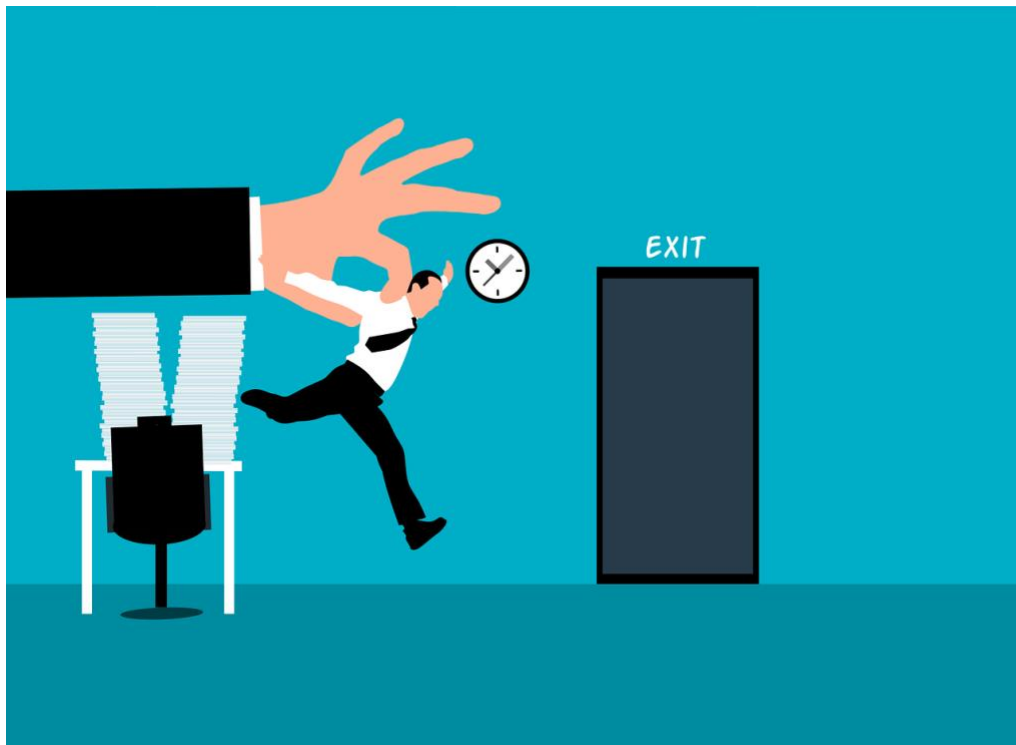


# MSR5100

## Masteroppgave

### *Nedbemanning fra arbeidsgivers perspektiv – HRs mest upopulære arbeidsoppgave*



Master i Strategisk HR

Høyskolen Kristiania

Antall ord: 29 226

Våren 2022

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

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med vår avgang fra masterstudiet Strategisk HR ved Høyskolen Kristiania. De siste to årene har vært krevende, men utrolig lærerike, og vi sitter igjen med viktig kunnskap som vi vil ta med oss videre i arbeidslivet.

Oppgaven utsprang fra personlige interesser, med inspirasjon fra fagene Strategisk HRM og Arbeidsrett for HR-ledere. Denne våren har vært fylt med både oppturer og nedturer, men overordnet har vi hatt det utrolig gøy med utformingen av oppgaven. Vi har fått en dypere forståelse for et tema vi mener bør vies mer oppmerksomhet, og vi håper å se mer forskning på dette i fremtiden!

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Helene Tronstad Moe, som har vært en uunnværlig hjelp i løpet av dette semesteret. Du har vært en essensiell sparringspartner og har med din kunnskap og erfaring vist oss veien til mål. Din evne til å komme med gode og konstruktive innspill er grunnen til at vi nå med stolthet kan levere oppgaven. Vi vil videre takke alle våre informanter som har bidratt til studien, og vi setter stor pris på at dere tok dere tid til å prate med oss, og dele deres kunnskap og erfaringer.

Vi vil takke våre medstudenter som har vært gode motivatorer det siste semesteret; dere har vært et lyspunkt i en ellers hektisk studiehverdag. Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til venner og familie som har støttet oss hele veien, og som har hjulpet oss med gode innspill til oppgaven.

Riktig god lesing!

08.06.2022, Oslo

## Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å få bedre innsikt i fenomenet nedbemanning fra arbeidsgivers perspektiv. Nedbemanning er en av de mest upopulære arbeidsoppgavene på en arbeidsplass, og det vil av den grunn være interessant å undersøke hva man kan gjøre for å bedre situasjonen. Undersøkelsen tar for seg de som får oppgaven med å si opp andre, og hvordan denne arbeidsoppgaven påvirker deres arbeidshverdag og privatliv. Feltet er lite forsket på i norsk kontekst, og vi har derfor som mål at våre funn kan bidra til mer forskning på området. Vår problemstilling er som følger:

*“Hvordan blir nedbemanningsagenter påvirket av arbeidsoppgaven nedbemanning?”*

For å undersøke denne problemstillingen har vi valgt en kvalitativ metode. Vi har gjennomført en kvalitativ innholdsanalyse som en forstudie til undersøkelsen, i tillegg til at vi har samlet inn primærdata fra dybdeintervjuer av 13 informanter. Den empiriske dataen er systematisert i kategorier og utgjør grunnlaget for våre tre funn. Funnene er videre diskutert opp mot det teoretiske rammeverket, og det finnes både forskjeller og likheter mellom teori og empiri.

Resultatene fra denne studien tyder på at det å måtte si opp andre oppleves som en tung oppgave. Nedbemanningsagenter blir likevel påvirket i forskjellig grad når det gjelder arbeidsoppgaven nedbemanning, og det er flere faktorer som kan innvirke på påvirkningsgraden. Videre tyder studien på at det juridiske perspektivet har fått for stor plass i nedbemanningsprosesser, og det kan argumenteres for at det er nødvendig å legge større vekt på opplæring i det mellommenneskelige aspektet. Avslutningsvis viser studien at en beste praksis på feltet er fraværende og at det kan være fordelaktig å bygge opp en beste praksis med hjelp av HR. Dette kan føre til at en nedbemanningsagent er mindre utsatt for negativ påvirkning og dermed er bedre rustet til å håndtere en nedbemanning.

Nøkkelord: Nedbemanning, nedbemanningsagent, påvirkning, HR, ledere, beste praksis, opplæring

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 STUDIENS STRUKTUR</b> .....	<b>7</b>
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 NØKKELBEGREPER OG DEFINISJONER</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 HVA ER EN NEDBEMANNING?</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 NEDBEMANNINGSAGENTERS REAKSJONER OG OPPLEVELSER</b> .....	<b>11</b>
2.3.1 <i>Distansering</i> .....	12
2.3.2 <i>Håndtering av negative effekter</i> .....	13
<b>2.4 KOGNITIV DISSONANS</b> .....	<b>14</b>
2.4.1 <i>Parker og McKinleys modell for kognitiv dissonans</i> .....	15
<b>2.5 STRATEGI OG FORBEREDELSE</b> .....	<b>18</b>
2.5.1 <i>Kommunikasjon og informasjon</i> .....	20
<b>2.6 OPPLÆRING OG UTVIKLING</b> .....	<b>21</b>
2.6.1 <i>Hvordan håndtere den vanskelige samtalen</i> .....	21
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 VALG AV METODE</b> .....	<b>24</b>
3.1.1 <i>Deduktiv og induktiv tilnærming</i> .....	24
3.1.2 <i>Forskningsdesign</i> .....	25
<b>3.2 DATAINNSAMLING</b> .....	<b>26</b>
3.2.1 <i>Kvalitativ innholdsanalyse</i> .....	26
3.2.2 <i>Dybdeintervjuer</i> .....	28
<b>3.3 KVALITET</b> .....	<b>33</b>
3.3.1 <i>Forskningsetikk</i> .....	33
<b>4.0 EMPIRI</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 KVALITATIV INNHOLDSANALYSE</b> .....	<b>35</b>
4.1.1 <i>Medmenneskelighet</i> .....	36
4.1.2 <i>Forberedelser og opplæring</i> .....	37
4.1.3 <i>Påvirkning</i> .....	38
4.1.4 <i>Organisatorisk støtte</i> .....	39
4.1.5 <i>Informasjon</i> .....	41
<b>4.2 DYBDEINTERVJUER</b> .....	<b>42</b>
4.2.1 <i>Aksept og forståelse</i> .....	42
4.2.2 <i>Støtte fra andre parter</i> .....	44
4.2.3 <i>Ressurser</i> .....	46
4.2.4 <i>Påvirkning av motivasjon, jobbtilfredshet og privatliv</i> .....	48
4.2.5 <i>Respekt og verdighet</i> .....	52
4.2.6 <i>Profesjonalitet</i> .....	55
4.2.7 <i>Kultur</i> .....	58
4.2.8 <i>Lærdommer og opplæring</i> .....	60
<b>4.3 OPPSUMMERING EMPIRI</b> .....	<b>62</b>
<b>5.0 DISKUSJON</b> .....	<b>64</b>
<b>5.1 VARIERENDE INDIVIDUELLE FORTOLKNINGER VEDRØRENDE OPPLEVELSEN AV ARBEIDSOPPGAVEN NEDBEMANNING</b> .....	<b>64</b>

<b>5.2 JUSSEN DOMINERER NEDBEMANNINGSFELTET, OG OPPLÆRING KNYTTET TIL DET MELLOMMENNESKELIGE PERSPEKTIVET ER I STOR GRAD FRAVÆRENDE .....</b>	<b>70</b>
<b>5.3 BESTE PRAKSIS.....</b>	<b>74</b>
<b>6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE BEMERKNINGER.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>79</b>
<b>6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....</b>	<b>80</b>
<b>6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....</b>	<b>80</b>
<b>6.4 KRITIKK TIL EGEN FORSKNING .....</b>	<b>81</b>
<b>6.5 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>82</b>

## Referanseliste

### Figurer:

Figur 1 – Studiens struktur

Figur 2 – Parker og McKinley (2008, 50) – egen oversettelse

Figur 3 – Kategorier fra kvalitativ innholdsanalyse

Figur 4 – Kategorier fra dybdeintervjuene

### Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

## **1.0 Innledning**

Nedbemanning og oppsigelser er noe som berører både ansatte og organisasjonen i stor grad. For de ansatte vil det handle om identitet, livsinnhold og selvfølgelig lønn, og for virksomheten vil det handle om å enten overleve eller å opprettholde og forbedre konkurransedyktigheten sin. Markedet har vært, og er, i økende grad i endring og man er nødt til å tilpasse seg for å overleve. På grunn av blant annet globalisering, delingsøkonomi og endringer i måten vi arbeider på, vil omstilling være et anliggende for hele arbeidslivet og Norge som nasjon. Nedbemanning er ofte en del av omstillinger i arbeidslivet og da omstillinger er noe som i dag, og fremover, kommer mer hyppig, er det desto viktigere at det gjøres på en skikkelig måte (Fougner mfl. 2016). Ifølge NAV og SSB har arbeidsledigheten gått ned, og man må tilbake til høsten 2008 for å finne like få registrerte arbeidssøkere. Vi ser også at det nå er høy etterspørsel etter arbeidskraft i Norge (Sundt og Røv 2022; Sørbø 2022). Kombinasjonen av høy etterspørsel og lav ledighet er videre et interessant aspekt når det gjelder nedbemanning, da det muligens vil være lettere å si opp arbeidstakere fordi de med stor sannsynlighet vil finne seg ny jobb relativt raskt.

HRs rolle i endringer er varierende, og hvilken rolle HR skal spille vil avhenge av type endring, hvor stor organisasjonen er og hvor erfaren og profesjonell HR-avdelingen er. HR-medarbeidere vil uansett trenge operasjonell kompetanse, enten endringen handler om innføring av nye produkter og tjenester, endringer i teknologi, oppkjøp eller nedbemanning. Denne operasjonelle kompetansen omfatter blant annet innsikt i lover og regelverk og kunnskap om kjernevirksomheten. Endringer, og da også nedbemanning, er ofte besluttet av toppledelsen og iverksettes sammen med linjeledere og støtte fra HR. HR spiller videre en viktig rolle i arbeidet med å følge opp medarbeidernes velvære, deres arbeidsmiljø og effektiviteten gjennom en endring, samt det å påvirke deres opplevelse og motivasjon i en positiv retning (Melberg og Mikkelsen 2015).

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Nedbemanning er noe av det mest smertefulle som kan skje i en organisasjon, men likevel veldig vanlig. Vi anser derfor nedbemanning som en av de mest upopulære arbeidsoppgavene på en arbeidsplass, og det er av den grunn interessant å undersøke dette temaet for å finne løsninger på hvordan man kan håndtere oppgaven bedre. Tidligere forskning har dokumentert de potensielle negative effektene av nedbemanning for de som blir sagt opp og for de som blir

igjen i bedriften, men det er fortsatt lite forsket på de som faktisk har ansvaret for å si opp andre, som videre omtales som *nedbemanningsagenter* (Clair and Dufresne 2004; Clair mfl. 2006, 131; Parker og McKinley 2008, 56). Nedbemanningsagenters opplevelse og erfaring av nedbemanning vil være annerledes, da de har en dobbeltrolle - de vil både være en endringsagent og en som blir igjen i virksomheten. Vi ser det derfor som interessant å studere de som faktisk må si opp andre, da det også vil være en kritisk del av å gjøre omstilling og nedbemanning på en skikkelig måte. I Norge har vi et sterkt stillingsvern, og arbeidsmiljøloven sier tydelig at man både skal sikre arbeidsmiljøet, men også sikre “trygge ansettelsesforhold” og “legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon” (Arbeidsmiljøloven, § 1-1, 2005). Høyesterett og lovgivningen tilsier at arbeidstakerens rett til beskyttelse for arbeidet sitt skal stå sterkt, og en arbeidsgiver styrer derfor ikke arbeidsplassen alene (Fougner mfl. 2016, 26). Dette er et interessant aspekt ved nedbemanninger i norsk kontekst fordi man skal, så langt det lar seg gjøre, beskytte arbeidstakeren mot usikkerhet for arbeid. Nedbemanning og sterkt stillingsvern vil derfor kunne oppleves som et paradoks.

HR skal følge nedbemanningsprosessen gjennom beslutninger, planlegging, gjennomføring og oppfølging, og vil kunne stå overfor ledere, ansatte og fagorganisasjoner som ikke alltid drar i den samme retningen. Dette kan gjøre prosessen vanskelig, og hvis man i tillegg skal trekke inn de menneskelige og relasjonelle dimensjonene av denne type endringsprosess, vil det komplisere bildet ytterligere (Melberg og Mikkelsen 2015). Ettersom nedbemanning sannsynligvis blir en del av vårt fremtidige arbeid, ser vi det som enda mer interessant å få innsikt i hvordan man skal håndtere og tilrettelegge for denne oppgaven på en best mulig måte, ikke bare for organisasjonen og de ansatte, men for oss selv som mennesker.

## **1.2 Problemstilling og avgrensning**

Med bakgrunn i vårt valg av tema har vi valgt å utarbeide følgende problemstilling for vår studie:

*Hvordan blir nedbemanningsagenter påvirket av arbeidsoppgaven nedbemanning?*

Vårt teoretiske perspektiv for denne oppgaven er en HR-faglig synsvinkel og problemstillingen vil derfor belyses mot dette område av fenomenet, og følgelig avgrenses

mot andre fagområder. Problemstillingen er avgrenset til det norske arbeidsmarkedet og avgrenset ytterligere til regionene Oslo og Bergen, fordi våre informanter stort sett har arbeidet her. Videre har vi valgt å intervju personer med lang ledererfaring og/eller HR-bakgrunn som har vært gjennom nedbemanningsprosesser, og problemstillingen er dermed også avgrenset til informantenes egen erfaring. Problemstillingen er ikke spesifisert for bransje, men er avgrenset til privat sektor.

### 1.3 Studiens struktur

Vi har valgt å dele studien vår inn i seks kapitler. I første kapittel har vi presentert grunnlaget studien er tuftet på, samt tilhørende problemstilling og avgrensning av problemstillingen. Vi tar videre for oss det teoretiske rammeverket som er utarbeidet i kapittel to, før vi deretter presenterer metoden vi har brukt i studien i kapittel tre. I kapittel fire fremlegger vi vår empiri, og deretter vil vi diskutere våre funn opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel fem. Til slutt vil vi, i kapittel seks, konkludere og tillegge noen praktiske og teoretiske implikasjoner, kritikk til studien og anbefalinger for videre forskning.



Figur 1: Studiens struktur



## **2.0 Teori**

I dette kapittelet vil vi fremlegge studiens teoretiske rammeverk. Vi ser det nødvendig å forklare nøkkelbegreper, før vi går videre inn på hva en nedbemanning er. Videre vil vi fremlegge tidligere forskning på området som vil være medvirkende for vår diskusjon.

### **2.1 Nøkkelbegreper og definisjoner**

Vi ser det som nødvendig å definere utvalgte nøkkelbegreper som vil gå igjen i studien, og disse begrepene er: *Nedbemanningsagent*, *Beste praksis* og *Outplacement*.

#### ***Nedbemanningsagent***

Ordet *nedbemanningsagent* har vi oversatt fra utenlandsk forskning som benytter ordene; “Downsizing agent” og “Layoff agent”. Definisjonen på en nedbemanningsagent kan variere ut ifra forskningskontekst, men vi har valgt å bruke Clair mfl. (2006, 133) sin definisjon: “Ethvert individ som får oppgaven med å si opp andre mennesker i en organisasjon”. HR-ansatte og linjeledere får ofte denne jobben, men det kan i realiteten være hvem som helst, uavhengig av stillingsnivå og bakgrunn (Clair mfl. 2006, 133).

#### ***Beste praksis***

Det finnes mange og ulike definisjoner på hva en *beste praksis* er, men en definisjon som passer til vår oppgave er: “Beste praksis er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater” (Røvik 2009, 266).

#### ***Outplacement***

*Outplacement*, også kalt omstillingsprogram, er en ordning som hjelper ansatte som sies opp med å finne ny jobb gjennom tilgang til en rekke tjenester og ressurser. Dette kan være jobbsøkerrådgivning, karriereevaluering, nettverkslister, CV-kurs og intervjutrening (Kirk 1994 i Westaby 2004, 19).

## 2.2 Hva er en nedbemanning?

En nedbemanning er en prosess som fører til reduksjon av arbeidsstokken i en virksomhet. Det vil i stor grad være snakk om oppsigelser, men det kan også være ulike avtaler om opphør av arbeidsforholdet, for eksempel ved frivillig fratreden eller naturlig avgang (Fougner mfl. 2016, 21). I en nedbemanning vil det være viktig at arbeidsgiver legger til rette for en prosess som alle parter (arbeidsgiver, tillitsvalgte og ansatte) kan ha tillit til. At en arbeidstaker kan bli rammet av en oppsigelse eller at arbeidstakere sitter med usikkerhet om fremtidig arbeid, vil påvirke virksomhetens evne til å utføre oppgavene sine på en god måte. Fougner mfl. (2016, 22) lister derfor opp noen grunnleggende spilleregler for å begrense skadevirkninger av en nedbemanning:

- Oppsigelse må ikke benyttes med mindre det er helt nødvendig.  
Nedbemanningsprosesser som ikke oppleves som nødvendige, ødelegger moralen i virksomheten
- Bakgrunnen for og omfanget av oppsigelsene må kommuniseres tidlig, åpent og tydelig
- Kriteriene for valg av overtallige må være forståelige, etterprøvbare og konsekvent praktisert
- Det må samarbeides med de tillitsvalgte gjennom hele prosessen
- Hver enkelt ansatt må få individuell informasjon og så raskt som mulig få beskjed om vedkommende vil kunne bli berørt eller ikke. Hver enkelt ansatt må behandles med respekt, verdighet og med det alvor saken krever
- Omstillingsperioden må gjøres så kort som mulig slik at perioden med uro begrenses

Ved nedbemanning er det krav om at oppsigelsen skal ha saklig grunn. Denne bestemmelsen er fastsatt i arbeidsmiljølovens § 15-7 (2005), som angir at ingen skal bli oppsagt uten at det er "saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold". Når man beslutter nedbemanning vil saklighetskravet normalt være begrunnet i virksomhetens forhold, for eksempel på grunn av driftsinnskrenkninger. Derimot gir § 15-7 ingen konkrete regler om utvelgelsen av overtallige arbeidstakere, men i rettspraksis fremgår det at saklighetskravet likevel skal anvendes for både utvalgskrets og utvelgelseskriterier (Fougner 2016, 232). Den rettslige rammen for nedbemanning er i utgangspunktet reglene i arbeidsmiljøloven og tariffavtaler. I forbindelse med dette vil det være nødvendig å ta sikte på et godt samarbeid

med ansatte og tillitsvalgte. Det vil være viktig for at arbeidstakerne sitter igjen med en opplevelse av å ha fått rettferdig behandling, tilstrekkelig informasjon om prosessen og at de har blitt behandlet med respekt (Fougner mfl. 2016, 274).

Videre krever nedbemanning en god og grundig planleggingsfase. Her er det viktig at virksomheten skaffer dokumentasjon og foretar nødvendige vurderinger av behovet for prosessen. Det er også sentralt at arbeidsgiver kartlegger kompetansen til de ansatte, ettersom dette kan få betydning for valg av utvelgelseskriterier og selve utvelgelsen. Disse vurderingene skal videre drøftes med de ansattes representanter (Fougner mfl. 2016, 275). Ved utvelgelse av arbeidstakere som vurderes oppsagt bør man i ethvert tilfelle samarbeide med ansattrepresentanter. Utvalgskretsen vil kunne variere fra hele virksomheten til bare en avdeling, og kretsen vil være avgjørende for hvilke arbeidstakere man skal måle opp mot hverandre. Neste steg som må vurderes er utvelgelseskriterier. Ansiennitet er et sentralt kriterium, fordi det oppfattes som både objektivt og rettferdig. Videre er både kvalifikasjoner, erfaring og anvendelighet mulige utvelgelseskriterier, så fremt det er godt nok begrunnet i virksomhetens behov (Fougner mfl. 2016, 303-304).

Neste steg i en nedbemanningsprosess er å kalle inn til individuelle drøftelsesmøter med arbeidstakerne som er utsatt. Beslutningen om oppsigelse skal i henhold til loven ikke treffes før individuelle drøftelsesmøter er avholdt (Arbeidsmiljøloven, § 15-7, 2005). Videre har arbeidstakeren rett til bistand under drøftelsesmøtet og kan derfor ha med seg tillitsvalgt eller en annen rådgiver. Det finnes ingen krav i loven til innkallingen til møtet eller gjennomføringen av møtet, men det vil være i arbeidsgivers interesse at arbeidstakeren er forberedt og har fått skriftlig informasjon om hva møtet omhandler og mulighet til å innhente en rådgiver (Fougner mfl. 2016, 314).

Den endelige beslutningen om hvem som må gå, treffes etter at arbeidsgiver har fullført alle drøftelsesmøter, og vurderingene som er gjort bør være skriftlig dokumentert. Deretter gjenstår selve oppsigelsesbrevet, med krav til både form og innhold etter § 15-4 i arbeidsmiljøloven (Fougner mfl. 2016, 318).

## 2.3 Nedbemanningsagenters reaksjoner og opplevelser

Clair og Dufresne utarbeidet en studie i 2004 som omhandler hvordan nedbemanningsagenter opplever og reagerer på sitt nedbemanningsansvar. De bruker begrepet "grim reaper", som på norsk kan oversettes til "mannen med ljåen", og beskriver dette som skikkelse som er på jakt etter mennesker for å eskortere dem til sin død. Nedbemanningsagenter trer symbolsk inn i rollen som mannen med ljåen, ved å bistå i og gjennomføre beslutninger om hvem som må gå og hvem som skal få bli i en nedbemanningsprosess. Nedbemanningsagentene skal ikke bare ta avgjørelser om hvem som må gå, men de står også ansvarlig for å håndtere de negative følelsene som potensielt kan oppstå som følge av beslutningene som er tatt (Clair og Dufresne 2004, 1604-1605). Clair mfl. (2006) utarbeidet også en studie som beskriver hvordan nedbemanningsagenter kan oppleve negative, følelsesmessige reaksjoner når de står overfor en nedbemanning. Oppgaven med å fortelle andre at de ikke lenger er en nødvendighet for virksomheten er vanskelig, ikke bare på grunn av ansvarsfølelsen for noen andres liv, men også fordi nedbemanningsagenten på bakgrunn av dette kan havne i mange uforutsette situasjoner (Clair mfl. 2006, 134). Både studien til Clair mfl. (2006) og Clair og Dufresne (2004) peker videre på visse faktorer som kan bidra til at nedbemanningsagenten kan oppleve stress og utbrenthet som følge av en nedbemanningsprosess.

### *Mangel på forståelse*

Nedbemanningsagentene var mer utsatt for å føle på stress og utbrenthet hvis de følte seg usikker på forsvarligheten av nedbemanningen, eller stilte seg spørrende til om det kunne finnes alternativer til oppsigelser. Videre ville nedbemanningsagentene kunne oppleve ubehag dersom de følte at de ikke var godt nok involvert i avgjørelsen om hvem som måtte gå, eller hvis de oppfattet at feil ansatt var valgt ut (Clair mfl. 2006, 135).

### *Motstridende forpliktelser*

Ved nedbemanninger vil man ofte måtte holde en del informasjon konfidensiell for de ansatte. Et problem nedbemanningsagenter kunne føle på var at noe informasjon ble spredt eller at det gikk rykter om nedbemanning. Dette kunne føre til at nedbemanningsagenter for eksempel måtte lyve for å være lojale overfor arbeidsgiver. Å føle at man bedrar andre kan føre til disharmoni, fordi det oppstår en konflikt mellom rollen som leder og rollen som nedbemanningsagent. Dette kunne igjen føre til at nedbemanningsagentene følte seg

ukomfortable og uærlige, da det oppstår spenninger mellom deres ansvar for de ansattes interesser og organisasjonens behov (Clair og Dufresne 2004, 1607; Clair mfl. 2006, 136).

### *Stigmatisering*

En annen faktor som kunne føre til angst eller utbrenthet var å føle seg stigmatisert etter å ha vært del av en nedbemanning. Ansatte og kollegaer kunne ignorere eller unngå nedbemanningsagenten når de så dem på jobb, og dette kunne føre til at nedbemanningsagenten følte seg ukomfortabel (Clair og Dufresne 2004, 1611; Clair mfl. 2006, 136).

