

748555

748354

748000

Bacheloroppgave

Motivasjon i nedgangstider

“Hva gjør ledere for å motivere de ansatte i nedgangstider?”



Vår 2017

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

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å kartlegge hva nedgangstider i organisasjoner kan gjøre med motivasjonen til ansatte og hvilke tiltak lederne gjør i en slik situasjon. Vi har tatt for oss tre spesielle faktorer for motivasjon: autonomi, tilhørighet og kompetanse. Disse begrepene er fokus i selvbestemmelsesteorien, som er utgangspunktet for teorien i oppgaven. I denne oppgaven ser vi på hvordan disse blir påvirket som følge av en nedbemanning.

For å finne svar på vår problemstilling; "Hva gjør ledere for å motivere de ansatte i nedgangstider?" benyttet vi oss av kvalitativ metode. Datainnsamling ble foretatt via dybdeintervjuer av både teamledere og ansatte hos selskapet Get. Hovedtemaene i intervjuguiden ble utarbeidet i henhold til de tre faktorene. Spørsmålene var like for lederne og medarbeiderne for å få en forståelse for begge perspektiv om hvordan de opplevde nedbemanningsprosessen, som de nylig har gjennomgått.

Dataene viste at nedbemanningen førte til noen demotiverende effekter for medarbeiderne, som gikk utover både følelsen av autonomi, tilhørighet og kompetanse. Hovedsakelig gikk det ut på at organisasjonen iverksatte urettferdig høyt effektivitetskrav for medarbeiderne. Dette gikk utover mestringsfølelsen samt friheten i arbeidet, i tillegg ble relasjoner mellom leder og medarbeider svekket grunnet strenge tilbakemeldinger angående krav og måloppnåelse.

På en annen side førte nedbemanningen med seg noen positive effekter. Dette var blant annet nye arbeidsoppgaver for ansatte, der medarbeidere fikk utfordringer samt utvidet og brukt sin kompetanse i større grad. Relasjonen mellom medarbeiderne ble styrket i og med at de måtte støtte hverandre og stå sammen i situasjonen. Videre medførte den nye omrokkeringen internt til at ansatte lettere knyttet kontakter og relasjoner med andre medarbeidere de tidligere ikke hadde noe forhold til, da antall team ble redusert slik at de havnet i større grupper, og avdelingen på arbeidsplassen ble dermed mer samkjørt.

På bakgrunn av intervjuene kom vi fram til at de tre faktorene som vektlegges i selvbestemmelsesteorien er viktige forutsetninger for motivasjon på en arbeidsplass.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med vår utdanning i HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania. Vi har valgt motivasjon som tema, noe vi har stor interesse for og som er relevant for vår utdanning. Det har vært en fin studietid med tre lærerike og spennende år som også har ført til gode vennskap.

Først og fremst vil vi takke vår veileder Susann Gjerde, for å ha kommet med gode faglige råd og vist entusiasme overfor vårt arbeid. Hun har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen. Vi vil også rette en takk til vår tidligere foreleser Gro Ladegård, for at hun tok seg tid til et møte når vi trengte faglig innspill for å komme i gang med oppgaven.

Sist men ikke minst vil vi takke Get for at de ga oss innsikt i deres bedrift og informantene som tok seg tid til å stille til intervju. De ga oss mye informasjon som var nyttig for vår datainnsamling. Det har vært spennende å utforske bedriften, og vi har lært mye om nedbemanning og motivasjon hos Get.

Oslo, 16. mai 2017

Nadia Tveit

Sebastiaan Haukaas

Hanna Ytreland

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	7
1.2 Problemstilling.....	7
2. Teori	8
2.1 Nedbemanning.....	8
2.1.1 Konsekvenser og kritiske faktorer.....	8
2.2 Motivasjon.....	9
2.3 Selvbestemmelsesteorien.....	9
2.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	10
2.3.2 Videre på selvbestemmelsesteorien.....	10
2.3.3 Tre grunnleggende psykologiske behov.....	11
2.3.4 Ulike typer atferd.....	12
2.4 Kognitiv evalueringsteori (Cognitive evaluation theory - CET).....	13
2.4.1 CET oppsummert.....	13
3. Metode	14
3.1 Datainnsamling.....	15
3.2 Utvalg.....	15
3.3 Om selskapet Get.....	16
3.4 Etikk.....	17
3.5 Kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg.....	18
3.6 Kritikk av metode.....	18
4. Resultater og drøfting av datainnsamling	19
4.1 Autonomi.....	19
4.1.1 Lav grad av frihet.....	19
4.1.2 Press og uopnåelige mål.....	20
4.1.3 Manglende egeninnflytelse.....	22
4.1.4 Delkonklusjon.....	23
4.2 Tilhørighet.....	24
4.2.1 Mindre sosialt – men det kommer med tiden.....	24
4.2.2 Forholdet mellom medarbeiderne.....	25

4.2.3 Trivselstiltak	26
4.2.4 Lite inkludering.....	28
4.2.5 Dårlig kommunikasjon og struktur	29
4.2.6 Delkonklusjon	31
4.3 Kompetanse	32
4.3.1 Opplæring og vedlikeholding	32
4.3.2 Høye krav.....	33
4.3.3 Utvikling	35
4.3.4 Delkonklusjon	36
5. Avslutning	37
5.1 Anbefalinger.....	39
5.2 Videre forskning.....	39
6. Litteraturliste	41
7. Vedlegg.....	44
7.1 Vedlegg I: Intervjuguide ansatte	44
7.2 Vedlegg II: Intervjuguide ledere	46

1. Innledning

Organisasjoner opererer i stadig skiftende og til dels uforutsigbare omgivelser, noe som krever vilje til tilpasning og omstilling for å opprettholde konkurranseevnen (Robbins og Judge 2007).

Det kan være forskjellige grunner til at man må omstille en bedrift, men som oftest er det grunnet bedriftens behov for å følge samfunnets utvikling (Brochs-Haukedal 2010). Dersom utvikling fører til at etterspørselen i markedet reduseres og usikkerheten øker, vil det ofte være nødvendig å foreta en nedbemanning (Nesheim 2013).

Etter en nedbemanning kan de gjenværende ansatte bli påvirket i negativ retning, ved at det går ut over arbeidsgleden og jobbensgjensjementet og dermed motivasjonen. En studie av Nesheim (2007) viste at nedbemanning ofte resulterer i at "overlevende" kommer dårligere ut enn de som blir oppsagt. Det kan blant annet komme av større arbeidsintensitet, høyere krav til ferdigheter og mindre autonomi og oppmerksomhet (Nesheim 2007).

Siden nedbemanning kan føre til at motivasjonen hos de ansatte blir svekket, er det viktig at ledelsen gjør en innsats for å opprettholde motivasjonen deres. Gang på gang har forskning vist at motiverte ansatte er en nødvendighet for at en organisasjon skal overleve i dagens raskt endrende samfunn (Smith 1994). Motivasjon har stor påvirkning på arbeidsprestasjoner og er derfor en svært viktig faktor for suksess i organisasjoner.

En arbeidstaker er en organisasjons viktigste ressurs. Har de mangel på motivasjon kan det føre til at medarbeiderne ikke utfører arbeidsoppgavene med tilstrekkelig kvalitet. Dette kan igjen medføre at bedriften ikke når målene sine. Motiverte medarbeidere er derfor en av de viktigste ressursene som bedriften innehar, da dette kan være den avgjørende faktoren for om bedriften klarer å utvikle et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene. Videre har lederen stor påvirkning på arbeidstakernes opplevelse av jobben, og ofte er det slik at de virksomhetene som lykkes er de som fokuserer på medarbeidernes behov (Jacobsen og Thorsvik 2007).

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I denne oppgaven vil vi undersøke hva ledelsen i en virksomhet i omstilling gjør for å motivere og opprettholde motivasjonen til de ansatte i nedgangstider, da motivasjonen til medarbeiderne kan bli særlig utsatt for negativ påvirkning i denne perioden. Vi vil derfor utforske ledelsens innsats for å påvirke motivasjonen til ansatte i selskapet Get, som nylig har hatt en stor og merkbar nedbemanning som følge av endringer i sosiale trender, ny teknologi og redusert etterspørsel.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen vi skal utforske er som følger:

“Hva gjør ledere for å motivere de ansatte i nedgangstider?”

Betydningsfulle studier gjennom de siste tiårene viser verdien av å ha ansatte styrt av indre motivasjon. Kreativitet, selvregulering og fleksibilitet hos medarbeidere blir verdsatt av de fleste ledere og dette er alle kvaliteter som gjennom mange studier har blitt knyttet til selvbestemmelse og indre motivasjon. (Ilardi m. fl. 1993; Ryan og Deci 1985).

Vi tar utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, som hevder at graden av motivasjonen for en handling eller aktivitet avhenger av hvor selvbestemt den aktiviteten er for individet. Dersom deltakelsen er gjennomført med ytelse og maksimal innsats preges det av at tre psykologiske behov er dekket (Deci og Ryan 1994). Disse er autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Selvbestemmelsesteorien har fått mye støtte i studier. Vi mener den er spesielt interessant ettersom disse behovene kan bli påvirket som følge av en endringsprosess som nedbemanning. Skjer det endringer og justeringer i en organisasjon kan det skje endringer i nettopp disse nevnte dimensjonene, og gå enten negativt eller positivt utover dem. Eksempler kan være endringer i arbeidsoppgaver, der friheten i arbeidet eller mestringsfølelsen kan påvirkes, eller at det sosiale miljøet på arbeidsplassen kan bli styrket eller svekket som følge av nedbemanningen.

I denne oppgaven ser vi på hvordan lederne i selskapet Get praktiserer og tilrettelegger for å møte de tre psykologiske behovene i denne teorien for å opprettholde motivasjon til de ansatte, og hvordan de bevisst og ubevisst bruker disse faktorene som påvirker den indre og ytre motivasjonen til de ansatte.

2. Teori

I dette kapittelet vil vi først presentere teori om nedbemanning med fokus på kritiske faktorer. Deretter kommer et teoretisk grunnlag om motivasjon, der vi har tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien.

2.1 Nedbemanning

Nedbemanning blir definert som "... en planlagt reduksjon av antall ansatte i en virksomhet; gjennom oppsigelser (regulert i arbeidsmiljøloven) og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte." (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007, 261).

Appelbaum, Everard og Hung (1999) hevder det forventes at en nedbemanning skal bedre bedriftsutviklingen og posisjoneringen for fremtidig vekst og suksess. Hensikten er som regel å øke effektiviteten og produktiviteten; det skal gjøres mer med mindre. Målene rundt en nedbemanning er gjerne å gi lavere kostnader, mindre byråkrati, bedre kommunikasjon, økt innovasjon, raskere beslutningstaking og bedre konkurransedyktighet (Appelbaum m.fl. 1999).

2.1.1 Konsekvenser og kritiske faktorer

Endringsprosesser som nedbemanning kan samtidig medføre negative konsekvenser for de ansatte i organisasjonen. Ifølge Arbeidstilsynet (2008) er vanlige konsekvenser ved omstilling økt usikkerhet og arbeidsrelatert stress, og nedgang i jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon.

De berørte kan trenge tid til å fordøye det som skal skje og til å forstå logikken, hensikten og håndterbarheten til en nedbemanningsprosess. Ledelsen har ofte hatt tid til å sette seg godt inn i prosessen og forstår derfor logikken i de nye målene, men for de ansatte kan det

oppleves som lyn fra klar himmel – noe som kan resultere i motstand og demotivasjon (Brændeland 2008).

