



UNIVERSITETET I AGDER

De psykologisk og organisatorisk utfordrende ettervirkningene etter en nedbemanningsprosess

LINA LUNDEN

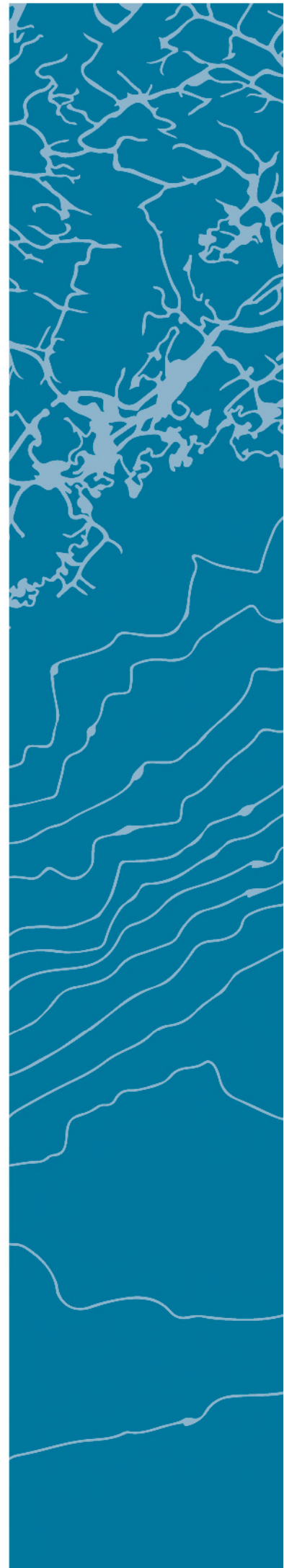
VEILEDER

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Forord

Jeg avslutter med denne masteroppgaven studiet erfaringsbasert Master i ledelse, med spesialisering i Arbeidsliv og karriereveiledning ved Universitet i Agder. Det har vært en spennende og lærerik reise og jeg er veldig takknemlig for at jeg har fått muligheten til å ta dette studiet. Jeg har hatt mennesker rundt meg som har støttet meg og heiet meg på veien.

Etter å ha bevitnet en enorm nedbemanningsprosess mellom 2015 og 2017 i bransjen og bedriften jeg jobber i, har jeg hatt et ønske om å studere hva en slik prosess gjør med de ansatte som er igjen. Det er derfor jeg har valgt å skrive om dette i Masteroppgaven min. Det er med stolthet jeg nå kan anse den som levert.

Videre vil jeg takke alle mine intervjuobjekter, for at dere tok dere tid og sa ja til å dele deres erfaringer og opplevelser. Dere var åpne, ærlige og gav meg masse god innsikt.

Etttersom jeg hadde et ønske om å skrive ferdig masteroppgaven mens jeg var i mammapermisjon, og «desperat» måtte ha en veileder raskt på plass, var jeg så heldig å få Morten Øgård på laget. En stor takk til deg for at du ryddet tid til meg i kalenderen. Og takk for at du har veiledet og «pushet» meg i mål.

Jeg vil også takke mine kollegaer for deres tålmodighet for mitt fravær på grunn av studier opp igjennom årene. En ekstra takk til min tidligere leder Colleen som pushet meg til å starte med Bacheloren ved siden av jobb tilbake i 2009. Og takk til min nåværende leder Bente som har støttet meg og gitt meg fleksibilitet til forelesninger og i eksamensperioder.

Til slutt, så kommer den største takken til min fine og gode familie: Jaran, Hedda, Iben og Thomas. Dere har vært meget tålmodige, da jeg har måttet bruke helg etter helg med studier, men dere har likevel alltid heiet meg videre. Og til de aller beste besteforeldrene Liv, Hans Petter, Kirsten og Kolbjørn, dette hadde aldri gått uten deres hjelp. Dere er alle sammen gode som gull i en hektisk hverdag.

Sammendrag

Som et resultat av nedgangstidene som oljenæringen har gjennomgått de siste årene, har realiteten for de fleste bedrifter i denne industrien vært å måtte stå i én eller flere tøffe nedbemanningsrunder. Denne masteroppgaven tar for seg hvilke psykologiske og organisatoriske utfordringer disse bedriftene har måttet ta inn over seg. I tillegg ser den på hvorfor turnover går opp i denne bransjen, etter at nedbemanningsprosessene tilsynelatende er over.

Teorien baserer seg på hva som motiverer en ansatt og hvilke faktorer som er til stede for at den ansatte skal trives nok til å bli i sin stilling. Den forteller i tillegg noe om det motsatte, hva som ikke er til stede, når noen faktisk velger å si opp.

Undersøkelsen ble utført i form av kvalitative dybdeintervjuer med åtte personer som har valgt å si opp den stillingen de hadde i en oljerelatert bedrift på Sørlandet. Målet var å finne ut hvorfor så mange velger å bytte karriere etter at faren for å bli sagt opp er «over».

Funnene viser at grunnene til oppsigelsene er sammensatte og at det sjeldent er kun én grunn til at man sier opp sin stilling. Det som derimot kommer klart frem er at det å jobbe i en bedrift som gjennomgår så store og negative omveltninger, gjør noe med de personene som opplever det. Under selve prosessen så trår overlevelsesinstinktet frem og de aller fleste gjorde det de kunne for å beholde jobbene sine. Det var heller i «vakuumet» etter at prosessene var ferdig at mange begynte å se seg etter andre ting å gjøre.

Det som gjør dette fenomenet til noe som var verdt å studere, er at disse bedriftene nå mister mange av de ansatte som de hadde valgt å satse på. Det man har lært er at man er nødt til å ha mer fokus på de som blir igjen etter en nedbemanningsprosess. Organisasjonene må lage en plan/strategi og kommunisere denne godt ut til de ansatte. I tillegg må de følge opp hver enkelt, gjennom videreutvikling, medbestemmelse og gjensidig tillit. Til slutt må det også jobbes med bedriftskulturen som gjerne har fått seg knekk etter slike omveltninger. Det tar tid å endre praten i gangene til å være noe annet enn negativ, men det er en absolutt nødvendighet for bedriftens videre suksess.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1 Innledning	1
1.1 Tema og relevans	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	2
2 Oljekrise, et arbeidsliv i endring og nedbemanning	3
2.1 Bakgrunnsbilde fra oljeindustrien	3
2.2 Et arbeidsliv i endring	3
2.2.1 Nedbemanning	4
2.2.2 Endringsprosesser	5
2.2.3 Sentralisering	6
2.2.4 Sidedforskyvning	7
2.2.5 Turnover	7
3 Teoretisk forankring	8
3.1 Fra motivasjon, trivsel og psykologisk arbeidsmiljø til stress og utbrenthet	8
3.1.1 Motivasjon og trivsel	9
3.1.2 God og motiverende ledelse	10
3.1.3 Psykologiske jobbkraav	11
3.1.4 Psykologiske arbeidsmiljø	12
3.1.5 Stress og utbrenthet	13
3.2 Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur	14
3.2.1 Organisasjonsstruktur	14
3.2.2 Organisasjonskultur	15
3.3 Fire perspektiver for å forstå atferd i organisasjoner	15
3.3.1 Det strukturelle perspektivet	15
3.3.2 HR (Human Resource) perspektivet	16
3.3.3 Det politiske perspektivet	17
3.3.4 Det ymbolske perspektivet	17
3.4 Hypotesetabell	18
4 Metode og datainnsamling	19
4.1 Tilnærming og forskningsdesign	19
4.2 Metode og forskningsstrategi	20
4.3 Datainnsamling og utvalg av enheter	21
4.3.1 Snøballmetoden	22
4.4 Utforming av intervjuguiden	22
4.4.1 Forskningsspørsmål og intervjustørsmål	22

4.5 Gjennomføring av undersøkelsen	23
4.6 Analyse, tolkning og transkribering	24
4.6.1 Analysemodell	25
4.7 Datakvalitet	25
4.7.1 Validitet	25
4.7.2 Relabilitet	27
4.8 Etske betraktninger	27
4.9 Begrensninger og utfordringer	28
5 Presentasjon av det empiriske materialet	30
5.1 Tillitsforhold, struktur og strategi	30
5.2 Videreutvikling, kompetansekartlegging og verdsettelse	32
5.3 Beslutningsmyndighet og makt	33
5.4 Arbeidsliv i endring og organisasjonskultur	33
5.5 Motivasjon og trivsel	34
5.6 Analysetabell	37
5.6.1 Det strukturelle perspektivet	37
5.6.2 HR perspektivet	38
5.6.3 Det politiske perspektivet	39
5.6.4 Det symbolske perspektivet	39
5.6.5 Motivasjon og trivsel	40
6 Drøfting av resultater	42
6.1 Forventninger som brytes	42
6.2 Eksterne jobbmuligheter	44
6.3 Manglende påvirkning	44
6.4 Utvikling er lovpålagt	45
6.5 Relasjon og ros viktig	47
6.6 lønn er viktig, men overvurdert	48
6.7 Mestringsorienterte er krevende	48
6.8 Mine tilleggsfunn	49
6.9 Hypotesetabellen presentert	51
7 Praktiske og teoretiske implikasjoner	52
7.1 Praktiske implikasjoner	52
7.2 Teoretiske implikasjoner	52
7.3 anbefaling videre	53
Referanseliste	54
Vedlegg 1 - Informasjon om deltakelse i kvalitativ	57
Vedlegg 2 – Intervjuguide	59

1 Innledning

1.1 Tema og relevans

Etter fire ekstremt tøffe år i oljenæringen, ser man nå en bedring og det er et lite lys i enden av tunnelen. Det går sakte men sikkert fremover og det handler endelig igjen om å tørre. Tørre å gjøre investeringer, tørre å holde på arbeidsstyrken og tørre å planlegge fremover. Denne perioden har likevel satt sitt preg på arbeidslivet og man ser en økt trend hvor mange sier opp sin stilling fra arbeidsplassen de har vært en del av i mange år. Noen begynner på nytt i en annen oljerelatert bedrift, mens andre søker seg over til helt andre næringer. Jeg har i denne masteroppgaven intervjuet åtte personer, som har valgt å slutte frivillig i en oljerelatert bedrift på Sørlandet, som har vært gjennom ekstrem nedbemanning.

Jeg har selv vært en del av denne prosessen og har den siste tiden mistet mange gode kollegaer ettersom de har valgt å si opp hos oss (Bedrift X). Dette gjør de etter å ha «overlevd» flere runder med nedbemanninger. Noen bedrifter både doubler og tripler turnover-tallene etter at nedbemanningsprosessen er over. For å få en bedre forståelse av hvorfor det skjer, ønsker jeg å studere dette fenomenet litt nærmere. Er det kanskje noe i, under og etter en nedbemanningsprosess man kunne gjort annerledes for å unngå denne økningen i turnover?

Tematikken i denne masteroppgaven er derfor de psykologiske og organisatoriske ettervirkningene som kan utfordre en organisasjon etter en nedbemanningsprosess. Hvordan kjenner de som har vært gjennom en slik prosess det på kroppen? Og hva er det som trigger beslutningen til de som velger å si opp sin stilling når de tilsynelatende sitter trygt i den jobben de har? For å få svar på dette har jeg studert teorien rundt slike prosesser og kommer til å se på hvilke elementer som ikke er tilfredsstillende når noen velger å ta en slik beslutning om endring av karrierkurs. Motivasjon og trivsel er faktorer som også blir viet stor plass i denne oppgaven. Det å være en bedrift under nedbemanning føles tungt for alle involverte, både ledelsen, de ansatte og familiene deres. Ledelsen har noen fryktelige vanskelige beslutninger foran seg. Det er selvfølgelig en forferdelig følelse å se på at bedriften en har brukt tid, krefter og ressurser på å bygge opp, blir kuttet ned til bristepunktet og samtidig vite hva dette kan gjøre mot den som blir sagt opp, og de rundt. De ansatte som blir igjen mister gode kollegaer, samt mye nødvendig

kompetanse og ressurser. Dette gjør at arbeidshverdagen kan føles tyngre, en blir fort overarbeidet og det kan tære på motivasjon og trivsel over tid.

Problemstilling, teori, metode, fremgangsmåte, funn og evaluering vil bli presentert fortløpende.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Mitt forskningsspørsmål er hvorfor man etter endt nedbemanningsprosess, ser en høyere turnover enn før prosessen startet? Når en bedrift endelig skal kunne legge en slik prosess bak seg og se fremover, hvorfor får man da så mange umotiverte ansatte som sitter og vurderer hele arbeidssituasjonen sin og kanskje velger å ta steget og gjøre noe med den? Hva er de bakenforliggende faktorene for dette? Undersøkelsen jeg skal foreta vil fokusere på å kartlegge disse for å finne ut på hvilket grunnlag har de jeg intervjuer valgt å si opp. I tillegg er det viktig for videre læring å finne ut om det er noe bedriften kunne gjort annerledes for å beholde disse personene. Ville det vært noe som kunne motivert dem til å bli, eller overskygget prosessen de hadde vært gjennom alt annet?

Det var viktig, da jeg begynte på denne oppgaven, å skrive om noe som kunne være verdt noe og som kunne brukes for videre læring, både for meg selv og for andre. Det er ikke mangel på intervjuobjekter, så jeg måtte begrense meg. Det gjorde at jeg gjennomførte dybdeintervjuer med åtte personer som hadde sagt opp sin stilling i en oljerelatert bedrift på Sørlandet i eller etter 2016. De sluttet alle etter at nedbemanningsrundene tilsynelatende endelig var over. Beslutningen om å intervju akkurat disse var fordi de representerer en gruppe mennesker som har tatt et valg om å si opp og gå fra den stillingen de hadde. Fenomenet er spesielt fordi det er «unormalt» mange som har valgt å gjøre akkurat dette fra 2016 og til nå. Til sammenlikning, så har Bedrift X mer enn doblet sin turnover mellom 2013 og 2018, fra under 5% til over 10%.

2 Oljekrise, et arbeidsliv i endring og nedbemanning

2.1 Bakgrunnsbilde fra oljeindustrien

Grunnet lavere oljepris og et fallende aktivitetsnivå, har oljenæringen de siste årene måttet effektivisere seg og tilpasse seg deretter. Et resultat av dette, er at det siden 2015 har vært en nedgang i antall sysselsatte i denne bransjen (Norsk Petroleum, 2018). Det er blitt gjort diverse studier for å vise denne trenden, en av dem er utført av Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) for Olje- og energidepartementet, som viser at nedgangen i sysselsatte i petroleumssektoren (leverandørforetak og olje- og gasselskaper), i Norge, fra 2012 til slutten av 2017 var på 27,5%, hvor den markant største nedgangen var mellom 2015 og 2017 (Vatne, 2018, s. 5). På Sørlandet har mange bedrifter i samme segment måttet redusere sin arbeidsstyrke betraktelig mer. Node-bedriftene har anslått en nedgang fra ca. 10.000 ansatte ved utgangen av 2014 til ca. 3.000 ansatte i begynnelsen av 2018, noe som utgjør 70% (Reinertsen, 2018). Dette tallet er klart høyere enn det totale tallet på landsbasis. Til sammenlikning, var reduksjonen i Bedrift X også nesten 70% i samme tidsrom. Dette var på landsbasis, vel og merke, men avdelingen på Sørlandet hadde mer eller mindre den samme prosentvise nedgangen.

Karrierebarometeret er en undersøkelse som gjennomføres årlig av Evidente og KarriereStart.no. Undersøkelsen spør blant annet om hvem som er de mest attraktive arbeidsgiverne for ingeniørstudenter. Det har vært en meget sterkt dalende interesse for bedrifter i oljebransjen fra 2013 til 2017, hvor i 2013 var 7 av de 10 mest attraktive bedriftene bedrifter fra oljebransjen, mens i 2017 var tilsvarende tall 1 av 10 (KarriereBarometeret, 2015; KarriereBarometeret, 2017). Her kan en kanskje se en sammenheng med de som allerede jobber i oljebransjen. Det at bransjen har utrygge fremtidsutsikter gjør at studenter velger andre karrieremuligheter. Det samme gjør kanskje de som allerede jobber i bransjen, de søker seg bort. Dette kan være en påvirkende faktor til at mange bedrifter i oljebransjen ser at turnover har vært vesentlig høyere den siste tiden.

2.2 Et arbeidsliv i endring

Det nye arbeidslivet er i stadig endring og det gjør at bedriftene hele tiden må være skjerpet og følge med på det som skjer rundt dem. Den teknologiske utviklingen, sammen med effektivisering og krav til å kunne omstille seg, gjør at enhver bedrift må være forberedt for å gjøre nødvendige tiltak for å overleve. Innleid arbeidskraft og «outsourcing» av oppgaver blir

mer og mer vanlig. Det er ingen tvil om at hverdagen er blitt tøffere for de fleste. Det kreves at en er tilpasningsdyktig, samtidig som at det er større krav til utdanning, kompetanseheving og omstillingsevner hos den enkelte (Egerdal, 2017, s. 532). Gjennom gode tider i oljeindustrien ble nok veldig mange vant til lukrative goder og et ekstremt levende og trygt arbeidsmiljø. Det er noe eget med det å få jobbe i en bedrift i medgang i forhold til en bedrift som sliter med å oppnå et positivt resultat fra periode til periode. YS sitt arbeidslivsbarometer for 2018 (Steen, Ellingsen & Nygaard, 2018, s. 23), viser en klar nedgang av optimisme og trivsel på arbeidsplassen i 2015 og 2016, før den i 2017 og 2018 har gått noe (men lite) opp igjen. Det er likevel et godt stykke opp til positiviteten som var i 2011 og 2012 – årene før oljekrisen. Kanskje var denne endringen som skjedde for ansatte i oljeindustrien, i tillegg til andre næringer, så ekstrem og vanskelig at fallhøyden og belastningen ble ekstra stor. Når man blir fratatt et gode man allerede har, så er det naturlig å føle på urettferdigheten. I stedet for å snu på det og sette pris på det man har hatt, så lenge det varte. Jeg kommer videre til å gjøre rede for den heller triste siden av et arbeidsliv i endring, hvor jeg fokuserer på diverse stadier rundt en nedbemanningsprosess.

2.2.1 Nedbemanning

Når en bedrift møter tøffe tider, i form av dårlige resultater og kanskje redusert arbeidsmengde, så er nedbemanning ofte et faktum. Da det er en forholdsvis produktiv måte å redusere utgiftene på. Omstillinger eller endring i behov i forhold til arbeidsstyrke, er andre grunner til at bedrifter må utføre nedbemanningsrunder. Nedbemanning er et fagområde som har engasjert og blitt studert av forskere innenfor særlig følgende disipliner over lengre tid: psykologer, sosiologer, jurister, samfunnsvitere og økonomer. Det har derfor vist seg å være godt dokumentert at det er viktig å ta vare på alle involverte parter i en nedbemanningsprosess, være seg de oppsagte medarbeiderne, de gjenværende medarbeiderne, ledelsen, virksomheten generelt og omgivelsene rundt (Egerdal, 2017, s. 534).