### *Personlige bånd*

Nedbemanningsagentene kunne føle på mer belastning og ble mer følelsesmessig utmattet når de hadde en nær relasjon til dem som ble sagt opp. Dersom de visste om privatlivet til den som ble sagt opp, for eksempel om de hadde barn, en syk far eller en gravid kone, var det vanskeligere å holde en distanse til nedbemanningsarbeidet og de ble mer følelsesmessig oppslukt i nedbemanningsrollen. De hadde en tendens til å bekymre seg og ha mer empati for sine kolleger (Clair og Dufresne 2004, 1618; Clair m.fl. 2006, 136). Clair og Dufresne (2004, 1610-1611) påpekte i sin studie at nedbemanningsagenter som hadde empati for de som ble sagt opp, uttrykte i større grad tristhet, skyldfølelse, sinne og bekymring. Disse funnene korrelerte med forskning på krise- og traumearbeidere, som viser at dem som føler med ofrene, ofte opplever negative utfall som stress, utbrenthet og psykisk tretthet. Nedbemanningsagenter, i motsetning til krise- og traumearbeidere, kan ofte føle seg ansvarlig for å forårsake andres nød. Dette kan føre til at agentene har enda større sannsynlighet for å oppleve negative, personlige konsekvenser, dersom de føler empati og anser seg selv som ansvarlig for å skade dem som de også står ansvarlig for å støtte opp under.

### **2.3.1 Distansering**

Nedbemanningsagenter vil sannsynligvis finne flere måter å takle presset knyttet til ansvaret for nedbemanning, eksempelvis ved å distansere seg. Distanserende atferd i en nedbemanning kan generelt betraktes som handlinger som reduserer ens tilknytning til eller involvering i ens rolle og/eller ansvar (Clair og Dufresne 2004, 1598-1599). Studiene til Clair og Dufresne (2004) og Clair mfl. (2006) fant tre måter nedbemanningsagenter kunne distansere seg fra disse negative reaksjonene.

Et funn var at mange nedbemanningsagenter prøvde å distansere seg selv følelsesmessig fra situasjonen ved å gjøre det mindre personlig. Emosjonell distansering defineres som prosessen der man psykologisk avskjærer seg fra de negative følelsene knyttet til en spesifikk situasjon eller forhold (Clair og Dufresne 2004, 1612; Clair mfl. 2006, 134). Et annet funn var at de distanserte seg ved å bortforklare potensielle negative utfall for den som ble oppsagt, som omtales som “denial of injury”. Denne formen for distansering ligger under det som omtales som kognitiv reframing, og er en nøytraliseringssteknikk. Reframing gjennom nøytraliseringssteknikker er en kognitiv prosess der et individ omformer de negative aspektene av en situasjon i et mer positivt eller nøytralt lys. En annen form for nøytraliseringssteknikk er normalisering, og dette skjer eksempelvis ved at man rettferdiggjør prosessen ved å tenke at nedbemanning er en uunngåelig del av bedriftslivet (Clair og Dufresne 2004, 1614). Et tredje funn var at nedbemanningsagenten distanserte seg ved å gjemme seg eller unngå andre etter nedbemanningen, som også kalles for fysisk distansering (Clair og Dufresne 2004, 1614; Clair mfl. 2006, 134).

Nedbemanningsagenter som viser distanserende atferd, vil i mindre grad være i stand til å svare på ansattes behov i en nedbemanningsprosess. Ledere og HR-arbeidere vil ikke kunne støtte ansatte, både de som blir sagt opp og de som er igjen, på en ordentlig måte hvis de distanserer seg for mye fra prosessen. Tidligere forskning viser at en av grunnene til at nedbemanning ikke fører til bedring for virksomheten, er at de som er igjen etter nedbemanningen ikke har fått tilstrekkelig støtte. Selv om nedbemanning skal effektivisere og bedre organisasjonen kan disse distanseringene, selv om de til dels kan være nødvendig for nedbemanningsagenten, faktisk ende opp med å bidra til det motsatte (Clair og Dufresne 2004, 1598-1599; Clair mfl. 2006, 138).

### ***2.3.2 Håndtering av negative effekter***

Studien til Clair mfl. (2006, 139) forklarer videre hvilke tiltak som kan hjelpe nedbemanningsagenter å håndtere negative effekter av nedbemanning. Et av disse tiltakene kan være å inkorporere stresshåndtering i opplæringen og treningen før nedbemanningen finner sted. Teknikker for stresshåndtering kan for eksempel være samarbeid i form av støttegrupper, fysiske teknikker som yoga, eller ressurser som rådgivere eller konsulenter som nedbemanningsagenten kan prate med. Videre blir det belyst at det er nødvendig at ledelsen er transparente og ærlige om hvorfor man må gjennomføre nedbemanning. Ledelsen må gi nedbemanningsagenten et klart rasjonale for nedbemanningen, hvordan det påvirker

organisasjonen og hvem som vil bli påvirket av det. Ved å involvere nedbemanningsagenten tidlig i prosessen kan ledelsen avlaste noen av stressfaktorene til personen (Clair mfl. 2006, 140). En annen faktor er å hele veien trene og forberede seg på mulige utfall. Studien påpeker at nedbemanningsagenter som var godt forberedt på å håndtere prosessen, kunne unngå noen av de negative og motstridende følelsene knyttet til nedbemanning (Clair mfl. 2006, 141).

Clair og Dufresne (2004) fant at tidligere erfaring med nedbemanning var en positiv faktor for nedbemanningsagentene. De ble mindre følelsesmessig engasjert i nedbemanningen fra begynnelsen av prosessen og fokuserte mer på oppgaven foran dem og mindre på de følelsesmessige reaksjonene. Tidligere erfaring med nedbemanning ga også nedbemanningsagenter innsikt i hva de kunne forvente, og førte derfor til at de følte seg mindre usikre. Nedbemanning ble mer normalisert og en del av arbeidshverdagen deres, og de var dermed bedre rustet til å bruke reframing-teknikken normalisering (Clair og Dufresne 2004, 1617).

## **2.4 Kognitiv dissonans**

Teorien bak kognitiv dissonans ble utarbeidet av Leon Festinger i 1957, som sier at når et individ har to inkonsekvente erkjennelser eller en tanke som ikke er konsistent med en type atferd som individet utfører vil man oppleve et ubehag - også kalt kognitiv dissonans.

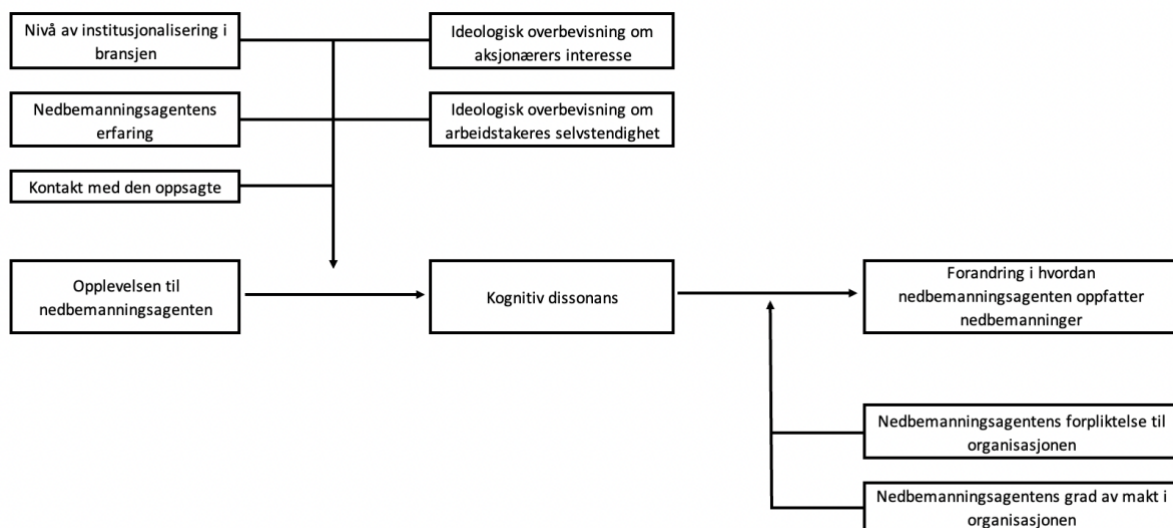
Ettersom kognitiv dissonans er ukomfortabelt vil man derfor være motivert for å prøve å redusere denne følelsen (Festinger 1957, 3). Sronce og McKinley (2006, 91) forklarer videre hvordan denne teorien kan tillegges situasjonen til en nedbemanningsagent. Hvis et individ har bidratt i utførelsen av oppsigelser, vil vedkommende kunne oppleve kognitiv dissonans. Dette er fordi det vil være inkonsistens mellom det å si opp sine egne medarbeidere og det som er normen; å oppføre seg på en måte som ikke skader medarbeiderne sine.

Sronce og McKinley (2006, 92) trekker videre frem Kets de Vries og Balaz (1997) sin forskning der de intervjuet nedbemanningsagenter. Oppsummert kom det frem fra intervjuene at ledere ofte oppfatter seg selv som personer som sørger for velvære for de ansatte og at nedbemanning, med oppsigelser som utfall, derfor "krenket" deres rolle. Hvis kognitiv dissonans er et potensielt utfall for nedbemanningsagenten, vil en løsning på dette kunne være at nedbemanningsagenten gjør om på den negative tankegangen av nedbemanning så det oppfattes som mer positivt. Nedbemanningsagenten vektlegger altså heller de positive sidene

av nedbemanning, som for eksempel de finansielle fordelene for virksomheten (Sronce og McKinley 2006, 92). Videre fremlegger Sronce og McKinley (2006) en hypotese, som også støttes og er signifikant, om at individer med lang nedbemanningserfaring vil oppfatte nedbemanning som mer uunngåelig enn individer som ikke har denne erfaringen. Dette kan være en annen måte å redusere kognitiv dissonans på; å tenke at nedbemanning er uunngåelig. Hvis en nedbemanningsagent tenker at det er uunngåelig, vil man kunne redusere kognitiv dissonans ved at man tenker at oppgaven uansett er en ustoppelig økonomisk prosess som må gjennomføres.

### 2.4.1 Parker og McKinleys modell for kognitiv dissonans

Thomas Parker og William McKinley (2008) utarbeidet et teoretisk rammeverk for nedbemanningsagenters potensielle kognitive dissonans, basert på tidligere forskning på området. Her fremmes faktorer som kan påvirke den opplevde kognitive dissonansen til nedbemanningsagenten, før det videre fremlegges variabler som kan påvirke evnen til å endre oppfatning av nedbemanning for å redusere kognitiv dissonans.



Figur 2: Parker og McKinley (2008, 50) - egen oversettelse



### *Institusjonalisering i bransjen*

Den første faktoren i modellen handler om hvor institusjonalisert nedbemanning er i bransjen som virksomheten befinner seg i. Hvis det er mer normalt med nedbemanninger i bransjen vil dette minske den kognitive dissonansen for nedbemanningsagenten. Er det derimot ikke vanlig vil det kunne øke kognitiv dissonans (McKinley mfl. 1995, 2000, i Parker og McKinley 2008, 49).

### *Erfaring*

Den neste faktoren i modellen handler om hvor lang erfaring nedbemanningsagenten har fra tidligere. Ledere uten noe særlig erfaring vil i større grad føle på usikkerhet og angst på grunn av den til dels vanskelige situasjonen man blir satt i, og de forventede reaksjonene som kan komme fra de ansatte som må gå. Disse forventede reaksjonene vil utgjøre kontrasten mellom nedbemanningsoppgaven man har blitt satt til og den vanlige normen på en arbeidsplass; “å oppføre seg på en måte som ikke skader medarbeidere”, og dermed kunne øke den kognitive dissonansen (Parker og McKinley 2008, 50). På motsatt side vil nedbemanningsagenter med lengre erfaring ikke oppleve like sterk stimulering av kognitiv dissonans, på samme måte som institusjonaliseringen av nedbemanninger i en bransje.

### *Kontakt mellom nedbemanningsagent og den oppsagte*

En tredje faktor i modellen handler om kontakten mellom nedbemanningsagenten og den oppsagte. Clair og Dufresne (2004) antok at ved å minimere “ansikt til ansikt”- kontakt mellom nedbemanningsagenten og den oppsagte ville nedbemanningsagenten i større grad skjermes mot ubehaget, som igjen gjør at det er lettere å behandle den oppsagte på en mer upersonlig måte. Nedbemanningsagentene vil da være mindre oppmerksomme på konsekvensene av oppsigelsen, og man vil dermed kunne være mindre utsatt for kognitiv dissonans. På den andre siden vil nedbemanningsagenten bli konfrontert med konsekvensene av oppsigelsen hvis de har mer kontakt med den oppsagte, og dermed øke sannsynligheten for kognitiv dissonans (Parker og McKinley 2008, 51).

### *Aksjonærens interesser*

En fjerde faktor i modellen handler om den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Både McKinley mfl. (1998) og Rust mfl. (2005) påpekte i sin forskning at ledelsesideologi kan spille en rolle når det kommer til å rasjonalisere nedbemanninger. En av disse ideologiene er “shareholder interests”, altså aksjonærens interesse. Muligheten for å

øke verdien for aksjonærene bør være hovedkriteriet for beslutninger i ledelsen, hvis man tror på denne ideologien (Rust mfl. 2005; Parker og McKinley 2008, 51). Rust mfl. (2005) undersøkte derfor nivået av ideologisk overbevisning for aksjonærenes interesse, og fant at respondenter med sterk tro på dette oppfattet mindre brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver når de ble forelagt et nedbemanningsscenario. Parker og McKinley (2008, 51-52) argumenterer derfor for at denne troen på shareholder interest vil påvirke nivået av opplevd kognitiv dissonans hos nedbemanningsagentene. En nedbemanningsagent som dermed mener at hovedmålet bør være verdi for aksjonærer vil være mindre utsatt for kognitiv dissonans, fordi de negative utfallene av nedbemanningen er underordnet hovedmålet. På motsatt side vil lav tro på aksjonærers interesse kunne føre til større grad av kognitiv dissonans, da man mener at det er et større brudd på den psykologiske kontrakten å nedbemanne.

### *Selvstendighet*

Den siste faktoren i modellen handler om arbeidstakerens selvstendighet, eller “employee self-reliance”. Edwards mfl. (2003, 3) definerte denne ideologien som “overbevisningen av at ansatte bør være så selvstendig som mulig, spesielt når det gjelder deres egen attraktivitet (employability)”. Forskningen fant videre ut at en sterk tro på denne ideologien, reduserte oppfatningen om at nedbemanning bidro til brudd på ansettelseskontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Parker og McKinley (2008, 52) argumenterer derfor for at nedbemanningsagenter med sterk tro på ideologien om selvstendighet, mest sannsynlig vil tenke at ansatte selv må stå for sin attraktivitet og for sine muligheter, og dermed redusere oppfatningen av de negative konsekvensene for de oppsagte. Dette vil igjen kunne føre til lavere kognitiv dissonans. På motsatt side vil en nedbemanningsagent med lite tro på denne ideologien tenke mer negativt om det å miste jobben, og dermed øke graden av kognitiv dissonans.

### *Moderatorer*

De fem fremlagte faktorene vil kunne påvirke nivået av kognitiv dissonans hos en nedbemanningsagent, og det neste spørsmålet vil derfor være; hvis en nedbemanningsagent opplever kognitiv dissonans, under hvilke betingelser vil nedbemanningsagenten faktisk prøve å endre sin oppfatning av nedbemanning for å redusere ubehageligheten? Parker og McKinley (2008, 53) svarer med dette at nedbemanningsagenter mest sannsynlig vil endre sin oppfatning av nedbemanning hvis de føler at de ikke kan komme unna oppgaven, ved å for

eksempel forlate firma eller unngå fremtidige nedbemanningsoppgaver. Parker og McKinley (2008, 53) postulerer videre at nedbemanningsagenter som opplever kognitiv dissonans samtidig som at de ikke ser en utvei fra oppgaven, vil sannsynligvis tillegge seg positive oppfatninger av nedbemanning, og at denne endringen kan skje både bevisst og ubevisst. Det er derfor videre beskrevet to variabler som kan hemme eller fremme nedbemanningsagentens mulighet til å redusere kognitiv dissonans: Organizational commitment & Low and high power in organization.

Organisatorisk forpliktelse og hvilke konsekvenser dette får for både ansatte og organisasjoner er mye forsket på. Meyer og Allen (1991, 67) beskrev organisatorisk forpliktelse som; en psykologisk tilstand som (a) karakteriserer den ansattes forhold til organisasjonen og (b) har implikasjoner for beslutningen om å forlate eller å bli i organisasjonen. Dette kan videre forstås som at hvis nedbemanningsagentens organisatoriske forpliktelse er høy, er sannsynligheten for å forlate virksomheten lav. Man vil dermed øke sannsynligheten for at man endrer sin kognitive oppfatning av nedbemanning, og dermed redusere dissonans (Parker og McKinley 2008, 53).

Ved siden av organisatorisk forpliktelse er det en annen variabel som kan påvirke nedbemanningsagentens mulighet for å redusere kognitiv dissonans, nemlig makt. Hvis en nedbemanningsagent har lite makt i sin organisasjon, vil det gjøre det vanskeligere for nedbemanningsagenten å nekte eller unngå fremtidige oppgaver knyttet til nedbemanning. Dette fører dermed videre til at nedbemanningsagentens mulighet til å unngå kognitiv dissonans ved å distansere seg fra nedbemanningsoppgaven er lavere, noe som derfor vil stimulere tanken om å endre oppfatningen av nedbemanning til noe positivt (Parker og McKinley 2008, 54).

## **2.5 Strategi og forberedelser**

Nedbemanning har i mange år blitt brukt som strategi for å restrukturere en virksomhet. Selv om forskning kan tyde på at virksomhetens økonomi og organisatoriske mål ikke blir oppnådd ved nedbemanning, er det fortsatt en mye brukt metode. Det er derfor interessant at virksomheter ofte er dårlig forberedt til nedbemanning, og en rapport fra American Management Association fant at over 70% av firmaene som ble undersøkt, verken hadde HR-planer, policyer eller omstillingsprogrammer på plass, relatert til nedbemanning (Gandolfi

2007; Gandolfi 2009, 3). Appelbaum mfl. (1999, 446) påpekte at nedbemanninger ofte gjennomføres uten å ha en strategisk plan på plass, og det ble videre trukket frem at man ofte hastet seg gjennom prosessen for å oppnå kortsiktige resultater, og ignorerte de store forandringene i organisasjonen som følge av nedbemanning.

Forskning viser at omstilling øker usikkerheten blant de ansatte, og da spesielt med tanke på egen jobb og fremtid. En effektiv implementering av endringsprogrammer som minimerer denne usikkerheten og andre negative konsekvenser av omstilling, er derfor argumentert for å være en av de store lederoppgavene som møter organisasjoner (Saksvik 2014, 214). Det kan derfor videre stilles spørsmål ved om det er utarbeidet en beste praksis av HR når det gjelder nedbemanning, og om det er HR-relaterte elementer som har positiv effekt på prosessen. Etersom mye tyder på at et flertall av virksomheter gjennomfører nedbemanning uten tilstrekkelige HR-planer og retningslinjer, vil dette kunne forklare hvorfor de ikke klarer å implementere en vellykket nedbemanning, som igjen vil kunne føre til betydelige konsekvenser for lederne. Ledere må derfor strategisk planlegge og proaktivt forberede virksomheten, samt sikre at virksomhetens kultur er endringsvillig når det kommer til omstilling og nedbemanning (Gandolfi 2008, 11-12). Som definert tidligere i oppgaven er en beste praksis noe som gir bedre resultater enn andre praksiser, og Mikkelsen og Laudal (2014, 33) trekker blant annet frem informasjonsdeling og involvering, kompetanseutvikling og ansettelsestrygghet som viktige elementer i en beste praksis innenfor HRM. Applebaum mfl. (1999, 438) trekker også frem HR-praksiser som kan være del av en strategi for nedbemanning. Disse er blant annet; involvering av ansatte i beslutningstaking, kompensasjonspakker og det å gi passende opplæring. Utfordringen er gjerne at ledelsen ikke klarer å implementere dette på en sammenhengende og systematisk måte under en nedbemanning.

Cameron (1994) undersøkte strategier for en vellykket nedbemanning, og påpekte i sin studie at et nordamerikansk firma hadde introdusert et nytt HR-system ett år før kunngjøring av nedbemanning, som fokuserte på planer, retningslinjer og omstillingsprogrammer for de ansatte. Dette resulterte videre til positive finansielle og organisatoriske utfall, og mindre negative utfall for både de gjenværende og de som måtte gå. Dette viser at proaktiv forberedelse kan anses som en nøkkelfaktor for å lykkes med nedbemanning (Gandolfi 2008, 11-12).

Uvitenheten om nedbemanningens innvirkning på de overlevende, kan også være en av grunnene til at nedbemanningsstrategien mislykkes. Det er empiriske bevis som tyder på at virksomheter tilbyr lite eller ingen støtte til de som overlever nedbemanning (Amundson mfl. 2004 i Gandolfi 2009, 4). Overlevende kan ofte oppleve sinne, stress og harme, noe som videre leder til lavere moral, motivasjon og produktivitet. HR-ledere har muligheten til å øke verdien av nedbemanningsprosessen ved å tidlig ta en lederrolle, både før, under og etter en nedbemanning, for å ta vare på de som overlever prosessen (Devine mfl. 2003 i Gandolfi 2009, 4). Ledere som ønsker en vellykket gjennomføring av nedbemanning, må derfor videre ha en klar strategi for hvordan man skal ivareta de overlevende, og denne strategien bør inneholde rådgivning, støtte og omskolering, så vel som ærlig og objektiv informasjon til rett tid (Dolan mfl. 2000 i Gandolfi 2008, 13).

### ***2.5.1 Kommunikasjon og informasjon***

Ved endringer og omstillinger vil behovet for informasjon øke hos ansatte og det vil være av stor betydning for om de vil godta endringene som blir iverksatt eller ikke. Det er særlig to elementer som er viktige for utfallet av endringsprosessen; medvirkning og informasjon. Disse to elementene påvirker hverandre ved at “medvirkning forutsetter kommunikasjon, mens kommunikasjon kan skape medvirkning” (Melberg og Mikkelsen 2015). Det blir videre hevdet av Melberg og Mikkelsen (2015) at man må gi riktig informasjonsmengde til riktig tid og målgruppe, for å sikre produktivitet i virksomheten. Informasjon i forbindelse med endringsprosesser blir ofte underkommunisert i organisasjoner, og kan føre til at de ansatte lager sin egen informasjonsflyt. Denne egne informasjonsflyten blir gjerne en ryktebørs og vil erstatte informasjonen som mangler. Det er derfor viktig at mellomledere, som ofte er ledd mellom medarbeidere og ledelse, kommuniserer visjonen godt for å unngå feilinformasjon og det er videre et poeng å få støtte fra HR-enheten til å gjøre dette. God kommunikasjon og informasjon vil kunne være forskjellen på fallgrube og suksess (Melberg og Mikkelsen 2015).

## 2.6 Opplæring og utvikling

På generell basis handler kompetanseutvikling om å videreutvikle eller lære oss nye kunnskaper og ferdigheter som gjør oss bedre rustet til å utføre arbeidet vårt. Å sitte på nødvendig kompetanse for å utføre en oppgave, har igjen betydning for motivasjon, mestring og grad av stressopplevelse (Olsen 2016, 238). En strategisk plan for nedbemanning bør videre inneholde Training and Development, eller såkalt opplæring og utvikling. Opplæring og utvikling i forbindelse med nedbemanningsprosesser har fått lite akademisk oppmerksomhet, men en studie fra 2001 konkluderte med at opplæring og utvikling har potensialet til å innvirke positivt på utfallet av nedbemanning. Opplæring og utvikling i forbindelse med endringer har vist seg å være kritisk for ansattes evne til å tilpasse seg store endringsprosesser (Melberg og Mikkelsen 2015), og det kan derfor være mulig å overføre dette til nedbemanning, da det ofte er en stor endring for virksomheter. Det er videre antatt at opplæring og utvikling kan bidra til å; (1) forberede både organisasjonen og de ansatte for nedbemanning på et mer strategisk nivå, (2) gjøre det mulig for de som er igjen å håndtere endrede arbeidsoppgaver og ansvar, samt (3) gjøre det mulig for de som er igjen til å håndtere følelser, atferd og holdning på en bedre måte (Gandolfi 2009, 11).

Nedbemanningsstrategien kan mislykkes som følge av at ledere har fått dårlig opplæring. Mange av de negative effektene som kan oppstå på grunn av nedbemanning kunne ha vært unngått ved å blant annet gi opplæring til ledere og ansatte (Appelbaum mlf. 1999, 459). Det er derfor viktig at virksomheter investerer i arbeidsstyrken ved å gi opplæring og assistanse under hele nedbemanningsprosessen for å sikre at man vil være bedre rustet til å håndtere selve nedbemanningen, men også trives i etterkant (Gandolfi 2008, 12).

### 2.6.1 Hvordan håndtere den vanskelige samtalen

Richter mfl. (2016) påpekte i sin studie at det å gi eller få dårlige nyheter vil være ubehagelig for både mottaker og budbringer, og at til tross for at det å gi dårlige nyheter er en stor del av arbeidet til ledere, er de ofte lite forberedt på oppgaven. Studien argumenterer derfor for å gi opplæring til ledere når det kommer til å levere dårlige nyheter.

Richter mfl. (2016, 780) påpeker at spesielt budbringeren viser en motvilje når det kommer til å gi dårlige nyheter, som igjen hindrer dem fra å utføre oppgaven på en god måte. Dette skyldes blant annet frykt for negative evalueringer, skyldfølelse overfor mottaker og

forventninger om negative reaksjoner fra dem, i tillegg til bekymringer knyttet til det å bli assosiert med dårlige nyheter. I tråd med dette kan vi si at det å gi dårlige nyheter til medarbeidere vil kunne skape betydelig stress hos ledere. For å redusere dette stresset, og for å øke deres prestasjoner i denne sammenheng, må det fremkomme av opplæringen at en leder av og til *må* gi dårlige nyheter for å kunne holde virksomheten gående. Videre anses det som nødvendig at opplæringen formidler kunnskap om passende atferd for å kunne utføre oppgaven, som igjen vil kunne gi lederne en følelse av forutsigbarhet og personlig kontroll over situasjonen (Richter 2016, 780).