Videre er en annen viktig faktor endringer i arbeidsforholdet, som ofte forekommer som følge av nedbemanning. Arbeidsmengden kan øke når det er færre til å utføre arbeidsoppgavene. Dette kan gi både positive og negative utfall. Positive effekter kan være mer variasjon og autonomi for de ansatte, mens negative konsekvenser kan være høyere krav til ferdigheter og økt arbeidspress på grunn av økt arbeidsmengde (Brockner 1992). Nesheim (2007) kom fram til at store endringer i organiseringen av arbeidet kan påvirke de overlevendes arbeidsglede og jobbensgjensjement i negativ retning. Andre faktorer som spiller inn på reaksjonene til de gjenværende er jobbusikkerhet som frykt for fremtidige nedbemanninger samt deres oppfatning av fremtidige karrieremuligheter (Brockner 1992).

2.2 Motivasjon

Ordet motivasjon kommer av det latinske ordet “movere”, som betyr å bevege, og er bokstavelig nedfelt i språket vårt i termen beveggrunner. Motivasjon blir videre definert som “... de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93).

Motivasjon er faktorer som setter i gang, driver og styrer atferd med utgangspunkt i ønsker, lyster og behov. I det daglige brukes motivasjon som en forklaring på hvorfor et individ gjør noe eller utfører en handling. Motivasjon kan påvirkes av indre og ytre faktorer som stimulerer atferd, beslutningsevne, interesse og energibruk i forhold til hva som skal foretas (Gjerde 2010).

2.3 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (Self determination theory - SDT) er utviklet av de to verdensledende motivasjonseksperter Edward L. Deci og Richard M. Ryan. Ifølge deres hjemmeside har teorien fått mye støtte fra feltstudier og har blitt forsket på og praktisert av forskere verden over.

Deci og Ryan (1985) hevder mennesket av natur er et aktivt og vekstorientert vesen, og at atferden styres av indre prosesser. Mennesker har en indre nysgjerrighet til å utforske og tilegne seg aspekter av omgivelsene. Teorien tar utgangspunkt i at mennesket aktivt prøver å få kontroll over miljøet og de kreftene som påvirker mennesket selv, og dermed betegnes som Organismic Theory of Motivation (Deci & Ryan 1985).

Videre har de kommet frem til at motivasjon ikke er noe vi har eller mangler, men at det i stedet finnes god motivasjon og dårlig motivasjon. Grovt sett mener de det finnes to ulike typer motivasjon: indre og ytre motivasjon.

2.3.1 Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon er når individet gjør en aktivitet av egen fri vilje, fordi de finner det interessant og synes aktiviteten i seg selv er tilfredsstillende (Gagné og Deci 2005).

Kaufmann og Kaufmann (2009, 103) beskriver det som "... kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet". Det er den indre motivasjonen som er de selvbestemte handlingene som gir oss glede i det vi gjør. I følge Deci og Ryan (1985) er indre motivasjon basert på våre medfødte behov, de fundamentale indre psykologiske behovene. Dette er også selve kjernen i selvbestemmelsesteorien.

I motsetning til indre motivasjon, legger ytre motivasjon et større fokus på de eksterne godene. Motivasjonen er "ytre" fordi belønningen ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfall avhengig belønning, for eksempel status i form av stillingsopprykk. Her er arbeidet et redskap for å oppnå den belønningen (Kaufmann og Kaufmann 2009).

2.3.2 Videre på selvbestemmelsesteorien

Sentralt i SDT er skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonomi innebærer å handle med en følelse av fri vilje der man har muligheter til å ta egne valg. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon. I kontrast innebærer kontrollert motivasjon det å handle med en følelse av press og en følelse av å måtte engasjere seg i

handlingene (Gagné og Deci 2005). Teorien skiller altså mellom selvbestemte handlinger og handlinger utført med mindre grad av selvbestemmelse.

2.3.3 Tre grunnleggende psykologiske behov

Som nevnt tidligere har ifølge SDT mennesker tre psykologiske behov som er nødvendig for motivasjon. Individet har et psykologisk behov for å føle seg autonom (Deci og Ryan 1985). Dette er behovet for å føle at man deltar frivillig uten ytre faktorer som kontrollerer ens handling. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver autonomi som en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende arbeid. Det dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Autonomi er viktig for at individet skal føle seg selvstående og selvregulerende for sine egne handlinger. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Videre har en behov for å føle seg kompetent (Deci og Ryan 1985). Det vil si å føle at en har kompetanse nok til å kunne utføre en aktivitet, en mestringfølelse. Deci og Ryan (2002) beskriver opplevelse av kompetanse som en emosjonell opplevelse, som skaper lyst til å fortsette eller gjenta aktiviteten. I tillegg har vi et behov for at aktiviteten er optimalt utfordrende, som gjør at vi utvider vår kompetanse, vokser og videreutvikles (Deci og Ryan 1985).

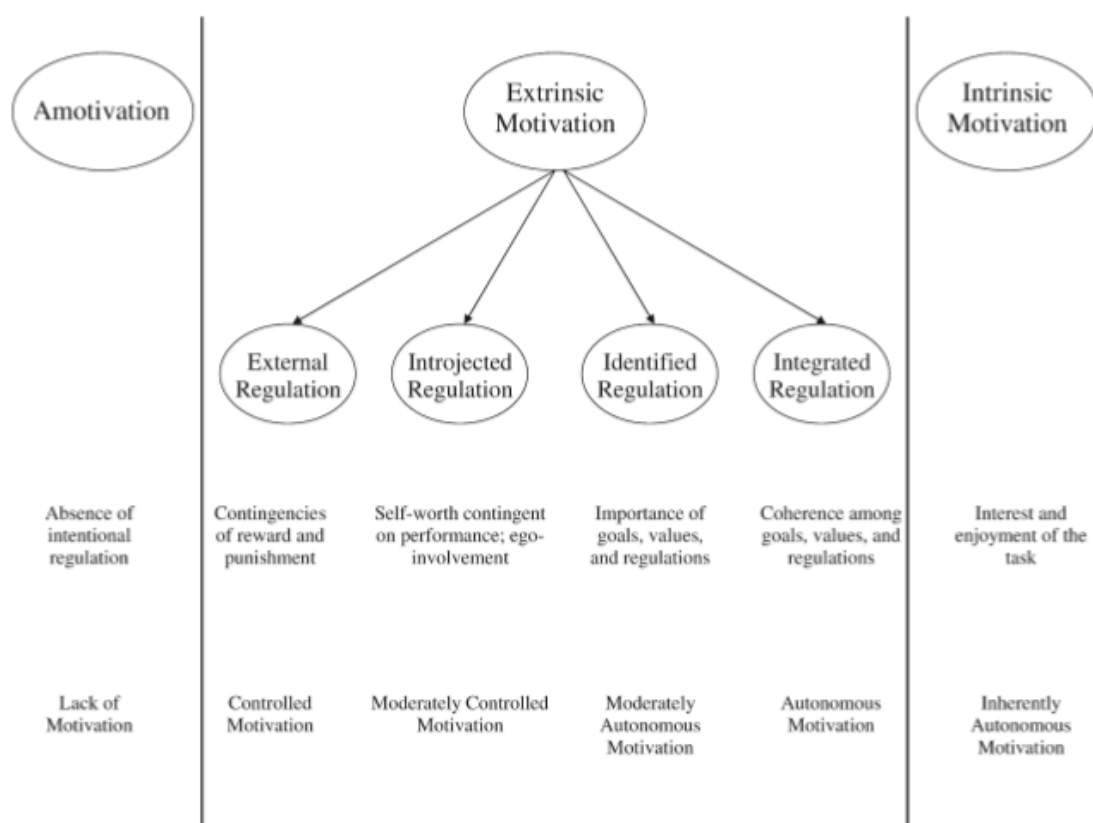
Det siste behovet er å føle tilhørighet, som kan forklares med å føle sosiale bånd eller relasjon til andre mennesker. Det innebærer å etablere og utvikle et sosialt miljø, som skaper sikkerhet og trygghet. Vi har et behov for å etablere gjensidig respekt og tillit med andre og føle en tilknytning til andre mennesker (Ryan og Deci 2002).

Ryan og Deci (1985) mener opplevelse av disse behovene er nødvendige forutsetninger for å vedlikeholde og fremme indre motivasjon og optimal utvikling hos individet. Videre har mange studier vist at et arbeidsmiljø som tilfredsstillende disse behovene gir trivsel på arbeidsplassen i tillegg til effektivitet, engasjement, kreativitet og positive arbeidsrelaterte holdninger - som igjen gir gode prestasjoner på jobb (Gagné og Deci 2005).

2.3.4 Ulike typer atferd

I følge SDT er det ulik kvalitet på motivasjonen, der intensiteten i atferden til individet avhenger av graden av oppfyllelsen ved de tre psykologiske behovene.

Deci og Ryan (1985) har utarbeidet selvbestemmelsesteorien i en modell, der motivasjon illustreres mellom to ytterpunkter. Den fremstiller ulike typer motivert atferd på en skala fra kontrollert til selvbestemt, altså mellom ytre og indre motivasjon. Ytterpunktene går fra det å være helt umotivert (amotivasjon; der individet ikke forstår hensikten med aktiviteten) til det som er indre motivasjon med stor grad av selvbestemmelse (der individet gjennomfører aktiviteten som en belønning i seg selv) (Deci og Ryan 1985). Et viktig aspekt ved SDT er at ytre motivasjon kan variere i grad mellom den er autonom eller kontrollert.



(Gagné og Deci 2005)

2.4 Kognitiv evalueringsteori (Cognitive evaluation theory - CET)

Den kognitive evalueringsteorien legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det er en under teori av selvbestemmelsesteorien og presenterer en todeling i motivasjonssystemet, mellom indre og ytre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009). Deci og Ryan kaller den Cognitive evaluation theory - CET.

CET påpeker at følelsen av kompetanse samt følelse av autonomi er viktig for indre motivasjon. Dersom man opplever å ha indre kontroll i det man skal prestere vil dette øke den indre motivasjonen. Teorien ser på miljøfaktorene som fremmer og hemmer utviklingen av den indre motivasjonen. Forskning utført av Deci, Ryan og Koestner (1999) viste at optimalt utfordrende aktiviteter er svært motiverende og at positive tilbakemeldinger fremmer en følelse av kompetanse, når folk følte seg ansvarlig for sine vellykkede resultater. Positive tilbakemeldinger styrker dermed den indre motivasjonen. Videre viste funnene at negative tilbakemeldinger blir oppfattet som redusert kompetanse, og undergraver dermed både indre og ytre motivasjon, som resulterer i at folk blir amotivert (dvs redusert motivert). Faktorer som fremmer følelsen av selvstendighet og kompetanse vil styrke den indre motivasjonen, mens faktorer som vil redusere disse følelsene vil undergrave den indre motivasjonen.

Videre skriver de at en rekke studier bekreftet at ytre belønning betydelig reduserte den indre motivasjonen. Likevel viste det seg at belønninger som ble gitt uavhengig av spesifikt engasjement (som for eksempel lønn) eller når gevinsten ikke var forventet (som for eksempel uventede bonuser), ville ikke ytre belønninger undergrave den indre motivasjonen, eller gi noen effekt. I tillegg, når belønningen var betinget av god ytelse og konteksten var støttende og ikke pressende, vil materielle belønninger øke den indre motivasjon i forhold til en sammenligning uten belønning eller tilbakemelding (Gagné og Deci 2005).

2.4.1 CET oppsummert

All menneskelig aktivitet skjer innenfor det relasjonelle rommet. Omgivelsene og sosiale faktorer har dermed stor effekt på atferden hos individet (Deci og Ryan 1991). Oppsummert sier CET generelt at sosiale kontekster som støtter menneskers opplevelse av kompetanse,

autonomi og tilhørighet fremmer indre motivasjon, prestasjoner og utvikling, mens kontekster som ikke gjør det kan svekke det (Deci 1996). For å opprettholde og fremme den indre motivasjonen til ansatte i en organisasjon, bør dermed ledere ut i fra selvbestemmelsesteorien legge til rette for disse behovene, og fokusere på å ha strategier for å optimalisere psykologisk behovstilfredsstillelse (Deci, Koestner og Ryan 1999).