Enhver bedrift, leder og medarbeider blir målt opp imot hvilken verdi de klarer å skape og det bestrebes kontinuerlig å vise at den jobben som blir gjort ikke bare har en økonomisk, men også en immateriell verdi (Cameron, Quinn & DeGraff, s. 4). Når en bedrift har for lite å gjøre eller går med underskudd og ledelsen ser at det er nødvendig, så vil en nedbemanningsprosess være det riktige neste steg å ta. I en slik prosess vil bedriften måtte gi slipp på de medarbeiderne de

ser på som overtallige og det gjelder å beholde de menneskene som man mener kan tilføre mest mulig verdi til bedriften fremover.

2.2.2 Endringsprosesser

Etter og under en nedbemanningsperiode vil det skje flere endringsprosesser i bedriften det gjelder. En endringsprosess indikerer omorganisering og/eller omstilling. Omorganisering er ofte litt mer omfattende da det gjerne medfører organisatoriske endringer, mens en omstilling ofte betyr mindre endringer i form av interne tiltak eller omprioriterte arbeidsoppgaver (Pedersen, 2002, s. 167). Det er opp til ledelsen å se til at slike prosesser blir utført på en så smertefri og god måte som mulig. Det psykososiale arbeidsmiljøet blir automatisk påvirket når det skjer endringer i bedriften. Noen blir mer påvirket enn andre, men dette er likevel elementer arbeidsgiver må ta hensyn til. Faktorer som fører til stressrelaterte følelser er mangel på struktur, uvisshet og lav egenkontroll. Det er derfor meget viktig å jobbe med systematisk forebygging mot disse faktorene når man er i en endringsprosess. Et resultat, hvis man ikke gjør det, er at man kan sette i gang uønskede gruppemekanismer og individuelle handlingsmønstre som kan resultere i konflikter og ressurskrevende hendelser. En bedrift som er godt forberedt, har drillet sine medarbeidere og gitt dem kunnskap, kompetanse og vilje til å kunne avverge slike uønskede reaksjoner i god tid før det klarer å utvikle seg til store arbeidsmiljøproblemer (Pedersen, 2002, s. 179, 181)

Som sagt, så kreves det enormt mye av ledelsen i en bedrift når den går gjennom endrings- eller omstillingsprosesser. Det er derfor så viktig å legge en god plan slik at gjennomføringen blir så sømløs som mulig fra start til slutt. En vil med dette kunne klare å oppnå et tilfredsstillende resultat for flest mulig. I enhver endringsprosess så vil det være mange som motsetter seg de forandringer som skal skje. Ledelsen må legge strategien, lage plan for gjennomføringen, se til at implementeringen blir gjort, samt evaluere og følge opp. Det er i tillegg meget viktig at de er tilgjengelige og aktivt til stede i slike prosesser.

Harald Pedersen (2002, s184-185) viser til en endringsprosess med fire viktig stikkord i sentrum:

1. Målfokus: de virksomhetsmål som er satt må være i fokus. Hvis man dreier bort fra disse målene, vil man ofte bli mistenkt for å ta personhensyn og ha skulte motiver.
2. Informasjon: informasjonskanalene i virksomheten må fungere. Informasjonen må komme raskt ut til alle, den må være så enkel og tydelig at faren for mistolking er liten.

3. Medvirkning: arbeidstakerne bør så tidlig som mulig, være med i prosessen som beslutningstakere, i den grad det er mulig. Dess større innflytelse de har, jo tryggere vil de føle seg og mistrivselen minsker. Dette vil igjen resultere i en mer sømløs gjennomføring av prosessen.
4. Sosial støtte: går ut på å bygge opp sosial støtte til de som måtte trenge det, både før, under og etter slike prosesser. Bedrifter som har god kultur for å ta hånd om sosiale utfordringer, vil normalt se mindre konflikter, stress og utbrenthet i organisasjonen sin.

I arbeidsmiljøloven av 2006 så er omstillingsprosesser nevnt under § 4-2 (Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling), punkt 3 og lyder som følger:

«Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.»

Det at vi har et lovverk som tar opp tematikken omstilling, hvor det står hva som forventes av arbeidsgiver, samt arbeidstakerens rettigheter, er meget positivt for håndteringen av slike prosesser. Arbeidstilsynet har parallelt drevet arbeid for å kunne veilede, men også sjekke og kontrollere organisasjoner før, under og etter deres omstillingsprosesser (Saksvik, 2011, s. 300).

2.2.3 Sentralisering

Toppledelsen er i mange tilfeller, når de gjennomgår omstruktureringer, tvunget til å presse organisasjonen gjennom en eller flere sentraliseringsprosesser. Dette er ofte siste utvei, da det som regel skaper mye støy. Et resultat er at noen ansatte, enten får andre oppgaver, de må kanskje flytte på seg, eller i verste tilfelle så blir de overflødig og mister jobben. En sentralisering har som regel en tendens til å gå i «favør» av der ledelsen sitter. For mange føles beslutninger om sentralisering ofte som urettferdige og at de ikke er godt nok planlagte eller gjennomtenkte.

Sentraliseringer er likevel ofte helt nødvendige i en bedrift. Det gjør at toppledelsen får en enklere struktur under seg, som er lettere å kontrollere og lede. Driveren bak en sentralisering er som regel et behov for å redusere kostnader, å strømlinjeforme oppgaver og det å bli mer effektiv (Bolman og Deal, 2013, s.113).

2.2.4 Sideforskyvning

Under nedbemanningsprosesser skjer det ofte sideforskyvninger, som igjen fører til endringsoppsigelser. Det betyr at arbeidstakeren er overtallig der han på daværende tidspunkt er, men han vil få mulighet til å gå over i en annen stilling i bedriften. Arbeidstakeren blir sagt opp fra den opprinnelige stillingen, men får samtidig et tilbud om en ny stilling med andre vilkår (Egerdal, 2017, s. 170). Disse kan være bedre, men i en nedbemanningsprosess, vil ofte de nye vilkårene være dårligere enn hva man hadde. Mange blir degradert fra sine opprinnelige stillinger, mister ansvar og får kjedeligere oppgaver. De velger likevel å takke ja til ny stilling i stedet for å stå uten jobb. Det er klart at arbeidere som går gjennom en sånn prosess ofte kan føle seg demotivert. De ser kanskje på situasjonen som midlertidig og begynner derfor å se seg om etter ny jobb.

2.2.5 Turnover

Høy turnover i en bedrift kan være et faresignal til ledelsen om at for mange arbeidstakere slutter av egen fri vilje. Hvis turnover går opp over tid, så bør en se på hvilke faktorer som spiller inn. Dersom bedriften ikke har sett på langsiktig rekruttering, kan det bety problemer på sikt. God kompetanse forsvinner ut av bedriften og det kan dermed oppstå et leveringsproblem frem til kompetansen er på plass igjen. Dette tar ofte tid. En viss andel turnover er derimot sunt for enhver bedrift. Det kommer inn arbeidstakere med ekstra giv, høy motivasjon og nye spennende perspektiver (Haukedal, 2001, s. 324). Turnover er i Statens Personalhåndbok (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019) definert som følger:

«Med turnover forstår partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker».

Turnover regnes ut som følger: $(\text{Antall som slutter} : \text{Antall ansatte}) * 100$ (Egerdal, 2017, s.252) og presenteres i prosent.

3 Teoretisk forankring

Teorien jeg kommer til å bruke som bakgrunn for min analyse av denne undersøkelsen vil bli beskrevet i dette kapittelet. For å forstå handlingene til andre mennesker, er det viktig å forstå motivene bak. Det å forstå hvorfor andre handler som de gjør, er viktig for å lære noe og for å kunne bruke funnene til å få en bedre innsikt og kanskje kunne handle klokere/annerledes neste gang man står overfor en vanskelig prosess. I tillegg vil denne studien kunne gi meg som leder og medarbeider et bedre utgangspunkt for å motivere gruppa mi, og de rundt meg, for et felles mål om høy trivselsfaktor. Ifølge Robert P. Vecchio (2006, s. 4-6) er det spesielt tre gode grunner for å studere atferd i organisasjoner. Første grunn er av praktiske årsaker. Det gir store fordeler i å kunne forstå hvorfor ansatte i en bedrift reagerer som de gjør. Dette for å håndtere situasjoner riktig første gangen, særlig for godt lederskap. Man kan da kanskje unngå unødvendige konflikter som tar mye tid og krefter fra alle de involverte. I tillegg kan man planlegge bedre for de ressurser man har i gruppa/bedriften. Hvordan utnytte hver og en sine sterkeste evner for et best mulig resultat? Sist er det viktig å se på hvordan en designer effektive organisasjonsstrukturer i det miljøet en befinner seg i. Den andre grunnen for å studere atferd, ifølge Vecchio, er den personlige tilfredstilelsen en får av å forstå sine medmennesker. Forstår man andre, vil man også bedre kunne forstå seg selv og få en større selvinnsikt. Så til den tredje grunnen som er bred kunnskap om mennesker i jobbsituasjoner. Denne kunnskapen kan hjelpe med å kategorisere og standardisere oppgaver. Dette er forståelser som ofte ikke blir tydelige før det er gått mange år, men som om tid og stunder blir en sannhet og fører til en ny måte å tilnærme seg situasjoner og oppgaver på.

3.1 Fra motivasjon, trivsel og psykologisk arbeidsmiljø til stress og utbrenthet

Det å ha det bra i arbeidshverdagen er for de fleste helt nødvendig for at en skal ha det bra generelt. Har en det fint på jobb, så smitter dette som regel over på det livet man lever ellers, og vice versa. Motivasjon og trivsel er gjengående ord i de fleste sin arbeidshverdag. Sliter man med motivasjonen, så blir det meste tungt og trivselsfaktoren går ned. Er man først kommet dit, da er ikke veien særlig lang før man kanskje kjenner på stresset. Stress over lengre tid har en tendens til å føre til utbrenthet. Det er utallige måter å bli motivert eller umotivert på, jeg ønsker derfor å gå nærmere inn på hva som motiverer en mest til å bli værende i en stilling, fremfor å søke seg bort til nye jobber. Hva skal til for å være en god leder og hvilke faktorer påvirker det psykologiske arbeidsmiljøet? Til sist vil jeg gå inn på hva som gjør at en blir stresset i jobbsammenheng, så stresset at det kan føre til utbrenthet.

3.1.1 Motivasjon og trivsel

Det å være motivert og trives over tid, kan være krevende. Jeg synes derfor at en god definisjon på motivasjon er (Einarsen & Skogstad, 2000, s. 59):

«Psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder atferd».

Det er én ting å være motivert til en viss atferd, men det er noe annet å klare å styre og opprettholde denne atferden over en lengre periode. Hvilke faktorer gjør at en får motivasjonen til å vedvare? Dette vil jeg se litt nærmere på.

Ifølge Maier (1955) er en gammel formel som følger: $Ytelse = Evne * Motivasjon$. De forskjellige motivasjonsteoriene går ut på å sette ord på denne formelen. Hvis evnen er på plass, hvordan fortsetter man å motivere? Det finnes mange gode teorier om motivasjon. De viktigste fellesnevnerne er at mennesker ønsker å gjøre en god jobb, de ønsker å ha en jobb med mening, hvor de har relasjoner med andre mennesker. Videre ønsker de mulighet for utvikling og anerkjennelse og det å være en del av det større bildet. Ikke alle innehar alle disse behovene, men utfordringen for ledelsen ligger i å se hver person for det han/hun er og jobbe mot at behovene blir møtt (Bolman og Deal, 2013, s. 149).

Det som motiverer én person, kan virke umotiverende for en annen. Det er derfor så vanskelig å definere en eksakt type motivasjon som noe som gjelder for alle. Ofte er det når flere faktorer spiller sammen at en person reagerer som han gjør. Motivasjon er i tillegg et skiftende fenomen, noe som motiverer en person i går, er ikke sikkert at motiverer den samme personen i morgen. For å toppe det hele, så kan man tro at noe skal motivere en, men når dette *noe* er oppnådd, er det ingen garanti for at man faktisk føler seg motivert allikevel. Man ser ofte at «*nye vil ha mer*». En som har fått et lønnstillegg er gjerne fornøyd for en meget kort periode, men som veldig snart vil ha enda mer for å videre føle seg motivert. Da var det kanskje ikke lønn som var den motiverende faktoren i utgangspunktet (Vecchio, 2006, s. 72)?

For videre utdyping av hva som motiverer og hva som ikke motiverer mennesker i jobb, vil jeg bruke Fred Herzberg sin «Two-Factor Theory» der han viser til at de faktorer som gir positive holdninger til jobben, er forskjellig fra de faktorer som gir negative holdninger (Haukedal, 2001, s. 97). Teorien deler derfor disse forholdene om jobbtilfredshet i to: motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene. Hygienefaktorene, også kalt vedlikeholds-faktorene, er elementer som må være på plass for ikke å føre til stor grad av jobbmisnøye (manglende jobbglede). Dette er faktorer som: organisasjonens mål, sosiale forhold til de på jobb, arbeidsbetingelser, lønn, faglig rettleiding fra sjefen, status og fysisk sikkerhet på jobb.

Motivasjonsfaktorene, også kalt vekst-faktorene, er elementer som kan føre til stor grad av jobbtilfredshet (jobbglede). Disse er som følger: det å nå mål, å prestere noe og det å bli tildelt ansvar. Det er også det å få anerkjennelse, mulighet for forfremmelse og opplevelse av personlig vekst (Berg, 1994, s.217-218). Med andre ord, hygienefaktorene bør være på plass for at en person skal kunne trives i en stilling. Er de ikke til stede, kan denne personen føle en stor grad av misnøye. En kan derimot justere så mye en vil på hygienefaktorene, men de vil aldri kunne gi en person mer enn en «nøytral» følelse for en jobb. Det er her motivasjonsfaktorene kommer inn. Dersom disse er til stede, er det stor sannsynlighet for at personen har en høy grad av trivsel og dermed presterer høyere enn han ellers ville (Vecchio, 2006, s. 77).

En annen måte å dele inn motivasjon på er indre og ytre motivasjon, i tillegg til prososial motivasjon. Bård Kuvaas og Anders Dysvik (2008, s. 52) har gjennom årenes løp samlet inn data som viser forskjeller på disse. Den ytre motivasjonen kommer typisk av belønninger, som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse. Indre motivasjon derimot blir styrt av atferd som gir belønninger som tilfredshet, glede og mening med den jobben en gjør. Studiene til Kuvaas og Dysvik (2008, s. 61) har vist at mennesker som utfører arbeidsoppgavene sine basert på ytre motivasjon, har en større sannsynlighet for å bytte arbeidsplass enn mennesker som utfører arbeidsoppgavene sine av indre motivasjon. En annen viktig motivasjonsfaktor for å beholde verdifulle medarbeidere er når de er prososialt motiverte. Det vil si at de identifiserer seg med bedriften og dermed ønsker å følge dens normer og verdier (Kuvaas & Dysvik, 2006, s. 53).

Alt i alt ser man at jobbtilfredshet er en sammenheng mellom arbeidstakers personlighet og selve jobbhverdagen. Det som motiverer noen, er ikke det samme som motiverer andre. Ledere som har fokus på trivsel, må fokusere på å ansette de «riktige» menneskene, i tillegg til å drive stadig utvikling og forbedring av arbeidsforholdene (Haukedal, 2001, s. 306).

3.1.2 God og motiverende ledelse

Gjennom tøffe runder med nedbemanning, er det klart at toppledelsen, sammen med mellomledere, har en stor innvirkning på utfallet, samt trivsel og motivasjon hos de som sitter igjen. Lederne kan ikke trylle og de blir satt i, for noen, en skremmende og uhåndterbar situasjon. Det er gjerne her godt lederskap kommer inn? Det er selvsagt, at for en leder som ikke engang vet om hans egen jobb er trygg, at det er veldig krevende og vanskelig å skulle motivere gruppa si til å stå i det og prøve å komme styrket ut av hele prosessen.

Tillitt er et nøkkelord som går igjen når en snakker om det å jobbe på en god arbeidsplass. Tillitt mellom leder og medarbeider, og mellom toppledelsen og resten av organisasjonen. Tillitt er bra for det psykiske arbeidsmiljøet og det er en avgjørende faktor hvis man skal arbeide mot forbedringer eller utføre suksessfulle omstillinger i en organisasjon (Sørensen, Mac, Limborg & Pedersen, 2008, s.129).

Morten E. Berg (1994, s. 231-232) har gitt noen praktiske tips til lederen om motivering. Han nevner at lederen bør kjenne seg selv for å kunne motivere andre. Dette er viktig for å kunne vite hva en er god på og hvordan en best mulig positivt kan påvirke og hjelpe andre. Videre er det viktig at lederen husker på at han er en god rollemodell. Handlinger og holdninger han forventer å se hos andre, må han i likhet forvente å se hos seg selv. Han skal i tillegg være bestemt og ta gode beslutninger, for å nå mål. Det er forventet at en god leder innehar visse personlighetstrekk. Noen av disse er at han må kunne gi folk selvtillit gjennom ros og anerkjennelse, samt belønninger etter oppnådde resultater, han bør ha godt humør og kunne tenke positivt. Til slutt må han lære av det han gjør, og ha evnen til eventuelt å kunne justere seg om det er nødvendig. Det gjelder å se enkeltmennesket og finne ut hva som motiverer akkurat denne personen. En leders viktigste virkemiddel er å kunne bruke seg selv, for å nå de mål han har satt seg.

Det er en grunnleggende forutsetning at hvis man skal lykkes som leder, så må man klare å sette store ord ut i «live» gjennom praktisk ledelse. Man kommer ikke langt bare med haugevis av fine ord. En leder er en som staker ut retning og viser vei, han får gruppa til å samarbeide og han omsetter kapasitet og innsats til å bevege seg mot et felles mål (Knudsen, 2012, s. 19). En god leder er en som klarer å innse at det er flere måter å løse et dilemma eller problem på. Han klarer å ta et steg bort ifra situasjonen og se ting i et større perspektiv, vekk fra snevre og mekaniske tankebaner. Ledere som evner dette vil kjenne på opplevelsen av makt og frihet i valgene sine (Bolman & Deal, 2013, s. 43). De vil dermed være bedre rustet til å være med på å påvirke positivt i utviklingen av arbeidsplassen sin.