Richter mfl. (2016, 780) trekker frem bruken av denne formen for opplæring i helsesektoren, hvor leger får opplæring i hvordan levere dårlige nyheter til sine pasienter, som har vist seg å forbedre deres prestasjoner og selvtillit når det kommer til å levere en diagnose. Både leger og ledere har et felles mål når det kommer til å levere dårlige nyheter; legge til rette for at mottaker aksepterer nyhetene og prøve å bevare deres positive holdninger. Gitt de positive effektene en slik opplæring har hatt i helsesektoren, bør noe lignende kunne implementeres for ledere i forkant av for eksempel en nedbemanningsprosess. En opplæring bør innebære en komponent for levering av dårlige nyheter som tydeliggjør ledernes roller, og som gir kunnskap om den formelle leveringen av dårlige nyheter til de ansatte ved å bruke en steg-for-steg-protokoll. Lederen bør forberede seg i forkant av møtet, og nyhetene bør deles så snart møtet er i gang, hvor lederen gir en god og detaljert forklaring av de dårlige nyhetene. Lederen må deretter håndtere de uttrykte følelsene til den ansatte, og gi informasjon om oppfølgingstiltak for å fremme planlegging for fremtiden. Til slutt bør lederen oppsummere diskusjonen (Richter mfl. 2016, 780).

Forskning på organisasjonsrettferdighet har vist de gunstige effektene av rettferdighet på arbeidsplassen, når det kommer til etablering av positive arbeidsresultater og relasjoner. Spesielt i de tilfellene hvor de ansatte må håndtere negative hendelser, ser *prosedyremessig rettferdighet* ut til å være avgjørende for deres reaksjoner til både organisasjonen og til de som leverer budskapet. Prosedyremessig rettferdighet refererer til prosessene og prosedyrene som brukes for å implementere eller å ta beslutninger (Richter mfl. 2016, 780). En opplæring i å gi dårlige nyheter bør derfor inkludere en rettferdighetskomponent som gir ledere kunnskap om prosedyremessig rettferdighet, for å kunne forbedre den oppfattede rettferdigheten av en samtale hvor dårlige nyheter gis. Konsekvensen av dette kan være å redusere ansattes negative følelser for sin arbeidsgiver i etterkant (Richter mfl. 2016, 780).

Studien viste at opplæring både forbedret måten man leverte dårlige nyheter på og den formelle ytelsen i en slik situasjon. Rettferdighetskomponenten i opplæringen var særlig viktig da det gjorde det enklere å vise rettferdig oppførsel, som dermed reduserte negative reaksjoner fra mottakerne. Til tross for dette ble nedbemanning likevel ansett som vanskelig for partene. Opplæringen påvirket verken deres tillit til egen evne til å levere nedbemanningsnyheter eller opplevelsen av ubehag etter oppsigelsesmøtet (Richter mfl. 2016, 789).

Richter mfl. (2016, 790) påpeker likevel at det gjenstår mye arbeid med å forberede ledere på den utfordrende oppgaven knyttet til å levere dårlige nyheter. De hevder at det å trene på å gi dårlige nyheter som fokuserer både på leveringskomponenten og rettferdighetskomponenten, ser ut til å være en lovende måte å minimere skade for alle involverte parter, men det vil likevel være interessant å teste ut effekten av ytterligere innvendinger.



### **3.0 Metode**

I dette kapittelet skal vi presentere den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å besvare problemstillingen. Vi vil videre redegjøre for valgte verktøy og begrunnelser for valg knyttet til innsamling av data, etiske spørsmål og kvalitetssikring.

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan vi skal gå frem for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal fortolkes og analyseres. Det går ut på å innhente, analysere og fortolke data, og det handler videre om hvordan vi kan gå fram for å undersøke hvorvidt våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). I den samfunnsvitenskapelige metoden skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Ved en kvantitativ tilnærming ønsker man å skape en oversikt over fenomenet man undersøker, mens ved en kvalitativ tilnærming har man et mål om å skape innsikt og forståelse av fenomenet (Tjora 2017, 28).

#### **3.1 Valg av metode**

Det er problemstillingen som bestemmer valget av metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 54). Med bakgrunn i vår problemstilling, som omhandler hvordan nedbemanningsagenter blir påvirket av arbeidsoppgaven nedbemanning, har vi valgt en kvalitativ metode for innhenting av empiriske data. Ved den kvalitative metoden får vi mulighet til å gå i dybden på det vi ønsker å undersøke, og respondentene får mulighet til å redegjøre og reflektere over egne tanker og utdype sine synspunkter (Tjora 2017, 30).

##### ***3.1.1 Deduktiv og induktiv tilnærming***

En deduktiv tilnærming i en studie omhandler å ta utgangspunkt i teori før man går videre til empiri. Her går man fra det mer generelle til det konkrete, ved at man tester generelle påstander ved empiriske data. En annen strategi er induktiv tilnærming. Her starter man med empiri før man går videre til teori. Man samler som regel inn data for å finne generelle mønstre som kan omgjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 47). Det er likevel verdt å påpeke at man ikke alltid bare går den ene eller den andre veien, og mye forskning beveger seg frem og tilbake mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Man kan for eksempel gå fra teori ned til data, men når man analyserer data vil man kanskje se behovet for å modifisere teorien. På den andre siden kan man for eksempel gå fra data til teori, men etter hvert vil man søke å bekrefte denne teorien videre

med mer data (O'Leary 2007, 57). Da vi vil undersøke hvordan virkeligheten ser ut, uten å ha noen klare eller tydelige oppfatninger eller hypoteser i forkant, er det naturlig å velge en induktiv tilnærming for vår studie. Det må likevel trekkes frem at vi innledningsvis hadde undersøkt noe teori for å få en bedre forståelse av hva vi egentlig ville ta for oss.

### **3.1.2 Forskningsdesign**

Å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen, omtales som forskningsdesign. Kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og det er følgelig flere forskjellige design å velge mellom. Det må likevel påpekes at man ikke kan gjennomføre studien akkurat som man vil, og valget av forskningsdesign legger føringer for mulighetene man har på senere trinn i studien (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 77).

Eksplorerende studier undersøker et tema man vet lite om, og styrken ved et eksplorativt design er at man blant annet går i dybden og gir innsikt og forståelse i et tema hvor kunnskapsnivået er lavt (Tjora 2017, 257; Grenness 2001, 107). Overordnet har vi et eksplorativt design på vår studie, ettersom det ikke finnes så mye forskning på norske nedbemanningsagenter. Vårt mål er å gi mer innsikt og forståelse for dette temaet, og bidra til å øke kunnskapsnivået. Det skilles videre mellom fem typer forskningsdesign; eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudie og komparativt. Vi ser at et tverrsnittsdesign er passende for vår studie, ettersom dette designet gjennomføres i nåtid og baseres på samtaleintervjuer med et fåtall av respondenter (Ringdal 2013, 106-107). Grenness (2001, 107) påpeker også at dybdeintervjuer er et typisk kjennetegn ved eksplorative studier.

Fenomenologi er videre en tilnærming eller et perspektiv innen kvalitative designer, som betyr at man utforsker og beskriver mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Da fenomenologien er opptatt av å forstå fenomener med utgangspunkt i de som studeres og å beskrive hvordan de som studeres oppfatter virkeligheten, kan det oppstå utfordringer i selve gjennomføringen av studien. Det er som tidligere påpekt vanlig med kvalitative intervjuer i denne type studie, og man må derfor være oppmerksom på at egen forforståelse, holdning, kunnskap og erfaringer kan farge undersøkelsen. Man må være bevisst på egne holdninger, slik at man ikke overser funn som for eksempel kan stride mot det man forventer å finne, og forskere må være trofast mot ståstedet til de som studeres (Askheim og Grenness 2008, 70).

## **3.2 Datainnsamling**

Det finnes flere ulike måter å innhente data på i kvalitative studier. Metodene for innsamling kan varieres og kombineres alt etter hva man ønsker å oppnå med forskningsprosjektet (Askheim og Grennes 2008, 87). Vi har valgt å kombinere både primær og sekundærdata i studien vår. Primærdata betyr at man samler inn opplysninger for første gang, og man går direkte til kilden for informasjon (Jacobsen 2015, 139). Våre primærdata kommer fra dybdeintervjuer. Sekundærdata baserer seg på opplysninger som er samlet inn av andre, og som oftest er samlet inn med et annet formål enn det en selv har (Jacobsen 2015, 140). Vi har valgt å innhente sekundærdata fra databasen Atekst/Retriever, og har brukt en kvalitativ innholdsanalyse for å systematisere dataene. Vi vil nå presentere disse to datainnsamlingsmetodene, samt fremgangsmåten vår.

### ***3.2.1 Kvalitativ innholdsanalyse***

Den kvalitative innholdsanalysen handler om å systematisere studiet av meningsbærende budskap, og kartlegge meningsinnhold (Bratberg 2018, 68). En kvalitativ innholdsanalyse kan kategoriseres innenfor det som kalles sekundærdata, altså data som inneholder ikke-kvantisert informasjon. Artikler og intervjuer fra pressen, samt fagtidsskrifter og magasiner kan fortelle oss mye om hvilke holdninger og verdsett som knytter seg til ulike fenomener (Askheim og Grenness 2008, 112). En kvalitativ innholdsanalyse er en form for dokumentanalyse som har til hensikt å få innblikk i for eksempel holdninger eller verdier som står sentralt i forskjellige tekster. Her vil man som regel systematisere utvalgte tekstsiter eller andre innholdselementer, som kan være med på å belyse problemstillingen man forsker på (Grønmo 2016, 142). Ved å gjennomføre en kvalitativ innholdsanalyse, vil vi derfor få en dypere forståelse for hvordan temaet nedbemanning oppfattes og hvilke holdninger som er knyttet til fenomenet.

Utvalget til en innholdsanalyse som har som formål å studere meningsproduksjon, må ha et stort nok tekstgrunnlag fra ulike forfattere og aktører for å kunne se ulike perspektiver på verden. Tekstene som studeres kan ha mange ulike former og kan være produsert for ulike formål. Tekstene kan også gå over et lengre tidsrom og være i forskjellige sjangre (Bratberg 2018, 54). Å finne dokumenter har blitt betydelig lettere med årene. Internett har overtatt som en viktig formidlingskanal og vi har derfor lettere tilgang til ulike dokumenter, også med søkemuligheter, noe som gjør dokumentinnsamlingen langt enklere (Tjora 2020, 190). Vi

valgte å bruke databasen Atekst/Retriever som har samlet norske avisers tekstarkiv, inkludert telegrambyrå og noen tidsskrifter. Vi valgte å ta for oss de siste ti årene (2012-2022), og brukte søkeordene “Nedbemannning”, “HR” og “Ledere”. Alle ordene måtte være i teksten, og vi filtrerte dermed bort mange artikler. Med våre søkeord og begrensning på tidsrom fikk vi opp 238 treff. Vi gjennomgikk alle treffene og trakk ut de artiklene vi mente var mest relevant for vår problemstilling, og endte opp med 48 artikler. Disse 48 artiklene leste vi gjennom på nytt og til slutt satt vi igjen med en samling av 33 artikler. Med utgangspunkt i disse 33 artiklene, leste vi gjennom igjen og markerte alt vi fant av interesse knyttet til problemstillingen.

Etter den første markeringsrunden var neste steg å definere overordnede temaer med fargekoder. Vi tok først utgangspunkt i temaene “organisatorisk støtte”, “opplæring/forberedelse”, “kommunikasjon/informasjon” og “emosjoner/følelser”. Deretter gjennomgikk vi datamaterialet på nytt og satt fargede post-it lapper på alle markerte setninger og avsnitt som gikk inn under de forskjellige temaene. Etter denne runden endte vi opp med å utvide og endre kategoriene til; (1) Organisatorisk støtte, (2) Opplæring, (3) Forberedelser, (4) Medmenneskelighet, (5) Reaksjoner og (6) Informasjon. Vi satte opp underkategorier for å tydeliggjøre hva vi mente inngikk i hovedkategorien, og fargemarkerte enda en runde. Når vi til slutt skulle sammenstille datamaterialet, endte vi opp med å samle “Forberedelser” og “Opplæring” til én kategori igjen, da vi så det som mest hensiktsmessig.

<p><u>Organisatorisk støtte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilgang til ressurser</li> <li>- Personlig støtte</li> </ul>	<p><u>Forberedelser og opplæring</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidsaspekt, lover og regler</li> <li>- Kompetanseutvikling</li> </ul>	<p><u>Medmenneskelighet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respekt og verdighet</li> <li>- Tillit</li> </ul>	<p><u>Påvirkning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Psykiske</li> <li>- Fysiske</li> </ul>	<p><u>Informasjon</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikasjon</li> <li>- Lytte</li> </ul>
---	---	--	--	--

Figur 3: Kategorier fra kvalitativ innholdsanalyse

### *Kritikk til kvalitativ innholdsanalyse*

Å tolke meningsbærende innhold i tekst kan by på utfordringer. For det første gir samfunnsvitenskapelig metodelære svært få retningslinjer for hvordan denne typen tolkningsarbeid skal gjennomføres. Dette betyr at vi er dårligere stilt med kriterier for å kunne vurdere gyldigheten av ulike tolkninger (Bratberg 2018, 16). Det kan likevel påpekes at analysen heller ikke er egnet for generalisering til en definert populasjon (Bratberg 2018, 63). Bratberg (2018, 63) skriver videre at man bør gi en tydelig fremstilling av hva som ligger til grunn for tolkningen og hvilke konsekvenser som følger av den. For å sikre en forsvarlig analyse bør man tydeliggjøre hvilke dokumenter som undersøkes og hvilke analytiske verktøy

som brukes, samt at leseren bør få vite hvordan tekstene er lest og analysert. Et poeng vil være å gi tilstrekkelig med sitater til både dokumentasjon og eksemplifisere funnene for leseren.

Det er også verdt å påpeke at en innholdsanalyse bør gjøres med et bredere grunnlag, der andre objekter enn de faktiske tekstene vil være nødvendig for å styrke den sosiale situasjonen man analyserer. Analyse av tekst vil kunne gi oss innsikt i idegrunnlag og motiver, men vil også kunne skape et uriktig inntrykk av å ha full oversikt over fenomenet man forsker på (Bratberg 2018, 14). Vi valgte derfor å supplere en kvalitativ innholdsanalyse med dybdeintervjuer, for å få et mer riktig inntrykk av fenomenet vi studerer.

### ***3.2.2 Dybdeintervjuer***

Intervjuer er den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Ved dybdeintervjuer er hensikten å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger som er knyttet til forskningen man gjennomfører (Tjora 2020, 113). Dette understøttes også av Kvale og Brinkmann (2009) som karakteriserer intervjuet som en samtale med struktur og formål, og som egner seg til å studere meninger, erfaringer og holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Da vi er ute etter personers opplevelser og meninger tilknyttet nedbemanning, vil det derfor være naturlig for oss å velge denne datainnsamlingsmetoden. I dybdeintervjuer benytter man åpne spørsmål som gir informanten en mulighet til å gå i dybden på sine egne erfaringer og meninger. Det vil også være rom for digresjoner, som gjør at man kan komme inn på temaer som kan vise seg å være relevant for undersøkelsen, men som ikke var tenkt ut på forhånd (Tjora 2020, 114).

Varigheten på et dybdeintervju kan variere, men ofte dreier det seg om en relativt lang samtale, mellom alt fra 30 minutter til flere timer. Her har man mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål eller å be informantene om å utdype om interessante temaer, så man kan fjerne all tvil om hva informanten faktisk mener (Askheim og Grenness 2008, 88-89). Vi bestemte oss for å holde intervjuer på mellom 30-45 minutter. Noen intervjuer ble kortere, ned i 20 minutter - da informanten var klar og tydelig i sine svar og ikke ville tillegge mer informasjon. Andre intervjuer varte lengre, da informantene hadde mye å fortelle.

#### *Strukturering av intervjuet*

Strukturering av intervjuer kan variere fra åpne, ustrukturerte intervjuer til strukturerte intervjuer. Mellom disse ytterpunktene finner vi semistrukturerte intervjuer. I et

semistrukturert intervju lager man en overordnet intervjuguide som man skal forholde seg til, men spørsmål og rekkefølge kan variere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016 148). Vi valgte å legge opp til et semistrukturert intervju, hvor vi hadde frihet til å endre på rekkefølgen, alt etter hva som falt mest naturlig å snakke med informanten om, samtidig som vi også kunne tillegge ekstra spørsmål hvis det var relevant for samtalen. Vi valgte likevel å standardisere spørsmålene i intervjuguiden, for å sikre et bedre sammenligningsgrunnlag mellom svarene til informantene.

### *Intervjuguide*

En viktig del under forberedelsene til dybdeintervjuer er å utforme en intervjuguide. Intervjuguiden kan være en inndeling av temaer med ordnede stikkord, til en mer ferdig formulert guide med åpne spørsmål (Ringdal 2014, 243). Vi valgte å lage ferdig formulerte, åpne spørsmål for å ha noe å støtte oss på dersom informanten ikke allerede hadde gitt oss informasjon om temaet gjennom andre spørsmål. Ringdal (2014, 171) sier videre at det er viktig at man er åpen for initiativ fra informanten under samtalen, men man må samtidig kunne styre intervjuet slik at det dreier seg om relevante tema. Denne styringen skjer gjennom intervjuguiden man har utarbeidet, som er en form for sjekklister for gjennomføring av intervjuet. Ved å velge et delvis strukturert intervju, med standardiserte spørsmål, vil man kunne skape en god balanse mellom fleksibilitet og sammenligningsgrunnlaget til analysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016 149). Alle våre informanter fikk så og si de samme spørsmålene, noe som gjorde det enklere å kode datainnholdet i etterkant. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

### *Utvalg av informanter*

Da hensikten med kvalitative dybdeintervjuer er å få gode beskrivelser som kan belyse problemstillingen på flere måter, må man derfor komme nært på personer i målgruppen som man er interessert i å vite noe om. Et tilfeldig utvalg er derfor svært lite egnet i kvalitative undersøkelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). Da vår problemstilling er ute etter å belyse hvordan nedbemanningsagenter påvirkes av å måtte gjennomføre nedbemanningsprosesser var det derfor naturlig å intervju personer som hadde erfaring med å si opp andre, både fra et lederperspektiv, men også fra et HR-perspektiv.

Utvalgsstørrelsen vil kunne variere i kvalitative undersøkelser, da man forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall informanter. Det er altså ingen øvre eller nedre grense for

hvor mange intervjuer man skal ha, men Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 114) påpeker at det i mindre prosjekter, som studentprosjekter, vil det være normalt med et utvalg på mellom 10 og 15 informanter. Det vil likevel være avhengig av problemstilling og det vil være viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter istedenfor å skaffe mange. Vi valgte å sette oss et mål om å ha på mellom 10 og 15 informanter, og endte opp med å få 13 informanter til undersøkelsen.

Utvalgsstrategien vi valgte å bruke var både kriteriebasert utvelgelse og snøballmetoden. I kriteriebasert utvelgelse velger man informanter som oppfyller satte kriterier, og vårt kriterium var at de måtte ha gjennomført minst en nedbemanningsprosess i sin karriere. Videre handler snøballmetoden om at informanter rekrutteres ved at forskeren forhører seg med personer som kan mye om temaet, som videre kan sette deg i kontakt med andre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 119). Vi valgte å forhøre oss med bekjente som kunne sette oss i kontakt med riktige personer som ønsket å la seg intervju. Vi sendte videre ut e-post til alle informantene vi ønsket å intervju, samt publiserte en post på LinkedIn. Vi fikk også noen tips underveis i intervjuene om andre som kunne være interessert og som vi kunne kontakte.

### *Presentasjon av informanter*

Undersøkelsen vår er anonym og i tabellen under har vi derfor presentert informantene med fiktive navn. Vi har likevel med reell års erfaring, over eller under 10 år, og hvilke perspektiv de prater fra; leder, HR eller juridisk.

<b>Navn</b>	<b>Års erfaring</b>	<b>Perspektiv</b>
Martine	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR
Sara	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR
Oskar	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR/Leder
Erlend	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	Juridisk
Karianne	Under 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR
Andreas	Under 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	Leder
Ellen	Under 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR
Lars	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	Leder
Randi	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR
Arne	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	Leder/HR
Tobias	Under 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR
Ylva	Over 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	HR
Marte	Under 10 års erfaring med nedbemanning og oppsigelser	Juridisk

### *Transkribering*

Transkribering betyr å gjøre om en form til en annen. Altså for vår studie vil det derfor være å gjøre om lydopptak til tekst. En potensiell fallgrube med transkribering er at man kan miste visuelle ledetråder, som gestikulering og ansiktsuttrykk, og informasjon om stemningen i løpet av intervjuet. Denne fallgruben kan likevel bli mindre dersom intervjuerne selv transkriberer og analyserer materialet videre. Når en selv har transkribert og leser gjennom intervjuet vil man bedre huske situasjonen (Tjora 2020, 175). Vi har selv intervjuet våre informanter og transkribert og analysert datamaterialet, noe som derfor vil være en fordel for å minimere denne fallgruben. I tillegg transkriberte vi lydopptaket samme dag som vi hadde



gjennomført intervjuet, dette for å huske mest mulig av selve møtet. Dette var en effektiv metode for oss, da vi ikke satt igjen med masse transkripsjonsarbeid når alle intervjuene var gjennomført. Vi kunne dermed gå rett videre til koding og analyse av tekstene.

### *Koding og analyse*

I en fenomenologisk tilnærming er det vanlig å analysere meningsinnholdet i teksten. Vi har tatt utgangspunkt i Bruce L. Berg (2001) sin oversikt over hvordan man går frem med analyse av et kvalitativt datamateriale. Etter transkriberingen koder man teksten med temaer og kategorier. Kategoriene vil angi hvilke temaer som fremkommer av intervjuet. Deretter sorterer man disse kategoriene for å kunne se etter sammenhenger og forskjeller, liknende utsagn og mønstre, før man går i gang med selve analysearbeidet hvor man sammenfatter og fortetter materialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 177).

Vi hadde en relativt lik fremgangsmåte som med den kvalitative innholdsanalysen, hvor vi leste gjennom og delte opp innholdet i passende kategorier med farger. Dybdeintervjuene var derimot litt mer omfattende enn innholdsanalysen og vi endte opp med 10 kategorier; (1) Aksept og forståelse, (2) Støtte fra andre parter, (3) Ressurser, (4) Emosjoner, (5) Påvirkning av motivasjon, jobbtilfredshet og privatliv, (6) Forskjeller på nedbemanning og oppsigelser, (7) Respekt og verdighet, (8) Profesjonalitet, (9) Kultur og (10) Lærdommer og opplæring. Det første vi gjorde var å lese gjennom datamaterialet hver for oss og markere ord og setninger med hver våre kategorier. Etter dette gjennomgikk vi materialet sammen og ble enige om hvilke kategorier vi skulle bruke, før vi så gikk hver for oss igjen og markerte på nytt med like kategorier. Etter denne runden kom vi sammen igjen for å se hva vi hadde markert og ble deretter enige om en felles versjon med markeringer. Til slutt fordelte vi kategoriene mellom oss og sammenfattet det til empiri (se kapittel 4). Etter vi hadde skrevet ferdig empirien så vi det som nødvendig å fjerne kategorien “emosjoner”, da den overlappet med kategorien “påvirkning av motivasjon, jobbtilfredshet og privatliv”. Vi reduserte dermed antallet kategorier til ni. Etter vi hadde skrevet ferdig diskusjonen så vi at vår kategori vedrørende “forskjeller mellom nedbemanning og oppsigelser” ble overflødig og irrelevant for problemstillingen og vi fjernet dermed denne kategorien også, og endte til slutt opp med åtte kategorier.

<u>Aksept og forståelse</u>	<u>Støtte fra andre parter</u>	<u>Ressurser</u>	<u>Påvirkning av motivasjon, jobbtilfredshet og privatliv</u>
<u>Respekt og verdighet</u>	<u>Profesjonalitet</u>	<u>Kultur</u>	<u>Lærdommer og opplæring</u>

Figur 4: Kategorier fra dybdeintervjuer

### 3.3 Kvalitet

For å sikre god kvalitet på studien vår har vi benyttet oss av to datainnsamlingsmetoder for å sikre et bedre grunnlag for studien og bedre kunne speile livsverden. Disse to metodene er kvalitativ innholdsanalyse og dybdeintervjuer. For å sikre påliteligheten av vår kvalitative studie har vi prøvd å gi en detaljert beskrivelse av vår fremgangsmåte for innhenting av data, og hvordan vi har behandlet og analysert dette (se punkt 3.2). Vår studie har til hensikt å undersøke opplevelsen til nedbemanningsagenter og vil dermed ikke direkte kunne overføres til andre områder, men vi ser likevel at aspekter ved undersøkelsen kan knyttes til andre fenomener, som for eksempel endring. Vi har i denne studien vært åpne om hvilke metoder vi har brukt for å samle inn data, og hvordan vi videre har analysert og kodet dataen. Det er videre verdt å påpeke at ingen av studiens forskere har vært involvert i nedbemanningsprosesser tidligere, noe som taler til at vi har holdt oss mer objektive enn hvis vi hadde opplevd en slik prosess før studien. Det kan også nevnes at vi i kapittel 6 vil komme med noen kritiske punkter til hvordan studien er gjennomført, og tillegge teoretiske og praktiske implikasjoner. Vi vil videre påpeke de etiske sidene av en kvalitativ studie som også er viktig for kvaliteten for vår undersøkelse.

#### 3.3.1 Forskningsetikk

Etikk handler om retningslinjer, regler og prinsipper for å kunne betegne handlinger som rett eller galt. Først og fremst går dette på mennesker, og hva vi kan gjøre og ikke gjøre mot hverandre. Hvis forskningen direkte berører mennesker, vil det kunne oppstå etiske problemstillinger som man er nødt til å vurdere. I noen situasjoner må forskeren stille seg spørsmål om det virkelig bør forskes på og om det i det hele tatt er mulig å gjennomføre et etisk forsvarlig opplegg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 84). Det er viktig at

forskningen ikke får uforsvarlige konsekvenser for enkeltindivider, grupper av individer eller hele samfunn. I henhold til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora er det særlig tre hensyn man må tenke gjennom før man går i gang med en studie; (1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, (2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og (3) forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 85). Ved bruk av dybdeintervju vil det være nødvendig å registrere informasjonen man får på en eller flere måter. Vanligvis baseres registreringen på lydopptak, men det forutsettes at informanten godkjenner bruken av lydopptak før intervjuet starter (Grønmo 2016). Etter vi hadde utarbeidet et utkast til intervjuguide og satt opp et samtykkeskjema som vi kunne sende til informantene, sendte vi inn søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for å få godkjent metoden vår for innsamling av data. Etter godkjenningen fra NSD, avtalte vi dato og tidspunkt for intervju med informantene.

