

Handelshøyskolen og
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Hva med de som blir igjen?

En studie om motivasjonens påvirkning til de som blir igjen i en bedrift som har gjennomgått nedbemanning

Kristine Remme Nordbakk

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi – desember 2016

FORORD

Med denne oppgaven fullfører jeg mitt masterstudium ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven utgjør det selvstendige arbeidet for en masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA). Studiet har vært arbeidsomt, men samtidig veldig lærerikt og inspirerende.

Jeg vil rette en stor takke alle bidragsyter i selskapet og mine gode kollegaer, som har vært svært imøtekommende og villig til å dele sine erfaringer med meg. Uten dere ville det ikke la seg gjøre å gjennomføre oppgaven. Jeg ønsker også e rette en stor takk til mine to veiledere, Kristin Woll (Handelshøyskolen) som hjalp meg på god vei i starten når jeg druknet i ideer og meninger, samt Gunnar Birkelund (Handelshøyskolen) som kom inn som en reddende engel fra sidelinjen når min originale tildelte veileder ble sykemeldt. Takk for god hjelp, veiledning og beroligende samtaler.

Kristine R. Nordbakk

Hammerfest, 01. Desember 2016

Kristine Remme Nordbakk

SAMMENDRAG

Denne studien var en kvalitativ studie som baserte seg på semistrukturerte intervjuer. Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan motivasjonen påvirkes av nedbemanning. Studiens problemstilling var formulert som følger: *Hvordan påvirker mulige følelsesmessige reaksjoner som følger av nedbemanning motivasjonen til de ansatte?*

For å måle motivasjon tok jeg utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, og fokuserer på de tre grunnleggende psykologiske behovene som måtte være dekket for å oppnå indre motivasjon; tilhørighet, kompetanse og autonomi. Videre var de følelsesmessige reaksjonene som problemstillingen tar for seg hentet ut fra et fenomen som kalles survivor syndrome og baserer seg på opplevd urettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit, svik, stress, depresjon og utmattelse.

Resultatet viste en signifikant svekkelse i den indre motivasjon som følger av nedbemanning. Det var spesielt de respondentene som opplever survivor syndrome som ser ut til å være hardest rammet. Totalt ble halvparten av respondentene i denne undersøkelsen rammet av survivor syndrome, noe som var som forventet. De følelsesmessige reaksjonene som går igjen, og som derfor kan virke til å ha størst påvirkning på følelsen av tilhørighet, kompetanse og autonomi var *jobbusikkerhet, opplevd urettferdighet, mistillit, svik og stress*. Den indre motivasjonen til respondentene ved lokasjon A virket til å gjøre seg mindre gjeldende enn hos lokasjon B. Dette skyldes i hovedsak at følelsen av tilhørighet ikke virker til å være fullstendig.

Respondentene som ikke opplevde survivor syndrome virker også til å ha en svekkelse i den indre motivasjonen. Det er spesielt reaksjonene *opplevd rettferdighet, stress og mistillit* som er avgjørende her. Det kan imidlertid også tyde på at motivasjonen påvirkes av andre faktorer som ikke ble tatt med i denne studien. Det var kun en av respondentene som opplevde at den indre motivasjon økte som følger av nedbemanningen. De psykologiske behovene som virker til å påvirke økt indre motivasjonen var tilhørighet og autonomi.

Nøkkelord: *Reaksjoner, Indre motivasjon, tilhørighet, kompetanse, autonomi, survivor syndrome, jobbusikkerhet, urettferdighet, mistillit, svik, stress, depresjon og utmattelse.*

Innholdsfortegnelse

FORORD	iii
SAMMENDRAG	iv
1 Innledning og bakgrunn	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Avgrensninger	3
1.3 Oppgavens oppbygning	3
2 Teoretisk referanseramme	4
2.1 Motivasjon	4
2.1.1 Selvbestemmelsesteorien	6
2.1.2 Kritikk på selvbestemmelsesteorien	11
2.1.3 Oppsummering motivasjon	12
2.2 Nedbemanning	14
2.2.1 Survivor syndrome	15
2.2.2 Kritikk på survivor syndrome	19
2.2.3 Oppsummering nedbemanning	20
2.3 Teoriens relevans for oppgaven videre	21
3 Metode	23
3.1 Forskningstilnærming og oppgavens formål	23
3.2 Datainnsamling	24
3.3 Case	24
3.4 Min rolle som forsker	25
3.5 Utvalg av respondenter	27