I en organisasjon vil i følge Deci og Ryan (2000) fravær av dimensjonene beskrevet ovenfor, ikke bare hemme selvutviklingen og den indre motivasjonen til medarbeiderne, men det vil også føre til mangel på initiativ og ansvarsfølelse hos de ansatte. Mennesker har som nevnt tidligere naturlige utviklingsmessige behov. Tilrettelegging for frihet, tilhørighet og trygghet, optimale utfordringer, og hindre usikkerhet er dermed viktige faktorer i en organisasjon.

3. Metode

Som metode benytter vi oss av en kvalitativ undersøkelse. Denne metoden er spesielt godt egnet til å komme nært innpå personer i målgruppen man er interessert i å vite mer om. Man kan dermed forstå individers handlinger og hvordan de oppfatter virkeligheten rundt seg. Metoden kan avdekke kvaliteten i og/ eller spesielle kjennetegn og egenskaper ved det fenomenet som studeres. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener man ikke kjenner særlig godt, som er forsket lite på, og når vi ønsker å forstå fenomener mer grundig (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011).

En kvalitativ studie kjennetegnes av at man som regel går i dybden på et få antall enheter, der data samles inn i form av ord og ikke tall (Jacobsen 2015). Det kvalitative studiet vil gi oss et innblikk i samspillet mellom ledere og ansatte og hvordan de opplevde nedgangstidene på hver sin front. Dette gjør at vi kan sette svarene vi får opp mot hverandre og bruke dette til å få svar på vår problemstilling. I dette studiet går vi altså i dybden og forsøker å belyse hva lederne gjorde for å skape en positiv tilværelse i nedgangstiden, samtidig som vi undersøker hva de ansatte følte fungerte og ikke fungerte av ledernes atferd. Det vil derfor egne seg best å bruke en kvalitativ metode fremfor kvantitativ når målet er å utforske og forstå meningsinnholdet i hendelser og menneskelige erfaringer, og hvordan det oppleves av de involverte selv.

3.1 Datainnsamling

For å samle inn data utførte vi dybdeintervju i form av semistrukturerte intervjuer. Det vil si at det ble laget en intervjuguide på forhånd, med strukturerte spørsmål inndelt i temaer, med muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål dersom vi så det nødvendig. Det ble spurt åpne spørsmål, for å få mest mulig relevant informasjon fra respondentene, med mer utdypende svar. Med denne metoden kom vi tett på intervjuobjektene, som gjorde det lettere for oss å få en forståelse for deres opplevelse av situasjonen, enn ved en kvantitativ metode der dataene man får avgrenser seg til svaralternativer. Gjennom våre intervjuer kunne vi få utdypende informasjon i tillegg til å observere kroppsspråk for å lettere kartlegge deres holdninger.

Intervjuguiden var lik for både lederne og de ansatte for å få et inntrykk av begge perspektiv, og for å kunne sette svarene opp mot hverandre og sammenligne informasjonen. Spørsmålene forholdt seg til teorien og ville gi oss relevant informasjon for vår studie. Intervjuene foregikk på hovedkontoret til Get. Svarene fra intervjuene ble gjennomgått og analysert ved å koble svarene opp til temaer som oppfattes som viktige eller uviktige alt ut fra frekvensen de blir tatt opp. Dette for å få med det som var mest relevant, før vi bruker det i drøftingsdelen (Jacobsen 2015).

3.2 Utvalg

Studien er begrenset til én virksomhet, der valget falt på teleselskapet Get. Get var et spesielt egnet case for å besvare vår problemstilling ettersom de nylig har hatt en stor og drastisk nedbemanning. Get opererer i et marked som er i endring i tråd med endrede brukervaner for kundene, både nasjonalt og globalt. De ansatte har dermed opplevd en periode med usikkerhet, nettopp som følge av nedbemanningen og spørsmål på om man som ansatt var berørt. Dermed kunne vi utforske hvordan dette opplevdes av de ansatte, og hvordan ledere håndterte situasjonen da dette pågikk. Samtidig var det også interessant å undersøke hvordan situasjonen er i ettertid, med tanke på motivasjon da det fortsatt er en viss usikkerhet i denne bransjen. De spørsmålene vi ville stille under intervjuene skulle reflektere hva lederen gjorde, hvordan det ble tatt imot og om det hadde noen effekt hos de ansatte.

Vi har intervjuet tre teamledere og fire ansatte hos Get, som alle var med på nedbemanningsprosessen. Vi valgte å intervju noen ansatte i tillegg til ledere for å få

innblikk i de ansattes opplevelse av lederens atferd. Ved å sette resultatene fra funnene opp mot hverandre kunne vi se om de opplevde nedgangstiden ulikt. Vi ønsket også å kunne få en forståelse for hvordan det oppleves ulikt og hvorfor det kunne være tilfellet.

”En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129). Utvalget er en del av populasjonen, og de som deltar i undersøkelsen. Utvalget vårt representerer målgruppen vi ønsker å forske på ettersom både ledere og ansatte nylig har blitt utsatt for nedbemanning. Vårt utvalg består av de som ble nedbemannet og ikke fikk tilbud om andre stillinger, ansatte som fikk beholde jobben og ansatte som ble berørt men fikk tilbud om andre stillinger internt hos Get. Deltakerne vi intervjuet var med på nedbemanningsprosessen hos Get, og ble berørt på hver sin måte. Dette vil gi oss en forståelse på fenomenet vi ønsker å utforske, og vil dekke den nødvendige datainnsamlingen vi trenger.

3.3 Om selskapet Get

Ut fra deres hjemmeside ble Get etablert under navnet Janco Kabel-TV i 1969 og ble med det den første aktøren på markedet med kabel-tv. I årene som fulgte har de vært en stor aktør innenfor TV og bredbåndstjenester med flere innovative ideer som de kom først med på markedet for sine kunder og forbrukere.

I 1997 ble aksjemajoriteten kjøpt opp av UPC som på den tid var en stor aktør i det europeiske bredbånd markedet og endring av navn fra Janco til UPC Norge ble foretatt i 1999. I perioden underlagt UPC var det nedgangstider for bedriften rundt i Europa. Markedet i Norge var det eneste som hadde positive driftsresultater, som igjen førte til at UPC solgte seg ut av UPC Norge til et amerikansk investeringselskap tidlig 2006. Dette endte med navneendring til Get mot slutten av det samme året. I tiden som fulgte til dags dato har Get etablert seg som en av de største leverandørene i Norge, med både oppkjøp av mindre leverandører og samarbeid for å kunne dekke et større geografisk område.

I 2014 ble Get nok en gang solgt, fra investeringselskapene Quadrangle og GS Capital partners til TDC, et dansk teleselskap for 13,8 milliarder kroner. Get fikk med dette rundt 840 ansatte i Norge, med hovedkontor i Oslo og flere servicesenter i de fleste storbyene rundt i landet.

Mot slutten av 2016 ble bedriften berørt av nedbemanning av 96 ansatte. Dette var som følge av at seertallene på TV har hatt en betydelig nedgang de siste årene, som et resultat av at online-content leverandører som Netflix, HBO m.fl. tilbyr et godt alternativ til ordinær TV. Dette framkommer av Statistisk sentralbyrå “Norsk mediebarometer 2015”, som ble publisert tidlig i 2016. Nedbemanningen var også et resultat av at forbrukerombudet nektet Get og Canal Digital (som de største aktørene) å selge inn produkter og tjenester som koblingssalg, ved at man måtte abonnere på TV-tjenester for å kunne få bredbånd. Endringen åpnet derfor opp for at kundene kunne velge om de ville ha begge tjenester eller bare abonnere på eksempelvis bredbånd, men ikke TV. Resultatet av dette i forbindelse med endring i bruksvaner ble at flere privatkunder bare ønsket bredbånd, da online-content leverandører leverer tjenester som er fullverdige og uten reklame mot abonnement.

3.4 Etikk

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010). Som forskere tar vi etiske hensyn, som innebærer at vi tenker over hvordan forskningen kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010).

Gjennom undersøkelsen og forskningsprosessen hadde vi hele tiden fokus på etikk. Deltakerne i prosessen blir bevisst holdt anonyme i oppgaven, der vi hverken angir kjønn eller bakgrunn. Alle i gruppen var med på å tolke datainnsamlingen, slik at misforståelser av informasjonen kan bli unngått i størst mulig grad. Sitater som brukes i teksten vil bli gjengitt fullstendig dersom vi mener det er viktig for å forstå et resultat. Deltakelsen var frivillig, og vi informerte deltakerne om videre bruk av informasjonen vi fikk.

Det å være så objektive og nøytrale som mulig ble satt i fokus gjennom hele prosessen, i tillegg til forskningsetikkens tre grunnleggende krav, knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på. Disse kravene er; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015).

3.5 Kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg

Når man arbeider med en undersøkelse er det viktig å være oppmerksom på kvaliteten til forskningen. I kvalitative metoder blir begrepene troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet brukt som mål på gyldigheten til dataene.

Troverdighet går på om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Metodevalget skal gi andre en mulighet til å forstå data, intervjuprosessen og analyse av data. Pålitelighet knyttes opp mot de data intervjuene gir oss, hvordan de er innhentet, bearbeidet og brukes.

Overførbarhet dreier seg om i hvilken grad resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener, og med bekreftbarhet menes det at funnene skal være et resultat av forskningen og ikke et resultat av våre subjektive holdninger.

For å styrke gyldigheten for denne oppgaven vil vi være åpne om framgangsmåten for hele forskningsprosessen. Vi vil også være objektive og bevisste på mulige påvirkninger for fortolkningen, samt holde oss selvkritiske til hvordan prosjektet er gjennomført. Våre tolkninger av data knyttes opp mot litteratur, og informasjon fra informantene knyttes opp mot hverandre. Det er viktig at analysen baserer seg på informantenes uttalelser og ikke våre subjektive meninger og holdninger, det vil derfor bli brukt direkte sitater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

3.6 Kritikk av metode

Kvalitativ metode kan ikke brukes til å generalisere et fenomen da man ved dette undersøker sosiale mønstre innenfor et avgrenset område. Svakheten ved kvalitativ metode er at undersøkelsen tar for seg et mindre utvalg og dermed er det vanskelig å trekke konkrete slutninger. Utvalget vårt var smalt, men dette forsøkte vi å løse ved å stille de samme spørsmålene til teamlederne og kundebehandlerne. Vi forsøkte også å stille oppfølgingsspørsmål for å få detaljert informasjon og sikre kvaliteten på svarene vi fikk fra informantene. Funnene gjelder for organisasjonen Get, likevel mener vi denne kunnskapen kan overføres og relateres til lignende situasjoner. Det kan gi en forståelse for fenomenet vi undersøkte og få frem ulike erfaringer og nyansene rundt disse, som igjen kan være aktuelle for andre.

Utvalget og de informantene som var til rådighet hørte alle til kundesenteret. Vi ser i ettertid at det kunne vært interessant å intervju noen som fikk kjenne på nedbemanningen i en annen avdeling i organisasjonen. I tillegg sluttet den ene leder-informanten kort tid etter prosessen, så vi ser det hadde vært mer gunstig å intervju flere teamledere som ikke ble oppsagt. Det er usikkert om nedbemanningen som han direkte ble berørt av kan ha påvirket hans atferd i Get. Vi ser på det som en ulempe i ettertid at vi ikke fikk tak i flere informanter slik at vi hadde mer data å forholde oss til. Vi opplevde at det ble litt rotete når ikke alle lederne hadde ansvar for sine ansatte gjennom hele prosessen, fra tiden før nedgangstiden til og med etter avsluttet intervju.

4. Resultater og drøfting av datainnsamling

I dette kapitlet drøfter vi vår egen empiri, satt opp mot teorien og funnene vi har utarbeidet. Data blir analysert og utsagn fra informantene fortolkes, drøftes og settes i sammenheng. Vi har valgt å ha delkonklusjoner under hvert analyserte tema, for å gjøre analysen mer oversiktlig. Informantene blir beskrevet som “han”, uavhengig av kjønn, for å anonymisere oppgaven mest mulig.