3.1.3 Psykologiske jobbkrav.

Ifølge Arbeidsmiljøloven, kapittel 4, er det av staten satt visse krav til arbeidsmiljøet i norske virksomheter. Det skal til enhver tid jobbes for at sikkerhet, helse og arbeidsmiljø utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet. Risikohandlinger skal minimeres og

arbeidstakere skal beskyttes så langt det er mulig for uheldige fysiske og psykiske belastninger (Arbeids- og sosialdepartementet, 2019).

Da utformingen av Arbeidsmiljøloven i årene før 1977 fant sted, hadde samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF på 1960 tallet fått innflytelse i dens innhold. Forsøkene ble ledet av Einar Thorsrud og sammen med Fred Emery ble det formulert seks forskjellige psykologiske jobbkrav som må være til stede for at en arbeidstaker skulle finne jobben sin meningsfull og utviklende (Pedersen, 2002), disse er som følger:

1. Behovet for variasjon, ikke for mye, men heller ikke for lite
2. Behovet for å lære noe i jobben
3. Behovet for å kunne treffe beslutninger, samt ha innvirkning på egne arbeidsforhold
4. Behovet for samspill med andre i jobbhverdagen
5. Behovet for å se sammenheng mellom den jobben en gjør og omverdenen
6. Behovet for å se at jobben er forenelig med hva en ønsker i fremtiden, samt det å kunne se mulighet for avansement

De psykologiske jobbkravene er like aktuelle i dag som for 60 år siden. Hvis en eller flere av disse kravene ikke er tilfredsstillt i en jobbhverdag, er det fort at man begynner å se på andre muligheter, som det å søke på andre jobber.

3.1.4 Psykologisk arbeidsmiljø

For flertallet av oss er jobben noe mer enn bare en jobb. Selv om man hadde hatt muligheten til å finansiere hverdagen uten å jobbe, synes de fleste at tilfredstillessen av å være med på å skape noe og føle seg som del av noe gir en mye mer. Det er derfor så utrolig viktig at arbeidsplassen, der en bruker så mye tid av livet sitt, er en plass man trives og har det bra.

Thomas Hoff & Jon Anders Lone (2014, s. 26) har definert arbeidsmiljøet som følger:

«Vi forstår arbeidsmiljøet som de oppgavemessige, sosiale, organisatoriske og kontekstuelle faktorene i arbeid som påvirker de ansatts motivasjon, helse og prestasjoner.»

Det som er så viktig å vite om disse tre aspektene av arbeidsmiljøet, er at det er subjektive meninger hos individet som ligger til grunn for opplevelsen. Det er det enkelte individet som sitter på følelsen om arbeidet gir han mening, om han er tilfreds i jobben eller er motivert. Dette er følelser som vil ligge til grunn for jobbatferden til dette individet (Hoff & Lone, 2014, s. 27).

Jobbutvikling er en sentral faktor for trivsel hos de fleste. Når man ikke lengre lærer noe særlig i den stillingen man besitter, er det fort å se seg rundt etter noe annet å gjøre. En sterk psykologisk trivselsfaktor er hvis man som person føler at arbeidsplassen velger å investere i deg i form av videreutdanning, kursing og/eller opplæring av nye oppgaver, ofte på et høyere kvalifikasjonsnivå. Jobbutvikling går ut på å gi arbeideren nye (gjærne mer krevende) oppgaver, større spillerom og muligheten for å ta sine egne beslutninger, samt kontrollere utførelsen av dem (Graversgård, 1997, s. 123). Det å kunne få være med på å ta beslutninger som angår en selv, gir en følelse av makt. Enten så har man makt, eller så mangler man den, begge aspekter endrer og former tanker, følelser og handlinger hos mennesker. En person som kan ta sine egne beslutninger, vil være mer selvstendig, noe som gir en følelse av tilfredshet og selvtillit (De Cremer, van Dick & Murnighan, 2011, s 17, s. 19).

For å få til engasjement og arbeidsdriv blant de ansatte på en arbeidsplass, er et positivt arbeidsmiljø viktig. Et positivt arbeidsmiljø er et resultat av positiv psykologi i form det gode liv. Man skal tilføre faktorer som lykke, optimisme, håp, personlig vekst, utvikling og positiv helse til arbeidsmiljøet og menneskene som jobber der. I et dårlig arbeidsmiljø, nytter det ikke bare å bli kvitt de negative faktorene, man må i tillegg tilføre positive ressurser for å få et godt arbeidsmiljø. Resultater av et godt arbeidsmiljø er som regel bedre stressmestring, større organisatorisk tilknytning og mindre store krav blant de ansatte (Saksvik, 2011, s.112-114).

3.1.5 Stress og utbrenthet

Et resultat av det å stå i en nedbemanningsprosess kan skape stress hos de som blir igjen. Stress av å miste gode kollegaer, stress av å kjenne på frykten av å miste jobben selv og stress relatert til flere nye og uventede arbeidsoppgaver, kanskje i tillegg til de en allerede har. Det å jobbe under stor belastning og stress over lengre tid, kan føre til utbrenthet.

Ifølge Pedersen (2002, s. 183) fører endringsprosesser ofte med seg uro og usikkerhet i arbeidshverdagen, dette truer den fundamentale tryggheten for arbeidstakeren. I tillegg mister man kontroll over arbeidssituasjonen og egen medbestemmelse. Sist ser man i slike prosesser at det gjerne oppstår mistenksomhet, aggresjon og konflikter kollegaer imellom. Alle disse faktorene, inkludert arbeidspress, fører til økt belastning for den enkelte. Som sagt, hvis arbeidstakeren jobber under slike forhold over tid, kan dette føre til utbrenthet, dersom ikke preventive grep blir gjort av den enkelte og av arbeidsgiver. Fasene som leder opp mot

utbrenthet er følgende (Pedersen, 2002, s.135, hvor det refereres til John Graversgård, *Udbrændthed, Bryd den onde cirkel*, 1994):

1. engasjement og optimisme
2. ambivalens og tvil
3. frustrasjon og maktesløshet
4. oppgitthet og resignasjon
5. kynisme og apati
6. utbrenthet

Det gjelder for ledelsen i en bedrift å klare å se faresignalene og gjøre noe med de krevende og vanskelige situasjonene før det går for langt. En bedrift som innehar en god og trygg ledelse, hvor det er stor åpenhet mellom arbeidstakerne og ledelsen, er bedre rustet til å fange opp disse faresignalene og gjøre noe med det på et tidlig tidspunkt (Pedersen, 2002). En ser også at en bedrift som til enhver tid har et høyt stressnivå, ofte vil slite med et høyt sykefravær og turnover, selv om dette bare er en av mange faktorer som spiller inn på sirkulasjon av arbeidstakere i en organisasjon (Haukedal, 2001, s.342).

3.2 Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur

3.2.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonens struktur, sier noe om hvordan den er bygd opp, dens arbeidsbeskrivelser, prosesser, mål og strategier og har en enorm betydning for hvordan arbeidshverdagen er for den enkelte. Har de ansatte frie tøyler, innenfor visse grenser, eller er hverdagen styrt av regler og prosedyrer uten mulighet for utfoldelse, initiativ og kreativitet? Er mål og strategi som er satt av ledelsen godt kommunisert, forstått og en del av de ansattes tankesett, eller sitter de i en uvitenhet om hvilken retning de skal følge? Det er helt avgjørende for suksess at de ansatte jobber sammen om å nå bedriften sine mål.

Organisasjonens struktur gir retningslinjer, og kan derfor sette begrensninger og virke bremsende på dens utvikling hvis den er for rigid. Et mål for enhver bedrift må være å skape en balanse mellom stabilitet og innovasjon. Stabilitet for å kunne være effektiv og innovasjon for å kunne følge med i tiden og ikke seile akterut (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 64).

3.2.2 Organisasjonskultur

En organisasjonskultur består av medarbeidernes verdier, deres gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 17). En organisasjon under omstillinger, som innehar en sterk organisasjonskultur kan ha vanskelig for å endre kulturen i takt med de organisatoriske endringene. En gruppes kultur kan defineres på mange måter, men ifølge Edgar H. Schein (1992, s.20) er den som følger:

«Et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene»

Formålet for ledere som jobber med organisasjonskultur er å sosialisere de ansatte. Det vil si å få dem til å se på organisasjonens verdier, normer og antagelser som sine egne. I tillegg til at de skal føle lojalitet og være stolte av jobben sin (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 83).

3.3 Fire perspektiver for å forstå atferd i organisasjoner

Til slutt i dette kapitlet vil jeg ta teorien som tidligere er beskrevet opp et nivå og se på denne i et litt større aspekt. Videre kommer fire perspektiver på tilnærminger som bør fungere i en organisasjon for at den skal være så attraktiv for arbeidstakere som mulig. Hvert av disse perspektivene kan utløse en eller flere antakelser/hypoteser (H-1, H-2, H-3 og H4) om hvorfor mennesker velger å si opp sin stilling. Her har jeg brukt Bolman & Deal (2013) som utgangspunkt. De samme perspektivene setter rammen for spørsmålene og intervjuguiden som jeg bruker som utgangspunkt for dybdeintervjuene.

3.3.1 Det strukturelle perspektivet

Det strukturelle perspektivet fokuserer på organisasjonens oppbygning, dens regler, mål og strategier (Bolman & Deal, 2013, s. 46). For å nå organisasjonens mål, må de ansattes arbeidsdeling være hensiktsmessig, enheter må fungere sammen og eventuelle strukturelle svakheter må fortløpende bli rettet opp. I tillegg bør strategien være velformulert og forstått av de ansatte i organisasjonen (Bolman & Deal, 2013, s. 71). I løpet av en nedbemanningsperiode vil det være naturlig at det skjer endringer i en organisasjons struktur. Ledelsen må som regel re-organisere seg, strategier og mål må settes på ny og en hel organisasjon skal omstille seg og

tilpasse seg en ny hverdag. Ledelsen i bedriften må ha fokus på en kontinuerlig tilpasning av de ansatte sine nye roller og oppgaver. Dersom denne tilpasningen føles mangelfull, at bedriften ikke klarer å revitalisere organisasjonens nye mål, strategi og omstrukturering, vil det ofte føre til misnøye og lav trivselsfaktor hos de ansatte.

Hypotese 1 (H-1): Folk slutter i jobbene sine fordi de har miss-tillitt til ledelsen, lite tro på organisasjonens struktur/strategi og fordi bedriften har en manglende evne til å revitalisere seg selv etter store omorganiseringer.

3.3.2 HR (Human Resource) perspektivet

HR perspektivet fokuserer på de ansatte, deres styrker og svakheter, hva de ønsker eller frykter og deres fornuft og følelser (Bolman & Deal, 2013, s. 46). Hva gjør en organisasjon, og enkeltmennesket som jobber i den, med og for hverandre (Bolman & Deal, 2013, s. 143)? Som beskrevet tidligere, så er en stor faktor til suksess det å ha motiverte medarbeidere som identifiserer seg med bedriften sine normer og verdier. For å klare dette bør de ansatte føle seg hørt, sett og med mulighet for videreutvikling. Under og etter store nedbemanningsrunder må ledelsen vise at de satser på de som blir igjen og ikke glemmer å ha personalfokus i denne perioden. Noe som kan være svært vanskelig da størstedelen av ressursene heller går til å komme seg gjennom den krevende prosessen. Medarbeidere som blir igjen kjenner ofte uro og bekymringer på kroppen, selv om de har kommet seg «helskinnet» gjennom omstillingene. Hvis gjenværende medarbeidere føler seg godt ivaretatt, vil det ha en positiv virkning for trivsel, motivasjon og engasjement, noe som vil smitte over på arbeidsmiljøet i sin helhet (Egerdal, 2017, s. 535). HR perspektivet ser på de psykologiske elementene i de menneskelige ressursene. Det betyr at organisasjoner og mennesker trenger hverandre. Organisasjoner trenger menneskelige ressurser i form av arbeidskraft, ideer og talent. Mennesker trenger organisasjoner for å dekke behov som lønn, mulighet for å planlegge fremover og selvrealisering gjennom meningsfulle og tilfredsstillende arbeidsoppgaver (Bolman & Deal, 2013, s. 146).

Hypotese 2 (H-2): Folk slutter i jobbene sine fordi det er mangel på verdsetting, satsning, videreutvikling og kompetanseheving av medarbeiderne fra bedriften sin side.

3.3.3 Det politiske perspektivet

Det politiske perspektivet tar opp kampen om makt og fordeler i organisasjoner, samt fordeling av ressurser (Bolman & Deal, 2013, s. 46). Makt kan være bra hvis det brukes til sitt rette formål og hvis den er blitt «gitt», en kan da kalle det for autoritet. Autoritet er noe som underordnede gir til ledelsen. Man aksepterer da ofte beslutninger som blir tatt, heller enn å motsette seg dem. Makt kan også fort misbrukes og bli til manipulering. Systematisk makt er når noen klarer å forme en struktur eller kultur til å gange seg selv, og kanskje ikke andre. En slik makt får som regel ikke motstand, i hvert fall ikke nok motstand til at den blir slått ned på (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 157, s. 163). Før, under og etter en nedbemanningsprosess har ledelsen måttet utøve makt i form av beslutninger som antageligvis har vært veldig upopulære blant mange av de ansatte. Det vil mest sannsynlig florere av ansatte som er uenig i de veivalg ledelsen har tatt i tillegg til den opptreden de har måttet vise. Under slike prosesser blir ofte de ansatte usikre, mer skeptiske og stoler helst bare på seg selv. Det er fort gjort å føle at noen får fordeler som ikke de burde hatt. Dette er tanker og følelser som kan være svært uheldige i et arbeidsmiljø. Når det blir gjort valg som angår en selv, men som en har hatt liten eller ingen innflytelse på, kjenner mange på urettferdigheten. Noen mister slik sin tro på ledelsen, nok til å kanskje søke seg bort fra bedriften. Et annet aspekt i den politiske rammen er fordeling av ressurser. En bedrift består av en eller flere grupper mennesker som ofte innehar forskjellige verdier, interesser og virkelighetsoppfatninger. Når det er knapphet om ressursene som skal fordeles, kan det føre til allianser, sterke uenigheter og konflikter i en arbeidshverdag hvor ulike interessegrupper kjemper for seg selv og sin egen sak (Bolman & Deal, 2013, s. 221). Dess større knapphet om ressursene, jo større fare for konflikter. En bedrift i nedbemanning har en knapphet om fordeling av ressursene og er dermed ofte sterkt preget av konfliktfylte situasjoner, noe som igjen tærer på de som jobber der.

Hypotese 3 (H-3): Folk slutter i jobbene sine hvis det er mangel på medbestemmelse (positiv makt) i jobbhverdagen, eller hvis de opplever maktmisbruk fra andre kollegaer.

3.3.4 Det symbolske perspektivet

Det symbolske perspektivet handler om organisasjonens kultur, historie og typiske ritualer/seremonier (Bolman & Deal, 2013, s. 46). Videre sier det symbolske perspektivet noe om organisasjonens kultur, hvordan den avdekkes og formidles gjennom dens symboler. Når det råder usikkerhet og flertydighet, finner man tilbake til symbolikken for å finne retning og

vise vei. Dette binder en organisasjon sammen og hjelper til slik at organisasjonen kan nå sine mål (Bolman & Deal, 2013, s. 282).

Oljenæringen er kjent for å inneha sterke organisasjonskulturer i bedriftene og på tvers av bransjen. Etter å ha gjennomgått nedbemanning, omstillinger og dårligere tider, blir den eksisterende kulturen satt på prøve. Den er nødt til å endre og tilpasse seg det nye arbeidslivet og den nye hverdagen. I slike tider, er det viktig at ledelsen for disse organisasjonene kommuniserer godt ut til de ansatte og klarer å endre kurs, samt påvirke slik at kulturen tilpasser seg den nye organisasjonsstrukturen. Hvis ledelsen ikke klarer å gjøre de nødvendige justeringer, ved å dyrke frem en ny organisasjonskultur, vil mange ha vanskeligheter med å trives. Noen ansatte vil også sitte fast i den gamle organisasjonskulturen og dermed slite med å tilpasse seg de endringer som skjer. Dette er utfordringer som kan resultere at de ansatte ikke ønsker å bli med på veien videre.

Hypotese 4 (H-4): Folk slutter i jobbene sine hvis bedriften ikke evner å endre seg (og bedriftskulturen) i takt med det nye arbeidslivet, samt den ansattes mangel på å føle seg forenelig med bedriften sine normer og verdier.

3.4 Hypotesetabell

Hypotesene utledet fra teorien over har jeg presentert i en hypotesetabell sammen med en siste hypotese (H-5) som omhandler motivasjon og trivsel på jobben. Det er disse fem hypotesene som jeg ønsker å få bekreftet eller avkreftet.

	Hypoteser	Bekreftet	Avkreftet	Delvis bekreftet
H-1	Folk slutter i jobbene sine fordi de har miss-tillitt til ledelsen, lite tro på organisasjonens struktur/strategi og fordi bedriften har en manglende evne til å revitalisere seg selv etter store omorganiseringer			
H-2	Folk slutter i jobbene sine fordi det er mangel på verdsetting, satsning, videreutvikling og kompetanseheving av medarbeiderne fra bedriften sin side.			
H-3	Folk slutter i jobbene sine hvis det er mangel på medbestemmelse (positiv makt) i jobbhverdagen, eller hvis de opplever maktmisbruk fra andre kollegaer.			
H-4	Folk slutter i jobbene sine hvis bedriften ikke evner å endre seg (og bedriftskulturen) i takt med det nye arbeidslivet, samt den ansattes mangel på å føle seg forenelig med bedriften sine normer og verdier.			
H-5	Folk slutter i jobbene sine fordi de mangler motivasjon og ikke trives.			

4 Metode og datainnsamling

Metode er, ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2018, s. 21), en måte å samle inn data (empiri) om virkeligheten, for enklere å kunne beskrive den. Den virkeligheten som blir beskrevet vil likevel ikke kunne være den hele, fulle og eneste sannhet, da enhver forskning vil være påvirket av forskeren sin vinkling og valg av metode, samt de funn og data som blir samlet inn. Det er derfor veldig viktig at forskeren har tenkt godt gjennom og velger den metoden som passer best i forhold til den forskningen som skal gjøres, slik at den virkeligheten som fremstilles, blir så riktig som mulig. Metode blir også beskrevet som en strategi for hvordan man tilnærmer seg og hvordan en strategisk går frem for å frembringe troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2018, s. 15).