3.6	Intervjuguide.....	27
3.7	Gjennomføring av intervju	28
3.8	Metodens gyldighet.....	30
4	Presentasjon og analyse av resultater	31
4.1	Motivasjons påvirkning av nedbemanningen	31
4.1.1	Tilhørighet	31
4.1.2	Kompetanse	33
4.1.3	Autonomi.....	34
4.1.4	Oppsummering.....	36
4.2	Survivor syndrome? Reaksjoner og følelser hos de overlevende	37
4.2.1	Urettferdighet	37
4.2.2	Jobbusikkerhet	40
4.2.3	Mistillit og svik.....	43
4.2.4	Depresjon, stress og utmattelse	44
4.2.5	Oppsummering.....	46
5	Drøfting	48
5.1	Motivasjons påvirkning for respondenter som har opplevd survivor syndrome	48
5.2	Tilhørighet.....	49
5.3	Kompetanse.....	52
5.4	Autonomi	55
5.5	Motivasjons påvirkning på respondenter som ikke opplevde survivor syndrome ...	57
6	Oppsummering og konklusjon	60
7	Forslag til videre forskning.....	62
8	Litteraturliste	63
9	Vedlegg	66

9.1 Intervjuguide overlevende	66
-------------------------------------	----

Figur liste

Figur 1 Viser sammenhengen mellom nedbemanning og motivasjon	4
Figur 2 Fremstilling av selvbestemmelsesteorien og tilhørende underteorier	9
Figur 3 Skjematisk fremstilling av teorien om selvbestemmelse.....	13
Figur 4 Oppsummering av nedbemanning.....	21
Figur 5 Viser sammenhengen mellom nedbemanning og motivasjon	21
Figur 6 Viser sammenhengen mellom nedbemanning og motivasjon	48

Tabell liste

Tabell 1 Gjennomføring av intervjuer	29
Tabell 2 Oppsummering av respondentenes motivasjon	36
Tabell 3 Oppsummering av grad av survivor syndrome blant respondentene	46
Tabell 4 Skjematisk fremstilling av motivasjonen til de som har opplevd survivor syndrome	49
Tabell 5 Skjematisk fremstilling av motivasjonen til de som ikke har opplevd survivor syndrome.....	57

1 Innledning og bakgrunn

Det er ikke å legge under en stol at oljenæringen over lengre tid har hatt mye penger å rutte med, noe som imidlertid ser ut til å ha endret seg. Oljeprisen nådde toppen i 2014 og i løpet av få måneder falt prisen på nordsjøoljen fra rundt 115 dollar fatet til under 50 dollar fatet. Dette skyldes i hovedsak at billig amerikansk skiferolje strømmet ut i markedet, i tillegg til andre faktorer. Allerede før oljeprisene begynte å falle slet oljeselskapene med svak lønnsomhet, og enkelte selskap hadde allerede begynt å redusere aktivitetsnivået for å stramme inn økonomien. Når den lave oljeprisen i tillegg til dårlig lønnsomhet inntraff begynte det for alvor å gjøre vondt for mange selskap i næringen. Ikke siden finanskrisen i 2008 har selskapene tapt så store verdier på så kort tid ifølge analytikere. En konsekvens av dagens økonomiske utfordringer er at organisasjoner må restrukturere og nedbemanne med mål om å kutte kostnader. Dette har ført til økt press på medarbeiderne som blir igjen i selskapene. De resterende ansatte har fått flere arbeidsoppgaver, kortere tidsfrister, dårligere betalt og mindre goder, for å nevne noe. Arbeidskraftundersøkelsen (AKU, 2016) viser en nedgang på 11 000 sysselsatte i olje- og gassutvinning fra 4. kvartal 2014 til 4. kvartal 2015. Dette viser at ledigheten rammer stadig flere, noe som bekreftes med at over 40 000 oljejobber i Norge er borte siden 2014. Endringer og omstilling har gått fra å være noe som ved jevne mellomrom inntraff i en organisasjon til å bli en kontinuerlig prosess (Kristensen, 2000). Endringer er derimot ikke noe nytt, men de inntreffer nå raskere, oftere og mer komplekse enn noen gang (Jacobsen, 2004).

Det er vanlig å tro at de som overlever en nedbemanning er topp motivert og glade for at de fikk bli i selskapet. Men, er det nødvendigvis slik? Fokuset har i størst grad vært på de som mister jobben i en nedbemanning og lenge var det en oppfatning at de gjenværende etter nedbemanning var *vinnere*, mens de som mistet jobben var *tapere*. Flere rapporter peker imidlertid på at det er for lite fokus på de som blir igjen etter omstillinger (bl.a. Holter et.al. 1998). Det indikeres også at overtallige, altså «taperne» som får ny ansettelse et annet sted kommer bedre ut enn de gjenværende (Devine et al 2003). I denne oppgaven kommer jeg til å omtale de gjenværende som «overlevende».