4.1 Autonomi

I henhold til teorien er autonomi et psykologisk behov og en forutsetning for motivasjon (Deci og Ryan 1985). I vår studie ønsker vi å se hvordan ledelsen legger til rette for at medarbeiderne kan arbeide og føle seg selvstendig på jobb.

4.1.1 Lav grad av frihet

Når det kommer til selvstendighet på kundesenteret hos Get kommer det fram fra både lederne og ansatte at de kun har valgfrihet innenfor gitte rammer og rutiner. Felles for de ansatte vi intervjuet er at arbeidsdagen oppleves som svært rutinepreget og at det ikke er en direkte mulighet til å gjøre ting utenfor det rutinen tilsier. Dette kan indikere at frihetsgraden og jobbe selvstendig er noe lav. På den andre siden var det en informant som mente at han i større grad har mer frihet etter nedbemanningen enn tidligere, grunnet endrede arbeidsoppgaver og mer ansvar.

4.1.2 Press og uoppnåelige mål

Arbeidsoppgavene er definert på forhånd, i form av forventninger bedriften har til sine ansatte og hva man faktisk er ansatt for å gjøre, men når det kommer til kontakt med kunden føler de seg fri med å løse saken fra start til slutt. Etter nedbemanningen ble det satt mål de ansatte måtte oppnå, såkalte “minstekrav” som er en del av arbeidet. De ansatte mener at målene ikke ble lagt opp etter tidligere data, men fabrikkert ut av løse luften. For de fleste var dette klart den største endringen i arbeidsoppgavene som følge av nedbemanningen. Et interessant utsagn fra en av informantene var i tillegg: “En annen forskjell fra før og etter nedbemanningen er at det nå er mer multitasking, jeg må gå over plattformene og blir kastet mer fram og tilbake til der det er behov”.

Det sies at de ukentlige rapportene viser at svært få av de på kundesenteret oppnår minstekravet. “Det er for utfordrende med minstekrav, sett ut fra at det er en lav prosentandel som oppnår disse. Stressnivået på jobb har blitt mye høyere” og “Chat og telefon-support er bundet opp mot mål som går på den ansattes effektivitet. Disse målene virker fastsatt for å være uoppnåelige for oss ansatte” er utsagn som kommer fra medarbeiderne. En annen forteller: “Det går i måloppnåelse, tilbakemelding er som regel negativt ladet da det er fåtallet som når målene sine. Målene går på effektivitet og salg”. I kontakt med kunder kan det være store forskjeller på hvem du snakker med og hva eventuelle feil handler om. Spesielt med tanke på at de ansatte virker til å ha høy kompetanse og kan løse tilnærmet alle problemstillinger de kan møte på.

“Jeg hadde ønsket at det ble mindre mas og heller mer tommel opp. De har blitt flinkere til å gi en tommel opp i ny og ne i etterkant av nedbemanningen, men det motvirkes av gjentatte mail med negativ tilbakemelding”. Tilbakemelding på målene de ansatte får, som i hovedsak er negative, tyder på å gi en demotiverende effekt og vi tolker det som at de ansatte er misfornøyde med enkelte krav fra ledelsen. Vi får inntrykk av at de også føler seg bundet til å måtte nå disse målene, og at dette er en negativ ytre kontroll, som går utover følelsen av selvbestemmelse og mestringsfølelsen. Deci og Ryan (1994) hevder at forholdene ved den menneskelige samhandlingen og hvordan den mellommenneskelige kommunikasjonen oppleves spiller en viktig rolle. Dette kan for eksempel være hvordan individet tolker tilbakemeldinger. Når positive tilbakemeldinger oppfattes å bli gitt informativt, øker det den

indre motivasjonen hos mottakeren. Dersom den positive tilbakemeldingen blir gitt på en kontrollerende måte, vil det derimot ha motsatt effekt (Deci, Koestner og Ryan 1999). Tilbakemeldinger bør dermed virke fri for press og åpne for valgfrihet, heller enn kontrollerende. Påvirkningsfaktorer som presser mot en bestemt måte å opptre, føle eller tenke på, oppleves som kontrollerende (Deci og Ryan 1985). Mens negative tilbakemeldinger kan imidlertid skape en positiv virkning på indre motivasjon hvis den er gitt på en informativ måte, noe vi tolker ikke er tilfelle her (Deci og Ryan 1994).

En av lederne virket til å være klar over at de nye kravene har påvirket arbeidsresultatene til medarbeiderne: "Målene har blitt endret, så det har i tilfeller ført til at de som var flinke før (på papir) ikke nødvendigvis er like flinke nå (på papir)". De andre lederne nevnte ikke noe om at de nye kravene kunne være utfordrende for de ansatte. Det er mulig de ikke anser det som et problem, eller er inneforstått med at medarbeiderne mener de er urealistiske. Lederne ga heller ingen tydelige svar på om målene skulle virke motiverende. Vi får inntrykk av at hensikten med denne endringen var å senke kostnader og øke effektiviteten for bedriften.

De nye målene oppleves som strenge og målene reflekterer ikke hva de ulike arbeidsoppgavene tar for seg. Ut i fra det som ble sagt av medarbeiderne tolker vi det som om de føler seg mer kontrollert av ledelsen nå enn tidligere, og at stressnivået relatert til det å være effektiv har økt. "Ønsket mål har blitt endret til minstekrav, det skaper mye press på å ikke henge etter, forteller den ene kundebehandleren og en annen sier at "Det er litt høye krav, mye som skal oppnås på liten tid. Det kan gå, men det er veldig stressende". I henhold til teorien er formålet med nedbemanninger som regel å øke effektiviteten i bedriften (Appelbaum m.fl. 1999). Funnene fra intervjuene tyder på at det kan gi en demotiverende effekt. Vi ser også at fokuset på økt effektivitet gir en negativ konsekvens for de ansatte. Det blir gjentatte ganger snakket negativt om at lederne pusher på når det gjelder resultater, og at de får "kjeft" når de ikke har oppnådd gode tall.

Lederstilen bør være autonomistøttende i større grad enn kontrollerende, og gi de ansatte en følelse av frihet der de kan ta egne valg i arbeidshverdagen (Deci og Ryan 1985). Det er mye empiri som viser at miljø som gir valgfrihet og selvbestemmelse på jobb fremmer individets motivasjon, mens kontekster som oppleves som styrende eller pressende hindrer utviklingen av indre motivasjon (Deci og Ryan 1985). En kontrollerende stil karakteriseres som kommunikasjon der individet ikke har noen form for innflytelse. Individet vil da oppleve at

årsaken for handlingen er plassert utenfor individet, noe som vil hemme motivasjonen (Deci og Ryan 1994).

Når det gjelder tilbakemeldinger på ledernes side blir det sagt at “Tilbakemeldinger gis enten i form av 1-til-1 samtale, både positiv og negativ, slik at den ansatte kan forklare hva og hvorfor resultater eller annet er som det er. Tilbakemeldingene er relatert til arbeidsoppgavene og måloppnåelse”. I tillegg kommer det frem at: “Som regel så viser den ansatte stor forståelse for de tilbakemeldingene jeg kommer med, men det er ikke alltid tilbakemeldingene utgjør noen endring eller har noen effekt”. Her ser vi at de ansatte er nødt til å forklare sine resultater, og i tillegg ser lederen at tilbakemeldingene som regel ikke har noen effekt.

Autonomi dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon, og er viktig for at individet skal føle seg selvstendige og selvregulerende for sine egne handlinger (Kaufmann og Kaufmann 2009). I følge selvbestemmelsesteorien vil ytre kontroll slik den blir beskrevet hos Get kunne være med på å undergrave motivasjonen til de ansatte.

4.1.3 Manglende egeninnflytelse

Videre viser intervjuene at de ansatte ikke har muligheten til innflytelse eller endringer i rutinene. Get blir beskrevet som en hierarkisk bedrift, hvor det ikke lønner seg å komme med innspill. Den første informanten svarte kjapt om muligheten for innflytelse: “Det er praktisk talt ingen. Det er så rutinepreget, og det er mange ting de ikke ønsker å endre på. Jeg føler ikke min stemme har så mye å si med mindre de ber om tilbakemelding i form av målinger”. Ut i fra den innsamlede dataen tolker vi det slik at alle medarbeider-informantene har en negativ holdning når det gjelder innflytelsen de har på rutiner i organisasjonen. Samtlige informanter informerer om at tilbakemeldinger og innspill til lederne ikke har noen effekt, og at det er vanskelig å få gjennomslag for tanker og ideer. Dette kan blant annet ses gjennom utsagn fra informanter som: “Det lønner seg ikke å komme med forslag eller kritikk, da blir du sett på som vanskelig” eller “Jeg har svært liten mulighet til å påvirke eller ha innflytelse på rutiner og lignende. Ting meldes videre, men ingen endring skjer”. En annen ser ingen form for innflytelse på jobb: “Jeg har ikke mulighet til å endre noe”. Dette tyder på manglende følelse av å ha autoritet til å ta avgjørelser som gjelder bedriften.

Å få gjennomslag for tanker og ideer er noe som kommer igjen hos ansatt-informantene som vanskelig, selv om de har mulighet for å komme med tilbakemeldinger. En av informantene var kritisk til en rutineendring og tok dette opp med sin nærmeste leder. Teamlederen ønsket da ikke å inngå i en diskusjon i forhold til rutineendringen og virket ikke interessert i å høre på den kritiske tilbakemeldingen. Dette fører til at de fleste derfor velger å ikke komme med innspill, siden de antar det ikke har noen effekt eller at det uansett stopper opp i leddene oppover før det kommer frem til den øverste ledelsen. “Jeg har mulighet til å komme med tilbakemeldinger og innspill, men som regel skjer det ingenting”, blir det også fortalt.

Teamlederne bekrefter at kundebehandlere ikke har noen reell innflytelse lenger opp i systemet. “Organisasjonsendringer er ikke aktuelt, men endringer som går på team eller måten vi jobber på går fint, men det kommer an på hva som skal gjennomføres”.

En annen leder forteller: “De ansatte har mulighet til å påvirke eller ha innflytelse på rutiner i møte med kunde og rutiner vi bruker jevnlig. Slikt har de alltid mulighet til å komme med tilbakemelding på. Innflytelse ellers på bedriften er liten, og begrenser seg til kundesenteret”. Muligheten for å komme med innspill som gjelder deres egen avdeling er der, men ikke når det kommer til større endringer.

Teamledere er mer direkte involvert i endringer i bedriften, og kommunikasjonen fra kundesenteret til den øverste ledelsen må gå gjennom dem. Get har jevnlige teammøter der det er stor takhøyde for å si hva man mener, men ut ifra den informasjonen vi har fått fra de ansatte, holdes den informasjonen internt i teamet. Lederne informerer kun om at de ikke har innflytelse lenger opp i systemet, men slik vi oppfatter det hos de ansatte så gjelder dette også i deres egen avdeling. En årsak kan være at lederne ikke er inneforstått med at de ansatte ikke føler de får gjennomslag for ideer selv på kundesenteret.

4.1.4 Delkonklusjon

Vi ser at nedbemanningen har ført til strengere rutiner i organisasjonen, noe medarbeiderne opplever som mer kontroll og press fra ledelsen. Organisasjonen oppleves også som hierarkisk hvor ting styres av ledelsen, der medarbeiderne ikke har autoritet til å ta avgjørelser i organisasjonen. I følge Deci og Ryan (1985) vil kontekster som oppleves som styrende eller pressende hindre utviklingen av indre motivasjon.

Det viser seg at det er forskjeller på hva teamlederne og medarbeiderne mener om autoritet til å ta avgjørelser på kundesenteret. Muligheten for innflytelse eller komme med konstruktive tilbakemeldinger på arbeidsplassen er der, men har ifølge medarbeiderne ingen eller liten effekt. Slike faktorer som reduserer følelsen av selvbestemmelse er med på å undergrave motivasjonen (Deci og Ryan 1985).