Denne masteroppgaven startet med en idé og et ønske om å få kartlagt hvorfor så mange har valgt å slutte i bedrifter relatert til oljeindustrien den siste tiden. Er det frykten for jobben sin videre eller er det mer organisasjonsrelaterte årsaker til disse frivillige oppsigelsene? Jeg sitter allerede på mange tanker og mye kunnskap om dette fenomenet, da jeg har vært til stede i miljøet gjennom flere nedbemanningsrunder. Jeg kunne derfor valgt en kvantitativ innsamlingsmetode, men etter å ha studert teorien omkring motivasjon og trivsel på en arbeidsplass, ser jeg at det er mange nyanser av de forskjellige grunnene til at folk slutter. Jeg ønsker å grave meg enda mer ned i materialet og har derfor valgt å gjøre kvalitative dybdeintervju med 8 personer. Intervjuene er såkalt semistrukturerte, det betyr at intervjueren har klart for seg hva han vil vite noe mer om. Dette gjøres ved hjelp av en intervjuguide hvor forskningsspørsmålene og intervju spørsmålene i stor grad er forhåndsdefinert (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 36). I tillegg kommer jeg til å beskrive forholdet i nåtid, da er tverrsnittsundersøkelse å foretrekke. Det betyr at en danner et bilde av slik tilstanden er akkurat nå (Ringdal, 2007, s. 46). I dette kapitlet vil jeg utdype teorien bak tilnærming, design, metode og strategi som jeg har brukt som utgangspunkt for undersøkelsen.

4.1 Tilnærming og forskningsdesign

Det ble naturlig for meg å bruke en deduktiv tilnærming i denne oppgaven. Det vil si at en går fra teori til empiri. Man tar da utgangspunkt i teorien og baserer datainnsamlingen på denne. Forskeren vil med denne metoden ha en klar teori før innsamlingen av dataene starter. Det motsatte ville vært en induktiv tilnærming, som betyr at forskeren først samler inn data (med et

åpent sinn), for så å beskrive virkeligheten (teorien) basert på de funn som er gjort (Jacobsen, 2018, s. 23).

For å skulle kunne danne meg et så virkelig bilde som mulig av problemstillingene mine, samt få utfyllende og informative svar, så ville jeg intervjuet et lavt antall respondenter. Det vil si at jeg har valgt et intensivt undersøkelsesopplegg som gjør at jeg forhåpentligvis kan generalisere funnene fra utvalget til populasjonen fordi den har en høy intern gyldighet. Jeg måtte derfor ha få spørsmål, men mange variabler (nyanser) i intervjuguiden min. Spørsmålene måtte være tydelige og klare, slik at respondentene kjente seg igjen og forbant det med virkeligheten. Det ville da være større sjanse for at jeg skulle få inn så riktige og ærlige svar som mulig (Jacobsen, 2018, s. 91).

Tverrsnittdesign er svært vanlig å bruke når man skal gjøre samtaleintervju med et lite utvalg personer, for å beskrive forholdet slik det er på ett tidspunkt (Ringdal, 2007, s. 94). En danner da, som sagt, et bilde av slik tilstanden er akkurat nå. I en tverrsnittstudie gjort ved hjelp av dybdeintervjuer kan man få frem mange variabler av komplekse fenomener. For at man skal kunne få et kausalt (årsakssammenhengene) baseringsgrunnlag, må man ha god teori på plass og man må kunne forklare hvordan de forskjellige mekanismene hører sammen. Svakheten er at man ikke kan gjøre rede de forholdene man ikke kjenner til (Jacobsen, 2018, s. 109).

4.2 Metode og forskningsstrategi

«Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på fortolkninger av meningen med de beskrevne fenomener» (Kvale, 1994, s. 41).

I det kvalitative forskningsintervjuet, er altså målet å forstå hvordan de som blir intervjuet opplevde de temaer som er utgangspunkt for samtalen/undersøkelsen. Intervjuet forløper seg åpent og uten et satt manus. Forskeren har ikke faste spørsmål og pre-definerte svaralternativer, han har derimot klart for seg de tema han ønsker å ta opp. Både den som intervjuer og den som blir intervjuet skal helst være åpne for nye vinklinger av fenomenet og være positiv til muligheten for å endre meninger og virkelighetsoppfatninger i løpet av samtalen. Poenget er å være åpen for andre innfallsvinkler og mottakelig for den nye informasjon som måtte komme (Kvale, 1994, s. 41; Grimen, 2004, s. 241). Når forskeren velger det kvalitative intervjuet, understreker han verdien av det nære forholdet mellom han selv og det/den som studeres (Denzin & Lincoln, 2013, s. 17).

I den kvalitative metoden kan en ikke kvantifisere de data som er samlet inn, slik som man kan i den kvantitative metoden (Grimen, 2004, s. 238). Det er en metode der man søker å finne meninger og forklaringer på *hvorfor* som er det mest sentrale. En bruker denne forskningsmetoden når en krever mye og dyp informasjon fra et få antall objekter. Informasjonen registreres som tekst og må analyseres deretter, dette er forskjellig fra den kvantitative metoden der man bruker spørreundersøkelse med faste spørsmål og svaralternativer, slik at informasjonen lett kan settes i struktur ved hjelp av matriser og statistikk (Ringdal, 2007, s. 92). Dersom forskeren ser det nødvendig, så kan den kvalitative metoden være et supplement til den kvantitative metoden (eller omvendt) der de to metodene utfyller den andre på det den er svak på. Med andre ord så kan man si at en kvantitativ tilnærming søker forståelse av et fenomen i bredden, mens den kvalitative søker samme forståelse, men mer i dybden (Grimen, 2004, s. 239).

Nedbemanningsprosessen har vært en ab-normal og ekstrem tilstand for de som har vært del av den og siden det jeg ønsker å undersøke er en forbigående (antageligvis) trend, så vil det være bra å kunne gå i dybden på svarene i undersøkelsen. Selv om det er mer ressurskrevende i etterkant å måtte analysere materialet en får inn, så kan det være i samtalene med intervjuobjektene at man gjør de nyttigste funnene.

4.3 Datainnsamling og utvalg av enheter

Jeg har valgt å samle inn data gjennom dybdeintervju, hvor telefonintervju og besøksintervju ble arenaer for samtalene. Analyseenheter jeg har brukt i denne oppgaven er mennesker. All kommunikasjon mellom respondentene og meg selv er notert for hånd, uten noen form for personopplysninger. Ingen kommunikasjon er lagret elektronisk, annet enn resultatene og analysen som er presentert senere i denne oppgaven. Utvalget består av personer som har valgt å slutte i en oljerelatert virksomhet etter 2015 og frem til nylig. Noen har gått videre til en ny bedrift knyttet til oljeindustrien. Andre har valgt å fortsette sin karriere innenfor helt andre segmenter. Populasjonen for denne oppgaven er alle de personer som har sluttet i en oljerelatert bedrift mellom 2015 og til dags dato. Undersøkelsen har tatt sted i Kristiansandsområdet, med respondenter fra samme sted.

4.3.1 Snøballmetoden

Det har ikke vært mulig for meg å få tak i en liste over alle som har sluttet i en oljerelatert bedrift den siste tiden (etter 2015), så for å nå ut til et tilfeldig utvalg, som skal være representativt for populasjonen og som skal kunne generaliseres, har jeg derfor begynt med å spørre noen jeg kjenner. De har igjen gitt meg navn på noen som de kjenner, som igjen har gitt meg navn på noen de kjenner. Dette er den såkalte snøballmetoden. Jeg hadde til slutt en liste med nesten femti navn i en vilkårlig rekkefølge, hvor jeg plukket ut hver sjettede person som jeg spurte om ville ta del i undersøkelsen. Alle de åtte som ble spurt, svarte ja.

4.4 Utforming av intervjuguiden

Jeg har brukt hypotesene i punkt 3.4 som utgangspunkt for forskningsspørsmålene og intervju spørsmålene i intervjuguiden. Bevisst har jeg ikke spurt om noen form for personlige opplysninger, som kjønn, alder, utdanning, stilling, arbeidsplass etc. Det kunne vært interessant å vite disse opplysningene i en kvantitativ undersøkelse, hvor en kan vise resultat og analyse i statistisk form. I denne kvalitative undersøkelsen, hvor jeg ønsker total anonymitet for respondentene, så utelukker jeg denne informasjonen. Intervjuguiden ligger lagt ved masteroppgaven som vedlegg 2. Forskningsspørsmål og intervju spørsmål er for ordens skyld i tillegg listet under.

4.4.1 Forskningsspørsmål og intervju spørsmål

a. Det strukturelle perspektivet - organisasjonens oppbygning, mål og strategier.

1. Hvordan var din tillitt til ledelsen i bedriften du sluttet i?
2. Hadde du troen på dens struktur og den strategi som lå til grunn?
3. Hva har bedriften gjort for å revitalisere seg selv etter nedbemanningsprosessen?

b. HR perspektivet - de ansatte, deres styrker og svakheter, ønsker, frykter, og deres fornuft og følelser?

4. Hva gjorde bedriften for å satse på og videreutvikle deg og de rundt deg?
5. Hvordan ble dine kompetanser kartlagt og verdsatt i bedriften?

c. Det politiske perspektivet - kampen om makt og fordeler, samt fordeling av ressurser.

6. På hvilken måte hadde du mulighet til å være med på å ta beslutninger (utøve makt) i forhold til din egen jobbhverdag?
 7. Følte du at andre utnyttet den makt de hadde? Vennligst forklar.
- d. Det symbolske perspektivet - organisasjonens kultur, historie og typiske ritualer/seremonier.
8. Hva har denne bedriften gjort for å endre bedriftskulturen i takt med endringer i det nye arbeidslivet?
 9. Var kulturen i bedriften du sluttet i forenelig med dine egne normer og verdier?
- e. Motivasjon for å ville bli i bedriften
10. Hva kunne ledelsen hos den gamle arbeidsplassen din gjort annerledes for å motivere deg nok til at du hadde endret mening og blitt?
- f. Motivasjon og trivsel før og etter nedbemanningsperioden
11. Tenker du at din egen motivasjon og trivsel var bedre før nedbemanningsprosessen startet, i forhold til da den var ferdig? Vennligst forklar.

4.5 Gjennomføring av undersøkelsen

Dybdeintervjuene ble gjennomført per telefon eller i personlige møter med respondentene. Jeg hadde elleve spørsmål som utgangspunkt for samtalene, hvor de ni første spørsmålene gikk ut på å gå i dybden av de fire perspektivene som jeg har beskrevet i punkt 3.3. De siste to spørsmålene omhandlet motivasjon og trivsel for å bli i jobben, samt hvilken innvirkning nedbemanningsprosessen hadde hatt på de forskjellige kandidatene. Jeg hadde satt av ca. 45 minutter til hver samtale, men ingen av dem ble gjennomført på under 50 minutter, noen varte opp imot 90 minutter. Som forsker opplevde jeg alle intervjuobjektene som meget samarbeidsvillige, åpne, samt at de hadde masse nyttige erfaringer og opplevelser de ønsket å dele. Samtalene var veldig bekreftende i forhold til min oppfattelse av fenomenet jeg studerer, men det gav meg også mye ny innsikt og interessante vinklinger av hvorfor man velger å si opp sin stilling. Et sammendrag av samtalene vil jeg vise senere i oppgaven under punkt 5.

4.6 Analyse, tolkning og transkribering

Innhentet data må samles, organiseres, registreres og tolkes. «Å analysere, betyr å adskille noe i deler eller elementer (Kvale, 1994, s. 183)». En annen måte å si det på, er at det handler om å «knuse data og lage omelett». Med dette menes at det i den kvalitative analysen må gjøres en sortering for å få orden og oversikt i de data og det materiale som er innhentet, før en kan sette det sammen igjen til noe som gir verdi og mening (Grenness, 2004, s. 161). Det er viktig å utføre denne prosessen på en ryddig og oversiktlig måte, slik at resultatet kan bli presentert på samme vis. En står ganske fritt når det gjelder hvordan en går frem i en analyseprosess i en kvalitativ undersøkelse. En har mulighet til å være kreativ og en bør finne den vei og måte som passer best for en selv, samt den data som en innhenter, prosesserer og analyserer. Målet er derimot helt klart. En må, som nevnt tidligere, ha orden, struktur og en god oversikt gjennom hele prosessen (Grenness, 2004, s. 179).

Ettersom datainnsamlingen til denne undersøkelsen ble gjort i form av dybdeintervjuer, hvor jeg skrev notater underveis, har jeg måttet renskrive og nøytralisere svarene fra intervjuobjektene. Mange av kandidatene hadde veldig konkrete og beskrivende svar som kunne vært sporbare i forhold til hvem de er og hvor de jobbet. Jeg har derfor, i samråd med respondentene, blitt enige om at jeg skulle gjøre svarene deres så anonyme som mulig, men samtidig beholde essensen og betydningen i det de fortalte meg. Intervjuene ble ikke transkribert i sin helhet. Det betyr at jeg, som intervjuer, skrev ned et sammendrag av setninger fra de intervjuedes utsagn og meninger. Der hvor det viktigste av det som ble sagt, ble tolket og skrevet ned med færre ord. Ved å bruke denne teknikken, klarer man å sammenfatte lange intervjuer og gjøre dem om til kortere og mer konkrete formuleringer (Kvale, 1994, s. 190).

4.6.1 Analysemodell

For å presentere innsamlet data på en så oversiktlig måte som mulig, har jeg utarbeidet en analysemodell, som vist under. Svarene blir presentert i punkt 5.6 Analysetabell.

Intervju-spørsmål	Respondenter							
	R-1	R-2	R-3	R-4	R-5	R-6	R-7	R-8
Sp. 1								
Sp. 2								
Sp. 3								
Sp. 4								
Sp. 5								
Sp. 6								
Sp. 7								
Sp. 8								
Sp. 9								
Sp. 10								
Sp. 11								

4.7 Datakvalitet

Relabilitet og validitet er essensielle faktorer i enhver undersøkelse og sier noe om kvaliteten og verdien av denne. Har man studert det man hadde til hensikt å studere? Kan man stole på de data som er samlet inn og tolket? Og er konklusjonen som er trukket god nok? Dersom en undersøkelse skårer lavt på de to faktorene vil det kunne resultere i at man tolker og trekker feil konklusjoner, noe som vil være meget ødeleggende for hele undersøkelsen. Man sitter da igjen med et resultat som vil være misvisende og lite til hjelp for en selv og andre. I praksis kan man si at ingen undersøkelser er feilfrie, det har med menneskelige og metodemessige forhold å gjøre (Grenness, 2004, s. 103), men en kan likevel gjennomføre en undersøkelse som både har stor gyldighet og pålitelighet, ved å være bevisst og følge riktig «oppskrift».

4.7.1 Validitet

Validitet (eller gyldighet) sier noe om en faktisk undersøker det en har til hensikt å undersøke og at forskningen er gyldig for det fenomenet en har beskrevet (Ringdal, 2001, s. 86). Den enkleste formen for validitet er «face-validity», også kalt «overflatevaliditet». Det betyr at man godtar det en leser fordi det virker fornuftig og relevant for dem det gjelder (Jacobsen, 2018, s. 234). En annen form for validitet er «innholdsvaliditet», som sier noe om hvorvidt innholdet i

undersøkelsen er dekkende for hva som skal undersøkes (Grenness, 2004, s. 108 - 109). Med andre ord kan man se om man har klart å spørre gode spørsmål som er dekkende for fenomenet en har til hensikt å undersøke og har man fått ærlige svar på disse? Begge disse formene for validitet sier noe om den interne gyldigheten i undersøkelsen. «Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i?» (Jacobsen, 2018, s. 228). Det vil også være hensiktsmessig å se på den eksterne gyldigheten i oppgaven. «Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger?» (Jacobsen, 2018, s. 228).

Når det gjelder validiteten i denne oppgaven, så har jeg gjennom innsamlet data fra intervjurundene fått bekreftet at jeg har klart å spørre de riktige spørsmålene og at disse er dekkende for det fenomenet jeg undersøker. Noen av spørsmålene er ganske konkrete, andre mer åpne. Samtalene jeg hadde med intervjuobjektene var meget ærlige og beskrivende av virkeligheten. Ettersom jeg sitter på mye kunnskap om fenomenet, var dialogene sannferdige og jeg hadde aldri problemer med å forstå hva de forskjellige respondentene fortalte meg. Den delen av den interne gyldigheten av oppgaven er derfor god. Det som kan ha hatt en innvirkning på validiteten derimot, er hvorvidt jeg klarer å gjengi og fremstille den data jeg har samlet inn så riktig som mulig. En annen innvirkningsfaktor kan være min nærhet til det jeg studerer. Er jeg kanskje «farget» av hele prosessen, og har jeg da hatt innflytelse på hva intervjuobjektene fortalte meg? Dette dilemmaet går jeg nærmere inn på i kritikken av min egen oppgave i punkt 7. For å unngå at jeg har mistolket eller mistet viktig data i prosessen fra intervjuene til nedskrevet og tolket data, så har hvert intervjuobjekt lest gjennom oppgaven og hatt mulighet til å komme med tilbakemelding hvis de ikke kjente seg igjen. Ingen av intervjuobjektene hadde innvendinger. I tillegg til den interne gyldigheten, så vil jeg si litt om den eksterne gyldigheten, om jeg kan overføre funnene mine til andre sammenhenger. Dette er ikke så lett å besvare i kvalitative oppgaver, da en som regel har innhentet data fra et lite utvalg i forhold til populasjonen. Ifølge Jacobsen (2018, s. 238), så kan man begynne å snakke om generalisering av funnene, når man har oppnådd en «metning» i svarene som kommer frem i intervjuene. Det vil si at man får bekreftet innspill fra tidligere intervjuobjekter i de senere intervjuene, man oppnår da altså ikke noe særlig ny informasjon. Jeg så dette tydelig i min gjennomføring av intervjuene, at de forskjellige intervjuobjektene svarte mye av det samme om flere av temaene, men bare ved å ordlegge seg annerledes og i forskjellige sammenhenger/settinger.

4.7.2 Relabilitet

Relabilitet (eller pålitelighet) går ut på at hvis en hadde gjort den samme undersøkelsen gjentatte ganger, om man da ville fått samme resultat (Ringdal, 2001, s. 86). Er det elementer gjennom selve undersøkelsen som har påvirket de resultater man har kommet frem til (Jacobsen, 2018, s. 241)? Da kan en se på hvor nøyaktig var forskeren gjennom hele prosessen, samt tillitt og ærlighet i de svarene han fikk gjennom intervjuene med respondentene. Høy relabilitet er en forutsetning for høy validitet. Det vil si at dersom man ikke kan stole på den data som er samlet inn, så betyr det ingenting om en har målt det som en hadde som intensjon å måle (Grenness, 2004, s. 101). Det vil være det samme som å si at undersøkelsen er tilnærmet verdiløs. Det er særlig to elementer som kan ha stor innflytelse på undersøkelsen, dette er «undersøkereffekt» og «konteksteffekt». Hvor den første sier noe om hvordan de som blir intervjuet kan bli påvirket av intervjueren, og vice versa. Og den andre viser til hvordan en kan bli påvirket av den sammenhengen eller stedet intervjuet blir gjort og om det føles kunstig eller naturlig (Jacobsen, 2018, s. 242-243).

