasjonen i årene fremover? 3. Hva ville du ønsket at ledelsen hadde gjort annerledes i prosessen? 4. Er det noe du selv ønsker å legge til