Lederstilen bør være mer autonomistøttende enn kontrollerende, og gi de ansatte en følelse av frihet der de kan ta egne valg i arbeidshverdagen (Deci og Ryan 1985). Vi mener lederne derfor burde senke de høye kravene samt tenke over hvordan tilbakemeldinger blir gitt til medarbeiderne, for å øke følelsen av selvbestemmelse. Dette fordi faktorer som fremmer følelsen av selvstendighet vil styrke den indre motivasjonen (Deci og Ryan 1985). Ved at lederne blir bedre til å følge opp eller i større grad ta til seg de forslagene og tilbakemeldingene kundebehandlerene kommer med, kan det gi en følelse av at de er med på å påvirke og bestemme over sin egen arbeidssituasjon. Miljø som gir valgfrihet og selvbestemmelse på jobb fremmer individets motivasjon (Deci og Ryan 1985).

4.2 Tilhørighet

Videre i henhold til selvbestemmelsesteorien har individer behov for å føle tilhørighet (Deci og Ryan 1985). Det vil si et behov for sosial tilknytning, å høre til eller å kunne relatere seg til andre. Medarbeiderne mener de har positive forhold til sine kolleger, men at nedbemanningen og endringene som medfulgte i etterkant har gjort det sosiale aspektet på arbeidsplassen annerledes. Endringsprosessen førte til at enkelte kolleger forsvant og de teamene man tidligere var ble splittet opp og mer spredt. "Avdelinger ble lagt ned, og ansatte som ikke var berørt ble spredt og fysisk flyttet rundt på kundesenteret" er et utsagn fra en av medarbeiderne.

4.2.1 Mindre sosialt – men det kommer med tiden

Samholdet står fortsatt sterkt, men det er ikke i like stor grad så sosialt som det var tidligere, og det er vanskeligere å ha en relasjon som ikke vedlikeholdes. Mange av medarbeiderne mistet en leder som de hadde fått en god relasjon til, og er plassert med ansatte de tidligere

ikke har hatt noe forhold til. Inntrykket er at de fleste er positive til endringen, og at det sosiale vil falle på plass med tiden.

Videre gir medarbeiderne inntrykk for at det før nedbemanningen var lettere å ta små pauser og snakke sammen mens man var på jobb. Etter nedbemanningen ble dette endret på siden det var større fokus på å nå minstekravene, slik at det ikke gis tid til småpratene som de var vant til. “Det er mye strammere rammer for kundebehandlere med tanke på krav” er noe som kommer igjen hos informantene.

4.2.2 Forholdet mellom medarbeiderne

Det er litt delte meninger når det gjelder samholdet. Noen kundebehandlere mener forholdet medarbeiderne i mellom tidvis har blitt sterkere etter nedbemanningen, siden de nå står mer sammen. De er positive til denne endringen og mener de nå har blitt mer samkjørte og at det førte til bedre kommunikasjon på jobb. Det ble også sagt at nedgangstiden førte dem sammen og skapte sterkere tilknytning, mens andre mener samholdet var bedre før. De mener endringene førte til splittelse med at de nå er mer adskilt fra hverandre, siden de ble delt opp i nye grupper.

Når det kommer til forholdet mellom leder og medarbeider opplever vi at det er enighet blant medarbeiderne at det var bedre tidligere. Nå er det blitt mer press på å nå minstekrav, i stedet for å nå ønsket mål. Det er blitt strengere krav og lederne er mer opptatt av resultater og prestasjoner, i stedet for å se individuell utvikling. Dette er noe medarbeiderne virker svært misfornøyde med og det tyder på at dette har gått utover den sosiale relasjonen til lederne. “Før var det bedre. Vi fikk en ny teamleder etter nedbemanningen, men han likte jeg ikke. Jeg liker ikke lederstilen hans siden han er negativ, kritisk, forventer for mye og strengere på krav”. Medarbeiderne ble tildelt nye ledere i etterkant av nedbemanningen, som de mener de ikke har så nært forhold til. Kundesenteret har blitt delt opp i større grupper, som for noen oppleves som mindre personlig enn tidligere når de var mindre grupper og tettere på teamlederen. “Jeg synes det var bedre før, det var mer personlig med flere team, og folk var mer kjent med sin leder”. Både under og etter overgangen følte samtlige informanter seg litt alene på grunn av fraværende leder, og siden de ikke hadde et nært forhold til sin nye teamleder etter nedbemanningsprosessen. “Han var fraværende og mye borte i møter, så vi i teamet måtte støtte oss på hverandre”.

Lederne informerer om at det før nedbemanningen var mer team-orientert enn etter. “Da det nå er større grupper så søker man over hele kundesenteret og har flere å forholde seg til”. Lederne som stilte opp som informanter mente at det var et godt forhold mellom dem og medarbeiderne hele veien. Den ene lederen som enda jobber i Get, men som nå er i en annen stilling, sier at han fortsatt er tilgjengelig for de ansatte fra sitt gamle team hvis det skulle være noe. Teamlederne mener og håper at de ansatte sitter igjen med et godt inntrykk av de som leder og at de følte seg verdsatte og ivaretatt. Selve nedbemanningen var også en påkjenning for lederne da flere mistet jobben sin eller fikk nye stillinger som følge av omstrukturering av organisasjonen.

Det har enda ikke blitt arrangert noen sosiale begivenheter utenfor arbeidstid etter nedbemanningen, som følge av at det ikke passet seg å bruke penger på fest da nedbemanningen var et direkte resultat av nedgangstider og redusert driftsinntekter for selskapet. Medarbeiderne og lederne uttrykte et ønske om flere sosiale begivenheter, og regner med at det vil komme senere så fort den økonomiske situasjonen bedriften befinner seg i bedres.

4.2.3 Trivselstiltak

Det fremkommer i våre funn at det ble gjort forsøk fra ledere å skape mer trivsel og holde stemningen oppe under nedbemanningen. Tiltakene var at det ble blant annet innført musikk på kundesenteret, slushmaskin i pausekroken, pølser og vafler på ulike dager i uken eller mer sosiale ting, som at teamet gikk ut for å spise sammen. Det ble også holdt konkurranser hvor man kunne vinne kinobilletter, gavekort o.l. Disse endringene tolker vi ble oppfattet som positive fra de ansatte. Det kommer frem at tiltaket ga de dem mer fellesfølelse og gjorde at de også ble bedre kjent med medarbeidere fra andre team. Vi opplever at de la merke til at trivselsaktiviteter ble satt i fokus og at det ble gjort en innsats fra lederne for å skape positiv stemning. Lederne begrunner disse tiltakene med utsagn som: “Vi prøvde å holde fokuset til de ansatte på noe annet enn nedbemanningen”.

Det var likevel ikke alle medarbeiderne som synes det var gjort en god nok innsats for trivsel. Enkelte mente det var ting som kunne blitt gjort bedre, som at lederen kunne vært mer til stede. Lederne forteller at det ikke var mye fra toppledelsen de fikk lov å fortelle til de ansatte

om nedbemanningen, det ble derfor vanskelig for dem da de ansatte kom med spørsmål de ikke kunne svare på. I tillegg til at ansatte synes lederne var mye i møter samt fraværende under nedbemanningsperioden, beskriver de hele prosessen som veldig uoversiktlig. Dette førte til rykter og snakk blant medarbeiderne, som igjen førte til usikkerhet og at mange synes det ble en trykket stemning på jobb. Dette mener de kunne vært unngått dersom lederne hadde vært mer informative og støttende under nedbemanningen. En av lederne forteller: “Jeg måtte legge det teamet som ikke ble berørt litt til side for å støtte opp de som ble berørt og mistet jobben. De trengte mest støtte og informasjon”.

Det var litt delte meninger ut i fra hvilken leder medarbeiderne hadde. De som var mest negative var de som hadde hatt en fraværende leder. Andre forteller at lederen prøvde å samle teamet, fokuserte på å snakke sammen og prøvde å informere så godt det lot seg gjøre. “Han prøvde å ivareta oss på best mulig måte og hadde samling med teamet der han informerte. Det ble fortalte at ingen i teamet ble berørt, men at han selv ble det. Deretter hadde vi en-til-en samtale der vi kunne si hva vi ville. Og så gikk vi ut og spiste”.

En annen forteller:

“Litt skuffet, men han prøvde å holde det gamle teamet sammen. Jeg forstår at de ikke kan si noe om hva som skjer, men de kunne sagt at vi ikke måtte bekymre oss, eller at vi ikke kunne snakke om det enda, men at de ville gi beskjed så snart som mulig. Mangel på dette førte til at det ble mye hvisking blant oss ansatte”. Her ser vi at informantene er klar over at det ble gjort en innsats fra lederens side, men at støtten ikke var helt tilstrekkelig og at lite informasjon skapte usikkerhet.

Hos leder-informantene var det å støtte dem og snakke sammen et stort fokus. Dette kan ses gjennom utsagnene nedenfor:

“På kundesenteret var det som om svartedøden hadde kommet, folk var usikre og stemningen var langt nede. Som teamleder under nedbemanningen hadde jeg plikt til å følge opp, prate med og støtte de ansatte på teamet mitt og på kryss av teamene ved behov”.

“Jeg forsøkte å være mer imøtekommende og lett å snakke med under prosessen og fokuserte på å være medmenneske over det å være sjefen deres. Takhøyden for hva de kunne si til meg som deres nærmeste leder ble i denne situasjonen mye større, for å gi muligheten til å luften tanker uten å føle at jeg ville dømme dem. Jeg tok meg tid med hver enkelt medarbeider for å

vide at jeg brydde meg, i håp om at de ansatte ville senke skuldrene da det ble kjent om de ble berørt eller ikke”.

“Jeg hadde ansvar for to team under nedbemanningen. Måtte ha mye energi og ha gameface hele veien. De ansatte oppsøkte meg da nedbemanningen skjedde, prøvde da å holde maska og framstå som den samme gamle som de kjenner for å ikke skape enda større usikkerhet. De som uttrykte mest usikkerhet fulgte jeg også mer opp enn de som virket til å klare seg fint og klarte å finne sin plass”. Her ser det ut som om lederen har tenkt at ikke alle trenger like mye støtte. Det er mulig at lederen har antatt at enkelte har hatt det fint, men som egentlig hadde behov for mer støtte.

Deci og Ryan (1991) hevder den sosiale konteksten har avgjørende betydning. Dersom det fokuseres på samhold og et godt arbeidsmiljø blant medarbeiderne, kan arbeidsplassen gi en god følelse av tilhørighet. Gode relasjoner på arbeidsplassen er viktig for trivselen, som igjen er avgjørende for indre motivasjon. Fokus på sosial trivsel er derfor viktig. Videre bør arbeidsmiljøet tilfredsstillende et individs behov for å føle seg involvert i noe. Involvering innebærer at folk som er tilstede i arbeidshverdagen er interessert i å videreutvikle det relasjonelle forholdet, og benytter tid og energi for å jobbe aktivt for det (Deci og Ryan 1991).

4.2.4 Lite inkludering

Når det kommer til inkludering av de ansatte på nedbemanningen er alle enige i at de ikke ble inkludert. “Nei, jeg ble overhode ikke det. Da informasjonsmøtet ble holdt, var jeg ikke på jobb. Det var allerede publisert på nett før jeg fikk vite om jeg var berørt eller ikke. Siden jeg ikke var på møtet fikk jeg ikke vite noe om dette før jeg kom på jobb neste gang. Synes det var dårlig. De kunne sendt mail eller ringt. Da følte jeg meg veldig usikker, for jeg merket at det var rar stemning fra nærmeste leder”.

En annen ansatt-informant forteller: “Jeg var på møtet, men beskjednen kom veldig brått på. Og da var jo alle avgjørelser tatt”.

På en annen side er det en informant som viser forståelse for dette: “Nei, jeg ble ikke inkludert, men slike avgjørelser kan jo ikke tas på demokratisk måte, da alle har hver sin

mening og ledelsen må gjøre tiltak som fremmer bedriftens interesse”. Vi tolker det slik at informanten er bevisst på at det er en hierarkisk bedrift, og har en forståelse for manglende involvering i ulike prosesser.