For å se på graden av pålitelighet i denne oppgaven, er det viktig for meg å se på min egen rolle som intervjuer. Jeg måtte flere ganger stoppe meg selv fra å styre samtalen i en eller annen retning. Jeg lot alltid respondenten svare først, men det var noen tilfeller hvor respondenten ikke kom på noe å svare og hvor jeg da måtte forklare litt mer hva jeg mente med spørsmålet. Kan kanskje min måte å spørre/forklare på ha hatt innflytelse på svarene? I tillegg er det jeg som har lagd spørsmålene. Måten jeg har utformet disse på, kan også ha hatt en innvirkning på hva som ble svart. Likevel mener jeg at det som ble sagt i alle intervjuene var særdeles ærlig og oppriktig, i tillegg til at respondentene virket selvsikre og bastante i svarene sine. Med det kan jeg derfor med en god porsjon trygghet si at essensen og poengene i svarene til respondentene ville vært det samme, selv om det hadde vært en annen intervjuer/setting.

4.8 Ethiske betraktninger

Det å opptre etisk har i flere sammenhenger blitt et viktigere og viktigere tema gjennom årenes løp. Det er ikke noe annerledes i en undersøkelsesprosess, hvor den som blir intervjuet som oftest har delt noe, eller mye, av seg selv. «*Forskningen skal verne om personlig integritet, sikre frihet og selvbestemmelse, respektere privatliv og familieliv og beskytte mot skade og urimelige belastninger*» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Som intervjuer kan en derfor møte på diverse etiske utfordringer og betraktninger. En skal helst måtte klare å

forholde seg nøytral, men samtidig interessert, med godt innsyn i de tema som blir tatt opp. I tillegg skal intervjueren klare å få så mye kvalitetsdata fra intervjuobjektet som mulig, uten å være veiledende eller overskride etiske grenser, samtidig som han må takle de svarene og/eller reaksjoner som intervjuobjektet måtte komme med.

Det er derfor veldig viktig at den intervjuedes privatliv og interesser er ivaretatt på en sikker og respektfull måte. Etter at et intervju er gjennomført, bør derfor denne personen få mulighet til å lese gjennom og/eller se det som skal publiseres for å vite at de kan gå god for det som står skrevet eller vil bli vist (Denzin & Lincoln, 2013, s. 61). I tillegg skal den som blir undersøkt alltid ha samtykket til å være med. Han skal ha blitt gitt riktig informasjon om hva undersøkelsen omhandler, samt vite at den data som er gitt og tolket er riktig (Flick, 2007, s.69).

Alle intervjuobjektene i denne undersøkelsen har deltatt frivillig, og helt frem til oppgavens innlevering har de hatt mulighet til å trekke seg. De er blitt godt informert om undersøkelsens hensikt (Vedlegg 1 - Informasjon om deltakelse i kvalitativ undersøkelse) og deres anonymitet er ivaretatt da forskeren er den eneste som kjenner til deres identitet. Ingen referanser til navn, eller andre særkjennetegn er lagret noe sted. I tillegg har, som tidligere også nevnt i punkt 4.7.1, alle intervjuobjektene fått mulighet til å kommentere på sine egne utsagn før oppgaven ble publisert.

4.9 Begrensninger og utfordringer

En begrensning for meg har vært tidsperspektivet. Jeg har det siste året vært i foreldrepermisjon og tok nesten to måneder ekstra fri (utover ordinær permisjon), for å skrive denne oppgaven, da jeg hadde et sterkt ønske om å levere denne våren. Med to små barn, jobb og studier, har det vært hektisk, men med god hjelp og tålmodighet fra mine nærmeste så har jeg kommet i mål.

En annen begrensning med denne masteroppgaven vil være at man ikke får kartlagt absolutt alle som har sagt opp frivillig. De jeg har intervjuet er bare et lite utvalg av en hel populasjon. Selv om jeg føler jeg oppnådde en viss metning om noen av temaene, og at jeg på bakgrunn av dette til et visst punkt kan generalisere noen av forskningspunktene mine, så er det mange flere nyanser av svarene som helt sikkert hadde kommet frem om jeg hadde intervjuet enda flere objekter.

En utfordring var meg som forsker og person. Var jeg farget av den prosessen jeg hadde vært gjennom og hadde jeg innflytelse på respondentene sine svar i intervjuene? Jeg var veldig

bevisst på akkurat dette, og forsøkte så langt det var mulig å la de svare fritt. Likevel er et intervju en samtale mellom to (eller flere) individer. Hvordan samtalen utvikler seg vil ha noe å gjøre med kjemi og åpenhet mellom partene. Jeg kan derfor ikke garantere at en annen intervjuer ville fått samme svar som meg, ei heller skrevet dem ned og presentert dem på samme måte. Jeg velger likevel å påstå at de ærlige svarene jeg fikk, var genuine, samt relevante og beskrivende for denne undersøkelsen.

Et siste element er spørsmålene jeg har spurt. Hadde jeg spurt eller vinklet disse annerledes, så kunne jeg fått andre svar på undersøkelsen. Jeg tror likevel konklusjonen og samtalene hadde utviklet seg ganske likt.

5 Presentasjon av det empiriske materialet

Hva svarte respondentene på mine spørsmål? I dette kapittelet kommer jeg til å presentere data som er blitt samlet inn som et resultat av dybdeintervjuene. Jeg bruker R-1, R-2, R-3 også videre opp til R-8 for å skille mellom de åtte respondentene. Spørsmålene og et sammendrag av svarene vil bli presentert fortløpende. Jeg kommer til å følge den samme strukturen og inndeling som jeg hadde i intervjuguiden for å gjøre presentasjonen så oversiktlig og ryddig som mulig. Når det gjelder personene som er bak R-1 til R-8, så er det både menn og kvinner som har hatt forskjellige roller og med erfaring fra diverse avdelinger i bedriftene de jobbet i. Noen satt i lederposisjoner og andre ikke. Jeg har fokusert lite på bakgrunn, erfaring og ansenitet hos respondentene, men jeg kommer likevel til å trekke frem en observasjon i forhold hvor i hierarkiet en av dem befant seg da nedbemanningen skjedde, da jeg har sett at det å sitte med informasjon og beslutningsmyndighet kan ha hatt en ganske stor innvirkning på hvordan en opplevde hele prosessen. Drøfting og kommentarer til dataen kommer i neste kapittel.

5.1 Tillitsforhold, struktur og strategi

Det første spørsmålet jeg spurte intervjuobjektene var om de hadde tillitt til ledelsen i bedriften de jobbet i. De fleste måtte sette seg litt tilbake og tenke seg godt om før de kunne svare. Mange svarte meg med et spørsmål om det gjaldt nærmeste leder eller ledelsen generelt. Og om det var før eller etter nedbemanningen jeg mente. Jeg responderte at de selv kunne velge hvordan og på hvilket grunnlag de ville svare. Jeg var ikke ute etter det ene eller det andre, men ville høre om det som hadde hatt størst påvirkning på dem og det de hadde mest meninger om. Dette for å kunne forstå om dette elementet kunne være en av grunnene til hvorfor de sa opp sin daværende stilling. Det en ser går igjen i nesten alle svarene er den noe dalende grad av tillitt som skjedde i takt med nedbemanningen, omstruktureringene og at de store beslutningene som ble tatt, ikke var tatt av nærmeste leder (noe de kanskje hadde vært tidligere). R-2 dekker mye av det han og de andre respondentene uttrykte i sitt svar under:

«Da prosessen begynte, følte jeg det var ryddig, at det var riktig og at begrunnelsene var riktige, det var ingen tvil om. Det som gjorde at jeg mistet noe av min tillitt, var at linjene opp til toppledelsen ble rettere, at den nærmeste ledelsen mistet litt seg selv, at de ble totalt fraværende når det kom til å bevare de lokale arbeidsplassene. Jeg mener at den lokale ledelsen ble en skyggeledelse og at de ikke kjempet for å beholde det markedet som vi her lokalt jobbet mest mot.»

Jeg oppfattet likevel at alle respondentene generelt hadde opplevd gode tillitsforhold til forskjellige lederstillinger der de hadde jobbet, men at det ble tatt mange beslutninger som de kanskje ikke helt forstod og at de satt med en følelse av maktesløshet når det gjaldt den prosessen som skjedde rundt dem.

Strukturen i en bedrift er ofte kanskje ikke noe den ansatte tenker særlig over, så lenge den fungerer. Det er heller når bedriften går gjennom tøffe tider, at den eksisterende strukturen blir utfordret. Store omveltninger og omstruktureringer er da ikke å unngå, noe som kan gjøre veldig vondt for alle involverte parter. På spørsmålet om respondentene hadde troen på strukturen som lå til grunn i bedriften de tidligere jobbet i, var en gjenganger i svarene at det var utfordringer relatert til at bedriftene var store og tunge, med hierarkisk oppbygning. R-3 nevnte sentralisering og outsourcing, samt store avstander, språkbarrierer, forskjellige tidssoner og nye systemer som blir implementert fra sentralt. Det var for store avstander mellom der kompetansen satt og brukeren og dens behov. Treghet, dårlig kommunikasjon på tvers av avdelinger og landegrenser, samt mange ledd opp til ledelsen var andre tilbakemeldinger som gikk igjen. R-1 uttrykte frustrasjon over mange mellomledere og kommunikasjonen de forskjellige avdelingene seg imellom. En silostruktur gjør at en motarbeider hverandre, heller enn å samarbeide, da alle har som mål å skulle møte sine tall.

Det var likevel noen som hadde stor tro på den strukturen som lå til grunn. Når en bedrift vokser seg stor, er det en bragd å se hvordan mennesker og systemer til slutt kommer sammen og klarer å levere et ferdig produkt til kunden. R-8 svarte som følger:

«Ja absolutt, en så at det store hjulet av mennesker fungerte.»

Mens R-5 mente at en slik matriseorganisasjon skaper konkurranse som er en fin måte å skape intern innovasjon på.

Videre spurte jeg om den strategi som lå til grunn i de forskjellige bedriftene. Hvor godt ble denne kommunisert? Her sitter jeg tilbake med en oppfatning av at bedriftene har gjort en for dårlig innsats i å formidle denne. Det som går igjen er at respondentene ikke kjente til noen strategi, men heller til dels noen satsninger av halvhjertete initiativer, som ofte rant ut i sanden. Da disse nye strategiene ble satt ut i livet, så var kommunikasjonen rundt dem for dårlig. Dette skapte mye frustrasjon for de som ble påvirket. Da nedbemanningsrundene var et faktum ble det enda verre. De fleste hadde ikke kritikk av selve prosessen, det var heller mangel på en klar strategi for veien videre som de var negative til. R-6 var ganske klar i sin tale:

«Den nye strategien var ikke-eksisterende.»

Svarene rundt det neste temaet, var kanskje det som overrasket meg mest med denne studien. Det at ingen av respondentene kunne komme på tiltak eller endring av retning, som bedriften de jobbet i hadde gjort, for å revitalisere seg selv etter de store omveltningene. R-6 sitt svar var ganske oppsummerende:

«Nei, det synes jeg ikke. Det siste jeg sa den dagen jeg sa opp var at nå håper jeg de begynner å ta vare på de som er igjen.»

Et par av respondentene sluttet rett etter endte nedbemanningsprosesser, så de følte ikke de hadde personlig grunnlag for å svare på dette spørsmålet. Det de likevel kunne kommentere, var at de i ettertid har snakket med tidligere kollegaer, hvor mye av tilbakemeldingene omgikk det samme. R-8 forklarte det på denne måten:

«Jeg tror ikke de har gjort nok, dette er basert mer på at jeg ser det utenifra. Jeg jobber nå i et annet marked, og ser at de som kommer inn på intervju, sier mye av det samme.»

Det jeg sitter igjen med etter å ha snakket rundt dette temaet, er at når de som sluttet, treffer tidligere kollegaer, så får de mange negative indikasjoner på at de også ønsker seg bort. Dette for meg er trist å høre, men dessverre ikke særlig overraskende da dette er signalene jeg har fått fra flere den siste tiden. Håper likevel dette er en trend som nå er på vei til å snu.

5.2 Videreutvikling, kompetansekartlegging og verdsettelse

Graden av verdsettelse og mulighet for videreutvikling var spredt blant respondentene. Noen hadde fått tildelt mye ressurser til videreutvikling, andre veldig lite. Det alle derimot var enige om, var at før nedbemanningen var et faktum, så hadde de hatt mulighet for videreutvikling, men at de måtte oppsøke og finne disse initiativene på egenhånd. Når det gjaldt verdsettelse, så følte de fleste seg verdsatt i den jobben de gjorde i form av gode tilbakemeldinger fra ledere og kollegaer rundt seg. Det var stor enighet om at hvis man gjorde en god jobb og fikk tillitt, så kunne man få mange muligheter internt i firmaene, noe som også er en form for videreutvikling og verdsetting. Jeg har lyst til å sitere svaret til R-7 i sin helhet, da dette svaret var veldig beskrivende i forhold til hva de andre respondentene også uttrykte:

«Jeg har aldri søkt jobber internt, da jeg har fått mange muligheter, erfaringer og tillitt i form av nye og spennende jobber. Dette gav meg mye videreutvikling. Føler dessverre dette endret seg veldig under nedbemanningsrundene, at bedriften stoppet opp, at de ikke fant fotfeste på hvor de ville. Jeg ble absolutt verdsatt i jobbene jeg gjorde, etter at jeg sluttet har de forsøkt å få meg tilbake.»

Alle var uansett veldig takknemlige og ydmyke til den erfaring og kunnskap de tok med seg videre inn i sine karriereliv og de mente at bedriften de hadde jobbet i hadde vært med på å utvikle deres kompetanser i den/de jobben/e de hadde hatt.

Når det kom til hvordan kompetansene til de forskjellige respondentene ble kartlagt i bedriftene, så var det et entydig svar. Det ble den ikke, så vidt de visste. Ikke før nedbemanningsprosessen startet. Da ble kompetansene til de forskjellige ansatte gjennomgått og lagt inn noe slags systemer.

5.3 Beslutningsmyndighet og makt

Beslutningsmyndighet og makt kan ha store konsekvenser for hvordan en person opplever arbeidsdagen sin. Jeg spurte intervjuobjektene om hvilken grad av mulighet de hadde til å være med på å ta beslutninger (utøve positiv makt) når det gjaldt sin egen jobbhverdag. Det å kunne være med på å påvirke det som gjelder en selv og de rundt en, gir en høy grad av tilfredsstillelse hos de fleste. Det var litt varierende tilbakemeldinger fra respondentene på hvor stor grad av makt de følte de hadde i sin egen rolle. Det de fleste var enige om, var at det var mye frihet under ansvar til å utføre oppgavene sine, innenfor visse rammer, men at det likevel var vanskelig å påvirke oppover i systemet. En hadde derimot mye frihet til å bygge opp og lede gruppene sine som en ville, altså beslutningsmyndighet nedover.

Respondentene fikk også muligheten til å svare på om de følte at det var andre som utnyttet den makt de hadde, da på en negativ måte, og kun til sin egen vinning. Et par av intervjuobjektene mente det var tydelig at noen brukte sin makt for å gange seg selv og de rundt seg. Det ble nevnt at det ble tatt ulogiske beslutninger, som de synes virket basert på egen vinning, heller enn et forretningsmessig strategisk valg. Det ble også satt spørsmålsteget til en del stillingsansettelser som noen så på som en annen form for maktutøvelse som ikke ble så godt mottatt. Ellers var resten av respondentene klare på at de ikke hadde reagert noe særlig på akkurat dette.

5.4 Arbeidsliv i endring og organisasjonskultur

Når en bedrift gjennomgår store nedbemanninger så vil det nødvendigvis måtte skje endringer i organisasjonskulturen. Oljebransjen, som mange tidligere så på som en typisk «cowboykultur» der det var stor grad av høy ressurs- og pengebruk, var intet unntak. Jeg tror de fleste i denne bransjen kjente, og fortsatt kjenner, disse endringene på kroppen. De har så

vært nødt til å justere seg deretter. R-7 forteller om kostnadsfokus den siste tiden, fra den tiden der «alt» var lov, til å bli mer profesjonelt. Noe måtte skje. Ledelsen tok større grep og sjekket ting mer i kortene, det var de helt nødt til, da ting kunne jo være helt «Texas». Nå er det ikke sånn at denne høye bruken av ressurser var det eneste som beskrev den tidligere bedriftskulturen i oljebransjen, men det er absolutt en stor del av den. I tillegg til å jobbe i en bedrift i medvind, var det mange som nøt godt av tilgjengeligheten og det å kunne være med å forvalte disse ressursene. Både i positiv og i negativ forstand. Uten å skulle være generaliserende, så må det være lov å si at sett utenifra, så vil mange mene at mye av denne overbruken kanskje var unødvendig. Det var likevel mye positivt med denne kulturen. R-8 fortalte om hvor gøy og sosialt man hadde det på, eller i regi av, jobb. Andre nevnte at man egentlig ikke trengte et sosialt liv utenom, da det var så mye en kunne være med på i jobbsammenheng. R-1 gikk inn på temaet handlingsfrihet mot kundene. At det var større takhøyde tidligere for å kunne føye seg for kundens behov og dermed oppnå en større kundetilfredshet og skreddersydde løsninger. Han sa videre at kulturen nå blir påvirket av en ledelse som sitter langt borte, men som ikke er forenelig med den kulturen som allerede eksisterte. For å vise til en annen negativ side, så er det en av respondentene som nevner at denne bransjen fortsatt er veldig mannsdominert, og står nesten på stedet hvil i forhold til de fleste andre bransjer. R-4 var klar i sin tale at han var lettere sjokkert da han begynte i denne bransjen, etter å ha jobbet mange år i prosessindustrien, der disse forskjellene virker å være helt utvisket og hvor flertallet i ledergruppa var jenter.

Når det var snakk om sine egne normer og verdier målt opp imot den organisasjonskulturen som var i bedriften respondentene jobbet, og om disse var forenelig deres egne, var alle til slutt enige med seg selv om at de var det. Det var likevel noen bekymringer som ble nevnt. Det var saker som kjønnsforskjeller, ledere som fikk stillinger de ikke burde hatt, samt dette med «cowboy» kulturen.

5.5 Motivasjon og trivsel

Til slutt i samtalene var jeg interessert i å vite mer om faktorene motivasjon og trivsel. Først spurte jeg om det var noe de forskjellige bedriftene kunne gjort annerledes for at intervjuobjektene skulle endret mening og blitt i jobbene de hadde. Svarene til alle var sammensatte og viste at det var mer enn én grunn til at de sluttet, de gir egentlig et sammendrag av svarene over. Alle svarene inneholder viktige elementer, jeg velger derfor å ikke summere dem, men heller liste dem i sin helhet under.