Informantene i vår studie fikk tilsendt et samtykkeskjema som måtte signeres før vi gikk i gang med intervjuet. I dette samtykkeskjema var det blant annet informasjon om hvordan vi behandlet deres personopplysninger, at vi ville holde deres identitet anonym og informasjon om at de kunne trekke seg fra studien når som helst. Se Vedlegg 2: Samtykkeskjema, for utfyllende informasjon. Videre inneholder ikke vår studie følsomme eller sårbare temaer, og vi vil dermed si at vi er godt innenfor de forskningsetiske retningslinjene i vår studie og har overholdt kravet om godkjenning av studien fra NSD. Det kan likevel påpekes at informantenes svar kan ha blitt feiltolket, men vi har forsøkt etter beste evne å gjengi svar i rett kontekst.

## 4.0 Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere vår forskningsdata både fra den kvalitative innholdsanalysen og dybdeintervjuene, og våre tolkninger av utsagnene som fremkommer.

Den kvalitative innholdsanalysen tar for seg fem hovedkategorier som vil bli presentert; (1) Medmenneskelighet, (2) Forberedelser og opplæring, (3) Påvirkning, (4) Organisatorisk støtte og (5) Informasjon.

Fra dybdeintervjuene har vi åtte hovedkategorier som blir presentert; (1) Aksept og forståelse, (2) Støtte fra andre parter, (3) Ressurser, (4) Påvirkning av motivasjon, jobbtilfredshet og privatliv, (5) Respekt og verdighet, (6) Profesjonalitet, (7) Kultur, og til slutt (8) Lærdommer og opplæring.

### 4.1 Kvalitativ innholdsanalyse

Med utgangspunkt i våre 33 artikler, fra 2012 til 2022, har vi oppdaget flere interessante temaer som nå skal fremlegges. Det første vi vil trekke frem er at det i Norge ikke er så stort fokus på det perspektivet vi er ute etter. Det legges i større grad vekt på de som blir nedbemannet, samt det juridiske rundt en nedbemanning. Videre er artiklenes hovedpoeng sjeldent direkte relatert til vår problemstilling, men har likevel gitt oss et overordnet blick på det å måtte nedbemanne.

Holdningen til nedbemanning har vært relativt lik over de siste ti årene. Det har altså ikke fremkommet noen form for “skifte” i meningene om nedbemanning, og den generelle oppfatningen er at nedbemanning og oppsigelser ikke anses som noe positivt. Dette belyses godt i en artikkel fra Personal og Ledelse i 2020, der to personer med lang erfaring innen omstillingsprosesser, blant annet sier at de er overbevist om at det ikke er noen ledere som synes det er gøy å jobbe med nedbemanning, “*det er et nødvendig onde*”. Det påpekes også i en undersøkelse fra NITO i 2016, gjengitt i Ukeavisen Ledelse at; 61 prosent av lederne i undersøkelsen mener at oppsigelser er en stor påkjenning for dem.

### **4.1.1 Medmenneskelighet**

Temaet medmenneskelighet er noe som går igjen i datamaterialet vårt. Det påpekes jevnlig at man bør gjennomføre prosessen med verdighet og respekt for hver enkelt ansatt. En seniorrådgiver for HR-huset skrev i Ledernytt i 2020 at:

*“Det bør være en klar målsetting at alle medarbeidere som direkte berøres av nedbemanningen, skal behandles med samme verdighet og profesjonalitet som gjøres i alle andre sammenhenger mellom medarbeidere og virksomheten.”* (Bjørck 2020)

Her forteller seniorrådgiveren at målsettingen når det gjelder nedbemanning, må være å behandle medarbeidere med samme verdighet og profesjonalitet som gjøres i alle andre sammenhenger. Å ha respekt for menneskene som blir berørt påpekes også av HR-direktøren i Manpower, skrevet i Personal og ledelse i 2015:

*“Vi må være rause med menneskene som rammes av en nedbemanning, og ha respekt for at situasjonen oppleves tung og vanskelig.”* (Dahle 2015)

Her forteller HR-direktøren at man må være rause med menneskene som rammes, og ha respekt for at situasjonen kan oppleves tung og vanskelig. Disse to utsagnene kan tolkes som at det er like viktig å utvise respekt og verdighet for oppsagte som følge av nedbemanning, som det er å utvise respekt og verdighet for ansatte som står i andre vanskelige situasjoner.

Det er likevel også å utvise respekt ved å ikke sky unna oppgaven som må gjøres. Dette blir påpekt i en artikkel i Ukeavisen Ledelse, hvor en Partner i HRM Group sa følgende:

*“Nå trenger vi ledere som på en human og respektfull måte klarer å ta opp ubehagelige forhold. [...] Alt for mange ledere mestrer ikke denne delen av lederrollen godt nok.”*  
(Askvaag 2015)

Her sa partneren at man nå trenger ledere som på en human og respektfull måte klarer å ta opp ubehagelige forhold, og at vi har alt for mange ledere som ikke mestrer denne delen av lederrollen. Her tolker vi utsagnet som at ledere helst vil unngå å ta opp ubehagelige temaer med sine ansatte, og at de derfor heller ikke får levert budskapet på en god måte. Ved å ikke

klare å ta opp ubehagelige forhold med sine ansatte, vil det kunne være vanskelig å oppleves som en god leder.

#### **4.1.2 Forberedelser og opplæring**

Selv om nedbemanning som oftest oppleves negativt, fremkommer det likevel i vår analyse flere måter å håndtere prosessen bedre og mer skånsomt på. Blant annet blir det lagt stor vekt på forberedelsesfasen og opplæring før en nedbemanning, hvor hovedbudskapet er at dårlig planlegging og manglende kompetanse gjør vondt verre. Roar Skare, arbeids- og organisasjonspsykolog og tidligere HR-ansatt hos Universitetssykehuset i Nord-Norge, påpeker viktigheten av det å være godt forberedt i Avisen Ifinnmark:

*“Hvis en leder er godt forberedt mentalt og faglig, er det mindre fare for at gjennomføringen blir dårlig. At slike prosesser planlegges og gjennomføres riktig har stor betydning for alle involverte, fra de medarbeiderne som rammes av nedbemanningen, kollegene som blir igjen, lederne og virksomhetens renommé.” (Holte, 2017)*

Her sier Skare at faren for at gjennomføringen blir dårlig, er mindre dersom leder er forberedt både mentalt og faglig. Han sier videre at riktig planlegging og gjennomføring av slike prosesser vil ha betydning for alle involverte og virksomhetens renommé. Her tolker vi det som at ledere som ikke forbereder og gjennomfører disse prosessene på en riktig måte, vil utsette virksomheten for flere potensielle fallgruver, både for ansatte, men også for virksomhetens rykte. I en rapport utarbeidet av Norce forskningscenter på vegne av NHOs arbeidsmiljøfond i 2018, påpekes også viktigheten av planlegging:

*“Ha klare nedbemanningsplaner. Bedriftene bør forberede planer og strategier for nedbemanning i gode tider på lik linje som en har kriseøvelser på andre områder.” (Gramnæs 2020)*

Rapporten sier at man må forberede planer og strategier for nedbemanning på lik linje som man har kriseøvelser på andre områder. Vi kan tolke dette som at nedbemanning ikke oppleves som en like stor krise som andre områder og at man derfor nedprioriterer planleggingen. Det kan videre tolkes som at man ikke går i gang med planlegging før man faktisk står i krisen og at det av den grunn vil legges et dårligere grunnlag for nedbemanningen.

Videre ser vi at kompetansen til de som må nedbemanne, bør være på plass. Den tidligere nevnte undersøkelsen fra NITO i 2016, hevder at hver fjerde leder ikke har nødvendig kompetanse om nedbemanning og NITO-president Trond Markussen sa:

*“Hvis en leder ikke har kunnskap og forståelse for dette kan det gjøre en vanskelig situasjon enda verre for den som mister jobben. [...] Ledere bør lære empati, medmenneskelighet og den gode samtalen.”* (Ukeavisen Ledelse 2016)

Her sa Markussen at hvis ledere ikke har forståelse og kunnskap om nedbemanning vil det gjøre situasjonen enda verre for de som mister jobben, og at ledere bør lære empati, medmenneskelighet og den gode samtalen. Dette kan tolkes i retning av at man ikke bare bør ha kunnskap og forståelse for det juridiske og prosessuelle i nedbemanninger, men man er også nødt til å ha kunnskap om hvordan man utviser forståelse for mennesker i en tung situasjon. Denne kunnskapen og forståelsen kan videre læres og trenes på, noe som ble påpekt av HR-direktøren i Manpower:

*“Jeg mener at dette kan trenes, og så er det klart at mye kommer med erfaring. Vi skal ikke ta lett på det at det er snakk om menneskeskjebner, men samtidig er jobben vår å være profesjonelle.”* (Dahle, 2015)

Her sier direktøren at man kan trene på det, men at det også kommer med erfaring. Hun sier videre at man ikke skal ta lett på at det er snakk om menneskeskjebner, samtidig som man også skal være profesjonelle. Her tolker vi det som at selv om man kan ha sympati og forståelse for hvor vanskelig situasjonen kan være, er man likevel nødt til å få en form for opplæring i hvordan man skal håndtere de oppsagte på en profesjonell måte. Det kan videre tolkes som at det ikke vil være like nødvendig med opplæring hvis man har lang erfaring.

#### **4.1.3 Påvirkning**

Overordnet ser vi at nedbemanning blir mest snakket om i form av negative reaksjoner, og vi vil derfor se nærmere på hvordan nedbemanning kan påvirke personene som er involvert. Arbeids- og organisasjonspsykolog, Roar Skare, påpeker blant annet at nedbemanninger som regel er det ledere synes er tyngst å håndtere, og at situasjonen ofte fører til fysiske og psykiske belastninger. Han hevder at:

*"Ledere er som folk flest. Et høyt nivå av negativt stress kan gi en rekke utslag, som dårlig søvn, grublerier på nattestid, hodepine og mageproblemer. I tillegg føler de gjerne skyld, har dårlig samvittighet og bruker energi på å bekymre seg for fremtiden til kolleger som blir overtallig."* (Holte, 2017)

Skare sier at et høyt nivå av negativt stress kan gi en rekke utslag, som for eksempel dårlig søvn og hodepine. Han sier også at man gjerne får skyldfølelse og kan bruke energi på å bekymre seg for fremtiden til de oppsagte. Dette tolker vi som at oppgaven med å nedbemanne også kan gå utover privatlivet til nedbemanningsagenten, og at det kan få følger for hvordan man håndterer arbeidsoppgaven. Reaksjonene fremheves også i rapporten som er utarbeidet av Norce forskningscenter i 2018. Rapporten viste at ansatte på arbeidsplasser som hadde gjennomgått nedbemanning, hadde mer jobbrelaterte plager og sykdom enn andre ansatte som ikke hadde gått gjennom dette. En av forskerne, Kari Anne Holte, påpekte at:

*"Det er tydelig at organisasjonene vi studerte ble utsatt for en langvarig utmattelsesprosess, som trakk ut mye krefter og energi slik at både ledere og ansatte ble trøtte og veldig emosjonelt slitne av nedbemanningene."* (Gramnæs 2020)

Her sier Holte at organisasjonene som ble studert ble utsatt for en langvarig utmattelsesprosess, og at dette trakk mye energi fra både ledere og ansatte. Her tolker vi det som at prosessen vil kunne tyngde hele organisasjonen, og at man videre derfor ikke vil prestere like godt. I rapporten fremheves det videre at både nedbemanningsagenten og de som ble igjen i organisasjonen, kunne oppleve skyldfølelse i møte med dem som ble sagt opp, og en sorgfølelse overfor dem som måtte gå og usikkerhet for egen fremtid (Gramnæs, 2020).

#### **4.1.4 Organisasjonell støtte**

Organisasjonell støtte er også et tema vi ser går igjen i flere av artiklene, som gir oss et inntrykk av at dette kan være en viktig del av nedbemanningsprosessen. Tidligere HR-direktør i Lyse, Marita Nesvik, påpeker nettopp viktigheten av støtte. Hun hevder at:

*"HR er ganske vant til å forholde seg til tøffe prosesser, og har gjerne vært delaktig i nedbemanningsprosesser, oppsigelsessaker og disiplinærsaker tidligere. Det gjør at HR vil være en nyttig støtte for ledere som aldri har vært gjennom noe slikt".* (Dahle, 2015)



Nesvik sier at at HR er ganske kjent med det å stå i tøffe prosesser, og har ofte erfaring fra blant annet nedbemanningsprosesser. Dette gjør HR til en viktig støtte for ledere som selv ikke har vært gjennom slike prosesser. Vi tolker dette som at HR er en viktig sparringspartner, spesielt for ledere uten noe erfaring. Vi tolker dette videre som at HR kan være med på å vise vei og lære lederen hvordan stå i slike tøffe prosesser. Også Rut Elise Samuelsen, HR-direktør for Manpower, trekker frem lederstøtte som et viktig punkt for gode nedbemanningsprosesser. Hun sier at nedbemanningsprosesser ikke er det ledere vanligvis driver med, og at de derfor trenger veiledning underveis:

*"Å nedbemanne er ingen daglig forseelse for de fleste ledere. Bevisstgjøring av roller, språk, samtaleteknikk vil kunne være avgjørende for å ivareta en god og konstruktiv dialog med medarbeidere og tillitsvalgte. Det kan være smart å ha faste stopp med lederne mens prosessen pågår - for å få luftet ut og for å sikre at nedbemanningsprosessen gjennomføres profesjonelt"* (Dahle, 2015)

Samuelsen hevder at bevisstgjøring av språk, samtaleteknikk og roller vil derfor kunne være avgjørende for å ivareta en god dialog med både de ansatte og tillitsvalgte. Hun sier videre at det kan være lurt å ta jevnlig briefinger med lederne underveis i prosessen, for å sikre at nedbemanningen gjennomføres på profesjonelt vis. Vi tolker dette som at det er viktig at HR hjelper lederne underveis og fokuserer på å trene de opp i forkant av en slik prosess. Det som kan hjelpe en slik prosess vil være å ha en jevn kontakt med lederen for å sikre at ting blir gjort riktig, noe som igjen vil kunne føre til at lederen opplever god organisatorisk støtte.

Terje Korsnes, tidligere HR-sjef i National Oilwell Varco (NOV), var med da NOV måtte gjennom en større nedbemanningsprosess. Det var blant annet hans jobb å foreta den kraftige nedbemanningen og han uttalte som følger:

*"Jeg var i front. Men jeg hadde en fantastisk stab med meg, og en HR-avdeling som er noe av det mest profesjonelle jeg kunne tenke meg i forhold til å gjøre det riktig"* (Torvik, 2018).

Korsnes sier at han var på frontlinjen i nedbemanningsprosessen, men han hadde et godt team i ryggen, samt en svært profesjonell HR-avdeling å støtte seg på. Dette hjalp han med å kjøre en prosessuelt riktig prosess. Vi tolker dette som at det typisk er ledere som gjennomfører

nedbemanninger, og ettersom det er de som står i fronten av prosessen er de helt avhengig av gode partnere som man kan støtte seg på. Uten gode partnere kan det være vanskelig å sikre en profesjonalitet i arbeidet.

#### **4.1.5 Informasjon**

Det siste temaet som vi vil trekke ut fra analysen vår, er informasjon. Dette er et kritisk punkt ved nedbemanninger, både mellom ledere, HR og toppledelsen, men også videre ut i organisasjonen til de ansatte. Advokat Jens Kristian Johansen sa i Personal og Ledelse i 2015 at:

*“Informasjon og medvirkning er ofte nedbemanningens største utfordringer. Her svikter mange arbeidsgivere og nettopp her kan grunnlaget for hele prosessen, om den vil bli god eller dårlig, dannes.”* (Johansen 2015)

Johansen påpeker at nedbemanningens største utfordring ofte er informasjon og medvirkning. Det er nettopp her mange arbeidsgivere svikter og det er dette som danner hele grunnlaget for prosessen, god eller ei. Vi tolker dette som at det å ikke la de ansatte bli hørt og det å ikke gi ut tilstrekkelig med informasjon til riktig tidspunkt, er mye av grunnen til at arbeidsgivere ikke klarer å kjøre en god og ryddig prosess. Dette blir videre fremhevet av Kjetil Gustavson, tidligere avdelingsleder i bemanningsbyrået Toptemp:

*“Absolutt alle jeg har snakket med fremhever viktigheten av kontinuerlig og bevisst internkommunikasjon underveis. Men det virker som de færreste bedrifter har forstått viktigheten av kommunikasjon”* (Gustavson 2016)

Gustavson påpeker at absolutt alle han har snakket med om nedbemanning har påpekt viktigheten av internkommunikasjon underveis i prosessen, men realiteten er likevel at de færreste virksomheter har forstått dette. Vi tolker dette som at åpenhet om hva som skjer i prosessen vil kunne være med på å redusere usikkerhet og skape forståelse og aksept for situasjonen, og at dette er noe arbeidsgivere må bli bedre på.

Forskerne bak rapporten for Norce forskningscenter påpeker utfallet av det å holde de ansatte informert i en nedbemanningsprosess:

*“Under en nedbemanning er det viktig å redusere usikkerheten blant medarbeiderne og ledere, og å etterstrebe forutsigbarhet. De ansatte bør informeres om formålet med nedbemanningen, stegene i prosessen og tidsperspektivet for når den skal være fullført.”*  
(Gramnæs 2020).

Forskerne bak rapporten sier at det er nødvendig å etterstrebe forutsigbarhet for både ledere og medarbeidere, og å minske opplevd usikkerhet. Det bør gis informasjon om formålet med nedbemanningen, stegene i prosessen og hvor lang tid det vil ta, til alle de ansatte i virksomheten. Vi tolker dette som at det å gi ut god og nødvendig informasjon om hva som skal skje i nedbemanningsprosessen, kan være med på å sikre en forutsigbarhet for alle som blir berørt. Det kan videre tolkes som at det vil være nødvendig å lage en informasjonsplan på forhånd for å sikre at riktig informasjon blir gitt til rett tid.

## **4.2 Dybdeintervjuer**

I denne delen vil vi presentere empiri fra dybdeintervjuene. Vi valgte å kategorisere empirien på temaer som kan hjelpe å besvare vår problemstilling. Dette kapittelet deles opp i forskjellige kategorier, hvor vi fremlegger tilhørende sitater og fortolkninger.

### **4.2.1 Aksept og forståelse**

Kategorien aksept og forståelse var et relativt gjennomgående tema hos våre informanter. Det ser ut til at aksept og forståelse kan føre til at arbeidet med nedbemanning kan oppleves som lettere for nedbemanningsagentene, både hvis de selv har forståelse, men også når de som blir sagt opp har forståelse for hvorfor man er nødt til å nedbemanne. Aksept for beslutningen vil være enklere å oppnå, både hvis rasjonale er godt, men også hvis selve prosessen er god, og dette poengteres av Marte:

*“[...] for det er en gang sånn at de fleste mennesker aksepterer faktisk å bli nedbemannet hvis de mener at det har vært en god prosess, og det var et godt og forsvarlig og ekte grunnlag, så aksepterer de faktisk det altså.”*

Marte sier at de fleste mennesker aksepterer å bli nedbemannet hvis de oppfatter at prosessen er god og at det er basert på et ekte grunnlag. Vi fortolker dette videre i retning *rettferdighet*. Det ser ut til at forklaringen på hvorfor man nedbemanner bør være godt rasjonalisert. Videre beskriver Andreas at det kan skape mistillit og misforståelser hvis virksomheten ikke kan rasjonalisere hvorfor:

*“Og av og til så er det jo sånn at hvis man jobber med ledelse eller styret, som på en måte har funnet ut at de skal gjøre en endring, men ikke klarer helt å rasjonalisere hvorfor, så skaper det ofte en mistillit og misforståelse. [...] Mens derimot er det gode grunner, så er det ofte enkelt, eller enklere.”*

Andreas påpeker her at når man jobber med ledelsen eller styret som har besluttet at en endring skal skje, men ikke kan rasjonalisere hvorfor, vil dette fort føre til mistillit og misforståelser. Derimot hvis det er gode grunner for nedbemanningen vil dette oppfattes som lettere. Vi tolker dette som at det er viktig å ha et godt rasjonale for beslutningen av nedbemanning, som vil kunne føre til at arbeidet til nedbemanningsagenten oppleves som lettere og mer rettferdig. Sara beskriver videre at nedbemanning kan være en mellomleders største forbannelse, da de både er nødt til å forholde seg til lederne over seg og de ansatte under seg. Hun sier følgende:

*“Det er ikke alltid støtten er den største med en gang, så da må vi bruke litt tid på å sammen med lederne over, massere inn budskapet og få aksept for endringen.”*

Sara forteller her at det ikke alltid er aksept for endringen med en gang, og at man derfor må bruke tid på å massere inn budskapet i samarbeid med lederne over. Dette kan fortolkes i retning av at rasjonale for nedbemanningen ikke alltid er like tydelig, og at man derfor er nødt til å bruke mer tid på å forklare hvorfor beslutningen er tatt.

Oppsummert vil vi derfor kunne si at behovet for forståelse for hvorfor virksomheten er nødt til å nedbemanne er utrolig viktig, både for nedbemanningsagenten, men også for den som blir sagt opp, da det vil legge et godt grunnlag for aksept. Med andre ord kan vi si at; ved forståelse, kommer aksept.

#### **4.2.2 Støtte fra andre parter**

Den neste kategorien omhandler støtten man får fra andre under nedbemanningsprosessene. Det ser ut til å være et ganske viktig tema for våre informanter, da alle påpeker at man er nødt til å få støtte i en eller flere former. Støtten kan komme fra HR, advokater eller toppledelse og andre kollegaer, og vil være til hjelp både for den prosessuelle delen av prosessen, men også for å ha en sparringspartner. Arne forteller her om behovet for støtte fra styret og rådgivere:

*"Jeg har aldri hatt noe problem med ryggdekning, aldri... Å ha solid arbeidsrettslig ryggdekning fra en juridisk rådgiver gir også trygghet for hva som er det reelle handlingsrommet for å kunne gjøre alle de andre krevende avveiningene"*

Arne sier at han aldri har hatt problemer med ryggdekning og at man med ryggdekning, spesielt fra en juridisk rådgiver, vil gi trygghet for videre avveininger. Det ser ut til at jobben kan virke lettere med ryggdekning, og vi tolker det videre som at hvis man har ryggdekning, vil det også være lettere å få tak i god hjelp fra andre parter. Videre ser det ut som at de tyngre avveiningene også vil være lettere for en som må nedbemanne hvis man har god juridisk hjelp. På spørsmål om hva som vil gjøre nedbemanningsarbeidet lettere i fremtiden, svarer Ylva:

*"Man må ha forankring, altså, fra toppen og nedover."*

Her sier Ylva at man må ha forankring fra toppen for å gjøre arbeidet lettere. Dette kan sammenstilles med Arne sitt utsagn om ryggdekning. Det ser ut til at god forankring i toppledelsen vil legge et godt grunnlag for resten av prosessen, og at nedbemanning vil være vanskelig å gjennomføre uten støtte. Oskar snakker også om hvordan det har påvirket han å få støtte fra toppledelsen:

*"[...] Det er jo kanskje litt det man gjør i prosessen også, snakke med andre i toppledelsen, og liksom bare for å, for at de skal være litt psykologer også. Å bruke de aktivt, bruke de for å snakke med de om hva som skjer og, ja, hvordan det føles og sånt. Det er jo viktig, at man får respons på det, hvis ikke hadde det blitt enda tyngre. Det er jo tungt nok."*

Oskar prater her om at det kan være fint å snakke med andre i toppledelsen for å få utløp for egne følelser, og bruke de som en sparringspartner for prosessen. Han påpeker viktigheten av å få en respons, da prosessen ville opplevdes enda tyngre uten. Dette kan vi fortolke i retning av behovet for trygghet. Det å ha en sparringspartner som man kan lene seg på, kan ha en positiv effekt for nedbemanningsagenten og man vil samtidig ikke føle seg alene i prosessen.

Vi ser videre en forskjell på informantene som har sagt opp sine egne ansatte og informantene som har vært med inn i nedbemanningsprosessen fra HR-siden. HR er ofte en støtte for lederne, både før, under og etter tøffe drøftingsmøter. Dette poengteres blant annet av Randi:

*“Det er klart at som HR-leder, så trenger man også hjelp og støtte på en måte, men det som ofte skjer er jo at det er jo ikke HR som sier opp, det er lederen som sier opp og så får støtte av meg.”*

Her sier Randi at en HR-leder vil ha behov hjelp og støtte, men at det i hovedsak er lederen som skal gjennomføre oppsigelser som får støtte fra HR. Vi tolker dette som at HR trenger støtte, men at det er desto viktigere at HR gir god støtte til ledere som må gjennomføre nedbemanninger.

Videre kan det også virke som at HR dyttes litt foran i nedbemanningsprosessene. Har man en egen HR-avdeling vil de som regel være involvert i hver eneste oppsigelse og nedbemanning. HR kan derfor se ut til å lett assosieres med prosessene, og det er dermed fort gjort å anta at HR skal ta hovedansvar for nedbemanningen. Martine poengterer nettopp dette:

*“[...] som regel så er HR veldig alene... Og så har du en støtte for så vidt i ledergruppen, men som regel så ønsker ikke lederne å ha en finger inni den prosessen der. Men det er veldig forskjellig, noen tar grep og er i diskusjonene, men i veldig mange tilfeller så trekkes, altså så pushes HR litt foran.”*

Martine forteller her om at HR ofte står veldig alene i prosessen. Hun sier videre at selv om man får støtte fra ledergruppen, vil det variere hvor mye de ønsker å ta del i prosessen og at HR i mange tilfeller “pushes” foran. Her tolker vi det som at hvis man har en fraværende toppledelse, vil HR måtte stå mer alene om prosessen og heller ikke oppleve like god støtte.