De fleste mennesker har som regel ikke noe i mot endring, men liker ikke å bli endret av andre (Karp 2014). Å inkludere medarbeiderne i prosessen kan derfor være lurt. Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at deltakelse vil skape aksept blant ansatte, noe som er viktig å oppnå i en nedbemanningsprosess ettersom det vil redusere risiko for motstand mot endring, og dermed øke sjansen for en vellykket endring. Det vil også skape bedre forståelse for beslutningen og større tillit til lederne.

Teamlederne bekrefter at de på kundesenteret i svært liten grad ble inkludert i HR-avdelingens tanker om selve prosessen, og at dette også gjaldt dem selv:

“I svært liten grad var vi på kundesenteret inkludert i HR-avdelingen sine tanker om selve prosessen, dette gjelder også oss teamledere. Det lå i kortene at det gikk mot nedbemanning, men vi ble aldri inkludert i prosessen med tanke på avgjørelser om hvem som måtte gå og hvem som fikk bli”.

“Som leder var jeg kjent med at det ville komme endringer, men denne nedbemanningen kom som lyn fra klar himmel. Vi fikk informasjon fra toppsjefen i form av allmøte, men ellers svært lite informasjon utover dette. Det ble gitt mye mer informasjon og møter for de som var direkte berørt, eksempelvis meg selv da Get valgte å nedbemanne teamledere for å heller fokusere på større team”.

4.2.5 Dårlig kommunikasjon og struktur

Alle medarbeiderne er enig i at kommunikasjonen fra den øverste ledelsen var dårlig. Det ble også en usikkerhet når man ikke fikk vite i ettertid hvem som ble rammet og måtte slutte, eller hvordan det ville endre arbeidshverdagen. Her kunne ledelsen kommet med en form for informasjon om hvem som ble rammet, slik at de som ble igjen ikke måtte spekulere.

Videre kom det fram at medarbeiderne synes bedriften ikke burde være så hemmelighetsfulle og holde tilbake informasjon. Åpenhet var noe alle savnet. En informant fortalte også at han

følte seg uønsket hos bedriften, og en annen følte at de ikke tok høyde for at det var deltidsarbeidere som ikke fikk informasjon.

“Eneste informasjon vi fikk var “nå blir det nedbemanning”. Merket det på stemningen og jeg var så nervøs at jeg holdt på å besvime av usikkerhet. Folk som ble berørt måtte ut av døren samme dag som allmøtet, uten varsel på forhånd. Noen ble omstrukturert til andre stillinger. Det hadde vært mye bedre hvis vi hadde fått informasjon om hva som kom til å skje, istedenfor å måtte få informasjon fra andre kolleger, som egentlig ikke fikk lov til å videreføre informasjon. Når vi spurte ledere hva som skjedde, fikk vi bare som svar at vi skulle få beskjed senere”.

En av teamlederne fortalte at han var enige i at den øverste ledelsen ikke var tydelig nok og måten det ble håndtert på skapte stor usikkerhet om man var berørt eller ikke. I henhold til teori vil det i nedgangstider bli økt behov for informasjon, sikkerhet og for å forstå tanken bak beslutninger. Dersom det ikke blir dekket kan det føre til rykter, konflikter og redusert samarbeidsvilje (Eikeland 2009). Hensikten og bakgrunnen for endringen kan være ukjent for de ansatte når de ikke har beslutningsmyndighet eller kunnskap nok til å delta i prosessen. Dermed kan det være at det kun er lederne som ser nødvendigheten av endringstiltakene (Haukedal 2010). Det er derfor svært viktig at ledelsen kommuniserer årsaken til endringen til de ansatte, slik at de kan forstå hvorfor det skjer (Haukedal 2010). For at endringen skal være så vellykket som mulig må det skapes aksept hos de ansatte (Olsen 2014). Kotter (2007) presiserer også blant annet at det er nødvendig å etablere kriseforståelse, en forståelse for at endringen er nødvendig, at dette haster og at fordelene med endringen må kommuniseres tydelig. Hos Get ser vi at dette ikke er tilfelle og at praksisen deres strider imot teorien. Nedbemanningen blir beskrevet som lyn fra klar himmel, noe som skapte usikkerhet. Vår tolkning er at dette også skapte negative holdninger til organisasjonen. Å kommunisere godt gjennom nedbemanningen er en kritisk faktor for å skape tillit til ledelsen og bygge gode relasjoner mellom ledere og ansatte. Prosessen med å skape et miljø bygget på tillit i en nedbemanningssituasjon avhenger av åpenhet og meningsfulle utvekslinger. Dette skapes ved å gi så mye informasjon som mulig, så snart som mulig, gjennom ærlighet og inkludering (Mishra, Mishra, & Spreitzer, 2009).

Medarbeiderne beskriver også organisasjonen og nedbemanningen som veldig uoversiktlig. “Man går å leter etter noen på jobb, for så å finne ut at han ikke jobbet der

lenger”. “Strukturen var veldig uoversiktlig under prosessen. Beskjeder er tydeligvis ikke så viktig, og det er dårlig kommunikasjon gjennom avdelingene”.

“Her på huset er det veldig top-down med mange småkonger, og det er veldig uklart og ubrukelig. Folk jobber med prosjekter, hvor direktører plutselig bestemmer seg for å skrinlegge de - som ofte kan ha pågått over lengre tid. Vi får heller ingen informasjon om framtidsplaner”. Dette er funn som også strider imot teori. Deci og Ryan (1985) presiserer viktigheten med at kommunikasjonen er meningsfull, og inneholder hensiktsmessig informasjon som bidrar til å øke individets kompetanse. Videre mener de det er nødvendig at miljøets struktur er klar og tydelig, om hvem som har ansvar for hva, hvem som rapporterer til hvem osv (Deci og Ryan 1991).

4.2.6 Delkonklusjon

For de ansatte ble samholdet og den sosiale delen av arbeidsplassen utfordret som følge av nedbemanningen. Trygge omgivelser ble endret, enten ved å miste en teamleder man hadde hatt siden de ble ansatt eller at kollegene man alltid hadde vært med på jobb ble flyttet rundt. Under og etter nedbemanningen ble samholdet og de sosiale relasjonene påvirket av splittelse som oppstod, omrokking internt og nye ledere. Endringer som inndeling av større team påvirket relasjonene mellom medarbeiderne. Grunnet tettere og mer personlige team opplevdes relasjonene bedre før. Samtidig viste funnene litt delte meninger siden en informant var positiv til å bli kjent med andre, og siden det kom fram at relasjonene mellom medarbeiderne ble styrket av at de sto sammen i situasjonen.

Relasjonene mellom leder og medarbeider ble også endret, siden det brått kom nye ledere. De ble ikke så godt tatt imot av medarbeidere fordi de opplevdes som fraværende, ukjente og kontrollerende. I følge teori er gode relasjoner på arbeidsplassen viktig for trivselen, som igjen er avgjørende for indre motivasjon (Deci og Ryan 1991).

Det ble gjort en innsats fra ledernes side for å fremme samhold og tilhørighet ved å innføre sosiale tiltak på arbeidsplassen. Dette ble gjort for å lette på stemningen i organisasjonen. Individuelle samtaler og støtte sto i tillegg i fokus hos teamlederne, noe som ble lagt merke til av medarbeiderne. Fokus på samhold og et godt arbeidsmiljø blant medarbeiderne kan gi en god følelse av tilhørighet på arbeidsplassen (Deci og Ryan 1991).

Når det kommer til involvering av ansatte i organisasjonen under nedbemanningsprosessen mener vi toppledelsen har en del å gå på. Mye usikkerhet og snakk blant de ansatte kunne vært unngått hvis det hadde blitt gitt mer informasjon under hele prosessen. Dette gikk noe utover tryggheten og tilliten til arbeidsplassen for de ansatte. Å kommunisere godt gjennom nedbemanningen er en kritisk faktor for å skape tillit til ledelsen og bygge gode relasjoner mellom ledere og ansatte (Mishra, Mishra, & Spreitzer, 2009). Vi ser at dette var en sårbar situasjon og en prosess der det var et behov for ekstra støtte og informasjon fra lederne. Prosessen med å skape et miljø bygget på tillit i en nedbemanningssituasjon, avhenger av åpenhet og meningsfulle utvekslinger. Dette kunne skapes ved å gi så mye informasjon som mulig, så snart som mulig, gjennom ærlighet og inkludering (Mishra, Mishra, & Spreitzer, 2009).

4.3 Kompetanse

Videre har en behov for å føle seg kompetent - at en har kompetanse nok til å kunne utføre en aktivitet og opplever mestringsfølelse. I tillegg har vi et behov for at aktiviteten er optimal utfordrende, som gjør at vi utvider vår kompetanse, vokser og videreutvikles (Deci og Ryan 1985).

4.3.1 Opplæring og vedlikeholding

Get har en avdeling som heter Academy, der alle ansatte får nødvendig grunnleggende kurs og opplæring. Tidligere var opplæringen av nyansatte på rundt to måneder, men som etter nedbemanningen ble redusert til en måned. Hoveddelen av opplæringen består av teoretisk læring om ulike plattformer, feil som kan oppstå og verktøy som benyttes for feilretting. Opplæringen foregår med en gradvis tilnærming til ulike tjenester, slik at man i utgangspunkt tar for seg TV, blir kjent med feil og løsninger før man går videre over på bredbånd, og deretter over på andre tjenester som tilbys. Kunnskapstester relatert til opplæringen fungerer som en måling på hvor mye de nyansatte får med seg og er inneforstått med.

Det kommer fram i intervjuene at det holdes kurs for å vedlikeholde kompetanse og opplæring av nye systemer og arbeidsverktøy. Lederne sier at "Dette er for å sikre at de ansatte opprettholder høy kompetanse samtidig som de holder seg oppdaterte på rutiner og

verktøy som benyttes”. Fokus på samfunnsutvikling står også sentralt hos Get i tillegg til utvikling av nye produkter og tjenester. Ved endring av behov på arbeidsplassen vil også kundebehandlere kunne få opplæring i ulike plattformer for kundekontakt, om det er telefon, chat eller e-post. Vi ser at Get er opptatt av medarbeidernes følelse av å føle seg kompetent nok til å kunne utføre oppgavene, og å utvide kompetansen. Kompetanse blir behovsprøvd, og både opplæring og tildeling av arbeidsoppgaver blir vurdert på bakgrunn av trafikken inn til kundesenteret. Egne oppgaver (utenom det vanlige) blir fortløpende tildelt enkelte ansatte på bakgrunn av kompetanse og ved behov fra bedriftens side. Vanligvis er det ofte de med lengst fartstid som kundebehandler, eller de med svært gode resultater over lengre tid, som blir satt til andre arbeidsoppgaver, men disse oppgavene er som regel ikke på permanent basis, men baserer seg på bedriftens behov. Under opplæringen er det også et stort fokus på casework, hvor man går sammen i grupper og deler kompetanse, da Get prøver å legge til rette for at man skal hjelpe hverandre hvis det er noe man ikke får til eller lurer på.

Som følge av nedbemanningen forteller den ene informanten: “Jeg fikk andre arbeidsoppgaver etter nedbemanningen som følge av både kompetanse og ansiennitet. Var på kurs og fikk opplæring i hvordan de nye arbeidsoppgavene skulle utføres”. Informanten sa videre at opplæringen var tett og tilstrekkelig, at han nå har kontroll på oppgavene og mestrer de. Han var veldig glad for å få mer variert arbeid og positivt innstilt til nye endringer. “Det var et framskritt for meg, som også hjalp på selvtilliten”.