R-1: «For min del hadde jeg gått for lenge og vært drit lei. Jeg jobbet for mye, lite forståelse for at man hadde familie å ta hensyn til. Jeg måtte nok ha skiftet stilling, tenkte lenge at jeg ville prøve noe helt annet innen bedriften, men jeg var så lei. Hadde ikke en leder som spurte meg om noe var galt, lederen stakk hodet i sanden. Lite motiverende å se andre kollegaer gjøre lite, mens andre ble kjørt rovdrift på. Fra ledernivå ble det fokusert mer på hva som skulle gjøres enn dem som skulle utføre oppgaven. Mangel på medarbeidersamtale og heller ikke oppfølging i sykeperiode.»

R-2: «Ja, hvis de hadde gitt meg flere muligheter, jeg hadde så mye mer kapasitet enn de så.»

R-3: «Jeg kunne hatt en mer strukturert hverdag i form av en arbeidsbeskrivelse og mer avgrensing av arbeidsoppgaver. Folk har sluttet, kompetanse er tapt, avdelinger er lagt ned, roller forsvinner, de som sitter igjen skal dekke disse oppgavene som ikke lengre hører hjemme noe sted. Mye administrasjon er blitt borte etter nedbemanningen, men så får man innført systemer som krever mye administrasjon. Dette er typisk element for stress og utmattelse.»

R-4: «Hvis jeg hadde fått et tilsvarende tilbud av min daværende bedrift som jeg fikk da jeg valgte å gå, så hadde jeg blitt. Jeg så ikke at det var så mange muligheter i bedriften, derfor gikk jeg for et bedre tilbud som jeg fikk.»

R-5: «For min del, så etter å ha vært i samme bransje i 15 år, hadde jeg lyst til å gjøre noe helt annet. Jeg var personlig usikker på mine egne evner og hadde lyst til å utfordre disse. Jeg ville gjøre noe annet og følte det var nødvendig å gjøre det mens jeg var sulten. Personlig utvikling stoppet opp i det samme firmaet, derfor ville jeg veldig gjerne prøve en annen bransje.»

R-6: «Grunnen til at jeg sluttet var lønn, nærhet til jobb pluss at vi mistet nesten all myndighet i jobben vår. Det var en tid for alt, jeg var klar for å gjøre noe nytt.»

R-7: «Ja, jeg tok dette opp i flere anledninger. Jeg var på reise med min øverste leder, hvor jeg flagget hva som skjedde med trivselen min og de rundt meg. Jeg hadde flere fortrolige samtaler med mange forskjellige mennesker i lederroller, der jeg fikk beskjed at den lokale ledelsen hadde prøvd å gjøre noe for å bedre ting, men de skjønnte fort at det ikke nyttet, at sine egne jobber ble utsatt. Erkjennelsen av hvor vi står, det tok jeg også til mine øvre ledere. Når ting er som det er, og alle er enige om det, så står ledelsen og prater om noe helt annet. Synes de snakket som om de ikke hadde ansatte. Hvis ikke folk fulgte med i timen, så kunne de bare slutte. Det ble ikke gjort noen forsøk på å forstå deres ansatte. I stedet skapte de enda mer avstand. Til slutt var jeg bare dritt lei, man stod og spant i det samme. De prøvde å få meg tilbake, men det var ingenting de kunne gjøre.»

R-8: «Ja, det kunne de. Det var ekstremt vanskelig å slutte. Da jeg følte meg veldig usikker i jobben min kikket jeg jevnlig om det var andre jobber. En gjør seg opp en status i gruppa og jeg følte meg derfor ikke helt trygg. Jeg hadde heller lyst til å si opp enn å bli sagt opp. I tillegg føler jeg ikke at min egen sjef verdsatte meg nok akkurat der og da, selv om jeg har forstått at dette kanskje ikke var tilfelle i etterkant. Lønn var en

annen faktor, liten mulighet for å vokse, og lite motiverende leder. Når det er sagt, så mener jeg at den gamle arbeidsplassen min sikkert var Sørlandets beste arbeidsplass før nedbemanningsperioden, alle ville jo jobbe der. Viktig at ledelsen ser dette og gjør noe med det.»

Til slutt i intervjuene spurte jeg om respondentene sin motivasjon og trivsel før og etter nedbemanningsperioden. Alle utenom en svarte at de var mer motivert og hadde en høyere trivsel før nedbemanningen startet, enn da den var ferdig. Igjen synes jeg alle svarene er viktige i sammenheng av denne oppgaven. Velger derfor, også nå, å liste svarene fra alle respondentene.

R-1: «Ja, det vil jeg si. Mye fordi at de kuttet feil plasser, det var lite gjennomtenkt. Dårlig strategi.. Hva skal vi leve av etter at nedbemanningsperioden er over? Skjevfordeling av goder, i forhold til innsatsen. Det passer ikke sosialistisk tankegang i Norge. Misunnelse er aldri bra. Det er et system som ikke ganger noen.»

R-2: «Jeg hadde egentlig samme utfordringer før nedbemanningen. Mener HR gjorde en god jobb, prosessen var ryddig. Men motivasjonen gikk ned da jeg mistet mange under meg. Nedbemanningen synliggjorde at toppledelsen ikke gjorde en særlig god jobb, de kom ikke til å promotere meg.»

R-3: «Ja! Min motivasjon har egentlig vært ganske god gjennom hele nedbemanningsprosessen, det er i vakuemet etterpå at jeg har kjent på at motivasjonen har dalet veldig. Det ble til slutt for mange ting som tok for mange krefter. Mangel på lystbetonte oppgaver. Jeg er en veldig tålmodig person, men når ting blir for rigid og tungvint å gjennomføre gjør det noe med en. Byråkratisk måte å jobbe på. Slitsomt i lengden og en føler at det en sitter og gjør blir litt meningsløst. Bruker tid på feil ting/områder. Ting man ikke brukte tiden på før.»

R-4: «Nei, jeg bruker ikke energi på slikt. Hver og en må ta grep om sin egen situasjon.»

R-5: «Ja, det tenker jeg. Jeg ble preget jeg også. Kanskje ikke mye, men jeg synes det var kjipt å sitte i kantina og ha negative samtaler. Det var utslagsgivende for min egen trivsel. Man sluttet å snakke med hverandre om private og hyggelige ting, man snakket bare om negative ting i jobbsammenheng. Dette gikk ut over meg som person privat. Jeg fikk denne tilbakemeldingen også fra mine nærmeste, at jeg var som en ny person da jeg sluttet.»

R-6: «Det som gjorde at jeg ikke trivdes like godt var at vi fikk nytt system, mindre makt over egen hverdag og mindre myndighet. Alle disse faktorene kom samtidig med nedbemanningsprosessen, dette var ikke heldig. Vanskelig å vite hva som egentlig var grunn til mistrivselen.»

R-7: «Helt klart! Det er det ingen tvil om. Vi fikk ikke opp motet igjen etterpå, vi hang i den myra. Jeg har ingen forståelse for hvorfor toppledelsen skal fjernstyre avdelingen vår med den harde hånda de har gjort den siste tiden.»

R-8: «Ja, helt klart, den påvirket meg nok mer enn jeg var klar over. En fikk hele tiden mye negativ input, mange snakket hverandre ned, en blir nesten litt paranoid. Jeg tror ikke jeg hadde sluttet hvis ikke. Kjipt at det ble sånn. Skjønner at det ikke er lett å gjøre ting etter boka, men håper ledelsen klarer å bygge opp firmaet og tiltrekke seg god arbeidskraft igjen.»

5.6 Analysetabell

For å illustrere forskjeller og likheter i alle svarene til respondenten på en mer strukturert og komprimert måte vil jeg presentere dette i analysetabellen under. Jeg kommer til å bruke denne analysen aktivt i mine drøftinger i neste avsnitt.

5.6.1 Det strukturelle perspektivet

Spørsmål: Hvordan var din tillitt til ledelsen i bedriften du sluttet i?

Respondent 1	<i>Hadde tillitt, men synes mange av beslutningene som ble tatt var rare.</i>
Respondent 2	<i>Sterkere tillitt før, men så at det var mange gode ledere i forskjellige posisjoner.</i>
Respondent 3	<i>God, men blandet tillitt.</i>
Respondent 4	<i>Ok tillitt, men mangel på strategi da markedet dalte.</i>
Respondent 5	<i>Hadde stor tillitt til ledelsen.</i>
Respondent 6	<i>Hadde god tillitt før, men det endret seg litt da det skjedde endringer i ledelsen.</i>
Respondent 7	<i>Hadde bedre tillitt før det skjedde endringer i ledelsen.</i>
Respondent 8	<i>Hadde tillitt, men skulle ønsket seg mer informasjon i nedbemanningsperioden.</i>

Spørsmål: Hadde du troen på dens struktur og den strategi som lå til grunn?

Respondent 1	<i>Struktur: Problem med mye mellomledere og siloorganisasjon. Strategi: Mye initiativ, men lite ble fullført. Mer spørsmål enn svar.</i>
Respondent 2	<i>Struktur: Hierarkisk, mange ledd, dårlig mangfold Strategi: Dårlig med strategi under nedbemanningen.</i>
Respondent 3	<i>Struktur: Deler av den. Strategi: Utfordrende at støttefunksjoner blir sentralisert eller outsourcet.</i>
Respondent 4	<i>Struktur: Tung og ekstra vanskelig i en sånn situasjon. Strategi: Nei, kjente ikke til noen strategi.</i>
Respondent 5	<i>Struktur: Ja, matriseorganisasjon. Bra med intern konkurranse, skaper innovasjon. Strategi: "Skynde seg sakte" strategi i forhold til utvikling, funket bra.</i>
Respondent 6	<i>Struktur: Personlig foretrekker jeg en flatere struktur enn det vi hadde. Strategi: Den nye strategien var ikke-eksisterende</i>

Respondent 7	<i>Struktur: Mistet troen på strukturen da beslutningsmyndigheten ble flyttet bort fra den lokale ledelsen. Strategi: Unntakstilstand, vanskelig å finne form etter nedbemanningen.</i>
Respondent 8	<i>Struktur: Ja, absolutt, en så et det store hjulet av mennesker fungerte. Strategi: Hva var strategien?</i>

Spørsmål: Hva har bedriften gjort for å revitalisere seg selv etter nedbemanningsprosessen?

Respondent 1	<i>Ingenting</i>
Respondent 2	<i>Vanskelig å si, ingenting.</i>
Respondent 3	<i>Svært lite, oppdatere businessplanen.</i>
Respondent 4	<i>Sluttet for tidlig til å kunne si.</i>
Respondent 5	<i>Sluttet for tidlig til å kunne si, men har hørt at det er lite.</i>
Respondent 6	<i>Lite, de må begynne å ta vare på de som er igjen.</i>
Respondent 7	<i>Ingenting egentlig.</i>
Respondent 8	<i>Ikke nok, etter hva jeg hører.</i>

5.6.2 HR perspektivet

Spørsmål: Hva gjorde bedriften for å satse på og videreutvikle deg og de rundt deg?

Respondent 1	<i>Liten tid til videreutdanning/kursing. Læring på eget initiativ.</i>
Respondent 2	<i>God ledertrening tidligere. Fullstendig mangel på veiledning og ingen medarbeidersamtale.</i>
Respondent 3	<i>Ingenting</i>
Respondent 4	<i>Måtte selv ta initiativ.</i>
Respondent 5	<i>Tidligere stort rom for videreutvikling, men på eget initiativ.</i>
Respondent 6	<i>Mulighet for videreutvikling på eget initiativ.</i>
Respondent 7	<i>Hvis man gjør en god jobb, kunne man få mange muligheter til jobbutvikling internt.</i>
Respondent 8	<i>Lite langsiktige planer for videreutvikling og motivasjon av de ansatte.</i>

Spørsmål: Hvordan ble dine kompetanser kartlagt og verdsatt i bedriften?

Respondent 1	<i>Ble ikke kartlagt, men jeg følte meg verdsatt iht. innsatsen min.</i>
Respondent 2	<i>Ikke i det hele tatt.</i>
Respondent 3	<i>Det ble det ikke, så vidt jeg vet.</i>
Respondent 4	<i>Det ble det ikke.</i>
Respondent 5	<i>Kartlegging av de ansatte da nedbemanningen startet. Ble verdsatt i form av muligheter jeg ble gitt i jobbene jeg hadde.</i>
Respondent 6	<i>Nei, det ble det ikke. Ble verdsatt i form av gode tilbakemeldinger og ble gitt særoppgaver.</i>
Respondent 7	<i>Det har aldri blitt kartlagt. Jeg følte meg verdsatt i jobbene jeg gjorde.</i>

Respondent 8	<i>Årlige tilbakemeldinger i form av medarbeidersamtaler, ikke noe utover det.</i>
--------------	--

5.6.3 Det politiske perspektivet

Spørsmål: På hvilken måte hadde du mulighet til å være med på å ta beslutninger (utøve makt) i forhold til din egen jobbhverdag?

Respondent 1	<i>Man kunne anbefale, men de store beslutningene ble tatt fra oven.</i>
Respondent 2	<i>Makt nedover men ikke oppover.</i>
Respondent 3	<i>Mulighet for å jobbe selvstendig, men liten frihet når det gjelder hvilke arbeidsoppgaver en må utføre.</i>
Respondent 4	<i>Hvordan en kom fra a til b, var ganske fritt, men når man er kommet til b, så var linjene lagt.</i>
Respondent 5	<i>Mye frihet under ansvar.</i>
Respondent 6	<i>Meget høy frihet under ansvar.</i>
Respondent 7	<i>Store muligheter for å ta beslutninger, og gode rammer for hvor en kunne operere under.</i>
Respondent 8	<i>Makt til å legge opp sin egen jobbhverdag, men liten makt utover dette.</i>

Spørsmål: Følte du at andre utnyttet den makt de hadde, i negativ forstand? Vennligst forklar.

Respondent 1	<i>Ja, det følte jeg i form av strategiske rare beslutninger og internkonkurransen.</i>
Respondent 2	<i>Ja, mange topplederstillinger ble besatt uten utlysninger og gitt fordi man kjenner hverandre.</i>
Respondent 3	<i>Nei, det vil jeg ikke si.</i>
Respondent 4	<i>Nei, hadde ingen personlige opplevelser av det.</i>
Respondent 5	<i>Egentlig ikke.</i>
Respondent 6	<i>Ja, følte noen bare skummet fløten, mens andre jobbet mye.</i>
Respondent 7	<i>Nja, ikke direkte, kanskje noe i forhold til tilbakeholdelse av informasjon.</i>
Respondent 8	<i>Nei, det følte jeg ikke.</i>

5.6.4 Det symbolske perspektivet

Spørsmål: Hva har denne bedriften gjort for å endre bedriftskulturen i takt med endringer i det nye arbeidslivet?

Respondent 1	<i>Endringer blir "påtvunget" fra toppledelsen, som ikke er forenelig med den kulturen som allerede eksisterte.</i>
--------------	---

Respondent 2	<i>Lite er blitt gjort for å "booste" opp folkene og den negative kulturen som er blitt etter nedbemanningene.</i>
Respondent 3	<i>Bevisstgjøring rundt "sløsing" ved å kutte kostnader, i tillegg til et initiativ av trening av mellomledere.</i>
Respondent 4	<i>Ingenting er gjort for å jevne ut forskjellene mellom menn og kvinner.</i>
Respondent 5	<i>All etablert kultur i form av goder ble stoppet og ikke erstattet av noe. Noe som gjør organisasjonen usikker.</i>
Respondent 6	<i>Store økonomiske innstramminger, som var sårt trengt.</i>
Respondent 7	<i>Kostnadsfokus ved å kutte "luksus". Ting virker nå mer profesjonelt. Bedre oppfølging av pengebruk.</i>
Respondent 8	<i>Fin og sosial kultur i oppgangstidene, denne håper jeg de finner tilbake til.</i>

Spørsmål: Var kulturen i bedriften du sluttet i forenelig med dine egne normer og verdier?

Respondent 1	<i>Ja</i>
Respondent 2	<i>Ja, i forhold til gruppa mi, men nei i forhold til ledelsen min.</i>
Respondent 3	<i>Ja</i>
Respondent 4	<i>Ja, men nei i forhold til verdsettelsen av kvinner kontra menn.</i>
Respondent 5	<i>Ja</i>
Respondent 6	<i>Ja</i>
Respondent 7	<i>Ja</i>
Respondent 8	<i>Ja, men nei i forhold til "cowboy" kulturen.</i>

5.6.5 Motivasjon og trivsel

Spørsmål: Hva kunne ledelsen hos den gamle arbeidsplassen din gjort annerledes for å motivere deg nok til at du hadde endret mening og blitt?

Respondent 1	<i>Ingenting, jeg var drit lei. Jeg sluttet på grunn av generelt lite motiverende ledelse og mangel på oppfølging i sykeperiode og medarbeidersamtaler. De måtte tidligere ha erkjent at jeg var overarbeidet og gjort noe med det.</i>
Respondent 2	<i>De kunne gitt meg mer muligheter og lyttet mer.</i>
Respondent 3	<i>De kunne tilrettelagt for en mer strukturert hverdag.</i>
Respondent 4	<i>De kunne gitt meg et mer spennende jobbtilbud, jeg sluttet fordi jeg fikk dette tilbudet fra en annen bedrift.</i>
Respondent 5	<i>Nei, egentlig ikke. Jeg var klar for å gjøre noe helt annet og se hva jeg kunne få til i en annen type bransje og stilling.</i>
Respondent 6	<i>Jeg var klar for å gjøre noe nytt, men hvis jeg hadde fått bedre lønn og ikke opplevd myndighetsfrarøving, så kanskje jeg hadde vært der fortsatt.</i>
Respondent 7	<i>Jeg var drit lei, man stod og spant i det samme. Det måtte skjedd noe tidligere i forhold til det å ta vare på de ansatte.</i>
Respondent 8	<i>Ja, de kunne vist at de satset mer på meg og gitt meg mer bekreftelse at jeg virkelig var ønsket.</i>

Spørsmål: Tenker du at din egen motivasjon og trivsel var bedre før nedbemanningsprosessen startet, i forhold til da den var ferdig? Vennligst forklar.