I sammenheng med at HR “pushes” foran, er det også flere informanter som har oppfatningen av at HR ofte får skylda. Dette fremkommer blant annet i samtalen med Karianne. Ved oppfølgingsspørsmål om hvorvidt hun følte at HR kunne oppfattes som den store stygge ulven svarte hun:

*“Ja. [...] Man må jo være relativt harde, altså for å jobbe i HR, særlig med sånne ting. Man blir ansiktet utad for nedbemanningen fordi man er den som alltid er med i samtalene... uansett hvilken avdeling eller funksjon nedbemanningen finner sted i da. [...] og jeg tror at den jevne medarbeider vet veldig lite egentlig om hvordan de prosessene er i forkant av en sånn beslutning eller nedbemanningsprosess da...”*

Karianne sier at HR ofte blir ansiktet utad for en nedbemanning, ettersom man alltid er med i prosessen. Videre fortalte hun at hun tror at ansatte generelt har lite kunnskap om hvordan disse prosessene foregår i forkant av en nedbemanning. Det kan virke som at HR lett assosieres med nedbemanningsprosesser og oppsigelser, da de naturligvis alltid vil være en del av disse prosessene, samtidig som at ansatte ikke helt vet hva HR-jobben innebærer. Dette vil derfor kunne føre til at man lett blir en syndebukk, og det kan videre tenkes at dette også kan føre til at HR får mindre støtte.

Videre kan støtten man får fra organisasjonen også være i form av ressurser, som for eksempel å ha tilgang på eksterne advokater eller rådgivere. Dette skal vi nå skal ta for oss i neste kategori.

#### **4.2.3 Resurser**

Denne kategorien omhandler hvilken type ressurser informantene har hatt tilgang på underveis i nedbemanningsprosessene de har vært gjennom, og hvorvidt dette har gjort prosessen lettere for dem. Vi ser at det er spesielt én ressursbruk som blir nevnt av nesten alle informantene, og det er bruken av advokat eller juridisk støtte. Hvor viktig den juridiske støtten er, fremlegges her av Oskar:

*“Viktigste ressursene vi har er en sånn husadvokat, som vi kaller det, advokat som egentlig støtter oss på alt fra forretningsjus til arbeidsrett. Men det som er så veldig bra er at hans ekspertise er på arbeidsrett. Så han har vært helt fantastisk. [...] Så han har vært en sparringspartner egentlig, eeh, men også gitt noen råd.”*

Oskar påpeker at husadvokaten er den viktigste ressursen han har og at advokaten også har vært en god sparringspartner, spesielt når det kommer til arbeidsrett. Utsagnet kan tolkes som at det å ta tilgang på en advokat som man kan rådføre seg med, vil være en nødvendighet for å komme seg helskinnet gjennom prosessen. Advokaten vil kunne anses som en nøkkelperson, for å sikre at alle eventualiteter blir ivaretatt.

En annen ressurs som nevnes av over halvparten av informantene, er sluttpakker. Martine forteller her om ønsket om å ha med pakker i enhver nedbemanning:

*"Selvfølgelig kunne jeg ønske at jeg hadde med meg noen pakker inn i enhver nedbemanning, men det har man ikke.. [...] så for selskaper som har dårligere råd, så har det og vært rimelig kjipt når vi har hatt mekling..."*

Martine sier at det ville vært fordelaktig å ha med seg sluttpakker i enhver prosess, men at dette ikke alltid vil være tilfelle. Hun påpeker at meklingen vil være relativt kjipt for selskaper med dårligere råd. Vi tolker dette som at det å kunne gå inn i en mekling med sluttpakker vil være mer behagelig fordi man da har noe å tilby, og at dersom man ikke har tilgang på det kan det oppleves som en vondere prosess. Ellen forteller også om hvordan sluttpakker vil bidra inn i prosessen:

*"Mhm, det gjør jo det. For da har du på en måte noe å tilby. [...] vi vil jo aller helst ikke ende opp i noe rettsapparat, så vi går for frivillige løsninger der det er mulig."*

Ellen fortalte at hun så det behjelpelig å ha tilgang på sluttpakker, og at sluttpakkene også vil bidra til at man unngår å havne i rettsapparatet. Det kan se ut til at sluttpakker både kan hjelpe på samvittigheten til nedbemanningsagenten, men også sikre at den ansatte ikke kan ta rettslige steg på grunn av oppsigelsen. Det ser som sagt ut som at det å kunne tilby sluttpakke til dem som må gå har gjort prosessen enklere å håndtere for nedbemanningsagentene. Likevel ser vi også at det er noen informanter som heller ønsker å prioritere andre ressurser, som for eksempel outplacement-ordninger/omstillingsprogram. Dette trekkes blant annet frem av Lars, som fremlegger viktigheten av omstillingsprogrammer:



*"Omstillingsprogrammer er mye mer effektivt enn å få en sluttpakke. Altså tre måneders karriere- og omstillingsprogram kan være avgjørende i forhold til om en person får seg ny jobb eller ikke... Det koster 30 000 kr ca. Det er en halv månedslønn for veldig mange, den er mye mer verdt enn å gi den ene måneden ekstra i sluttpakke, og [...] da tar du som arbeidsgiver et seriøst ansvar."*

Lars forteller at det vil være mer effektivt med tre måneders karriere- og omstillingsprogram, enn sluttpakke og påpeker at dette vil være mer kostnadseffektivt. Han sier også at det å gi outplacement-pakker kan være avgjørende i forhold til om den oppsagte får seg ny jobb, og at dette viser at man som arbeidsgiver tar et mer seriøst ansvar. Her tolker vi det som at det vil fremstå som mer omtenkstomt å tilby denne løsningen fremfor penger og at man tar ansvaret mer på alvor ved å involvere seg i hvordan den ansatte skal komme seg videre. Det kan også tolkes som at det vil være mer personlig og verdig å tilby karriereomstilling. Lars viser videre til et eksempel på en situasjon hvor han ga omstillingsprogram til en ansatt som ble oppsagt:

*"Jeg hadde en person her som, som jeg måtte la gå og i fjor... Og da ga jeg han tre måneders omstillingsprogram. Han er ute i ny jobb, happy som tusan. Veldig fornøyd. [...] som jeg sier, da viser du at du følger dem videre i karrieren, tar vare på dem. Og det gjør også at... de som er igjen ser at arbeidsgiveren tar et ansvar".*

Lars forteller om en situasjon hvor han måtte la en ansatt gå, hvor han ga den oppsagte tre måneders omstillingsprogram. Den oppsagte fikk seg ny jobb og var veldig fornøyd. Videre forteller han hvordan dette viser til at man følger de videre i karrieren, og at de som er igjen ser at arbeidsgiver tar ansvar. Vi tolker dette som at outplacement ikke bare vil hjelpe den oppsagte videre i karrieren, men også skape en form for trygghet for de gjenværende ansatte i virksomheten.

#### **4.2.4 Påvirkning av motivasjon, jobbtilfredshet og privatliv**

Vår neste kategori omhandler informantenes egen motivasjon og arbeidstilfredshet, samt om deres privatliv blir påvirket av nedbemanningsprosesser. Her var det relativt samstemthet i besvarelsene, som sier at slike prosesser ikke går nevneverdig utover verken motivasjon eller privatliv. Dette blir blant annet påpekt av Andreas som sier:

*“[...] Det preget meg ikke, det gjorde det ikke. Men nå er jeg en person som ikke er så veldig urolig av meg.”*

Andreas forteller her at han ikke ble særlig preget av nedbemanningen, men gjorde også et poeng ut av at han ikke er en urolig person. Det kan tenkes at om man blir preget eller ikke kan være relatert til personligheten til nedbemanningsagenten. Som nevnt var det en del av informantene som mente at de ikke ble sterkt påvirket av nedbemanning, men etter litt betenkningsstid var det flere som likevel sa at de kunne ligge våkne om natta og gruble når man var i disse prosessene. Martine forteller om nettopp dette:

*“[...] jeg ligger gjerne og grubler, jeg kan gjerne være våken om natten før de vanskelige samtalene.”*

Martine sier at hun gjerne kan være våken om natten og ligge og gruble før hun skal ha de vanskelige samtalene. Vi tolker dette som at drøftingssamtalene er en tøff del av prosessen, noe som derfor fort kan føre til nerver i forkant av møtene. At nervene kom frem i forkant av de vanskelige samtalene er noe som går igjen hos flere informanter. Det kan tenkes at man har prosessen liggende i underbevisstheten hele tiden, og selv om man ikke direkte føler at det påvirker jobbtilfredshet eller privatliv, så vil man likevel ha kvernende tanker om prosessen hele veien.

Det er også noen informanter som selv ser at dette påvirker både arbeidshverdagen og fritiden sin. Tobias forteller om hvordan det påvirker han:

*“Det er jo ikke noe gøy å være i det, absolutt ikke. Det er veldig sånn stressfremkallende kan du si da, [...] du vet jo hva du påfører et annet menneske av stress og usikkerhet ikke sant... Det er jo ufattelig ubehagelig.”*

Tobias mener det er stressfremkallende å være i en slik prosess, og at det er ubehagelig å vite hva man påfører et annet menneske av stress og usikkerhet. Vi tolker dette som at det å stå ansvarlig for å sette et annet menneske i en vanskelig situasjon, kan føre til at nedbemanningsagenten selv blir utsatt for stress. Tobias har selv erfart å bli sagt opp grunnet nedbemanning og vi anser derfor svaret hans som godt gjennomtenkt, ettersom han selv har

sittet på andre siden av bordet og kan relatere seg til de som blir oppsagt. Marte har også en oppfatning av at dette er veldig belastende prosesser for nedbemanningsagenter:

*“Det er belastende prosesser, det er det ingen tvil om... det er psykologisk kjempebelastende, om det er nedbemanning eller individuell oppsigelse er det det. Og i min erfaring fra \*\*\*\*\* da, der jeg har bistått en leder i en nedbemanningsprosess så... var jo nesten litt sånn tankevekkende hvor belastende den lederen faktisk synes det var...”*

Marte forteller at det er ingen tvil om at prosessene er psykologisk belastende, både når det gjelder nedbemanning og oppsigelser i arbeidstakers forhold. Hun sier videre at da hun bistod i en nedbemanningsprosess, synes hun det var tankevekkende å se hvor tungt lederen faktisk synes at det var. Dette kan tolkes som at man ikke nødvendigvis har tenkt så nøye gjennom hvor tungt det er å sitte på arbeidsgiversiden i denne situasjonen. Man er kanskje mer vant til å se det fra arbeidstakerens side, i og med at det er de som faktisk mister jobb og inntekt.

Arne forteller om forskjellene mellom det å si opp noen fra avstand og det å si opp noen man kjenner:

*"Jo nærmere jo verre... Så.. Å si opp folk fra avstand er ikke så veldig vanskelig rent teknisk.. [...] Det handler om å kutte hoder.. det er ekstremt enkelt å si opp folk i Excel.. Og så plutselig sitter det en som sagt på andre siden av bordet, som du kjenner og respekterer, som du har investert mye av deg selv i, og forteller om problemene og gråter, og da plutselig er det ikke så lett mer... Ja... I den grad det har vært lett noen gang.. Da er det helt j\*vlig.."*

Her sier Arne at det er ekstremt enkelt å si opp folk i Excel, da det handler om å kutte hoder. Han forteller videre at det er noe helt annet når man sitter overfor noen man kjenner og respekterer. Han poengterer at når de ansatte sitter og forteller om problemene sine og gråter så er det ikke så lett lenger, det er helt grusomt. Her tolker vi det som at det i større grad kan påvirke deg om man har en nær relasjon til den som sies opp. Dette vil videre kunne gå mer utover motivasjon eller jobbtilfredshet enn hvis man sier opp folk man ikke kjenner så godt.

På spørsmål om hvorvidt informantene ble påvirket av å ikke kunne gi ut all informasjon om nedbemanningen fikk vi litt motstridende svar. Det ble påpekt at det å holde tilbake

informasjon var en del av jobben din som leder, men også at det var veldig tøft å sitte på informasjon som ikke kunne deles. Ellen sa følgende:

*“Ja, det gjør det. Det er, ehm, det er en av de tingene som påvirker mest, fordi du ødelegger på en måte, ikke ødelegger da, men du, ehm, livssituasjonen til en hel familie. Så det påvirker, det gjør det. Og da må man da liksom, og det er derfor det så viktig å gjøre det ordentlig da.”*

Ellen forteller at hun blir påvirket av å ikke kunne gi ut all informasjon, nettopp fordi man ødelegger livssituasjonen til en hel familie når man må gi oppsigelser, og påpeker at man derfor må gjøre en slik prosess ordentlig. Vi kan tolke dette som at man vil kunne kjenne på et ubehag når man må holde tilbake informasjon i en sårbar situasjon. Da vi videre spurte henne om det påvirket forholdet hennes til kollegaene sine, sa Ellen likevel at det er en del av jobben:

*“Nei, men det, generelt når man jobber i HR så må man jo være litt vandt til å håndtere informasjon som ikke kan deles. Alt fra lønn til sånne ting, ja du får tilgang til enormt mye, men jeg blir litt sånn, jeg blir så vant til at jeg tenker ikke over det.”*

Ellen poengterer at når man jobber i HR så blir man vandt til å ikke kunne dele all informasjon til kolleger, og at hun ikke lenger tenker så mye over det. Vi tolker dette som at Ellen har blitt vant med å stå i slike situasjoner som HR-ansatt, og derfor ikke synes det er like vanskelig lenger. Disse to utsagnene tolker vi likevel som motstridende, og at hun ikke helt klarer å ta eierskap til det hun sier. Dette kan videre tolkes som at det er vanskelig å holde tilbake informasjon, og på grunn av at det er vanskelig så prøver man derfor å overtale seg selv om at det er en del av jobben for å klare å stå i det.

Det gjøres videre et poeng ut av at det kan være sunt å kjenne litt på følelsene sine i disse prosessene, og dersom det ikke påvirker deg i det hele tatt så burde man heller holde på med noe annet enn nedbemanninger. Dette fremkommer blant annet av Randi:

*“[...] den gangen jeg slutter å kjenne på det, da skal jeg slutte med det. Fordi at det påvirker folks liv, og da, altså, du kan ikke være så kynisk at du ikke kjenner på det.”*

Randi sier at den dagen hun selv slutter å kjenne på det, så skal hun slutte å jobbe med det. Hun begrunner dette videre med at det påvirker folks liv og at man derfor ikke kan være så kynisk at man ikke kjenner på det. Dette tolker vi som at selv om man har lang erfaring med nedbemanninger, og man har gjort det mange ganger, så skal det heller aldri komme til et punkt hvor man ikke kjenner på det lenger. Her virker det som at selv om man ikke nødvendigvis får dårligere motivasjon eller lite nattesøvn, så vil det uansett handle om å kunne stå i det og være respektfull overfor andre mennesker. Dette vil vi se mer på i vår neste kategori.

#### **4.2.5 Respekt og verdighet**

Et tema som gikk igjen hos informantene var blant annet respekt og verdighet, og dette ble ofte sett i sammenheng med kategorien "profesjonalitet". Respekt og verdighet går inn på det mer mellommenneskelige i nedbemanningsprosessen, og det var en relativ samstemthet blant informantene om viktigheten av det å gå inn i en nedbemanning med empati, respekt og verdighet. Arne la frem viktigheten av det å lytte til de ansatte for å oppnå opplevd verdighet:

*"Jeg tror noe av det aller viktigste i en sånn oppsigelse, det er å lete etter hva som er medarbeidernes behov. Og min erfaring i hvert fall, det medarbeideren er mest og alt er på jakt etter, det er en verdighet. Og hvis du klarer å levere en verdighet i dette, så blir det mye [...] lettere å håndtere."*

Her sier Arne at noe av det viktigste man gjør i en slik prosess er å se på hva de ansattes behov faktisk er. Han forteller videre at i hans erfaring er det nettopp verdighet de ansatte er på jakt etter, og at om man klarer å levere dette så blir situasjonen mye enklere å håndtere. Dette tolker vi som at det å gå inn og identifisere behovene til de ansatte er essensielt for å kunne gi dem den verdigheten de er ute etter og fortjener, og at dette igjen vil føre til at prosessen vil oppfattes som lettere for partene. Videre ser vi at Lars forteller at det å være lyttende er viktig når det kommer til nedbemanning:

*"[...] kanskje noe av det viktigste jeg har lært, det å være lyttende og empatisk... Det og, det å faktisk være tilstede for dem som, dem som blir rammet av nedbemanningen. Sett av tid, rydd kalenderen".*

Lars forteller at en av de viktigste lærdommene han har tatt med seg videre er å være empatisk og lyttende, samt det å sette av tid til og å være til stede for alle dem som blir berørt av nedbemanningen. Vi forstår det som at det å høre på de ansattes innspill og være empatisk er en viktig del av nedbemanningsprosessen. Vi tolker det som at dette ikke bare gjelder dem som blir sagt opp, men også dem som blir værende igjen i virksomheten, da de sannsynligvis også vil føle på en usikkerhet. Det å tre inn i en nedbemanningsprosess og være et godt medmenneske trekkes frem av Karianne:

*"Men jeg tenker det viktigste er jo egentlig å gå inn der som et eller annet slags medmenneske liksom, og å [...] tenke på hvordan ville man ønsket selv at noen hadde tatt en prat med meg. Jeg tenker det er liksom det viktigste. [...]Å tenke på hvis jeg hadde blitt innkalt til et sånt møte, hvordan skulle jeg ønske at det skulle foregått før jeg skulle på et sånt møte, for at jeg skulle tatt det på en best mulig måte og følt meg respektfullt behandlet da, jeg tror det er det det ofte dreier seg om."*

Karianne sier at det hun mener er viktigst er å tre inn i nedbemanningen som et medmenneske og gjerne ha i bakhodet hvordan man selv hadde ønsket å bli behandlet i en slik situasjon. Hun gjorde videre et poeng ut av at hun selv ville prøvd å mentalt sette seg inn i en slik situasjon, og tenke på hva andre kunne ha gjort for at hun selv lettere hadde akseptert situasjonen og følt seg best mulig behandlet. Vi tolker dette som at det å gå inn i en slik prosess med fokus på medmenneskelighet er av stor betydning. En av måtene å gjøre dette på kan være å sette seg inn i situasjonen til den som blir sagt opp, og stille spørsmål ved hvordan en selv skulle ønske å bli behandlet i en slik situasjon. Karianne påpeker likevel at det er viktig å være saklig, og sier følgende:

*"[...] bare la de reaksjonene komme.. og være sensitiv overfor det, uten å nødvendigvis sitte der og synes så synd på ... [...] hadde jeg sittet i en sånn samtale og de som sitter og sier meg opp samtidig sitter og sier at "vi synes jo så synd på deg" eller liksom gir uttrykk for det, det blir en sånn dobbelt provokasjon liksom.. det å være på en måte saklig, sensitiv og bare egentlig respektfull da, tenker jeg, det er veldig, veldig viktig."*

Her forteller Karianne at man ikke nødvendigvis skal synes så synd på den oppsagte, og forteller videre at hun hadde sett på det som ekstra provoserende dersom hun selv hadde sittet i en slik situasjon og følt på at de som sa henne opp synes så synd på henne. Hun sier at det

derfor er viktig å gå inn i en slik prosess på en saklig, sensitiv og respektfull måte. Vi tolker dette som at man er nødt til å holde seg profesjonell i samtalen med den oppsagte, og at dersom man legger for mye følelser i det som nedbemanningsagent, vil utfallet av samtalen faktisk ende opp med å gjøre situasjonen enda verre.

Tobias var en av de få informantene som selv hadde blitt erfart å bli sagt opp grunnet en nedbemanning, og da han fikk spørsmålet om hvordan han opplevde prosessen og nedbemanningsagentene hevdet han at:

*"[...] det kan sikkert gjøres på en bedre måte enn det, det var ganske sånn formelt og kaldt og liksom (..) "her er liksom brevet, sånn blir det dessverre, du kan klage, men det er ikke noe vits".. De sa jo ikke det da, men det er sånn det føles. [...] Du føler at det ikke er noe poeng, og du vet at hvis du skal gidde å gjøre noe poeng ut av det, så er det en skikkelig oppoverbakke da."*

Tobias sier her at han synes prosessen kunne ha blitt håndtert på en bedre måte, da han oppfattet det som både formelt og kaldt. Han sier at han selv følte på at det ikke var noe poeng i å si imot og at han forventet å bli møtt med en murvegg dersom han hadde klaget. Vi tolker dette som at det å gå inn i en prosess og kun fokusere på det prosessuelle, gjør at prosessen lettere oppfattes som dårlig og kald. Dette vil nok ikke gagne virksomheten på lang sikt, da spesielt med tanke på employer branding, ettersom den oppsagte vil sitte igjen med et dårlig inntrykk av sin tidligere arbeidsgiver.

Da vi i samtale med Marte kom inn på temaet om hvorvidt den mellommenneskelige delen vektlegges i opplæringen til nedbemanningsagentene, påpekte hun at:

*"Hadde man hatt mer kunnskap om det, mer fokus på det, så hadde man kunnet ha kommet billigere fra det [...], og ikke hatt de menneskelige kostnadene som man har nå når det ikke er et fokus da. [...] Det er så lite som skal til at det nesten er tragisk at det ikke er et fokus. Det spørs så utrolig, sånn som jeg snakker om kaffekoppen, måten du snakker på, hvordan du behandler folk, altså det burde være like viktig fokus som det rettslige, definitivt."*

Marte sier at dersom man hadde hatt mer kunnskap og mer fokus på det medmenneskelige, så hadde man kommet billigere fra det. Hun sier videre at det er tragisk at det ikke er et større

fokus på den mellommenneskelige biten i en nedbemanningsprosess, altså måten du snakker til folk på og hvordan du behandler dem. Hun sier at det burde være et like stort fokus på dette som på det rettslige. Vi tolker dette som at det er det rettslige som står i fokus når man går inn i en nedbemanning, og at den mellommenneskelige delen ikke blir vektlagt i en opplæringsfase. Dette underbygger tanken om at den menneskelige delen av en nedbemanning eller oppsigelse bør få større fokus, så ledere står bedre stilt til å håndtere reaksjoner på en profesjonell måte. Vi vil se nærmere på profesjonalitet i neste kategori.

#### **4.2.6 Profesjonalitet**

Vår neste kategori omhandler profesjonalitet knyttet til nedbemanning. Informantene var relativt samstemte når det kom til et ønske om å opptre og oppfattes som profesjonelle i en nedbemanningsprosess. Martine forteller her om hvilke lærdommer hun har tatt med seg videre fra tidligere prosesser:

*"Altså, det viktigste er; god forberedelse, god dokumentasjon, god opplæring av ledere, og så god forberedelse i forhold til hvert enkelt møte, og det å møte de ansatte med et åpent sinn... og dokumentere det skikkelig i etterkant."*

Martine sier at det hun vektlegger mest i en slik prosess er god dokumentasjon, i og etter prosessen, gode forberedelser, en god opplæring av ledere og å møte de ansatte med et åpent sinn. Her tolker vi det som at de viktigste tingene man bør fokusere på i en nedbemanningsprosess er å stille godt forberedt, dokumentere godt underveis, fokusere på å gi lederne tilstrekkelig med opplæring, for å overordnet kunne kjøre en ryddig prosess.

Forberedelser er noe de fleste av informantene har trukket frem underveis i intervjuene, da som et viktig element i en nedbemanningsprosess. Tobias forteller oss at forberedelser er viktig og at dette er noe han skulle ønske han var flinkere på i tidligere prosesser:

*"Altså, jeg tror forberedelser er veldig viktig, altså i starten eller i de første rundene jeg hadde, så skulle jeg nok ha forberedt meg enda bedre, men man vet liksom ikke helt hva man kommer til heller... Så det er noe man lærer ved erfaring tror jeg.. [...] og så er det veldig viktig å få den hjelpen, profesjonell hjelp i fra advokat og så videre.."*



Tobias sier at forberedelser er viktig og når han ser tilbake på de første nedbemanningene han gjennomførte, ser han at han skulle ha forberedt seg enda bedre. Han påpeker likevel at dette er noe han tror man lærer av ved erfaring, og at det som kan være til hjelp er å få profesjonell hjelp fra for eksempel advokater. Vi tolker dette som at man gjerne ikke føler at man klarer å forberede seg godt nok i de første prosessene man går inn i. Vi ser likevel at det er en læringskurve, og støtte fra gode advokater kan være med på å styrke profesjonaliteten i prosessen. Lars snakker også om forberedelser og om det å ha en plan når man skal nedbemanne:

*“Skal man nedbemanne så må man ha en masterplan. Og den masterplanen skal inneholde kommunikasjon, hvem, hva, hvordan, og av hvem, og hvor selvfølgelig. Det må være, ja, det må være en så nøyaktig.. det skal ikke være at noen får informasjon før den andre, at det noe som lekker ut, det skal være enhetlig kommunikasjon, ehm, ja, både nok informasjon.. Men masterplan er viktig!”*

Her forteller Lars om at det er viktig å ha en masterplan når man skal gjennomføre en nedbemanning. Han forteller videre at denne planen skal være veldig nøyaktig, og at den må inneholde både hvem, hva, hvordan, av hvem og hvor. Vi tolker dette i retning beste praksis, at man er avhengig av å ha en god plan for å kunne gjennomføre nedbemanningen innenfor forsvarlige og hensiktsmessige rammer.

Karianne gjør et poeng ut av hvor viktig det er å koble inn HR tidlig i prosessen:

*"Altså, den viktigheten da, kan man si, av at man kanskje kobler inn HR tidlig, sånn at man følger de riktige stegene og gjør prosessen riktig rent juridisk sett, fordi er det sånn at "line manager" starter dette her sånn delvis på egenhånd.. så kan du f\*\*\*e opp veldig mye.. gjøre det veldig vanskelig.."*

Karianne sier at det er viktig å koble inn HR tidlig, for å sørge for at man følger de riktige stegene og at prosessen blir gjort riktig rent juridisk sett. Dersom en linjeleder kjører prosessen helt på egenhånd, kan ting fort gå galt. Vi tolker dette som at HR er en viktig sparringspartner i en nedbemanningsprosess, og ved å ikke koble inn HR tidlig i prosessen vil man øke risikoen for å trå feil. Feiltagelser vil kunne gjøre virksomheten mer utsatt for rettslige tvister.