Det viser seg likevel at det ikke var alle som fikk nye arbeidsoppgaver: “Fikk ingenting annet enn at jeg måtte oppnå absolutte krav”. En annen informant fikk tilbud om en stilling han tidligere hadde: “Jeg fikk en ny jobb som jeg har hatt tidligere. Selv om jeg kunne den fra før fikk jeg likevel tilbud om opplæring”. Vi ser også at det for noen er for lite utfordringer: “Det er mye rutinepreget arbeid og noen kjedelige arbeidsoppgaver som gjør at man ikke blir motivert over tid” kommer det fra en informant, mens en annen sier: “Arbeidsoppgaver blir kjedelige over en lengre periode, så kunsten er å takle en kjedelig arbeidsdag”. Dette kan gå utover behovet for å videreutvikles.

4.3.2 Høye krav

Bedriften stiller visse forventninger til de ansatte i form av salg, effektivitet og behandlingstid, og fokuset har skiftet fra “dette ønsker vi” til “dette må dere klare”. Som nevnt tidligere virker disse fastsatte målene til å gi ekstra press på de ansatte som øker

stressnivået på jobb. Det å sette seg mål i arbeidssammenheng er i de fleste tilfeller positivt i den forstand at de ansatte har noe å strekke seg etter for å oppnå, men dette fremstår ikke å være tilfellet. Vi får inntrykk av at mål og krav som stilles er med på å bidra til negativ stemning på arbeidsplassen. Dette kan undergrave de ansattes mestringsfølelse eller gi følelsen av å være en byrde istedenfor en ressurs for arbeidsgiver, hvis man ikke når det nivået som forventes. Dette virker i mot arbeidsplassen og deres ønske om å skape en vinnerkultur.

Ut i fra informasjonen medarbeiderne kommer med tar ikke bedriften stilling til hvordan snittet på kundesenteret ligger. Vi fikk inntrykk av at det er et fåtall av de ansatte som oppnår disse målene. Kravene blir som tidligere nevnt uttalt som “uoppnåelige”. Dette strider også mot teorien som presiserer viktigheten av følelsen om å ha kompetanse nok til å kunne utføre en aktivitet. Funnene indikerer på at de ansatte ikke alltid mestrer de nye arbeidsoppgavene. noe som fører til negative konsekvenser som stress og misnøye. For at de ansatte skal få dekket behovet for kompetanse, bør lederen gi dem muligheten til mestringsfølelse og vekst ved å tilby optimale utfordringer. Dette gir opplevelse av at en er kompetent.

Arbeidsoppgavene bør passe deres individuelle kompetansenivå, samtidig som det er spennende og utfordrende nok (Deci og Ryan 1991). Vi ser også at det var medarbeidere som nevnte at arbeidsoppgavene var rutinepreget og kjedelige over tid.

Resultater blir ukentlig framlagt av teamledere på kundesenteret og det framkommer av disse at det maks er et par fra hvert team som når sine mål, og disse resultatene varierer fra uke til uke. Begrunnelsen for dette er den store variasjonen på hvilken type kunde man har med å gjøre, om de er vrang eller om de gjør det kundebehandleren ber om, hva saken gjelder og om det foreligger noen løsninger som kan anvendes. Prestasjonene ligger derfor i ganske stor grad ikke på kundebehandleren selv, men er situasjonsbasert og dermed utenfor kundebehandlerens kontroll. De kriteriene og målene som er satt gjelder alle, men bedriften tar hensyn til fartstid hvis man eksempelvis er helt ny etter opplæring eller om man har vært ansatt over en lengre periode.

Medarbeiderne har også den siste tiden rundt nedbemanningen gjentatte ganger fått beskjed om å ikke fokusere på tall som tar for seg effektivitet (antall samtaler/saker), terningkast (bedømmelse fra kunde) og snitt samtaletid og etterarbeid (tid brukt på å loggføre samtaler), men heller fokusere på salgsmålene som foreligger. I praksis så har ikke dette endret seg. De

får fortsatt tilbakemeldinger på de målingene de har fått beskjed om at de ikke lenger skal fokusere på, som skaper frustrasjon hos de ansatte. Det blir lagt mer vekt på hva som blir gjort feil, enn hva som blir gjort riktig eller bra.

Slik vi har påpekt tidligere kommer det frem av informantene at det er et press om å oppnå absolutte krav og det er nå mer multitasking på jobb enn tidligere, før nedbemanningen. Dette fokuset på effektivitet blir av samtlige sett på som negativt, og “Tilbakemeldingene vi får fra ledere er som regel negativt ladet”. En informant sier blant annet: “Tilbakemeldingene fra teamlederne føles ofte som mas, og de kommer ukentlig eller hver dag”. Vi tolker informasjonen fra de ansatte som at tilbakemeldingene de får fra lederne oppleves å bli gitt på en kontrollerende måte, noe som gir en demotiverende effekt (Deci og Ryan 1994). Som nevnt i teorien kan negative konsekvenser som følge av nedbemanning og endringer i arbeidsforholdet være høyere krav til ferdigheter og økt arbeidspress på grunn av økt arbeidsmengde, noe vi ser er som er tilfelle hos Get (Brockner 1992).

4.3.3 Utvikling

Når det kommer til utvikling på kundesenteret er det litt delte meninger mellom medarbeiderne. Noen mener det er lite utviklingsmuligheter og at de føler seg låst der de er nå. Det er lettere å få ny stilling i annen avdeling hvis man ønsker en karrieremulighet, mens andre mener det er håp fremover. Muligheter for utvikling hos Get kan ses gjennom utsagn som: “Ja, med tanke på at jeg har fått nye arbeidsoppgaver etter nedbemanningen får jeg mer kunnskap og bredere kompetanse. Jeg har troen på at jeg kan få andre oppgaver etter hvert”. Videre forteller han at han har en god følelse angående utvikling. En annen informant nevner de ukentlige samtaler som utviklende: “Ja, vi har samtaler ukentlig. Det er også lagt opp løp for hva du skal gjøre for å oppnå målet”. Informanten nevnte ikke noe om utvikling utover den stillingen han har nå. En tredje informant forteller at kundene gir personlig utvikling, men at han må over på en annen avdeling hvis han skal utvikle seg karrieremessig.

Lederne bekrefter at de blir målt etter antall løste saker og andre faktorer. Noen ansatte mistet også ansvar som følge av nedbemanningen. “Ting skjedde fort og det var liten tid til opplæring i de nye arbeidsoppgavene”. Lederne var klar over at dette kunne skape usikkerhet på det nye arbeidet, men de måtte bare bli kastet ut i det og begrunner det med at “Det tar tid å bli god i nye ting”. Når det kommer til utvikling mener lederne det settes i stort fokus. Get

har som nevnt avdelingen Academy, som tar for seg opplæring og videre kurs for nye og eksisterende ansatte. Det foregår mye læring via e-læringskurs og klasseromskurs. “Utvikling av de ansatte skjer i tillegg på lik linje som utviklingen i samfunnet”. Det er teoretisk opplæring i fire uker, før man starter å supportere kunder over chat eller telefon. Videre kommer det informasjon fra teamlederen om framtidige planer, men som per dags dato ikke er iverksatt: “Vi skal også ta i bruk Kahoot¹ for å gjøre opplæringen kulere, mer interessant og noe de ansatte forhåpentligvis får mer ut av”. Videre blir det fortalt: “De som jobber deltid har som regel ikke et ønske om en videre karriere internt på Get, mens de som jobber fulltid ønsker som regel å utvikle seg mer internt på arbeidsplassen. Det er muligheter for å gå over til andre avdelinger, men med så mange ansatte og mange om beinet, så blir nåløyet mindre og det tar derfor lengre tid, og nåløyet blir også påvirket av resultater. Resultater legges merke til og får øynene opp for folk. Jobb for det, og mulighetene er åpne”. Vi tolker det slik at lederen tar for gitt at de som jobber deltid ikke er interessert i en utvikling internt, og at de heller velger å rette oppmerksomheten på dem som er flinke og de som jobber fulltid. Men på den andre siden ser vi at det brukes tid på opplæring og kurs for å utvikle kompetansen til medarbeiderne i organisasjonen.

4.3.4 Delkonklusjon

Vi ser at Get fokuserer på å videreutvikle den interne kompetansen, noe som er positivt for den indre motivasjonen. Mennesket er et vekstorientert vesen av natur og har en indre nysgjerrighet til å utforske og tilegne seg aspekter av omgivelsene (Deci og Ryan 1985). Nedbemanningen førte til at det ble færre igjen til å utføre arbeidsoppgavene, noe som førte til mer utfordrende og spennende oppgaver for enkelte. Nedkuttingen av ansatte skapte da positive effekter som følge av nye arbeidsoppgaver som ga økt selvtillit og mestringsfølelse ved at den ansatte fikk anvendt kompetansen på andre måter enn tidligere. Både medarbeiderne og lederne mener opplæring og vedlikehold av kompetanse følges opp på en god måte, slik at det aldri er kompetansen som kan være årsaksgivende for dårlige resultater.

På en annen side skapte dette i enkelte tilfeller negative effekter som at det oppleves som for vanskelig for noen ansatte, da dette ble knyttet opp mot høye krav og høyt effektivitetsnivå.

¹ Interaktiv e-læringsprogram, spillbasert læringsplattform.

Ledelsen anser ikke minstekravene som stilles som et problem, men noen medarbeidere opplever disse kravene som demotiverende og at fokus alltid rettes på det negative. Tilbakemeldingene og den generelle responsen de ansatte får fra ledelsen er i stor grad negativt ladet, om det er prestasjoner i forhold til mål eller annet så sitter de ansatte igjen med en følelse av å ikke strekke til. Slike tilbakemeldinger blir oppfattet som redusert kompetanse, og undergraver dermed motivasjonen og resulterer i redusert motivasjon (Deci, Ryan og Koestner 1999). Den demotiverende effekten av negative tilbakemeldinger virker til å være stor, og vi tolker det som at målene ses på som for utfordrende for de ansatte.

Vår oppfattelse er at arbeidsplassen har problemer med den generelle stemningen blant medarbeiderne som fører til lite motivasjon for arbeidet. Medarbeider-informantene har alle individuelt nevnt resultatene og målingene som et irritasjonsmoment. Dette er noe ledelsen burde ta grep om og iverksette tiltak for å bedre situasjonen. Lederne kan senke målene og heller la medarbeiderne føle seg ansvarlig for sine vellykkede resultater. Dette vil fremme følelsen av kompetansen og dermed virke mer motiverende, for slike faktorer er viktig for den indre motivasjonen (Deci, Ryan og Koestner 1999).

5. Avslutning

Vi hadde problemstillingen: “Hva gjør ledere for å motivere de ansatte i nedgangstider?” der vi i undersøkelsen har fokusert på tre forutsetninger for motivasjon: autonomi, tilhørighet og kompetanse.

Våre funn viser at nedbemanning generelt er en tung og krevende prosess for alle involverte, både for de som mister jobben og de gjenværende ansatte. De møter en tid preget av usikkerhet, mister kolleger og opplever endringer på arbeidsplassen.

I nedgangstiden hos Get ble arbeidet påvirket ved at ledelsen ønsket et høyere effektivitetsnivå i bedriften. Negative effekter ble misfornøyde ansatte som opplevde strengere rutiner, mer ytre kontroll og økt arbeidspress på grunn av høyere krav til ferdigheter og arbeidsmengde. Via prosessen kom det tydeligere frem hvor hierarkisk organisasjonen er, der ansatte ser på det som å bli styrt uten noen form for innflytelse internt. Funnene viser ikke tegn til at ledelsen gjorde noe særlig for å være autonomistøttende eller øke følelsen av selvbestemmelse. Etter nedbemanningen ble ledelsen oppfattet å være mer kontrollerende av

medarbeiderne, noe som derimot kan gå negativt utover motivasjonen til de ansatte (Deci og Ryan 1985). Ledelsen burde i teorien legge til rette for miljø som gir valgfrihet og selvbestemmelse på arbeidsplassen, siden det vil fremme individets motivasjon (Deci og Ryan 1985). Datainnsamlingen viser samtidig at autonomien ikke ble påvirket i veldig stor grad siden arbeidet for flertallet av de på kundesenteret ikke ble betydelig endret av nedbemanningen. Kundebehandlerne er vant til å følge bestemte rutiner på arbeidsplassen. På en annen side var det en av fire medarbeider-informanter som likevel fikk oppleve litt mer autonomi i arbeidet, siden han fikk et større ansvar med nye arbeidsoppgaver som følge av nedkuttingen av ansatte.