Respondent 1	<i>Ja, motivasjonen dalte pga. dårlig strategi, skjevfordeling av goder og av arbeidsinnsats.</i>
Respondent 2	<i>Ja, motivasjonen forsvant da jeg mistet de fleste i gruppa mi.</i>
Respondent 3	<i>Ja, det ble etter hvert mangel på lystbetonte oppgaver.</i>
Respondent 4	<i>Nei, jeg bruker ikke energi på slikt.</i>
Respondent 5	<i>Ja, samtalene rundt en var utelukkende negative.</i>
Respondent 6	<i>Ja, vi fikk mindre makt og myndighet over egen hverdag</i>
Respondent 7	<i>Helt klart, vi fikk ikke opp motet igjen.</i>
Respondent 8	<i>Ja, helt klart, mye negativ input og mange som snakket hverandre ned.</i>

6 Drøfting av resultater

I denne delen skal jeg tilbake til begynnelsen av oppgaven og forskningsspørsmålet mitt, som var hvorfor man etter endt nedbemanningsprosess, ser en høyere turnover enn før prosessen startet? Hvilke organisatoriske og/eller psykologiske elementer er ikke tilfredsstillende nok til stede når en velger å si opp sin stilling?

For å belyse dette forskningsspørsmålet utviklet jeg de fem hypotesene i punkt 3.4. Da jeg nå skal nærme meg disse hypotesene, har jeg funnet det nyttig å dra veksler med en artikkel publisert av Anne Lise Stranden i 2015 i *Forskning.no*. Artikkelen gir innsikt i hvorfor vi sier opp jobbene våre. Stranden har fått input fra Anders Dysvik, som er professor ved Handelshøyskolen BI. Han kan vise til en årelang forskning av temaet. Jeg vil bruke denne artikkelen som en liten mal for videre drøfting. Dette for å sammenlikne opp mot den empiri og de resultater som jeg har presentert tidligere i oppgaven. Stemmer den (eventuelt stemmer den ikke) med annen forskning. Selve hypotesestrukturen min blir derfor utfordret, og vil ikke bli drøftet i kronologisk rekkefølge. Jeg vil til slutt i dette avsnittet vise en oversikt over hypotesene hvor de enten blir bekreftet, delvis bekreftet eller avkreftet.

Dysvik slår i hjel diverse myter når det kommer til hvorfor en sier opp jobben sin, før han forklarer videre hva som faktisk mangler i en stilling når man velger å gjøre akkurat dette. Disse manglene, sammen med teorien og svarene fra respondentene vil bli sammenliknet og presentert fortløpende. Var det noen overraskelsesmoment, eller var resultatene etter undersøkelsen som forventet? Alle respondentene vil bli referert til som *han* (én respondent), uavhengig om det er kvinne eller mann som har svart, dette får å sikre anonymitet. Jeg kommer så til å gi flere delkonklusjoner av funnene som baserer seg på bekreftelse / ikke bekreftelse av hypotesene.

6.1 Forventninger som brytes

Dysvik: *«en av hovedårsakene til at ansatte slutter, er at de mistrives»*.

Mistrivsel i jobben kan føre til stress og utbrenthet, noe som er gir en god grunn for å slutte i jobben sin. Grunnene til at man mistrives, kan være mange, men det er som regel et kultur- og/eller ledelsesproblem. Hvis man ikke føler innpass i den eksisterende bedriftskulturen, eller klarer å se på bedriften sine normer og verdier som sine egne, vil dette tære på trivselen over tid.

Jeg spurte respondentene om kulturen i bedriften de sluttet i var forenelig med deres egne normer og verdier. Svarene var meget entydige, da alle svarte ja. Det var likevel flere av respondentene som la til at det var noen nyanser av disse kulturene ikke helt var forenelig med hva de stod for. Slik som kjønnsforskjeller, lederutfordringer og «cowboy» kulturen.

Andre faktorer som kan skape mistriivsel er når forventninger ikke blir innfridd. Disse forventningene kan være skapt av den ansatte selv, eller de kan være gitt av arbeidsgiver eller av leder. Forventningssamtaler mellom leder og den enkelte i gruppa, er som regel meget forebyggende. Dersom en ansatt ved gjentatte anledninger føler seg forbigått, overkjørt, utelatt eller ikke hørt, vil dette med sikkerhet gi grobunn for mistriivsel. Flere av respondentene beskriver akkurat dette i sine forklaringer da jeg spurte om det var noe den gamle arbeidsplassen kunne gjort annerledes for å motivere dem nok til å kunne trives og blitt i stillingen. R-1 snakket om mangel på en leder som så behovene til hver enkelt. Han refererte da til liten forståelse for at man hadde en familie å ta hensyn til og at han følte han ble drevet rovdrift på. Det ble i tillegg nevnt mangel på medarbeidersamtaler, samt liten oppfølging i sykdomsperiode. Han sa fra gjentatte ganger, men det ble ikke gjort noen tiltak. Alt dette er typiske utfordringer som kunne vært imøtekommet og lett blitt gjort noe med dersom forventningene mellom de to partene hadde vært oppklart og fulgt opp. R-3 nevner mangel på arbeidsbeskrivelse, hvor forventningene kunne vært innfridd enkelt ved at en slik beskrivelse hadde blitt laget. R-7 så tydelige endringer i ledelsen under nedbemanningsperioden. Han ble skuffet igjen og igjen over synlig mangel på handling. Til slutt vil jeg også trekke frem R-8 som klart følte seg usikker i jobben sin, og at med motivasjon og mer verdsettelse hadde hatt en grunn til å bli i stillingen sin.

H-4 (Ikke Bekreftet): Folk slutter i jobbene sine hvis bedriften ikke har evne til å endre seg (og bedriftskulturen) i takt med det nye arbeidslivet, samt den ansattes mangel på å føle seg forenelig med bedriften sine normer og verdier.

H-5 (Delvis bekreftet): Folk slutter i jobbene sine fordi de mangler motivasjon og ikke trives.

Delkonklusjon: Når forventninger brytes og mistriivsel hos den enkelte er blitt en realitet, må noe bli gjort. Lyttende, pro-aktive og motiverende ledere kan ofte med små grep få kontroll og gjøre noe med disse utfordringene. I tillegg må det jobbes kontinuerlig for en inkluderende, sunn og attraktiv bedriftskultur.

6.2 Eksterne jobbmuligheter

Dysvik: *«Får vi spennende tilbud fra en annen arbeidsgiver, begynner vi å sammenlikne vår egen jobb med alternativer».*

Det er ikke alltid «grønnere på den andre siden», men det vet man jo ikke før man har prøvd. Når en er omringet av kollegaer som slutter (både frivillig og ved oppsigelse) og som får nye og spennende stillinger i andre bedrifter, så setter dette i gang en prosess hos mange. Noen blir da aktivt søkende, andre mottar tilbud og anbefalinger uten å ha gjort noe for det. En ting som er sikkert, er at disse prosessene som blir satt i gang, ofte ender opp i at man sier opp, hvis et annet tilbud virker mer lukrativt og hvis man ikke er helt fornøyd der man er. Alle respondentene i denne undersøkelsen tok bevisste valg om å slutte fordi de fikk noe de så på som et bedre tilbud. Alle som én var meget fornøyd med valgene sine. Noe som ikke trenger å være en selvfølge, da vi i disse dager ser en stor pågang av personer som søker seg tilbake til sine tidligere arbeidsplasser.

Delkonklusjon: målet til enhver arbeidsgiver bør være å være en så attraktiv bedrift å jobbe i som mulig, for å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne.

6.3 Manglende påvirkning

Dysvik: *«Dette er regulert i arbeidsmiljøloven, hvor det slås fast at det skal legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar».*

Det å kunne være med på å forme sin egen hverdag, ha innflytelse og få gi innspill (og bli hørt) på det faglige innholdet, skaper tilfredsstillelse hos den enkelte. Alle respondentene forklarte at de stort sett opplevde dette i oppgangstidene, så lenge en holdt seg innenfor visse rammer. Noe endret seg derimot da nedbemanningsrundene startet. Nedbemanning resulterer ofte i endringsprosesser. Noe som kan gjøre at man mister kontrollen og beslutninger blir tatt uten at en har noen særlig innvirkning på disse. Når mennesker og roller forsvinner, men ikke arbeidsoppgavene, så må noen ta over disse. Resultatet er at noen blir pålagt oppgaver som de i utgangspunktet ikke skulle hatt, eller ønsket. Det gjorde at de satt igjen med en følelse av maktesløshet. Ikke alle arbeidsoppgaver vil til enhver tid være like lystbetonte, men en trenger likevel å kjenne at en har noe en skulle ha sagt i forhold til sin egen jobbhverdag. Dette var helt klart en stor delaktig faktor hvorfor flere av respondentene valgte å slutte.

På spørsmålet om på hvilken måte respondentene hadde mulighet til å ta beslutninger (utøve positiv makt) i forhold til sin egen jobbhverdag, gav R-3 klart uttrykk for at det var mangel på klare arbeidsoppgaver og følelsen av at «alt som ingen andre ville ta i, eller visste hva de skulle gjøre med» ble hans oppgave. R-6 trekker frem at de måtte tilpasse seg et nytt system som resulterte i en mer rigid hverdag med mindre beslutningsmyndighet, noe som var en av hovedgrunnene til at han sluttet.

Innenfor samme tema, spurte jeg respondentene om de følte at andre utnyttet den makt de hadde, i en negativ forstand. Her måtte respondentene tenke seg litt om før de svarte, og de fleste var enige om at de ikke hadde slike opplevelser. Likevel var det noen som hadde følt litt på det. R-1 nevnte rare strategiske beslutninger, mens R-2 hadde reagert på diverse ansettelser som hadde forekommet. R-6 hadde opplevelsen av at noen utnyttet den stillingen de satt i ved å gjøre minst mulig.

H-3 (Bekreftet): Folk slutter i jobbene sine hvis det er mangel på medbestemmelse (positiv makt) i jobbhverdagen, eller hvis de opplever maktmisbruk fra andre kollegaer.

Delkonklusjon: som arbeidsgiver må man ha fokus på medbestemmelse hos den enkelte, en klar arbeidsfordeling og kort vei til beslutningstakerne. I tillegg må ukulturer som tillater maktmisbruk forebygges.

6.4 Utvikling er lovpålagt

Dysvik: *«De ansattes mulighet til kontinuerlig utvikling i jobben er også lovpålagt i arbeidsmiljøloven. Dette lovverket er faktisk basert på tidligere forskning blant norske medarbeidere. Den viser at ansatte som får mulighet for faglig og personlig utvikling i arbeidet blir mer produktive».*

Utvikling i jobben, kan ses i sammenheng med det å bli utfordret. Blir man ikke utfordret, så utvikler man seg lite. Både mulighet for nye utfordringer og kompetanseutvikling er jobb-behov som hos mange må bli tilfredsstillt, dersom man skal kunne trives i lengden. Disse to faktorene ligger som regel helt på topp over grunner for hvorfor man bytter jobb. For å vise til et eksempel så utførte nylig Frank Amundlien i «SelectionPartner» en spørreundersøkelse med 478 personer (hovedsakelig ledere), hvor barometeret viser at nettopp disse to faktorene kommer på en første og en tredjeplass over hvorfor man bytter jobb. Kanskje ikke så overraskende, så var arbeidsmiljøet den nest viktigste faktoren (Amundlien, 2019). Det at det er nedfelt i loven at en

som arbeidstaker faktisk har en rett på mulighet for utvikling i jobben, sier noe om hvor viktig det er for oss som mennesker. Det betyr at det er en menneskerett, og kjenner man da en mangel på dette, så er det selvsagt en god grunn til å se seg om etter noe annet å gjøre.

Jeg spurte respondentene om hva bedriftene hadde gjort for å satse på og videreutvikle dem og de rundt seg. Svarene var mer eller mindre enstemmige. Det var helt klart at i oppgangstidene var det mye rom for, men liten tid til, videreutvikling. Dette stoppet naturligvis opp da nedbemanningsprosessen startet. Det var på den andre siden ikke mangel på utfordringer, da de alle fikk tillitt i form av spennende oppgaver og stillinger, samt forventninger tilknyttet disse. Det var likevel helt klart at det var flere av respondentene som gjorde et karrierebytte, da de mente den gamle bedriften hadde lite å tilby dem fremover i form av videreutvikling og satsning.

Så ble respondentene spurt om hvordan deres kompetanser ble verdsatt og kartlagt i bedriften. Det var ingen som kunne fortelle om hvordan deres kompetanser ble kartlagt, men de hadde alle følt seg verdsatt i varierte former av kollegaer rundt seg.

Som organisasjon og som leder er det meget krevende å jobbe med kompetanseheving, personlig utvikling og det å kunne gi de ansatte stadig nye utfordringer. Dette er ofte oppgaver som kommer i tillegg til kjernevirksomheten, men det betyr ikke at den ikke er viktig. Når de fleste i dag trekker frem disse faktorene som noen av hovedgrunnene til at de velger å søke nye stillinger, så bør dette være en tankevekker for bedriftene. Her lar de mennesker som streber etter å bli bedre og å bli utfordret gå frivillig. Det er denne typen mennesker som tenker fremover og som skaper innovasjon, og som er helt nødvendig arbeidskraft i enhver organisasjon.

H-2 (Bekreftet): Folk slutter i jobbene sine fordi det er mangel på verdsetting, satsning, videreutvikling og kompetanseheving av medarbeiderne fra bedriften sin side.

Delkonklusjon: Det gir en vinn-vinn situasjon hvis en bedrift proaktivt forebygger høy turnover ved å satse på videreutvikling, kompetanseheving og verdsetting av de ansatte. Bedriften beholder slik verdifull arbeidskraft og reduserer utgiftene som opplæring av nyansatte gir. Den ansatte blir tilfreds og motivert, og det er større sjanse for at han blir i bedriften mye lengre enn han ellers hadde blitt.

6.5 Relasjon og ros viktig

Dysvik: «Det er spesielt viktig for den ansattes opplevelse av stolthet, tilhørighet og det å være en del av «familien» i organisasjonen. Støtte fra sjefen vil si at de ansatte får anerkjennelse for det de gjør, og at sjefen sørger for at forhold blir lagt til rette for å gjøre jobben».

Forholdet den ansatte har til sin leder og de andre i gruppa betyr enormt mye for trivsel og engasjement i jobben. En god leder ser og kjenner alle i gruppa si og kan med dette imøtekomme og tilrettelegge best mulig slik at de har det godt på jobben. Gjensidig tillit, tydelige beslutninger og positive, men også konstruktive, tilbakemeldinger er bra for det psykiske arbeidsmiljøet. Det gjør den ansatte trygg i rollen sin og den plass han har i gruppa. En foreleser jeg hadde sa en gang at ledelse er det vanskeligste faget å forelese i, fordi det finnes ingen fasit. Hver relasjon må behandles forskjellig og det finnes som regel mange løsninger på en og samme problemstilling. Kommunikasjon og forståelse blir derfor essensielle faktorer for å få disse relasjonene til å fungere best mulig.

«Skryt av idioten, så jobber han» sier alltid min bror til meg når han vil at jeg skal gjøre noe for han. Ikke at jeg vil sammenlikne de ansatte med idioter, men hvis en bytter ut ordet *idiot* med *den ansatte*, så er dette for meg en ganske enkel formel. Skryt skal ikke komme ufortjent eller i tide og u-tide, men det er en meget effektiv måte å motivere på og å beholde de ansatte fornøyde og produktive over lengre tid. Det å få anerkjennelse for den jobben en gjør, samt en bekreftelse av innpass hos lederen og på avdelingen sin, gjør ikke den ansatte annet enn godt. Har ikke de ansatte følelsen av å høre hjemme, så er veien bort heller meget kort.

Igjen trekker jeg frem svarene jeg fikk på spørsmålet om motivasjon på arbeidsplassen. Der ser vi at R-1, R-2 og R-8, alle nevnte at det var lederutfordringer som var en av deres hovedgrunner for å slutte. De hadde alle gode innpass i gruppa, men det var svakheter hos lederne sine de så på som utslagsgivende. De nevner mangel på tilrettelegging, mangel på muligheter og mangel på bekreftelser som noen faktorer. Dette er kanskje den utfordringen som det er billigst og enklest for en bedrift og leder å gjøre noe med. Det er dermed ikke sagt at det følger med en oppskrift på hvordan, da enhver relasjon er forskjellig. Det en likevel ser er at det er fryktelig mange «dårlige» ledere der ute, som hadde kunnet gjort underverker med litt veiledning eller god mentor- og/eller ledertrening.

H-5 (Bekreftet): Folk slutter i jobbene sine fordi de mangler motivasjon og ikke trives.

Delkonklusjon: Kontinuerlig fokus på godt lederskap, samt det å gi lederne de verktøy de trenger for å videreformidle dette, er viktig for å kunne oppnå trivsel og motivasjon hos de ansatte.

6.6 Lønn er viktig, men overvurdert

Dysvik: *«Det er åpenbart at vi arbeider for å tjene penger, men lønnstillegg er mindre viktig for å få folk til å bli, enn andre forhold på jobben».*

Det har vist seg gang på gang at hvis man mistrives i jobben, så vil ikke lønn kunne motivere en nok til å forandre på dette. Lønn er på den andre siden en demotiverende faktor, hvis den føles urettferdig lav når man sammenlikner seg selv med andre. Det var mange år i olje- og gassindustrien der lønnsoppgjørene var tilnærmet eller lik null. De fleste kunne forstå og godta dette en stund, men da det ble bedre tider, følte nok mange at de hadde seilt akterut i forhold til andre bransjer. En annen trigger for demotivasjonen var at man hørte om lønnsøkningene flere av de oppsagte medarbeiderne fikk da de begynte å jobbe andre steder. Det var likevel ikke lønn som var den utslagsgivende faktoren for de fleste av respondentene, men både R-6 og R-8 var tydelige på at det var en av grunnene til at de sa opp. R-4 nevnte lønnsforskjeller mellom menn og kvinner som oppsiktsvekkende da han kom fra en bransje der dette ikke var tilfelle.

H-5 (Delvis bekreftet): Folk slutter i jobbene sine fordi de mangler motivasjon og ikke trives.

Delkonklusjon: dersom det er umulig å gi lønnsøkning, må bedriftene gjøre det de kan for å få arbeiderne til å trives så godt at lønn ikke blir en utslagsgivende faktor.

6.7 Mestringsorienterte er krevende

Dysvik: *«Disse ansatte er sjefens drøm, fordi de presterer bedre i jobben sin og hjelper sine kolleger i større grad. Denne typen ansatte trenger stadig nye utfordringer og har derfor en større tendens til å slutte for å begynne i andre jobber».*

Det jeg mer og mer har innsett gjennom utførelsen av denne undersøkelsen og skriveprosessen er at de ansatte som nå velger å si opp, er de ansatte som bedriften skulle satse på. Det var disse ansatte som ikke ble valgt ut i den tøffe nedbemanningsprosessen og som bedriftene trengte sårt på veien videre. En kan si at ingen er uerstattelige, men når en større prosent enn det som

er hensiktsmessig, velger å søke lykken andre steder, så må kanskje disse bedriftene gå i seg selv. Er trenden med denne høye turnoveren så oppsiktsvekkende at det må gjøres tiltak for å hindre videre progresjon?