En faktor som gikk igjen, knyttet til profesjonalitet, var viktigheten av employer branding. Lars forklarer hvordan virksomhetens renommé kan ivaretas ved nedbemanninger:

*"Og det som er morsomt er at... [...] sånn apropos renommé og sånne ting, det er at folk som ble sagt opp ville tilbake igjen når det åpnet seg muligheter... Da er det litt på en måte den kvalitetssikringen, at, da har man gjort ting riktig, når folk fortsatt er glad i deg.[...] det er altfor mange som er... for cowboyer og bare "kicker" folk ut og så... blir det, for det første blir det advokatmat av det etterpå, og så får du dårlig renommé da."*

Lars sier at han selv har opplevd at folk han har måttet si opp har ønsket å komme tilbake igjen når muligheten har bydd seg. Han omtaler det som en kvalitetssikring, og at dette viser at ting har blitt gjort riktig. Lars påpeker videre at det er altfor mange virksomheter som kjører uprofesjonelle prosesser, som kan føre til både rettslige tvister og et dårlig renommé. Vi tolker dette som at når de som blir sagt opp opplever prosessen som profesjonelt gjennomført, vil de også sitte igjen med et bedre inntrykk av virksomheten. Dette vil ha noe å si for virksomhetens omdømme, og det gjør det lettere å innhente kompetansen igjen ved en senere anledning. Sara snakker om det samme som Lars gjør, men går litt mer i dybden på det:

*"[...] hvor målet da hele tiden er at både ledere og gjenværende medarbeidere og de som måtte gå, at de sitter med samme oppfatning av at "ja, dette er en tøff prosess, men bedriften har håndtert den profesjonelt". Og da også med tanke på at hvis alle disse som blir berørt har et nettverk på ca. 3-400 hver, så er det nok sikkert noen der vi har lyst til å rekruttere en eller annen gang, og da er det særdeles viktig at omdømme er bra, så det at ledere opptre som, som en enhet, at de opptre profesjonelt, at de er kjent med lover og regelverk, at de klarer å stå i rollen som leder, det har veldig mye å si for de prosessene."*

Sara forteller at målet bør være at alle parter, ledere, de som må gå og de gjenværende, skal sitte med den samme oppfatningen om at virksomheten har håndtert prosessen profesjonelt. Hun påpeker at dersom hver person som blir berørt av prosessen har et nettverk på 300-400 personer, så er det en stor sannsynlighet for at en av disse er noen man ønsker å rekruttere ved en senere anledning, og da er det essensielt at omdømmet til virksomheten er bra. Hun hevder at det er nettopp dette som er grunnen til at nedbemanningsagentene bør opptre profesjonelt. Vi tolker dette som at man hele tiden må ha det større bilde i bakhodet, og ikke undervurdere

den såkalte “jungeltelegraf”. Informasjon om hvordan prosessen har blitt håndtert vil nok ikke bare nå ut til dem som jobber innad i virksomheten, men også til nettverket utenfor virksomheten. Dette vil kunne gjøre det vanskelig for arbeidsgiveren når de ved en senere anledning skal hente inn ny kompetanse. Videre gjøres det et poeng ut av at man kan kjøre en prosessuelt riktig prosess, men samtidig kjøre en dårlig prosess. Oskar forteller følgende:

*“Og ikke minst med det med å håndtere dem på en god måte da, det er jo gjerne der man på en måte trækker feil, [...] det er mye man kan gjøre i henhold til loven på en brutal måte, selv om man er ganske.... beskyttet arbeidstaker i Norge, så kan man være ganske brutal likevel i enkelte tilfeller. Men det betyr ikke at man bør gjøre det på den måten.”*

Her sier Oskar at man må håndtere de ansatte på en god måte og at det gjerne er her man trækker feil. Han påpeker at det er mye man kan gjøre i henhold til loven, men at man likevel kan være ganske brutal. Her tolker vi det som at man kan være brutal innenfor lovens rammer, og at selv om man gjør det juridisk korrekt vil det likevel ikke bety at man gjør det profesjonelt. Dette kan igjen føre til et dårlig rykte for virksomheten, at de gjenværende ansatte får et dårlig inntrykk av egen arbeidsgiver og gjøre rekrutteringsprosesser på et senere tidspunkt vanskeligere.

#### **4.2.7 Kultur**

Noen av våre informanter påpekte hvor forskjellig disse prosessene kan være fra land til land. Dette er noe som også vil være interessant for vår studie, da all vår teori om nedbemanningsagenter kommer fra andre land enn Norge. Sara forteller her om utenlandske ledere som ikke har like god forståelse for at dette er en prosess som tar mye tid:

*“Og gjerne utenlandske ledere som har liten eller ingen innsikt i det rammeverket vi har, altså typisk arbeidsmiljølov og partssamarbeid, hvor vi er pliktig til å drøfte x antall ganger, alt fra utvalgs-kretser og kriterier til individ og så videre. [...] Den støtten og forståelsen, den tar tid, for ofte er det jo som om leder tenker at “jeg har fått et mandat, jeg våkner opp en morgen med en lys idé om så skal den iverksettes neste dag”... og det går jo ikke, ikke i Norge.”*

Sara sier at utenlandske ledere har ingen eller liten innsikt i det norske rammeverket, som arbeidsmiljøloven og partssamarbeid, og tillegger at vi i Norge for eksempel er pliktig til å

drøfte utvalgskriterier o.l. Støtten og forståelsen for dette tar dermed lengre tid, og hun forteller videre at selv om en leder har fått et mandat og har en idé om at det skal iverksettes neste dag, så er ikke det noe som går an i Norge. Vi tolker dette som at det vil være store forskjeller fra land til land om hvordan prosessen foregår, og at man er nødt til å bruke mer tid og krefter på å få utenlandske ledere til å forstå hvordan dette skal gjennomføres i Norge.

Videre ser vi at både Oskar og Karianne snakker om forskjellene mellom Norge og Storbritannia. Oskar forteller om forskjellene på hvordan ledere forholder seg til ansatte:

*“I Norge så jobbes det mye mer med å på en måte være et, ha et samhold på jobb, i tilfelle det skulle bli en kinkig situasjon. Men for eksempel i UK, de nærmeste lederne vil ikke ha så mye med de ansatte å gjøre, i tilfelle det blir en konflikt, for da skal man liksom være sjefen da... Jeg vil heller gå ut og bowle og bli mer venn, enn å være sjef. Jeg tror det gjør at du står mye sterkere når du er i en sånn situasjon da.”*

Oskar sier at man i Norge er mer opptatt av å ha et samhold, mens at ledere i UK ikke vil ha så mye med de ansatte å gjøre. Han forteller videre hvordan han selv forsøker å være mer en venn enn sjef, og at han tror at dette gjør at man står sterkere i en nedbemanningssituasjon. Her tolker vi utsagnet som at det vil være en fordel om man har en mer personlig eller et nærmere forhold til sine ansatte når man havner i vanskelige situasjoner, og at dette vil gjøre det enklere å håndtere sine ansatte på en god måte. Vi ser på dette som et legitimt utsagn, da Oskar har internasjonal erfaring. Karianne beskriver også en situasjon fra England:

*“I England, der sitter de og leser fra et A4-ark alt som står, fordi du må si alt helt korrekt, 100% riktig, i forhold til den oppskriften for at du skal gjøre det i henhold til engelsk lov ikke sant... Men jeg kunne aldri gjort det her... Tenk om noen hadde innkalt til et møte og så sittet med et ark og leste opp på en måte... det hadde ikke funket.”*

Karianne forteller om hvordan man i England må lese opp alt som står på et A4-ark for at man skal holde seg i henhold til engelsk lov. Hun påpeker videre at hun i Norge aldri kunne ha innkalt til et møte og lest opp fra et ark. I likhet med forrige utsagn kan vi derfor tolke det i retning av at man i Storbritannia, til forskjell fra Norge, er mer kald og tar ikke like mye hensyn til personen som står i en vanskelig situasjon. Karianne har også internasjonal erfaring og kan derfor se disse forskjellene godt.

#### **4.2.8 Lærdommer og opplæring**

En av de tingene vi ønsket å se på var hvordan informantene hadde tilegnet seg kunnskap om nedbemanning både før og underveis i en slik prosess, enten det var i form av opplæring eller utdanning de hadde tatt på forhånd. Vi var også interessert i å høre om hva de hadde lært i etterkant av å gjennomføre nedbemanninger. Helhetsinntrykket var at de færreste informantene hadde fått noen form for opplæring i forkant av nedbemanningen. I møte med Erlend spurte vi om hvilke forkunnskaper han hadde før den første nedbemanningen han gjorde, hvor han sa følgende:

*"Jeg kunne ingenting om arbeidsrett og var ansvarlig for en nedbemanningsprosess på 15 stykker, da liksom etter 4 måneder.. Med de samme menneskene som jeg hadde vært ute og drukket fredagspils med... Det var ganske brutalt."*

Erlend forteller at han ikke kunne noen ting om arbeidsrett og at det var brutalt å måtte stå ansvarlig for en nedbemanningsprosess så tidlig i ny jobb. Vi tolker utsagnet som at det kunne virke overveldende å skulle ta et ansvar for noe man har lite kunnskap om. Erlend hadde likevel en juridisk utdanning, noe som gjorde det lettere å forstå både lover og rettspraksis, men det vil likevel være utfordrende å skulle gå inn i noe som man ikke har kontroll på. Det var flere informanter som hadde relevant utdanning, eller hadde tatt utdanning på et senere tidspunkt for å bedre forstå arbeidsrett. Martine var en av flere som hadde hatt arbeidsrett i forkant av første nedbemanningsprosess, men fortalte likevel følgende:

*"Ja altså , jeg har jo utdanning i den retningen sant. Jeg har arbeidsrett med meg i ryggsekken og sant, så... Jeg hadde kunnskap om det, men en ting er å lære på skolen, en annen ting er å sette det ut i praksis... Da er det viktig å, å sikre seg ved å ha noen ved din side som kan det."*

Her forteller Martine at hun hadde arbeidsrett i utdannelsen sin, men at selv om hun hadde kunnskap om det, så var det noe annet å sette det ut i praksis. Hun sa videre at det derfor var viktig å ha noen ved sin side som kunne det. Her tolker vi det som at det uansett vil være nødvendig å få en form for opplæring på arbeidsplassen eller å ha støtte fra folk som har erfaring, selv om man har formell utdanning innenfor området. Det kan også tenkes at man må lære ved å prøve og feile, altså lære underveis i prosessen.

Det var flere av informantene som poengterte at man ble veiledet av HR før man skulle gjennomføre nedbemanning. Andreas forteller blant annet om første gang han skulle gjennomføre nedbemanning og hvem han fikk hjelp av:

*"Nei, da brukte jeg jo på en måte HR da, ikke sant. Så det, det var en sparringspart. Jeg ble dratt gjennom en prosess med HR, "nå skal vi gjøre sånn og sånn og sånn", "dette er din rolle", "dette skal du gjøre". Så, så det var på en måte, ja, uten HR hadde jeg sikkert plumpet uti rent prosessuelt da. Gjort ting feil."*

Andreas forteller at han brukte HR, og at han ble dratt gjennom en prosess og brukte de som en sparringspartner. Han sa videre at han sikkert hadde gjort prosessuelle feil hvis han ikke hadde hatt HR. Vi får her inntrykk av at HR har vært en essensiell partner underveis i prosessen, og har gitt en slags opplæring for dem som står på bar bakke uten noe erfaring eller utdanning innenfor nedbemanning og arbeidsrett. Det blir også trukket frem av Sara, som selv jobber innenfor HR, at HR er med på å veilede og kurse ledere som skal gjennom en nedbemanningsprosess. Hun sier følgende:

*"Ja, vi, vi har jo kursing av ledere hvor vi går gjennom også deres reaksjoner, og hvor vi går gjennom hva en normal reaksjon, med, med stress og omstilling, vi ser på endringskurven, alle de mulige... Eh ja, menneskelige reaksjoner som vi alle går gjennom ved endringer, og styrker også lederne på det området.."*

Her forteller Sara at de kurser ledere, hvor de ser på endringskurven og andre menneskelige reaksjoner som man kan oppleve ved endringer. Her tolker vi det som at de går utover det rent prosessuelle og får med seg den mer mellommenneskelige delen av nedbemanning. Marte forteller om hvor viktig det er at man trener på dette i forkant av en slik prosess:

*"Eh, det er å trene på partssamarbeidet på forhånd. Det er en vesentlig del. Altså trene på det å drøfte med de tillitsvalgte, de er en viktig del av disse prosessene, å trene på det i fredstid når det ikke er prosesser, at man har et godt etablert samarbeid på forhånd, eh, at ledere får kursing, utvikling, lederstøtte i forkant, sånn at det ikke bærer galt av sted fra første steg, at de faktisk har den kompetansen de trenger. Ofte er det synd i lederne rett og slett fordi gjør så*

*godt de kan, men det er ofte de ikke kan det godt nok. Og så begynner de litt feil, og så har du det gående."*

Her sier Marte at det er en vesentlig del å trene på partssamarbeidet. Det å drøfte med tillitsvalgte og trene på det i fredstid vil gjøre at man har et godt etablert samarbeid på forhånd. Hun sier videre at ledere må få kursing og støtte i forkant, så de har den kompetansen de trenger for å unngå at det bærer galt av sted. Hun mener videre at det er synd på lederne fordi de prøver så godt de kan, men det er ofte ikke godt nok. Her tolker vi det som at det vil være viktig å gjennomgå kursing eller opplæring før det inntreffer en beslutning om nedbemanning, så man faktisk har god tid til å gjennomgå alt som vil være viktig å få med seg i en nedbemanningsprosess, og at man derfor vil stille bedre forberedt når nedbemanningen finner sted. Hvis arbeidsgiver er tidlig ute og øver på å stå i slike prosesser før de faktisk inntreffer, vil det potensielt være lettere for alle parter som er involvert. Dersom man først begynner med kursing og opplæring når man allerede står i prosessen, vil det være en større sannsynlighet for at prosessuelle feil oppstår og at man håndterer de ansatte på feil måte.

#### **4.3 Oppsummering empiri**

Forstudien som vi gjennomførte før dybdeintervjuene, ga oss en god pekepinn på hvordan nedbemanning er oppfattet gjennom norske media. Nedbemanning er et felt hvor holdningen har vært lik de siste 10 årene, og det som fremkommer er at verken nedbemanning eller oppsigelser assosieres med noe positivt. Nedbemanningsagenter vil ofte kunne oppleve skyldfølelse, og en studie viser at nedbemanning trekker mye energi fra alle involverte parter i organisasjonen. Det er hevdet at internkommunikasjon er viktig underveis i prosessen, men det ser likevel ut som at det i praksis ikke vektlegges innad i virksomhetene og at mange arbeidsgivere svikter på dette punktet. Videre er det ansett som viktig å utvise respekt og verdighet for de oppsagte, og å ha empati for de som har blitt satt i en vanskelig situasjon. Det ble også påpekt at ledere ofte ikke evner å ta opp ubehagelige temaer med sine ansatte, som for eksempel ved nedbemanning. Vi ser også at når ledere ofte har lite forståelse og kunnskap om nedbemanning, vil det kunne gjøre situasjonen enda verre. Det poengteres videre at man bør trene på medmenneskelighet og den gode samtalen, for å kunne håndtere situasjonen på en profesjonell måte. Er en leder godt forberedt, både mentalt og faglig, vil det minimere potensielle fallgruver. Til slutt ser vi også at HR er en viktig organisatorisk støtte for ledere i

nedbemanningsprosesser, ettersom HR har erfaring med å stå i tøffe prosesser og dermed kunne vise vei for lederen.

Dybdeintervjuene våre ga oss en enda sterkere forståelse for hvordan fenomenet nedbemanning oppleves av nedbemanningsagenter, og overordnet er det flere hensyn som må tas i denne type prosess. Opplæring i hvordan man gjennomfører en nedbemanning ser ut til å være en god grunnmur og flere informanter påpekte at de hadde satt pris på mer kursing før man skulle gjennomføre oppgaven. Det er videre et poeng at man ikke bare må fokusere på det juridiske i denne opplæringen, men også ta tak i den mellommenneskelige delen av det. Et annet aspekt som bør vies oppmerksomhet i opplæringen, handler om respekt og verdighet. Man er nødt til å behandle de oppsagte på en god måte, gjøre seg tilgjengelig for samtaler og prøve å tilrettelegge veien videre, for eksempel gjennom outplacement-ordninger. Flere informanter forteller om hvilke reaksjoner som kan komme fra ansatte av disse drøftingssamtalene, som igjen vil kunne påvirke nedbemanningsagenten på en negativ måte. Ofte vil nedbemanningsagenten føle på stress og dårlig nattesøvn, da man setter noen andre i en vanskelig situasjon. Videre er det viktig å ha gode sparringspartnere å lene seg på, og vi ser at både advokater og HR-avdelingen er en viktig støtte. Hvordan budskapet om nedbemanning fremlegges vil også påvirke nedbemanningsagentene når det kommer til aksept og forståelse. Det å ha et godt rasjonale for hvorfor man nedbemanner, ser ut til å være en nøkkelfaktor. Vi ser også at det er viktig med god forberedelse og ryddighet i prosessen for at det skal oppleves som profesjonelt utført, samtidig som det vil kunne virke positivt inn på omdømme til virksomheten. Videre ser vi at kulturforskjeller kan være en faktor i nedbemanning. Det ble gjort et poeng ut av forskjellen mellom Storbritannia og Norge, hvor britiske ledere oftere blir oppfattet som kalde og at man i Norge heller har en nærere relasjon til sine ansatte. Til slutt kan det påpekes at lover og regler også vil være forskjellige fra land til land.

Oppsummert kan vi si at vi fikk god innsikt i flere aspekter av nedbemanningsagenters opplevelser, fra både innholdsanalysen og dybdeintervjuene, og vi ser det som enda tydeligere at dette er et felt som må forskes mer på. Vi har videre valgt å trekke ut tre funn som vi mener bør få større oppmerksomhet av forskere, men også arbeidsgivere, ledere og HR-ansatte som skal arbeide med nedbemanning. Funnene vil bli diskutert i neste kapittel.



## 5.0 Diskusjon

Vi vil i dette kapittelet fremlegge våre funn og diskutere disse opp mot det teoretiske rammeverket. Vi har følgende tre interessante funn fra vår studie:

- Det er varierende individuelle fortolkninger vedrørende opplevelsen av arbeidsoppgaven nedbemanning.
- Jussen dominerer nedbemanningsfeltet, og opplæring knyttet til det mellommenneskelige perspektivet er i stor grad fraværende.
- Vi finner ikke en beste praksis for nedbemanning. Sett bort fra det juridiske ser vi at det ikke er en felles forståelse av hva som er den beste måten å håndtere en nedbemanning på.

### 5.1 Varierende individuelle fortolkninger vedrørende opplevelsen av arbeidsoppgaven nedbemanning

For å kunne svare på vår problemstilling; *“Hvordan blir nedbemanningsagenter påvirket av arbeidsoppgaven nedbemanning?”*, vil det være avgjørende å diskutere funnet vårt som omhandler nedbemanningsagenters individuelle fortolkninger av arbeidsoppgaven nedbemanning. Et stort område i vårt teoretiske grunnlag tar for seg tidligere forskning på hvordan nedbemanningsagenter kan bli påvirket av en nedbemanning, og det vil være interessant å se dette opp mot vår egen empiri om hvordan norske nedbemanningsagenter føler at de blir påvirket.

Clair mfl. (2006) og Clair og Dufresne (2004) tar begge for seg hvilke faktorer som kan påvirke en nedbemanningsagent på negativt vis. Det blir blant annet vektlagt mangel på forståelse, som omhandler forsvarligheten av en nedbemanning, og at en nedbemanningsagent vil være mer utsatt for stress hvis man føler seg usikker på grunnlaget for nedbemanningen (Clair mfl. 2006). Dette er i tråd med vår empiri, hvor det fremkommer at behovet for forståelse for hvorfor virksomheten er nødt til å nedbemanne er utrolig viktig, både for nedbemanningsagenten selv, men også for den som blir sagt opp. Det ble også nevnt at et dårlig rasjonale vil kunne føre til mistillit og misforståelser, og at støtten ikke alltid er der.

Ledere bør derfor ta seg tid til å sørge for at ansatte har forstått budskapet, slik at man legger til rette for god oppslutning og i større grad unngår misforståelser. Det kan likevel fremheves at ikke alle informantene nevnte dette, og det vil derfor være vanskelig å vite om forståelse vil være en gjeldende faktor for alle nedbemanningsagenter. På den andre siden kan vi se fra vår innholdsanalyse at det er viktig at formålet med nedbemanningen tydeliggjøres og kommuniseres, da dette kan være med på å sikre en forutsigbarhet for ansatte. Det vil derfor være rimelig å anta at det teoretiske rammeverket samsvarer med vår empiri.

En annen faktor som kan påvirke nedbemanningsagenten er stigmatisering.

Nedbemanningsagenter vil være lettere utsatt for angst eller utbrenthet hvis man føler seg stigmatisert på bakgrunn av å ha vært med i en nedbemanning (Clair og Dufresne 2004, 1611; Clair mfl. 2006, 136). Det er videre fremlagt i teorien at nedbemanningsagenter kan føle seg som "the grim reaper" da de er med på å bestemme hvem som må gå og står for utførelsen av oppsigelsene (Clair og Dufresne 2004, 1604-1605). Dette er noe som også fremheves i vår empiri - at man kan føle seg som den store stygge ulven på arbeidsplassen når man får ansvaret for å utføre nedbemanning. På den andre siden kan det likevel tenkes at det å ta en lederrolle eller å jobbe med HR implisitt betyr at man er nødt til å ta tøffe avgjørelser, og at dette er noe man derfor bør ha tenkt gjennom før man trer inn i disse stillingene. Dette ble også fremhevet både av Karianne, som mente at man bør være hardhudet for å kunne jobbe med HR, og av innholdsanalysen som belyser at HR er vant til å stå i tøffe prosesser.

Personlige bånd kan og ha en betydning for hvor mye en nedbemanningsagent blir påvirket av en nedbemanning. Når man har et nært forhold til den eller de som blir sagt opp, vil det kunne være mer følelsesmessig vanskelig å ha rollen som nedbemanningsagent.

Nedbemanningsagenter hadde i både studien til Clair og Dufresne (2004) og Clair mfl. (2006) en tendens til å bekymre seg mer og ha mer empati for de kollegaene de hadde en tettere relasjon til. Dette ble også fremhevet i empirien vår av flere informanter. Arne sa blant annet:

*"Jo nærmere jo verre... Så.. Å si opp folk fra avstand er ikke så veldig vanskelig rent teknisk.. [...] Det handler om å kutte hoder.. det er ekstremt enkelt å si opp folk i Excel.. Og så plutselig sitter det en som sagt på andre siden av bordet, som du kjenner og respekterer, som du har investert mye av deg selv i, og forteller om problemene og gråter, og da plutselig er det ikke så lett mer... Ja... I den grad det har vært gøy noen gang.. Da er det helt j\*vlig.."*

Som vi ser ut ifra sitatet over, bekrefter Arne teorien om at man vil være mer utsatt for følelsesmessig belastning når man har en tettere relasjon til personen som blir sagt opp, og det kan derfor tenkes at en nedbemanningsagent i større grad vil bli påvirket av en nedbemanning hvis man kjenner vedkommende godt.

Motstridende forpliktelser vil videre være en faktor for påvirkning, da en nedbemanningsagent vil måtte være lojal overfor arbeidsgiver, samtidig som man vil ta vare på de ansattes interesser. Teorien hevder at det vil være ukomfortabelt å føle på spenninger mellom rollen som leder og rollen som nedbemanningsagent (Clair mfl. 2006, 136). Dette er noe som kan trekkes til vår empiri når det gjelder informasjonsdeling. Det var flere informanter som mente at det var tungt å holde tilbake informasjon fra sine ansatte, fordi de følte at det gikk imot deres ansvar om å ivareta ansattes interesse. Det kan derfor tenkes at teorien om motstridende forpliktelser er i tråd med vår empiri, sett opp mot informasjonsdeling. På den andre siden ble det likevel trukket frem i empirien at det å holde tilbake informasjon er en del av jobben som leder eller HR-ansatt. Dette kan tyde på at man ikke nødvendigvis vil føle på motstridende forpliktelser, da man er innforstått med at man ikke kan dele all informasjon med sine ansatte.

Det kan videre stilles spørsmål ved om holdningen om at “det er en del av jobben”, brukes som en form for forsvarsmekanisme for å unngå negativ påvirkning. Dette kunne vi blant annet se hos Ellen, som fremlegger at det å holde tilbake informasjon for ansatte er tungt, men like etter påpeker at det er en del av jobben og at hun selv er så vant med det at hun ikke tenker over det. Motstridende forpliktelser kan også ses på som kognitiv dissonans, hvor vi vil trekke frem teorien til Leon Festinger (1957), som hevdet at når en person har en tanke som ikke er konsistent med en type atferd som utføres, vil man oppleve ubehag. Festinger (1957, 3) hevdet videre at man vil prøve å redusere kognitiv dissonans, ettersom det er ukomfortabelt å oppleve. Vi kan derfor se likheter med Festingers (1957) teori, og vår empiriske tolkning om at holdningen “det er en del av jobben” brukes som en forsvarsmekanisme for å unngå negativ påvirkning.

Sronce og McKinley (2006, 91) brukte teorien om kognitiv dissonans i forbindelse med nedbemanningsagenters situasjoner og påpekte at det til en viss grad vil kunne sammenstilles, ettersom man må si opp ansatte samtidig som man ikke vil skade dem. Vårt empiriske grunnlag tar ikke for seg kognitiv dissonans på et dypt nok nivå, men vi ser likevel at teorien

kan være interessant, da det fremkommer av vår empiri, både fra innholdsanalysen og dybdeintervjuene, at det er tungt å nedbemanne fordi det går negativt utover de ansatte. Vi ser det av den grunn som nødvendig å diskutere Parker og McKinleys (2008) modell for kognitiv dissonans opp mot vår empiri.

Parker og McKinley (2008) utarbeidet en modell, basert på tidligere forskning, som tar for seg hvilke faktorer som kan påvirke opplevd ubehag og variabler som igjen kan påvirke evnen til å endre oppfatningen av nedbemanning for å redusere kognitiv dissonans.

En av faktorene som kan påvirke i hvor stor grad man opplever kognitiv dissonans er tidligere erfaring. Parker og McKinley (2008, 50) trekker frem at ledere uten særlig erfaring med nedbemanning i større grad vil føle på usikkerhet og angst, noe som vil øke sannsynligheten for kognitiv dissonans. På samme måte vil ledere med lengre erfaring ikke være like usikre og dermed ikke oppleve like sterk kognitiv dissonans. Vi ser i vår empiri at informantene med lengre erfaring ikke er like usikre på oppgaven, da de naturligvis har lært seg hva de kan forvente, og vi kan derfor anta at opplevelsen av kognitiv dissonans ikke vil være like stor. Det må på den andre siden nevnes at vi ikke kan si med sikkerhet at informantene med lang erfaring ikke opplever det som ukomfortabelt å stå i en nedbemanningssituasjon, ettersom flere også nevnte at det er en tung situasjon å stå i.