Når det kommer til tilhørighet viser dataene at denne faktoren i større grad ble påvirket, siden det var mer endringer i de sosiale forholdene som følge av nedbemanningsprosessen. Dette var eksempelvis omrokking, nedkutting av ansatte i tillegg til nye ansikter og væremåter som påvirket tilhørighetsfølelsen. En antydning er også at prosessen skapte en følelse av ekskludering i organisasjonen, grunnet liten inkludering med tanke på informasjon fra den øverste ledelsen. Videre gjorde teamlederne på kundesenteret en innsats for å fremme det sosiale aspektet på arbeidsplassen og lette på stemningen i nedgangstiden. Inndeling av nye team førte til uvante omgivelser og det ble derfor iverksatt tiltak som servering av mat, bruk av musikk og sosiale sammenkomster som quiz og lignende. I tillegg ble det satt igang samtalemøter og teammøter. Dette hadde positiv effekt for medarbeiderne, men likevel fantes det opplevelse av splittelse i organisasjonen. Inndeling av store team var ment for å gjøre organisasjonen mer samkjørt og få bedre kommunikasjon. Dersom ledelsen bedre hadde kommunisert hensikten med endringene bedre, hadde det skapt mindre motstand og mer aksept og samarbeidsvilje blant medarbeiderne, som igjen gir mer motivasjon (Eikeland 2009).

Videre så førte nedbemanningen til at det ble flere arbeidsoppgaver stående uten noen til å håndtere disse, derfor iverksatte teamlederne hos Get opplæring av gjenværende ansatte. Medarbeidere fikk dermed utvidet sin kompetanse og ble tildelt andre arbeidsoppgaver som førte til positive effekter, som økt motivasjon og selvfølelse. Opplæring og vedlikehold av kompetanse har alltid stått i fokus hos Get, da høy kompetanse ofte gir høyere effektivitet og bedre resultat. Men på en annen side det ble ikke iverksatt noen direkte tiltak for å øke kompetansen til de ansatte etter nedbemanningen, i og med at opplæringen ble redusert fra to måneder til en måned. Nedbemanning førte ikke til noen endring i forhold til opplæring og

vedlikehold av kompetanse, annet enn at opplæringstiden ble redusert av uviss årsak. Opplæring og vedlikehold blir vanligvis gjennomført ved tildeling av nye arbeidsoppgaver for å håndtere de nye systemene, rutinene og lignende. Enkelte medarbeidere følte likevel at de nye arbeidsoppgavene var svært krevende og da disse også ble knyttet opp mot mål de måtte oppnå. Det ble ikke tatt høyde for at arbeidsoppgavene for dem var ukjente og dermed ville ta lengre tid. Både ledere og medarbeidere mener utviklingen av kompetanse internt hos Get generelt fungerer bra og gjennomføres på en god måte. Medarbeiderne var fornøyde med nye arbeidsoppgaver, men mener fokuset på målene skulle vært mindre, særlig i starten da de trenger lenger tid til å bli kjent og komfortable med de nye arbeidsoppgavene.

5.1 Anbefalinger

I tiden som kommer anbefaler vi Get å ha jevnlig oppfølging av de nye rutinene og være mer mottakelige for eventuelle ideer fra medarbeiderne. Vi ser fra våre funn at medarbeiderne ønsker å kunne bidra til endringer på arbeidsplassen. Dette kan styrke motivasjon deres og følelsen av å bli involvert, som positivt går utover autonomi- og tilhørighetsfølelsen. Skulle Get gjennomgå en liknende nedbemanning i fremtiden er det tiltak som kan endres. Det burde rettes større fokus på kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, slik at usikkerhet unngås. Det kan være lurt å informere de gjenværende om hvem som ble berørt av nedbemanningen, slik at de er klar over hvem som fortsatt jobber der og strukturen oppleves som bedre. Avslutningsvis kan det være lurt å tenke på at arbeidsoppgaver burde være optimalt utfordrende samt gi mulighet for mestringsfølelse.

5.2 Videre forskning

Dataene gjelder for organisasjonen Get, og denne oppgaven omhandler og tar for seg deres nedbemanning. På bakgrunn av smalt utvalg kan våre funn og vår konklusjon ikke generaliseres. Funnene kan likevel gi en forståelse for lignende situasjoner i andre bedrifter, hvilken effekt nedbemanning kan ha på de gjenværende ansatte og hvordan ting kan oppleves for enkelte medarbeidere. Funnene kan være interessante for andre bedrifter da disse resultatene kan ha overførbarhet til andre kontekster. Det forutsetter at problemstillingen blir forsket videre på for å avgjøre om funnene våre kan generaliseres eller om det bare begrenser seg til Get og deres prosess.

Vi har i denne oppgaven belyst flere av effektene en nedbemanningsprosess kan ha på en bedrift og dens ansatte, og da spesielt hvordan motivasjonen påvirkes av et slikt drastisk tiltak. Det hadde vært interessant å forske videre på dette over en lengre periode, for å se utviklingen i organisasjonen og resultatene av tiltakene på langt sikt. Dersom vi hadde hatt mer tid og ressurser hadde det også vært interessant å undersøkt hele organisasjonen for å få et større helhetlig bilde av opplevelsene.

6. Litteraturliste

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

Brochs-Haukedal, William. 2010. Arbeids – og lederpsykologi. 8. utg. Oslo: Cappelen Akademisk.

Brockner, J. 1992: Managing the effects of layoffs on survivors, *California Management Review*, 34(2): 9-28

Brændeland, B. 2008. Mål, målløshet eller mangel på målbevissthet? I B. E. (redaktør), *Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket* (s. 405). Oslo: Transit AS.

Deci, Edward L., Richard Koestner og Richard M. Ryan. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6): 627-668.

Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self –Determination in human behavior*. Plenum press, New York.

___ 1991. A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation*, 38: 237-288.

___ 1994. Promoting Self-Determined Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 38(1): 3.

___ 1996. Self-Determined Motivation and Educational Achievement. *Advances in Motivation*. Torgrim Gjesme og Roald Nygård (red.). Oslo: Universitetsforlaget.

___ 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.

Eikeland, Morten. 2009. God ledelse i nedgangstider. *AFF*, 23. januar. Lesedato 14. mars 2017: <http://www.aff.no/publikasjoner/god-ledelse-i-nedgangstider>

Gagné, Marlène og Edward L. Deci 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26:331-362.

GET Teknologi og innovasjon. 2016. Lesedato 15. februar 2017:
<https://www.get.no/om/om/om-selskapet/teknologi-og-innovasjon>

Gjerde, Susann. 2013. *Coaching, hva hvorfor hvordan?* 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Ilardi, Barbara C., Dean Leone, Tim Kasser og Richard M. Ryan. 1993. Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21): 1789-1805.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforl.

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

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave, abstrakt forlag, Oslo.

Karp, T. 2014. *Endring i organisasjoner- ideology, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 4. utgave 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter, John. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.

Mishra, A. K., K. E. Mishra og G.M. Spreitzer. 2009. Downsizing the company without downsizing morale. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 39

Nesheim, Torstein. 2013. "Bemanningstiltak som kriseløsning: Determinanter og konsekvenser for endringskapasitet." *Søkelys på arbeidslivet*, 30(3): 222-234.

Nesheim, T, K. Olsen og A.L. Kalleberg. 2007: *Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene?* *Søkelys på arbeidslivet*, 24(3): 3-15

Olsen, K. M. 2014. Deltakelse og medvirkning i HRM. In A. Mikkelsen & K. M. Olsen (Eds.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 1, pp. 254-284). Oslo: Cappelen Damm.

Robbins, S.P og T.A. Judge. 2007: *Organizational Behavior*, 12th ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey

Smith, George P. 1994. Motivation. *Human Resources Management and Development Handbook*. 2. utg. William R. Tracey (red.). New York: AMACOM.

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg I: Intervjuguide ansatte

INTERVJUGUIDE FOR ANSATTE

1. Tilhørighet:

- a. Hva har blitt gjort for å skape trivsel under nedbemanningsperioden?
- b. Hvordan var forholdet de ansatte imellom før, under og etter nedbemanningen?
- c. Hvordan var forholdet mellom leder og medarbeider før, under og etter nedbemanningen?

2. Autonomi:

- a. I hvilken grad føler du at du er selvstendig på jobb og har valgfrihet i arbeidshverdagen?
- b. På hvilken måte har du mulighet til innflytelse i organisasjonen?
- c. Følte du du ble inkludert i nedbemanningsprosessen?

3. Kompetanse:

- a. Fikk du noen nye arbeidsoppgaver etter endringsprosessen? Fikk du i så fall nok oppfølging?
- b. Hva føler du om disse oppgavene? Føler du arbeidsoppgavene er utfordrende nok/vanskelige?
- c. Får du mulighet til å utvikle deg på jobb?

4. Belønning:

- a. Hvordan blir du belønnet for arbeidet?
- b. Har nedgangstidene preget det gamle belønningssystemet?

5. Lederstil:

- a. Hva gjorde lederen for å bidra til en positiv innstilt arbeidsplass under nedbemanningen?
- b. Hvordan og hvilke tilbakemeldinger gir lederen?

- c. Hvordan opplever du tilbakemeldingene? Føler du de har noen effekt på deg?
- d. Hvordan opplevde du din leder under nedbemanningen?

6. Kommunikasjon og struktur:

- a. Hvilken informasjon fikk du under nedbemanningen? Følte du at du fikk tilstrekkelig og nødvendig informasjon om endringsprosessen av lederen din?
- b. Hvordan var kommunikasjonen innad i organisasjonen? Opplever du strukturen i organisasjonen som klar og tydelig?
- c. Hvordan er muligheten for de ansatte å gi tilbakemelding/innspill til lederen?

INTERVJUGUIDE FOR LEDERE

1. Tilhørighet:

- a. Hva har dere gjort for å skape trivsel under nedbemanningsperioden?
- b. Hvordan var forholdet de ansatte imellom før, under og etter nedbemanningen?
- c. Hvordan var forholdet mellom leder og medarbeider før, under og etter nedbemanningen?

2. Autonomi:

- a. I hvilken grad er de ansatte selvstendige på jobb? Har de ansatte autoritet til å ta avgjørelser på egenhånd?
- b. På hvilken måte har de ansatte mulighet til innflytelse i organisasjonen?
- c. Inkluderte dere medarbeiderne i endringsprosessen?

3. Kompetanse:

- a. Oppstod det noen endringer i arbeidsoppgavene til de ansatte som følge av nedbemanningen? Ble det i så fall opplæring og oppfølging av de nye arbeidsoppgavene?
- b. Hvordan delte dere arbeidsoppgavene til de ansatte som var igjen?
- c. Er utvikling et fokus? Blir det holdt kurs for de ansatte?

4. Belønning:

- c. Hvordan blir de ansatte belønnet for arbeidet?
- d. Har nedgangstidene preget det gamle belønningssystemet?

5. Lederstil:

- a. Hva gjorde du som leder for å bidra til en positiv innstilt arbeidsplass under nedbemanningen?
- b. Hvordan og hvilke tilbakemeldinger gir du?
- c. Hvordan opplever du tilbakemeldingene blir mottatt? Føler du de har noen effekt?

6. Kommunikasjon og struktur:

- a. Hva slags informasjon ga dere under nedbemanningen?
- b. Hvordan var kommunikasjonen innad i organisasjonen? (Var strukturen i organisasjonen tydelig og klar?)
- c. Hvordan er muligheten for de ansatte å gi tilbakemelding/innspill til deg som leder?