Delkonklusjon: Bedrifter må sørge for kontinuerlig oppfølging av de ansatte. En god leder bør nesten kunne sanse når en i gruppa ønsker seg bort, og dermed forsøke å gjøre de endringer som må til for å fortsette å være den mest attraktive arbeidsgiveren for denne personen.

6.8 Mine tilleggfunn

Oppsummert vil jeg si at grunnene for respondentene sine oppsigelser var for dårlig ledelse, stress, frustrasjon, mindre bestemmelser over egen jobbhverdag, behov for personlig vekst i en annen bransje, lønn, mangel på muligheter internt, liten tillitt til ledelsen, et negativt arbeidsmiljø, mangel på motivasjon og nye, krevende systemer som tok masse energi. Noen av disse begrunnelsene var mer hyppige enn andre, men alle er selvfølgelig like viktige.

Utover de drøftelser som er gjort tidligere, så er det noen få funn til som jeg synes er verdt å nevne. Et par av disse har med strategi og struktur å gjøre. Det var ingen av respondentene som oppga dette som grunn for oppsigelsene sine, men det var likevel iøynefallende å se tilbake på de svarene som jeg fikk.

På mitt spørsmål om respondentene hadde troen på den struktur som lå til grunn i bedriften de sluttet i, så ble det ganske tydelig at kommunikasjonsflyten antageligvis var mest utfordrende. Dette sammen med følelsen av å sitte langt unna ledelsen (beslutningstakerne) under og etter nedbemannings-prosessen var også et element som fikk negative tilbakemeldinger. Det betyr likevel ikke at strukturen kunne vært så mye annerledes. Som R-8 sa, *«en så at det store hjulet av mennesker fungerte»*.

På det samme spørsmålet, men det som omhandlet strategien, så var nesten alle respondentene tydelig skuffet eller rådville på hva de skulle svare. Det var lite strategi som ble kommunisert og forstått, ei heller gjennomført. Det kan seg godt være at bedriftene hadde gode strategier som lå til grunn, men det er tydelig at disse ble altfor dårlig kommunisert. Når beslutninger blir tatt og flertallet av de ansatte ikke forstår hvorfor, så er det noe som svikter. Den eneste respondenten som mente bedriften han jobbet i hadde gode strategier som lå til grunn, var selv en som var med på å legge strategier for deler av organisasjonen. Det at han var med på å være en beslutningstaker, betyr at han satt på god informasjon om hvorfor strategien var som den

var. Igjen kommer vi tilbake til hvor viktig informasjon er. Informasjon er makt, og makt gir tilfredshet for den som har den. Dette er et ekstremt viktig element å ta med seg videre.

Jeg spurte så respondentene om hva bedriftene hadde gjort for å revitalisere seg selv etter nedbemanningsprosessene. Det var ikke en eneste en som kunne si at bedriften de jobbet i hadde klart å gjøre akkurat dette. Flere av de spurte, nevnte at det kanskje var noen form for initiativ her og der, men det var ingen som hadde fått en forståelse av at ledelsen hadde gått ut med en felles strategi for veien videre.

Når vi er inne på temaet om forandring, så ønsket jeg å se på hva respondentene svarte da jeg spurte om hva bedriftene hadde gjort for å endre bedriftskulturen i takt med de endringene som skjedde i det nye arbeidslivet. Det var tydelig at dette var nok et vanskelig spørsmål, hvor jeg fikk mange og varierte svar, men lite å kunne konkludere på. Noe som gikk igjen var likevel endring av «Cowboy» kulturen, til å bli mer bevisste omkring sløsing av ressurser. At bedriftene hadde gjort andre store tiltak, var det ingen som kunne si noe særlig om.

Til slutt vil jeg se på hva respondentene svarte på hvordan deres motivasjon og trivsel endret seg i forhold til før og etter nedbemanningsprosessen. Syv av åtte respondenter var veldig tydelige på at motivasjon og trivsel var bedre før nedbemanningsprosessen startet. Jeg har selv stått i denne prosessen og kjent det på kroppen, så jeg er ikke overrasket over svarene. Det som derimot var spennende å se, var alle de forskjellige nyansene av dalende motivasjon og trivsel. Det viser bare hvor omfattende og skadelidende en slik prosess kan være på en bedrift. Den går ikke bare ut over de ansatte, men også deres nærmeste, nærområdet, samt ringvirkninger til andre næringer.

H-1 (Bekreftet): Folk slutter i jobbene sine fordi de har miss-tillitt til ledelsen, lite tro på organisasjonens struktur/strategi og fordi bedriften har en manglende evne til å revitalisere seg selv etter store omorganiseringer

H-4 (Delvis bekreftet): Folk slutter i jobbene sine hvis bedriften ikke evner å endre seg (og bedriftskulturen) i takt med det nye arbeidslivet, samt den ansattes mangel på å føle seg forenelig med bedriften sine normer og verdier.

H-5 (Delvis bekreftet): Folk slutter i jobbene sine fordi de mangler motivasjon og ikke trives.

Delkonklusjon: Deling av viktig informasjon, samt sørge for at den er mottatt og forstått er en stor nøkkel til suksess for enhver bedrift. Ved å ha en god og sømløs informasjonsflyt vil derfor ha en positiv innvirkning og får en organisasjon til å ikke virke så stor og tung som den kanskje

er. Det samme går for strategier, disse må kommuniseres, samt implementeres i de ansatte sitt tankesett med en god plan for hvordan det skal gjennomføres. Uten å ha med seg de ansatte på laget, blir strategier sjeldent en suksess. Sist må det være fokus på de ansatte i og under store omstruktureringer og/eller nedbemanningsprosesser. Hvis en bedrift klarer å revitalisere seg selv, sammen med de ansatte, så er mye gjort i arbeidet med å få på plass igjen en sunn og attraktiv organisasjon, med motiverte og fornøyde medarbeidere.

6.9 Hypotesetabellen presentert

	Hypoteser	Bekreftet	Avkreftet	Delvis bekreftet
H-1	Folk slutter i jobbene sine fordi de har miss-tillitt til ledelsen, lite tro på organisasjonens struktur/strategi og fordi bedriften har en manglende evne til å revitalisere seg selv etter store omorganiseringer	X		
H-2	Folk slutter i jobbene sine fordi det er mangel på verdsetting, satsning, videreutvikling og kompetanseheving av medarbeiderne fra bedriften sin side.	X		
H-3	Folk slutter i jobbene sine hvis det er mangel på medbestemmelse (positiv makt) i jobbhverdagen, eller hvis de opplever maktmisbruk fra andre kollegaer.	X		
H-4	Folk slutter i jobbene sine hvis bedriften ikke evner å endre seg (og bedriftskulturen) i takt med det nye arbeidslivet, samt den ansattes mangel på å føle seg forenelig med bedriften sine normer og verdier.			X
H-5	Folk slutter i jobbene sine fordi de mangler motivasjon og ikke trives.	X		

Som en ser av tabellen over så ble alle hypotesene, utenom én, bekreftet i denne studien. Når det gjelder H-4, som bare ble delvis bekreftet, da ingen av respondentene sa at dette var en av grunnene til at de sa opp, så betyr ikke dette at denne hypotesen ikke kunne vært bekreftet i andre sammenhenger. Den ble bare ikke bekreftet i denne studien, jeg kan derfor ikke generalisere den ut over dette. Når det gjelder de andre hypotesene, så var det sammensatte svar fra respondentene på hvorfor de sluttet. Det er sjeldent en slik stor beslutning blir basert på én grunn alene.

7 Praktiske- og teoretiske implikasjoner

I den siste delen vil jeg se på hvilke praktiske og teoretiske implikasjoner denne studien har gitt. Grunnene til hvorfor folk velger å slutte i jobbene sine, er veldig sammensatte, og kommer sjeldent alene. Det at respondentene hadde vært gjennom en nedbemanningsprosess gjorde at disse faktorene ble forsterket og resultatet ble frivillig oppsigelse fra sin arbeidsplass. Det er ikke siste gang man kommer til å se en tilsvarende nedbemanningsprosess, derfor er det interessant å tenke over hva en kan lære og ta med seg videre.

7.1 Praktiske implikasjoner

Det første jeg vil fremheve som viktig lærdom av denne studien er å fokusere på de ansatte som er igjen. Hvordan kunnskapen til disse menneskene skal videreutvikles i henhold til de strategier og strukturer som skal lede selskapene inn i fremtiden. Mine respondenter uttrykte mangler fra sine ledere om å signalisere de strategiske retningene for selskapene. Strategi og struktur handler om de formelle sidene ved organisasjon. Det som i tillegg kommer tydelig frem i studien er at mine respondenter etterlyser de uformelle eller kulturelle utviklingsideene i selskapet. Det handler derfor til syvende og sist om enkelt-medarbeiderne sin synlighet, verdsetting, videreutvikling og tillitt i forhold til ledelsen. På disse punktene synes også selskapene å ha et utviklingspotensial.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Så til de teoretiske implikasjonene. Umiddelbart er det interessant teoretisk og forskningsmessig å konstatere at mye av det jeg har funnet i min studie bekreftes av Stranden og Dysvik sine antagelser. I tillegg peker min studie på dårlig informasjonsflyt, halvhjertede strategiimplementeringer (eller mangel på sådan) og mangel på revitalisering av selskaper i endring, som grunner for hvorfor man sier opp jobbene sin.

Til slutt har denne studien kommet opp med et unikt materiale som sier noe om hva en nedbemanningsprosess gjør med de psykologiske menneskelige- og strukturelle aspektene i en organisasjon. Det å gå gjennom en slik prosess kan ha så store ringvirkninger at resultatet er en langt høyere turnover enn hva som er sunt for bedriften det gjelder.

7.3 Anbefaling videre

Etter å ha studert teorien rundt nedbemanning og undersøkt hva dette gjør med de som gjennomgår den, så skal jeg peke på hva jeg synes det skal forskes videre på. Det vil være de som velger å bli i sine stillinger i oljebransjen. Hvor mange prosent av de som sitter igjen ønsker seg bort? Er man over kneika, eller har man et problem som gjerne vedvarer i mange år fremover?

Skulle jeg derimot utført en kvantitativ undersøkelse, så hadde det vært interessant å se opp imot andre bransjer som har vært gjennom samme prosess.

Referanseliste

- Amundlien, F. (2019).** *Derfor bytter vi jobb.* Hentet fra: <https://selectionpartner.no/jobbaro-19-1-3>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2019, 7. mars),** *Lovdata, Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*, Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_13#KAPITTEL_5
- Berg, M. E. (1994).** *Lederutvikling, Situasjon – Virkemidler – Belønning.* Oslo; Bedriftsøkonomens forlag
- Bolman, L.G & Deal, T. E. (2013).** *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler.* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010).** *Kvalitative metoder. En grundbog.* København; Hans Reitzels Forlag
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & DeGraff, J.** *Competing Values Leadership, Creating Value in Organization.* *New Horizons in Management*
- De Cremer, D., van Dick, R & Murnighan, J. K. (2011).** *Social Psychology and Organizations.* New York; Taylor & Francis Group
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2013).** *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (4. Utgave). SAGE Publications, Inc.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016),** *Hensyn til personer;* Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- Egerdal, Å. (2017).** *HR-boka* (1. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2000).** *Det gode arbeidsmiljø, Krav og utfordringer.* Bergen; Fagbokforlaget
- Flick, U. (2007).** *Designing Qualitative Research, The SAGE Qualitative Research Kit.* London; SAGE Publications Ltd
- Graversgård, J. (1997).** *Psykisk arbeidsmiljø – en veiledning.* Oslo; Tiden Norsk Forlag AS

Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister.* Oslo; J. W. Cappelen Forlag AS

Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter* (3. utgave). Oslo; Universitetsforlaget

Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og Lederpsykologi.* Oslo; Cappelen Forlag AS

Hoff, T. & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser, En praktisk håndbok.* Oslo; Gyldendal Norsk Forlag AS

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo; Cappelen Damm AS

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen; Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

KarriereBarometeret (2015, 22. desember). *Her er ingeniørstudentenes drømmearbeidsgivere.* Hentet fra <https://karrierestart.no/karrierebarometeret/393-mest-attraktive-arbeidsplasser-for-ingeniorstudenter>

KarriereBarometeret (2017, 28. juni). *Mest attraktive arbeidsgivere blant ingeniørstudenter.* Hentet fra <https://karrierestart.no/karrierebarometeret/1713-karrierebarometeret-2017-mest-attraktive-arbeidsgivere-blant-ingeniorstudenter>

Knudsen, H. (2012), Kompendium ORG 205: *Foretaksstrategi, Kapittel 13, Strategisk ledelse,* Kristiansand; Universitetet i Agder, 2012

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019, 6. mars), *Lovdata: Statens personalhåndbok 2019,* Hentet fra https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2019/KAPITTEL_6-3-3-5?q=turnover#KAPITTEL_6-3-3-5

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidentbasert HRM* (2. utgave). Bergen; Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kvale, S. (1994). *InterView, En introduktion til det kvalitative forskningsinterview.* København; Hans Retzels Forlag

Norsk Petroleum (2018, 9. oktober). *Arbeidsplasser.* Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/okonomi/arbeidsplasser/>

- Pedersen, H. (2002).** *Arbeidsmiljøloven § 12 og psykososialt arbeidsmiljø*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS
- Reinertsen, R. Ø., (2018, 27. april).** *Høyeste oljepris på 41 måneder*. Hentet fra <https://www.fvn.no/mening/kommentar/i/p65ae1/Hoyeste-oljepris-pa-41-maneder>
- Ringdal, K. (2007).** *Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utgave). Bergen; Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Saksvik, P. Ø. (2011),** *Arbeids- og Organisasjonspsykologi, Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3. utgave). Oslo; Cappelen Damm AS.
- Schein, E. H. (1992),** *Organisationskultur og ledelse*, København; Forlaget Valmuen
- Steen, A. H., Ellingsen, D. & Nygaard, M. O. (2018),** *Norsk arbeidsliv 2018, Innenfor eller utenfor arbeidslivet – et spørsmål om grader*. Hentet fra https://ys.no/wp-content/uploads/2018/08/Arbeidslivsbarometerrapport_2018_HIGHRES.pdf
- Stranden, A. L. (2015),** *Derfor sier vi opp jobben*. Hentet fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647>
- Sørensen, O. H., Mac, A., Limborg, H. J. & Pedersen, M. (2008).** *Arbejdets kerne; Om at arbejde med psykisk arbeidsmiljø i praksis*. København; Frydenlund og forfattere
- Vatne, E. (2018).** *Sysselsetting i petroleumsvirksomhet 2017. Omfang og lokalisering av ansatte i oljeselskap og den spesialiserte leverandørindustrien* (SNF-rapport nr. 01/18). Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/6cde1d4efca44c67a31c36ef98a1e4e8/r01_18.pdf
- Vecchio, R. P. (2006).** *Organizational Behavior: Core Concepts* (6. utgave). Ohio: South Western, part of the Thomson Corporation.

Vedlegg 1 - Informasjon om deltakelse i kvalitativ undersøkelse

Tema omgår trivsel og motivasjon etter å ha overlevd en eller flere runder med nedbemanning. Hvilke organisatoriske/psykologiske elementer var ikke til stede i din bedrift siden du valgte å si opp din stilling etter at nedbemanningsprosessen var over? Eller var det helt andre årsaker til oppsigelsen?

Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Når jeg nå skal skrive min Masteroppgave som avslutning for studiet Master i ledelse ved UIA, har jeg et ønske om å studere nærmere fenomenet om hvorfor turnover har økt betraktelig i diverse firmaer som har vært gjennom en eller flere nedbemanningsrunder. Olje og gassindustrien har vært gjennom fire ekstremt tøffe år hvor nedbemanning har vært et resultat for de fleste bedriftene i bransjen. Det er denne bransjen jeg har brukt som utgangspunkt for min undersøkelse og masteroppgave.

Hvordan vil undersøkelsen bli utført?

Jeg har utformet en del forskningsspørsmål som omhandler følgende tema:

- Tillitt til ledelsen og organisasjonens strategi
- Satsning og videreutvikling av medarbeiderne
- Beslutningsmyndighet
- Bedriftskulturen
- Hva kunne bedriften gjort annerledes
- Motivasjon og trivsel etter at nedbemanningsprosessen var over

Jeg ønsker å ha en dialog rundt punktene over, hvor jeg noterer for hånd de tanker og innspill du kommer med. Jeg ser for meg å bruke ca. 45 minutter på samtalen, men håper du er åpen for at det kan ta litt lengre tid.

Konfidensialitet

Du vil ikke på noe som helst tidspunkt bli referert til med navn i denne undersøkelsen og din deltakelse skal være helt anonym. Hvis du før, under eller etter samtaleintervjuet ønsker å trekke deg, så kan du selvsagt gjøre det. All input fra deg vil da bli slettet.

Mvh,

Lina Lunden, Masterstudent ved UIA

Kristiansand, våren 2019

Vedlegg 2 – Intervjuguide

	Forskningsspørsmål / Organisatoriske perspektiver	Intervjuspørsmål
1	Det strukturelle perspektivet - organisasjonens oppbygning, mål og strategier	1. Hvordan var din tillitt til ledelsen i bedriften du sluttet i? 2. Hadde du troen på dens struktur og den strategi som lå til grunn? 3. Hva har bedriften gjort for å revitalisere seg selv etter nedbemanningsprosessen?
2	HR perspektivet - de ansatte, deres styrker og svakheter, ønsker, frykter, og deres fornuft og følelser	4. Hva gjorde bedriften for å satse på og videreutvikle deg og de rundt deg? 5. Hvordan ble dine kompetanser kartlagt og verdsatt i bedriften?
3	Det politiske perspektivet - kampen om makt og fordeler, samt fordeling av ressurser	6. På hvilken måte hadde du mulighet til å være med på å ta beslutninger (utøve makt) i forhold til din egen jobbhverdag? 7. Følte du at andre utnyttet den makt de hadde? Vennligst forklar.
4	Det symbolske perspektivet - organisasjonens kultur, historie og typiske ritualer/seremonier	8. Hva har denne bedriften gjort for å endre bedriftskulturen i takt med endringer i det nye arbeidslivet? 9. Var kulturen i bedriften du sluttet i forenelig med dine egne normer og verdier?
5	Motivasjon for å ville bli i bedriften	10. Hva kunne ledelsen hos den gamle arbeidsplassen din gjort annerledes for å motivere deg nok til at du hadde endret mening og blitt?
6	Motivasjon og trivsel før og etter nedbemanningsperioden	11. Tenker du at din egen motivasjon og trivsel var bedre før nedbemanningsprosessen startet, i forhold til da den var ferdig? Vennligst forklar.