En annen faktor i modellen handler om kontakten mellom de oppsagte og nedbemanningsagenten. Ved å minimere ansikt til ansikt kontakt, vil nedbemanningsagenten være til dels skjermet og dermed gjøre situasjonen mindre personlig. Nedbemanningsagenten vil være mindre oppmerksom på konsekvensene av oppsigelsen og derfor minimere sannsynligheten for kognitiv dissonans (Clair og Dufresne 2004; Parker og McKinley 2008, 51). Våre empiriske funn tyder likevel på det motsatte. Overordnet ser vi at våre informanter er opptatt av å være til stede for de som blir sagt opp, og at de prøver å hjelpe dem så godt som mulig. Lars påpeker blant annet at han setter av tid og rydder kalenderen sin for å kunne være til stede for dem. Det kan derfor stilles spørsmål ved om denne faktoren vil være en kortsiktig løsning for å unngå ubehag, og om det vil være overførbart til det norske arbeidslivet. Vi ser at våre informanter er opptatt av å ta et ansvar som arbeidsgiver og å legge til rette for en verdig avgang. Dette fremkommer også av vår innholdsanalyse, hvor det påpekes at man må utvise respekt og verdighet for de oppsagte. Videre kan vi anta at det å ta avstand og "gjemme seg" på kontoret vil være lite sannsynlig for norske nedbemanningsagenter, og vi ser at en potensiell forklaring på dette kan være kulturforskjeller

i arbeidslivet. Det blir blant annet trukket frem av Oskar at det til forskjell fra for eksempel UK, er ønskelig å skape en personlig relasjon til de ansatte, nettopp for å stå sterkere i vanskelige situasjoner. Da Parker og McKinleys modell er basert på amerikansk forskning, vil dette også kunne underbygge hvorfor teorien ikke stemmer overens med vår empiri.

En tredje faktor i modellen til Parker og McKinley (2008, 52) omhandler overbevisningen av at ansatte skal være selvstendige og stå for egen attraktivitet på arbeidsmarkedet. Det er hevdet at hvis man har en sterk tro på at ansatte selv er ansvarlige for sin egen "lykke" vil man minimere kognitiv dissonans, da man ikke vil se like negativt på konsekvensen av at de mister jobben. I våre empiriske funn ser vi at nedbemanningsagentene ikke har denne overbevisningen om ansattes selvstendighet, ettersom de legger et stort fokus på å hjelpe de oppsagte videre i karrieren. Ifølge teorien ville dette dermed bety at våre informanter skulle ha opplevd kognitiv dissonans, da de mener at ansatte ikke skal stå alene for egen attraktivitet på arbeidsmarkedet. Likevel er vårt inntrykk at dette ikke er tilfelle, da de virker mer komfortable med å ta et seriøst ansvar som arbeidsgiver enn hvis de ikke hadde gjort det. Det blir blant annet trukket frem at outplacement er et viktig verktøy som bidrar til å hjelpe de ansatte videre, og at dette igjen viser til at arbeidsgiver tar et seriøst ansvar. Lars forklarte dette veldig godt, og sa følgende:

*"Jeg hadde en person her som, som jeg måtte la gå og i fjor... Og da ga jeg han tre måneders omstillingsprogram. Han er ute i ny jobb, happy som tusan. Veldig fornøyd. [...] som jeg sier, da viser du at du følger dem videre i karrieren, tar vare på dem. Og det gjør også at... de som er igjen ser at arbeidsgiveren tar et ansvar".*

Utsagnet tyder på at han føler seg mer komfortabel ved å følge opp de oppsagte og hjelpe de videre. Det kan derfor tenkes at norske nedbemanningsagenter med større sannsynlighet ville ha følt på kognitiv dissonans hvis den oppsagte skulle stå ansvarlig for sin egen lykke. Igjen kan det stilles spørsmål ved om kulturforskjeller kan være en del av forklaringen, og det kan videre tenkes at det sterke stillingsvernet i Norge også vil påvirke arbeidsgivere til å ta dette ansvaret mer på alvor.

Institusjonalisering i bransjen og overbevisningen om aksjonærers interesse er de to siste faktorene i modellen som kan påvirke i hvor stor grad man opplever kognitiv dissonans. Vår empiri legger ikke et godt grunnlag for å diskutere hvorvidt disse faktorene vil spille inn for

nedbemanningsagentene, men det kan likevel tenkes at begge kan ha betydning for om de opplever mer eller mindre ubehag.

Det er videre hevdet i modellen til Parker og McKinley (2008) at hvis man først opplever kognitiv dissonans, kan to variabler (organisatorisk forpliktelse og makt i organisasjonen) spille inn på om man klarer å gjøre noe med dissonansen eller ikke. Vi ser i vårt empiriske grunnlag at det er flere faktorer som tyder på at man kan oppleve kognitiv dissonans, men det fremkommer likevel ikke om de faktisk opplever det. Det vil med dette derfor være unaturlig å diskutere hvorvidt nedbemanningsagentene klarer å omgjøre den kognitive dissonansen, ettersom studien vår omhandler hvordan de *blir* påvirket og ikke hvordan de håndterer påvirkningen.

Sammenstillingen av den tidligere forskningen på området og modellen til Parker og McKinley (2008) er etter vår oppfatning ikke testet ut, og bør derfor verifiseres på et høyere nivå. Artikkelen er først og fremst basert på nordamerikanske studier, noe som også gjør at det kan stilles spørsmål ved om dette er et godt sammenligningsgrunnlag for norske nedbemanningsagenters opplevelser og meninger. På den ene siden ser vi flere elementer som tyder på at informantene våre kan føle på kognitiv dissonans, men på den andre siden ligger det ikke eksplisitt at denne dissonansen faktisk oppstår.

Oppsummert kan det påpekes at det er flere faktorer som kan påvirke en nedbemanningsagent negativt. Teorien om forståelse for hvorfor man må nedbemanne, stigmatisering, personlige bånd og motstridende forpliktelser kan samsvare med vår empiri, da vi ser flere likhetstrekk mellom informantenes meninger, innholdsanalysen og det teoretiske grunnlaget. Vi ser likevel at det er noen aspekter som oppleves forskjellig mellom informantene og det teoretiske grunnlaget. Videre ser vi at det kan være grunnlag for å anta at kognitiv dissonans kan oppstå hos en nedbemanningsagent, men det kan likevel diskuteres om dette faktisk er tilfellet. Avslutningsvis vil vi si at påvirkningsgraden og opplevelser knyttet til arbeidsoppgaven nedbemanning er varierende, og vi ser det som naturlig at både personlighet, tidligere erfaring og kultur vil være faktorer som innvirker på dette.

Sett opp mot amerikansk forskning ser vi at det finnes forskjeller fra vår empiri, og vårt funn er derfor et godt bidrag til norsk forskning på feltet og det vil være nødvendig å undersøke

dette videre. Det er likevel verdt å nevne at tidligere forskning på området har et annet utgangspunkt enn vår studie, og det må også tillegges at forskningen er over 10 år gammel.

## **5.2 Jussen dominerer nedbemanningsfeltet, og opplæring knyttet til det mellommenneskelige perspektivet er i stor grad fraværende**

Da vi er interessert i å finne ut hvordan nedbemanningsagenter blir påvirket av å gjøre arbeidsoppgaven nedbemanning, ser vi det som naturlig å undersøke opplæring og trening som en faktor for påvirkning. Det fremkommer av vår empiri at det juridiske perspektivet får større plass når det gjelder opplæring i en nedbemanningsprosess, og når vi utarbeidet den kvalitative innholdsanalysen var det mange av artiklene som ble filtrert bort da det utelukkende handlet om det juridiske i en nedbemanning. HR-faget ser ut til å nedprioriteres i opplæringen, noe som er merkverdig da man skulle tro at håndteringen av ansatte når det kommer til respekt, verdighet og medmenneskelighet ville vært like viktig, om ikke viktigere, siden mennesker som blir sagt opp blir satt i en krisesituasjon. Vi vil dermed videre diskutere hvordan dette perspektivet blir fremlagt i det teoretiske rammeverket, og se på hvordan empirien vår kan sammenlignes med dette.

Det fremkommer i vårt teoretiske grunnlag hvor viktig det er å gjennomføre en juridisk, korrekt nedbemanning, og Fougner mfl. (2016) påpeker blant annet at det stilles flere krav til en arbeidsgiver for at en nedbemanningsprosess skal kunne anses å være lovlig. Det viktigste kravet i en nedbemanning er bestemmelsen i arbeidsmiljølovens § 15-7, som sier at en oppsigelse skal ha saklig grunn. Dersom kravet ikke overholdes vil virksomheten være utsatt for søksmål og man vil med dette også kunne bli erstatningsansvarlig, samtidig som det er både tid- og ressurskrevende. Det er derfor helt naturlig at jussen må ta plass når man går inn i en nedbemanning. Våre empiriske funn viser at det å kjøre en prosessuelt, korrekt nedbemanning er et stort fokus blant de fleste informantene, og det nevnes blant annet at hvis en linjeleder ikke kobler inn HR tidlig vil man kunne ødelegge hele prosessen fordi man med stor sannsynlighet ikke klarer å følge de juridiske stegene alene. Det fremkommer i vår kvalitative innholdsanalyse at HR-avdelingen er vant til å forholde seg til disse tøffe prosessene, og vil dermed være en nyttig støtte for ledere som ikke har vært gjennom det tidligere. Basert på både teorien og empirien er det forståelig at man vektlegger den prosessuelle gangen i en nedbemanning, ettersom det å ikke følge lovverket vil kunne føre til

store konsekvenser for virksomheten. Det vil likevel være verdt å stille spørsmål ved hvorvidt det er sunt for virksomheten å ha dette som et mål for nedbemanningen, istedenfor at det heller bør være en minstestandard. Som påpekt av blant annet Oskar, kan man nedbemanne på en ganske brutal måte i henhold til loven. Tobias, som selv hadde erfart å bli nedbemannet, poengterte at prosessen han var gjennom kunne ha vært gjort på en bedre måte. Han opplevde det som kaldt og upersonlig. Ved å ikke vektlegge den mellommenneskelige delen vil man kunne skape et dårlig omdømme for virksomheten og oppfattes mindre profesjonell.

Fougner mfl. (2016) påpekte ikke bare viktigheten av å følge de juridiske kravene i en nedbemanning, men også at de ansatte skal behandles med verdighet og respekt, samt at de skal sitte igjen med en følelse av å ha blitt rettfærdig behandlet. Dette ble også belyst i vår innholdsanalyse, hvor det ble gjort et poeng ut av at man skal behandle ansatte med samme verdighet og profesjonalitet som man gjør i alle andre sammenhenger mellom medarbeidere og virksomheten. Det ble videre påpekt at man skal være rause med de som rammes av en nedbemanning og ha respekt for at det er en tung situasjon. Empirien fra dybdeintervjuene peker i samme retning og informantene poengterer viktigheten av å gå inn i en nedbemanningsprosess på en verdig måte. Her trekkes det frem av flere informanter at man må vise empati for de oppsagte, og det er videre viktig å identifisere behovene deres for å kunne gi dem den verdigheten de er ute etter. På den andre siden skal man heller ikke vise for mye følelser i samtalen med den som sies opp, da det faktisk kan gjøre situasjonen verre, og som Karianne sa: “det blir en dobbelt provokasjon”. Det kan oppfattes som ekstra provoserende for den oppsagte om man ikke bare skal få beskjed om at man ikke har en jobb lenger, men samtidig sitte med inntrykk av at arbeidsgiver er mer opptatt av å “synes synd på”, enn å være saklig. Med bakgrunn i empiri og teori, ser vi det derfor som nødvendig at man blir lært opp i hvordan man skal håndtere den vanskelige samtalen med de oppsagte på en respektfull, men også saklig måte. Det kan stilles spørsmål ved om HR-avdelingen vil kunne være den mest kompetente avdelingen til å gjøre nettopp dette, da det ofte er de som står ansvarlig for opplæring. Det er derfor videre interessant å fremlegge tidligere forskning som omhandler hvordan man skal håndtere vanskelige samtaler.

Richter mfl. (2016) påpekte i sin studie at dårlige nyheter er en stor del av arbeidet til en leder, men selv om det er en del av jobben er lederne ofte lite forberedt på oppgaven. Ledere vil ofte bli hindret i å utføre oppgaven på en god måte, da de blant annet kan være redd for negative evalueringer, negative reaksjoner eller skyldfølelse overfor mottakeren. Det hevdes



derfor at ledere bør få opplæring i hvordan man skal gi dårlige nyheter. Opplæringen bør formidle kunnskap om passende atferd, for at ledere skal kunne føle på forutsigbarhet og personlig kontroll over situasjonen (Richter mfl. 2016, 780). Dette er også noe som fremheves i vår innholdsanalyse, hvor det nevnes at vi har alt for mange ledere som ikke evner å ta opp ubehagelige forhold på en respektfull måte. Å levere dårlige nyheter og å ta opp ubehagelige forhold vil være relevant i forbindelse med nedbemanning, og det kan videre argumenteres for at man bør vektlegge spesifikk opplæring i hvordan man skal håndtere drøftelsesmøter i nedbemanningsprosessen. Innholdsanalysen trekker videre frem at bevisstgjøring av roller, språk og samtaleteknikk vil kunne være avgjørende for å skape en god og konstruktiv dialog med de ansatte. Vår empiri belyser videre at det er for lite fokus på det menneskelige perspektivet, og at det heller ikke skal så mye til for å behandle folk på en god måte. Marte sier at “hvordan du behandler folk, burde være et like viktig fokus som det rettslige”, og dette viser tydelig at det fortsatt er jussen som eier nedbemanningsprosessen. Det at utsagnet i tillegg kommer fra en med juridisk utdanning og erfaring gjør det enda mer interessant, da man kan tenke seg at en jurist ville vektlagt det juridiske perspektivet i større grad.

Som Richter mfl. (2016) poengterte må man lære seg å håndtere den vanskelige samtalen og han fremla to viktige komponenter for å være bedre stilt til å håndtere dette. Disse komponentene handler om selve leveringen av nyheten og en prosedyremessig rettferdighet. Den prosedyremessige rettferdigheten refererer til prosessene og prosedyrene som brukes for å ta beslutninger, og dette vil kunne forbedre oppfattet rettferdighet hos den oppsagte selv om nyheten er vanskelig (Richter mfl. 2016, 780). Dette kan igjen trekkes tilbake til vår empiri hvor det fremkommer at det er viktig å ha et godt rasjonale for hvorfor man nedbemanner. Det kan argumenteres for at et godt rasjonale vil hjelpe nedbemanningsagenten å forklare en dårlig nyhet, som igjen gir den oppsagte opplevelsen av prosedyremessig rettferdighet.

Vi ser at det bør gis en generell opplæring for nedbemanningsagentene for hva de kan forvente seg av reaksjoner og hvordan de skal håndtere disse, hva som er vanlige faser i en omstilling og selvfølgelig den juridiske gangen i prosessen. I vårt teoretiske grunnlag fremkommer det blant annet at det er viktig at ledere får tilstrekkelig opplæring og assistanse i en nedbemanning, ettersom det også kan føre til at man ikke bare er i stand til å håndtere oppgaven, men at man også trives i etterkant av nedbemanningen (Gandolfi 2008, 12). Gandolfi (2009, 11) hevder at opplæring kan være med på å forberede virksomheten og dens ansatte på et mer strategisk nivå og sørge for at de som er igjen, på en bedre måte, vil kunne

håndtere etterdønninger av nedbemanningen. Det fremkommer videre av vår innholdsanalyse at når ledere har lite kunnskap og forståelse for nedbemanning vil det gjøre en allerede vond situasjon enda verre, og det ble gjort et poeng ut av at ledere må være godt forberedt, ikke bare faglig, men også mentalt. Den opplæringen som har blitt gitt ifølge våre informanter, handler i stor grad om den juridiske delen, mens mentale forberedelser og hvordan håndtere reaksjoner har vært til dels fraværende. Vi ser dermed at det er et sprik mellom hva teorien anbefaler å gjøre og hva som faktisk gjøres i praksis. Det ble likevel reflektert rundt at opplæring og trening på drøfting med tillitsvalgte og partssamarbeid kan gjøre arbeidet til en nedbemanningsagent lettere, og at det videre er et poeng å trene på dette i fredstid. Vi ser det derfor som nødvendig å ikke bare gi opplæring når man står i en nedbemanningsprosess, men gjerne også før man havner i en slik situasjon. Det kan videre tenkes at HR vil være den mest kompetente avdelingen til å håndtere dette, da det fremkommer av vår empiri at HR ofte er avdelingen man får hjelp av når man går inn i en nedbemanning.

Til tross for at vi ser at informantene har fått lite opplæring, er det likevel tydelig at de har lært med årene og tar med seg erfaring fra hver prosess. Det kan derfor tenkes at man med lang erfaring ikke vil ha et behov for opplæring, ettersom man uansett vil håndtere oppgaven bedre basert på tidligere tilegnet kunnskap. Erfaring trekkes frem som en positiv faktor for nedbemanningsagentene i det teoretiske grunnlaget og Clair og Dufresne (2004, 1617) postulerer at man er mindre følelsesmessig engasjert, fokuser mer på oppgaven foran seg og føler seg mindre usikker, fordi man vet hva man kan forvente seg.

Oppsummert kan vi trekke frem at empirien vår viser at opplæring er noe som er viktig i en nedbemanningsprosess. Det er naturlig at den prosessuelle gangen har fått mer oppmerksomhet, da det vil legge grunnlaget for selve nedbemanningen, men det er likevel verdt å tillegge HR-avdelingen et større ansvar når det kommer til å lære nedbemanningsagenter å håndtere en mellommenneskelig situasjon. Man kan gjennomføre en nedbemanningsprosess helt etter loven, men prosessen kan likevel oppleves som dårlig dersom man glemmer viktige faktorer som respekt, verdighet, rettferdighet og empati. Dette fremkommer også i vårt teoretiske grunnlag, at disse faktorene er viktig for både nedbemanningsagenten selv, men også for resten av organisasjonen. Det kan videre tales for at en nedbemanningsagent vil være mer negativt påvirket av en nedbemanning, dersom man ikke har fått tilstrekkelig opplæring i forkant. På den andre siden kan det også poengteres at tidligere erfaring vil være en faktor for hvor mye en nedbemanningsagent blir negativt

påvirket, da de har “fått opplæring” av sin tidligere erfaring. Det kan avslutningsvis påpekes at dette funnet er interessant da vi har identifisert en klar mangel vedrørende den mellommenneskelige delen av opplæring, spesielt med tanke på hvordan man skal håndtere et drøftingsmøte.

### **5.3 Beste praksis**

Da vi er ute etter hvordan nedbemanningsagenter blir påvirket av en nedbemanning, vil en viktig faktor være hvordan fremgangsmåten for nedbemanning håndteres og hvilke strategiske planer som ligger til grunn i forkant av prosessen. Det fremkommer i vårt teoretiske grunnlag at nedbemanning er en godt brukt strategi for å restrukturere virksomheter, men at det likevel ser ut til at mange virksomheter ikke forbereder seg godt nok til nedbemanninger. En rapport fra American Management Association viste at over 70% av virksomhetene som ble undersøkt, verken hadde HR-planer eller policyer på plass tilknyttet nedbemanning (Gandolfi 2009, 3). Overordnet ser vi likevel i vår empiri, både fra innholdsanalysen og dybdeintervjuene, at det legges stor vekt på forberedelser og det å ha en plan for nedbemanning. Det vil være essensielt å lage en plan for at nedbemanningsagentene skal stille godt forberedt, samtidig som det også vil styrke profesjonaliteten i arbeidet. Det fremkommer av vår innholdsanalyse at bedrifter bør forberede planer og strategier for nedbemanning på lik linje som man har kriseøvelser på andre områder. Det kan derfor stilles spørsmål ved om nedbemanning ikke oppleves som en like stor krise som andre områder, da planer og forberedelser har vist seg å være fraværende i tidligere forskning.

Videre kan vi se i vår empiri at nedbemanning ikke er noe man vil assosieres med. En nedbemanningsagent er ikke en rolle man nødvendigvis er stolt over, samtidig som det er en midlertidig rolle man blir tildelt. Det kan derfor tenkes at de heller vil identifisere seg med leder- eller HR-rollen som de til daglig har, da dette er noe man har gått aktivt inn for å få. Det kan med andre ord virke som at de ikke klarer å ta eierskap til rollen. Dette kan igjen være et aspekt som gjør det vanskelig å utarbeide en god beste praksis, da man ikke tar eierskap til eller søker ut rollen som nedbemanningsagent.

I det teoretiske grunnlaget blir det fremlagt av Mikkelsen og Laudal (2014, 33) at informasjonsdeling og involvering er viktige elementer i en beste praksis innenfor HRM.

Dette kan videre trekkes til Applebaum mfl. (1999, 438), som viste til at både det å involvere de ansatte i beslutningstaking og å gi passende opplæring vil være HR-praksiser som kan ha god effekt på nedbemanning. Studien la videre frem at en utfordring for ledelsen vil være å ha vilje til å implementere disse praksisene på en sammenhengende og systematisk måte.

Gandolfi (2008, 12) fremla i sin studie hvilke lærdommer man kunne ta med seg fra tidligere forskning på nedbemanning. Den første lærdommen omhandlet at ledere er nødt til å strategisk planlegge og proaktivt forberede virksomheten før en nedbemanning finner sted, og at det anses som en nøkkelfaktor for suksess. Vår empiri viser at mange av informantene vektla planlegging og gode forberedelser i forkant av en nedbemanning. Det fremkommer likevel ikke av vår empiri at man følger en beste praksis. Det ble likevel fremhevet av Lars at en masterplan vil være kritisk for å kunne gjennomføre nedbemanning, og han sa følgende:

*“Skal man nedbemanne så må man ha en masterplan. Og den masterplanen skal inneholde kommunikasjon, hvem, hva, hvordan, og av hvem, og hvor selvfølgelig. Det må være, ja, det må være en så nøyaktig.. det skal ikke være at noen får informasjon før den andre, at det noe som lekker ut, det skal være enhetlig kommunikasjon, ehm, ja, både nok informasjon.. Men masterplan er viktig!”*

Lars sitt utsagn kan tolkes i retning av beste praksis, da en strategisk plan med kommunikasjon og informasjon vil være en naturlig del av dette. Vi kan derfor ikke si at temaet er helt fraværende i vår empiri. Videre kan utsagnet om riktig og planlagt kommunikasjon og informasjon trekkes til Melberg og Mikkelsen (2015). De hevdet at medarbeidere vil ha et økende behov for informasjon når man gjør endringer i virksomheter, og at riktig informasjonsmengde til riktig tid og målgruppe kan være en nøkkelfaktor for produktivitet i organisasjonen. Det er to faktorer som vil ha betydning for utfallet av en endringsprosess, og disse to faktorene vil også påvirke hverandre; “medvirkning forutsetter kommunikasjon, mens kommunikasjon kan skape medvirkning”. Dette er også noe som fremheves av vår kvalitative innholdsanalyse, altså at informasjon og kommunikasjon er viktig. Til tross for dette fremkommer det også at mange virksomheter har utfordringer med informasjon og medvirkning i nedbemanning, og at dette videre kan utgjøre grunnlaget for en god eller dårlig prosess. Med utgangspunkt i utsagnet til Lars, informasjonen fra innholdsanalysen og det teoretiske rammeverket, kan vi derfor fastslå at kommunikasjon og informasjon er en betydelig del av planleggingen til en nedbemanning. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvorfor dette ikke ligger i en beste praksis for prosessen.

Med utgangspunkt i en masterplan, med tilhørende informasjon og kommunikasjon som del av beste praksis, vil det videre være et poeng å vektlegge rasjonale for nedbemanningen. Som nevnt bør en virksomhet proaktivt forberede virksomheten på nedbemanning, og det vil være et kritisk punkt å fremheve hvorfor man er nødt til å nedbemanne. Clair mfl. (2006, 135) hevdet i sin forskning at nedbemanningsagenter kunne være mer utsatt for stress hvis de var usikre på forsvarligheten av nedbemanningen. Viktigheten av et godt rasjonale ble fremhevet av flere informanter, og Marte mente at mennesker lettere aksepterer nedbemanningen dersom det er basert på et ekte grunnlag. Dette kan videre trekkes til vår innholdsanalyse hvor det fremkommer av Norce sin rapport at man bør informere om formålet med nedbemanningen for å etterstrebe forutsigbarhet og redusere usikkerhet. På den andre siden kan det likevel tenkes at ikke alle i virksomheten vil si seg enig i at rasjonale som fremlegges er godt, og selv om dette utarbeides og er et viktig punkt i en beste praksis betyr det likevel ikke at det gjør nedbemanningsprosessen til en suksess.

Da en beste praksis er til for å skape overlegne resultater, er det flere aspekter som bør hensyntas når det gjelder nedbemanning. Av vår empiri fremkommer det tydelig at informantene mener det er viktig med god organisatorisk støtte, og at prosessen vil oppleves som enda tyngre hvis man står alene om det. Å ha en sparringspartner eller rådgiver vil være en positiv faktor for nedbemanningsagenten, og ofte kan denne støtten hentes fra HR-avdelingen. Clair mfl. (2004) trekker blant annet frem i sin studie at en av grunnene til at nedbemanning ikke har ført til bedringer for virksomheten, er at de som sitter igjen etter nedbemanningen ikke har fått tilstrekkelig støtte. Det kan likevel påpekes at ingen av informantene våre konkret nevnte støtte til de som ble igjen etter en nedbemanning, og det kan derfor se ut til at nedbemanningsagentene ikke fokuserer på dem som blir igjen, men heller på dem som må gå. En nedbemanningsagent anses også som å være en av de overlevende etter en nedbemanning. Empirien viste at informantene i hovedsak selv opplevde støtte fra organisasjonen, som gjør at fokuset på de overlevende likevel ikke er helt fraværende. I vår innholdsanalyse fremkommer det også at det kan være smart å ha faste briefinger med lederne mens nedbemanningsprosessen pågår for at de skal kunne få utløp for sine tanker. Ved jevn kontakt mellom nedbemanningsagenter og ledelsen/HR, vil man i større grad sikre opplevd støtte. Gandolfi (2008) trekker også frem i sin studie at man må hensynta de som overlever prosessen, da de spiller en betydelig rolle for hvorvidt gjennomføringen av

nedbemanningen anses som vellykket. Det kan derfor tales for at forsvarlig støtte før, under og etter nedbemanningsprosessen bør få en dedikert plass i en potensiell beste praksis.

En annen faktor som vies oppmerksomhet i vår empiri er behovet for ressurser som sluttpakker eller outplacement-ordninger. Flere informanter nevnte sluttpakker og outplacement som en god ordning for de som ble sagt opp, og mente at det var lettere å håndtere oppgaven hvis man hadde noe å tilby de oppsagte. Over halvparten av informantene våre mente at sluttpakker vil være fordelaktig, både for nedbemanningsagentens samvittighet, men også for å unngå å havne i rettsapparatet. Outplacement-ordninger ble likevel trukket frem som mer effektivt, da det kan være avgjørende for om den oppsagte får seg en ny jobb. I tillegg vil en slik ordning vise at man tar et mer seriøst ansvar som arbeidsgiver.

Omstillingsprogrammer er omtalt som en måte å minimere de negative effektene av nedbemanning (Applebaum mlf. 1999, 446), og det vil derfor også kunne være rimelig å anta at er avgjørende å ha som en del av en beste praksis. Til tross for dette er det likevel ikke slik at alle virksomheter vil ha råd til å gi gode sluttpakker eller omstillingsprogrammer, og det er derfor noe man må ta høyde for.

Som diskutert i funn to var det nesten ingen av informantene som hadde fått opplæring før de skulle gjennom sin første nedbemanning, sett bort ifra at noen hadde fått innføring i den prosessuelle gangen. Det ble likevel vektlagt av samtlige at opplæring var en viktig del for å føle at man kunne mestre oppgaven og at de gjerne skulle ha fått en dypere innføring. Gandolfi (2008, 12) postulerte at det å få tilstrekkelig opplæring vil føre til at man er i bedre stand til å takle en nedbemanning og trives i virksomheten i etterkant. Det belyses også i innholdsanalysen at en leder bør ha kunnskap innen nedbemanning for å ikke gjøre en vanskelig situasjon enda verre. Videre er det påpekt i vårt teoretiske grunnlag at opplæring og utvikling i forbindelse med endringer, vil være kritisk for evnen til å omstille seg i store endringsprosesser (Melberg og Mikkelsen 2015). Vi ser at informantene forstår at opplæring er en viktig del, men at det likevel har vært noe som har manglet i forkant og underveis i prosessen. Sett opp imot teorien vil man derfor kunne si at informantene uten opplæring, ikke har vært godt nok rustet for oppgaven. Dette taler igjen for at opplæring bør være en del av en beste praksis for nedbemanning.

Oppsummert kan vi si at nedbemanning ikke er noe man ønsker å bruke tid på med mindre det er helt nødvendig, og at det ser ut til at rollen som nedbemanningsagent ikke er noe man vil assosieres med. Dette kan være aspekter som gjør det vanskelig å utarbeide en beste praksis. Likevel belyser empirien vår flere faktorer som vil være relevant å bygge en beste praksis på. Gode forberedelser, et godt rasjonale, organisatorisk forankring og støtte, og ressurser, som outplacement, er alle faktorer som kan sammenstilles med det teoretiske grunnlaget fra Applebaum (1999), Clair mfl. (2004 og 2006) og Gandolfi (2008 og 2009). Vi ser likevel at informantene våre ikke fikk tilstrekkelig opplæring før de gjennomførte nedbemanning, noe som ifølge Gandolfi (2008) vil være nødvendig for å stå bedre rustet til å håndtere oppgaven. Det må på den andre siden trekkes frem at informantene selv reflekterte over hvor viktig opplæring er i denne situasjonen. Videre kan vi se fra vår empiri at støtte til gjenværende ikke har fått særlig fokus, som ifølge Clair mfl. (2004) kan være en grunn for at nedbemanningen ikke får forventet resultat. På bakgrunn av dette bør både opplæring og forsvarlig støtte til gjenværende også inkorporeres i en beste praksis. En beste praksis er etter vår mening en god løsning for å prøve å minimere den negative påvirkningen som en nedbemanningsagent kan oppleve, da man tilrettelegger for alle eventualiteter.

Det er videre verdt å fremheve at en beste praksis kan bygges opp på forskjellige måter og at det vil være andre faktorer som også kan være relevante for en nedbemanning. Et annet poeng som er verdt å trekke frem er at det teoretiske grunnlaget er basert på amerikansk og australsk forskning, noe som vil kunne utgjøre en forskjell til vår empiri, ettersom vi har undersøkt dette i norsk kontekst. Det er videre verdt å påpeke at det teoretiske grunnlaget for det meste er over ti år gammelt, og at det derfor også stilles spørsmål ved om teorien fortsatt vil gjøre seg gjeldende med tanke på utviklingen som har foregått i løpet av denne tiden.

## 6.0 Konklusjon og avsluttende bemerkninger

I dette kapittelet vil vi konkludere på vår problemstilling, før vi videre vil fremlegge både teoretiske og praktiske implikasjoner for studien, samt kritikk til egen forskning. Til slutt vil vi anbefale hva vi mener kan være interessant å forske videre på.

### 6.1 Svar på problemstilling

I denne studien har vi undersøkt følgende problemstilling:

*“Hvordan blir nedbemanningsagenter påvirket av arbeidsoppgaven nedbemanning?”*

Resultatene av denne studien tyder på at nedbemanningsagenter opplever og påvirkes i forskjellig grad når det gjelder nedbemanning. Det kan argumenteres for at nedbemanningsagenter, uavhengig av påvirkningsfaktorer, synes at det er kjipt å måtte nedbemanne og at det oppfattes som ubehagelig å måtte stå i denne situasjonen. Faktorer som hvor tett relasjon man har til de oppsagte, forståelsen for hvorfor man må nedbemanne og tidligere erfaring ser likevel ut til å være de mest fremtredende aspektene i vår studie når det kommer til hvor påvirket man blir av en nedbemanning.

Basert på tidligere forskning og våre empiriske funn ser vi også at den ubehagelige situasjonen man blir satt i, kan tilrettelegges på en bedre måte enn det som per dags dato fremkommer. Vi ser at det juridiske perspektivet har fått for stor plass når det gjelder opplæring av nedbemanningsagenter, og vi mener at det vil være nødvendig å legge større vekt på den mellommenneskelige delen. Det bør gis opplæring i hvordan man skal håndtere den vanskelige drøftingssamtalen, hvilke reaksjoner man kan vente seg, og hvordan man etter oppsigelsen er gitt kan gi de oppsagte en verdig og respektfull avslutning. Det juridiske perspektivet må likevel vies stor nok plass i opplæringen for at virksomheten og nedbemanningsagenten mestrer den prosessuelle gangen, blant annet for å unngå rettstvister.

Videre viser vårt siste funn til at en beste praksis på området er fraværende. Vårt empiriske grunnlag fremhever flere faktorer som kan være med på å bygge en beste praksis, som også støttes av tidligere forskning. Et godt rasjonale, gode forberedelser, god organisatorisk forankring og støtte, opplæring, kommunikasjon og informasjon, samt ressurser til for eksempel outplacement-ordninger er områder som til en viss grad allerede vektlegges, men



som likevel ikke ser ut til å bli satt sammen i et system. Dette systemet, eller en såkalt beste praksis, kan og bør bygges opp av HR, da de i utgangspunktet skal ha kompetansen for både det rettslige og det menneskelige perspektivet. Dette vil igjen kunne føre til at en nedbemanningsagent vil være bedre rustet til å håndtere en nedbemanningsprosess på en god måte, og minimere negativ påvirkning.

## **6.2 Teoretiske implikasjoner**

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvordan nedbemanningsagenter blir påvirket av arbeidsoppgaven nedbemanning. Det finnes svært lite norsk forskning på dette området, og det har derfor vært utfordrende å finne litteratur som i større grad kan overføres vår empiri. Vi fant likevel utenlandsk forskning på nedbemanningsagenter, som til en viss grad kan sammenstilles med våre empiriske funn. At nedbemanning er en tung og krevende oppgave virker å være universelt, men det finnes likevel forskjeller på hvor tungt og hvor krevende det oppleves. Vår empiri og det teoretiske grunnlaget påpeker blant annet at tidligere erfaring ser ut til å være en positiv faktor for nedbemanningsagenter, da de vet hva som kan forventes. Videre ser vi likheter mellom vår empiri og tidligere forskning når det gjelder faktorer som påvirker i negativ retning for nedbemanningsagenten; mangel på forståelse for hvorfor man må nedbemanne og hvis man har nære relasjoner til de oppsagte. Videre kan man også finne likheter når det kommer til opplevelsen av kognitiv dissonans, men det har likevel vært vanskelig å fastslå at dette faktisk oppstår i vår empiri.

Til tross for likheter mellom utenlandsk forskning og vår undersøkelse i norsk kontekst ser vi likevel at det er aspekter som må hensyntas i Norge, som ikke vektlegges i den utenlandske forskningen. Sterkt stillingsvern og arbeidsmiljøloven er blant annet aspekter som ikke er blitt hensyntatt, og vi mener derfor at vår oppgave bidrar til å belyse et nytt aspekt i forskningen.

## **6.3 Praktiske implikasjoner**

Da vi har fokusert på hvordan nedbemanningsagenter blir påvirket av nedbemanning, vil det være naturlig å trekke ut noen praktiske implikasjoner som kan være hensiktsmessig for virksomheter som må gjennomføre nedbemanning.

Som tidligere påpekt ser vi at empirien og tidligere forskning samsvarer når det gjelder hvordan nedbemanningsagenter kan oppleve mer negativ påvirkning når de må si opp ansatte

som de har nære relasjoner til, eller når det er mangel på forståelse for hvorfor man må nedbemanne. Det kan derfor være en anbefaling for virksomheter som skal nedbemanne at de opplyser nedbemanningsagenter om faktorer som kan føre til større ubehag i situasjonen, før man går i gang med prosessen.

Det er også fremlagt at opplæring er en viktig faktor når man skal nedbemanne. Det juridiske perspektivet og den prosessuelle gangen i en nedbemanning må naturlig få plass i denne opplæringen, men vi ser at det er andre aspekter som også bør vies mer oppmerksomhet som respekt, verdighet, rettferdighet og empati. Det vil basert på dette være en anbefaling at virksomheten, eller HR, legger vekt på de mellommenneskelige faktorene når nedbemanningsagenter får opplæring for å minimere negativ påvirkning.

Til slutt fremkommer det av vår studie, ved siden av påvirkningsfaktorer og opplæring, at både gode forberedelser, organisatorisk forankring og støtte, samt outplacement-ordninger er faktorer som kan settes inn i en beste praksis for nedbemanning. Det vil derfor være en anbefaling at HR bør ta et større ansvar når det gjelder å se det store bildet og sette sammen praksiser som vil kunne utgjøre en god beste praksis for nedbemanning i virksomheten.

#### **6.4 Kritikk til egen forskning**

Det er flere aspekter som er viktige å trekke frem som begrensninger til denne studien. Et første poeng er at vi har hatt begrenset med tid til å både gjennomføre studien, men også begrenset tid til å innhente litteratur og tidligere forskning. Dette vil innebære at vi kan ha mistet relevant teori eller forskning som kunne ha bidratt positivt til oppgaven vår. Det er videre lite forskning på temaet i norsk kontekst, noe som har ført til at vi til dels har stått på bar bakke. Vi har derfor trukket frem faktorer som vi selv mener er av betydning når det gjelder norske og utenlandske forskjeller i arbeidslivet, men det må likevel påpekes at vi kan ha oversett viktige elementer som har betydning for forskjeller.

Et annet poeng som er verdt å belyse er at intervjuguiden vår ble utarbeidet på et relativt tidlig stadium i prosjektet, og et resultat av dette er dermed at vårt kunnskapsnivå ikke var like høyt som det er i dag. I tillegg har det skjedd endringer i prosjektet etter intervjuene ble gjennomført som betyr at vi ville ha tillagt andre spørsmål i intervjuguiden hvis vi kunne ha utarbeidet denne på nytt.

Videre kan utvalget av informanter ha påvirket våre funn og vår konklusjon. Informantene i vår studie har jobbet i relativt store bedrifter, lokalisert i store byer og de fleste har som regel mange års erfaring med nedbemanning. Studiens funn og konklusjon ville dermed kunne ha sett annerledes ut hvis utvalget var mer variert, både når det gjelder geografisk plassering, størrelse på virksomheten og informanter med kortere erfaring med nedbemanning. Et siste poeng som bør trekkes frem er at vår empiri er basert på 13 informanter og en kort innholdsanalyse fra norske tidsskrifter, og det vil derfor kunne stilles spørsmål ved om funnene kan overføres til andre norske nedbemanningsagenter. Basert på vårt utvalg og størrelsen på utvalget vil det heller ikke være mulig å generalisere funnene.

### **6.5 Anbefaling til videre forskning**

I denne studien er det blitt fremlagt hvordan nedbemanningsagenter blir påvirket av en nedbemanning. Dersom studien skulle ha blitt utarbeidet videre, hadde det vært interessant å gå dypere inn på hvorvidt kognitiv dissonans er noe som faktisk oppstår og å legge vekt på hva HR allerede gjør for å tilrettelegge prosessen. Da vi har sett på dette i et kvalitativt perspektiv kan det også tenkes å være interessant å forske videre på dette med en kvantitativ metode for å bedre kunne generalisere funnene.

Videre ville det også kunne være interessant å se på forskjellene mellom nedbemanning i store og små virksomheter, for å tydeligere se om det finnes et skille på opplevelsene til nedbemanningsagentene. Det kan tenkes at man i små bedrifter har tettere relasjoner til de man må si opp og en HR-avdeling med mindre ressurser, noe som potensielt kan føre til at man i større grad blir negativt påvirket.

Et annet interessant studie ville være å se på nedbemanning i forskjellige geografiske områder, da det kan tenkes at det å gjennomføre nedbemanning på små plasser, ute i distriktet, vil være annerledes enn i storbyene. Man kan her også anta at man har en tettere relasjon til de ansatte og at arbeidsmarkedet er smalere, noe som igjen vil kunne påvirke nedbemanningsagenten på en annen måte.

## Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17. juni 2005 nr. 62.* <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Appelbaum, Steven H., Suzanne Lavigne-Schmidt, Mihail Peytchev og Barbara Shapiro. 1999. "Downsizing: measuring the costs of failure". *Journal of Management Development*, 15(5): 436-463 DOI: <https://doi.org/10.1108/02621719910273578>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Askvaag, Per Torvild. 2015. «Ikke bare oljeindustrien må lære nye HR-grep». Ukeavisen Ledelse. 19.juni. Atekst.
- Bjørck, Elina B. 2020. "Er det mulig å være en god arbeidsgiver når du må gå til oppsigelser?". Ledernytt. 12.mai. Atekst
- Bratberg, Øivind. 2018. *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm
- Cameron, Kim S. 1994. "Strategies for successful organizational downsizing" *Human Resource Management*, 33(2):189-211, DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330204>
- Clair, Judith A. og Ronald L. Dufresne. 2004. "Playing the Grim Reaper: How Employees Experience Carrying Out a Downsizing". *Human Relations*, 57(12):1597-1625 DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726704049991>
- Clair, Judith A., Nicole Jackson, Ronald L. Dufresne og Jamie Ladge. 2006. "Being the bearer of bad news: Challenges facing downsizing agents in organizations." *Organizational Dynamics*, 35(2):131-144, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.03.001>
- Dahle, Dag Yngve. 2015. «HRs rolle i nedbemanningsprosesser: Du får en reaksjon etterpå». Personal og Ledelse. 13.oktober. Atekst.
- Edwards, John C., Kathleen G. Rust, William McKinley og Gyewan Moon. 2003. "Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance." *Journal of Organizational Behaviour*, 24(1)1-23, DOI: <https://doi.org/10.1002/job.177>
- Festinger, Leon. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fougner, Jan, Camilla Schøyen Borge, Marit B. Fougner, Julie Piil Lorentzen, Trond Erik Solheim, Tron Løkken Sundet og Eli Aasheim. 2016. *Omstilling og nedbemanning*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Gandolfi, Franco. 2008. "Learning from the Past – Downsizing Lessons for Managers". *Journal of Management Research*, 8(1): 3-17 <https://www.researchgate.net/profile/Franco->

[Gandolfi/publication/241346453 Learning from the Past -- Downsizing Lessons for Managers/links/56e8587f08aea51e7f3b44f4/Learning-from-the-Past-Downsizing-Lessons-for-Managers.pdf](https://doi.org/10.1177/1548051808318001)

Gandolfi, Franco. 2009. "Training and Development in an Era of Downsizing". *Journal of Management Research*, 9(1): 3-14 **Error! Hyperlink reference not valid.**

es, Katrine. 2020. "Ta vare på de som blir igjen". Dagens Perspektiv. 2. oktober. Atekst.

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2.utg. Bergen: Vigmostad & Bjørke

Gustavson, Kjetil. 2016. "Summen av stolthet - de som blir igjen". Stavanger Aftenblad. 4.september. Atekst.

Holte, Magnus Aamo. 2017. "Da oppdragsmengden ble for mye for én mann, ansatte Roar Skare sin første medarbeider". Ifinnmark. 2. mai. Atekst.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt Forlag

Johansen, Jens Kristian. 2015. "Hvordan gjennomføre en nedbemanning på best mulig måte?". Personal og Ledelse. 18.november. Atekst.

Melberg, Kjersti og Aslaug Mikkelsen. 2015. "Endringsledelse i nedgangstider" *Magma*. Lesedato 20.mai 2022: <https://old.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>

Meyer, John P. og Natalie J. Allen. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89, DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm

O'Leary, Zina. 2007. *The social science Jargon-Buster: The key terms you need to know*. Sage Publications

Olsen, Trude Høgvold. 2016. "Kompetanseutvikling." I *Strategisk HRM 2*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 238-271. Oslo: Cappelen Damm

Parker, Thomas og William McKinley. 2008. "Layoff agency: A theoretical framework." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(1):46-58, DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051808318001>

- Richter, Manuela, Cornelius J. König, Christopher Koppermann og Michael Schilling. 2016. "Displaying Fairness While Delivering Bad News: Testing the Effectiveness of Organizational Bad News Training in the Layoff Context". *Journal of Applied Psychology*, 101(6):779-792, DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000087>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Rust, Kathleen G, William McKinley, Gyewan Moon og John C. Edwards. 2005. "Ideological Foundations of Perceived Contract Breach Associated With Downsizing: An Empirical Investigation." *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12(1):37-52, DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190501200105>
- Røvik, Kjell Arne. 2009. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saksvik, Per Øystein. 2014. "Å leve med omstilling". I *Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*, redigert av Ståle Einarsen og Anders Skogstad, 199-216. Bergen: Fagbokforlaget
- Sronce, Robin og William McKinely. 2006. "Perceptions of Organizational Downsizing." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4):89-108, DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190601200406>
- Sundt, Camilla Schjetlein og Vilde Røv. 2022. "Stor etterspørsel etter arbeidskraft". <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokingsesongjusterte-tal/artikler/stor-ettersporsel-etter-arbeidskraft>
- Sørbø, Johannes. 2022. "Arbeidsmarkedet nå - april 2022." NAV <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/hovedtall-om-arbeidsmarkedet/arbeidsmarkedet-na?fbclid=IwAR0i6nqxur65hifORhTp6dhwJFtlCe-OcghjOTfnoM60RXm0NRsQyDutwA>
- Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal
- Torvik, Egil H. 2018. "Det var ikke nedtur - det var bråstopp". *Romsdals Budstikke*. 25. Mai. Atekst.
- Ukeavisen ledelse. 2016. «Hver fjerde leder kan for lite om nedbemanning.» 2.september. Atekst.
- Westaby, James D. 2004. "The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives." *Journal of employment counseling*, 41(1):19-28, DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2004.tb00874.x>

## VEDLEGG 1: Intervjuguide

<b>Introduksjon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentere oss selv</li><li>● Kort om oppgaven</li><li>● Avklaring på “nedbemanningsagent”</li><li>● Samtykkeskjema - signert?</li><li>● Spørsmål før vi begynner?</li></ul>
<b>Tema</b>	<b>Spørsmål</b>
<b>Informantens bakgrunn</b>	Kan du starte med å fortelle litt om deg selv? <ul style="list-style-type: none"><li>● Utdanning</li><li>● Stilling</li><li>● Hvor mange års ledererfaring</li></ul>
<b>Erfaring med nedbemanning og oppsigelser</b>	<p>Kan du fortelle litt om din erfaring med nedbemanninger?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Store eller små bedrifter? Hvor mange ansatte?</li><li>● Hvor mange nedbemanningsprosesser?</li></ul> <p>Har du også noen erfaring med oppsigelser? (Arb.takers forhold)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Kan du fortelle om forskjellene mellom oppsigelser og nedbemanninger? Lettere/vanskeligere?</li></ul> <p>Overordnet, hva synes du om nedbemanninger?</p> <p>Har du selv erfart å bli sagt opp grunnet nedbemanning?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● I så fall - hvordan opplevde du nedbemanningsprosessen og nedbemanningsagenten?</li><li>● Tok du med deg noen av disse erfaringene når du selv satt som nedbemanningsagent, og i så fall hvilke erfaringer?</li></ul>

<p><b>Organisatorisk støtte</b></p>	<p>I din erfaring med nedbemanninger og oppsigelser, hvordan føler du at arbeidsgiver eller ledelsen har støttet deg underveis?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Og hvordan har dette påvirket din opplevelse av nedbemanningsprosessen?</li> </ul> <p>Opplevde du å få støtte fra dine andre kollegaer, sett bort fra ledelsen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● I så fall, på hvilken måte?</li> </ul> <p>Kan du fortelle litt om hvilke ressurser du har hatt tilgang på gjennom prosessen? For eks: advokat/HR, sluttpakker?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Og hvilken type hjelp ga disse ressursene deg?</li> <li>● Føler du at dette hjalp på opplevelsen din av nedbemanningen? (Lettere å håndtere?) /Tror du at dette hadde forbedret opplevelsen din av nedbemanningen?</li> </ul>
<p><b>Opplæring/forberedelse</b></p>	<p>Hvilke forkunnskaper hadde du om nedbemanning og oppsigelser første gang du måtte gjennomføre dette?</p> <p>Hva var det viktigste for deg, første gang du måtte gjennomføre en nedbemanning? - eks: tid, støtte, opplæring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hvorfor det?</li> </ul> <p>Hvordan tilegnet du deg kunnskap om hvordan du skulle gjennomføre en nedbemanningsprosess?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Juridisk</li> <li>● Forberede seg på å håndtere det menneskelig/psykologiske</li> </ul>
<p><b>Kommunikasjon/Informasjon</b></p>	<p>Ved en nedbemanning så sitter man kanskje ofte med mye informasjon som man ikke kan dele...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har dette påvirket deg på noen måte?</li> </ul> <p>I så fall – Hvordan?</p>



<p><b>Personlig motivasjon og trivsel</b></p>	<p>Hvordan opplever du at nedbemanningen(e)/oppsigelsen(e) har påvirket arbeidssituasjonen din med tanke på jobbtilfredshet og motivasjon?</p> <p>Hvordan opplever du at nedbemanningen(e)/oppsigelsen(e) har påvirket ditt privatliv?</p> <p>(Med tanke på hvordan disse prosessene har påvirket både motivasjon og privatliv...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gjorde du deg opp noen tanker om hvordan du kunne minimere de negative følelsene?</li> <li>● Hva gjorde du for å takle de negative følelsene rundt arbeidsoppgaven?</li> </ul> <p>Har du forandret synet på deg selv som person etter du har gjennomført nedbemanningsprosesser?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Isåfall på hvilken måte?</li> </ul>
<p><b>Avsluttende spørsmål</b></p>	<p>Hvilke lærdommer har du tatt med deg videre fra nedbemanningsprosessen(e) du har gjennomført?</p> <p>Er det noe du selv føler at du kunne ha gjort annerledes i forbindelse med nedbemanningen(e) du har gjennomført? Utdyp</p> <p>Hva tror du at kan gjøre arbeidet lettere for en nedbemanningsagent i fremtiden?</p> <p>Har du noe mer du har lyst til å tilføye?</p>

## VEDLEGG 2: Samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Nedbemanning fra arbeidsgivers perspektiv – HRs mest upopulære arbeidsoppgave*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan nedbemanninger oppleves av og påvirker nedbemanningsagenten, altså den som må si opp ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Da det er forsket lite på den menneskelige og psykologiske delen av nedbemanning fra arbeidsgiversiden er dette noe vi er interessert i å undersøke. Vi er interessert i å finne ut om enkelte aspekter ved denne arbeidsoppgaven kan gjøres bedre og lettere for fremtidige nedbemanningsagenter.

Problemstillingen vår er:

*“Hvordan blir nedbemanningsagenten påvirket av en nedbemanning?”*

Videre har vi formulert tre forskningsspørsmål som vil hjelpe oss å besvare problemstillingen

**Forskingsspørsmål 1:** *Hvordan påvirker organisatorisk støtte nedbemanningsagenten?*

**Forskingsspørsmål 2:** *Hvordan har en eventuell opplæring og/eller forberedelse påvirket nedbemanningsagentens opplevelse av prosessen?*

**Forskingsspørsmål 3:** *Hvordan opplever nedbemanningsagenten en nedbemanning, kontra en oppsigelse i arbeidstakers forhold?*

Dette forskningsprosjektet er vår avsluttende masteroppgave ved Høgskolen Kristiania.

Vi vil ikke bruke opplysningene vi innhenter til andre formål enn masteroppgaven.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høyskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er trukket ut fra vårt og andres nettverk, og utvalgskriteriet er at man har utført en eller flere nedbemanninger og oppsigelser. Vi ser for oss å intervju rundt 12 personer.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi vil utføre en kvalitativ studie og ta i bruk dybeintervjuer . Dersom du velger å delta i forskningsprosjektet vil vi innhente opplysninger knyttet til dine tanker og erfaringer om nedbemanninger og oppsigelser. Disse opplysningene vil registreres gjennom lydopptak og notater.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Opplysningene vi innhenter vil være tilgjengelig for vår veileder, Helene Tronstad Moe, ved Høyskolen Kristiania.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, og blir flyttet til en ekstern harddisk.

Som informant i dette prosjektet vil du bli anonymisert så du ikke kan gjenkjennes i publikasjon.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 10. juni 2022.

Videre vil opplysningene slettes etter sensurfrist 1. juli 2022.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## **Dine rettigheter**

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

§ innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

§ å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

§ å få slettet personopplysninger om deg

§ å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: *anonymisert i henhold til innleveringskrav.*

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

§ NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no))

eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Anonymisert i henhold til innleveringskrav.*

(Forsker/veileder)

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Nedbemanning fra arbeidsgivers perspektiv – HRs mest upopulære arbeidsoppgave» og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i dybdeintervju
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)