Tema for denne oppgaven er motivasjon og formålet er å gi et bilde av hvordan motivasjonen påvirker de som overlever en nedbemanning. Undersøkelsen fokuserer på Deci og Ryans

motivasjonsmodell som heter self-Determination Theory, eller selvbestemmelsesteorien, oversatt til norsk. For å ha et godt sammenligningsgrunnlag, og bred teoretisk bakgrunn i forskningsprosjektet, ble en stor mengde litteratur og forskning gjennomgått. De basale psykologiske behovene som fremmer indre motivasjon har de senere år vært gjenstand for mye forskning og har i flere studier blitt brukt som forklaringsmekanisme for ulike prosesser i arbeidssammenheng (Hetland & Hetland, 2011). Det finnes imidlertid ikke like mye forskning rundt tema nedbemanning og survivor syndrome, som er den andre faktoren for denne oppgaven. Det er også vanskelig å finne forskning som baserer seg på sammenhengen mellom disse to faktorene, motivasjon og nedbemanning. Jeg har derfor i større grad enn først antatt sett på disse to faktorene hver for seg for å svare på problemstillingen.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av nevnte faktorer ønsker jeg å fokusere på hva som skjer med motivasjon til de som blir igjen i selskapet og har formulert problemstillingen min som følger:

Hvordan påvirker mulige følelsesmessige reaksjoner som følger av nedbemanning motivasjonen til de ansatte?

Hovedformålet med denne oppgaven var å finne en problemstilling som kunne være relevant for allmennheten, noe jeg mener denne problemstillingen i aller høyeste grad er. Da omstilling og motivasjon er fremtredende fenomener i dagens arbeidsliv synes jeg det vil være interessant å finne ut mer om sammenhengen mellom disse. I tillegg ønsker jeg å sette fokus på de som bli igjen i selskaper, da jeg har en følelse av at disse ofte blir «glemt» i nedbemanningen. Jeg ønsker også å få en grundigere forståelse for endringsprosessene som mange bedrifter gjennomgår, med utgangspunkt i den krisen som utspilles i olje og gass næringen for tiden. Aller helst skulle jeg gjerne sett på alle faktorene rundt tema omstilling i den gitte bedriften, men har valgt å konkretisere meg ned til nedbemanning. Jeg håper dette vil kunne bidra med nyttig informasjon til organisasjoner som skal gjennomføre ulike omstillingsprosesser i fremtiden.

1.2 Avgrensninger

Motivasjonsbegrepet er sammensatt, og det er krevende å gi begrepet et oversiktlig og utfyllende innhold. Historisk sett er det et klart skille i mekaniske og sosiokulturelle teorier om motivasjon og synet på den menneskelige natur. Mekaniske teorier om motivasjon ser på mennesket som passivt og reaktivt hvor mennesket blir drevet passivt framover av fysiologiske drifter og miljømessig stimulering. Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori er et alternativ til en mekaniske teori. Det er denne teorien som ligger til grunn for undersøkelser og drøftinger i denne oppgaven. Selv om det kan være interessant å gå mer i dybden på ulike paradigmer, teorier og retninger innen motivasjonsteorien for å vise hvordan selvbestemmelsesteorien plasserer seg i forhold til disse, vil det ikke bli gitt vesentlig plass til det i denne oppgaven.

Jeg har også valgt å avgrense oppgaven til et fenomen innenfor nedbemanning som heter survivor syndrome. Her har jeg plukket ut syv reaksjoner for å vurdere om de ansatte har vært rammet av survivor syndrome eller ikke. Aller helst skulle jeg sett på alle faktorer innenfor survivor syndrome, men tid og størrelse på denne oppgaven var avgjørende for de begrensningene som ble satt.

1.3 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1. Viser bakgrunn, temavalg, problemstilling og avgrensning.

Kapittel 2. Gir en innføring i det teoretiske rammeverket. Teoridelen tar først for seg en generell del som omhandler motivasjon med fokus på selvbestemmelsesteorien. Deretter tar den for seg tema nedbemanning i form av fenomenet survivor syndrome.

Kapittel 3. Her redegjøres for metodevalg for å svare på problemstillingen.

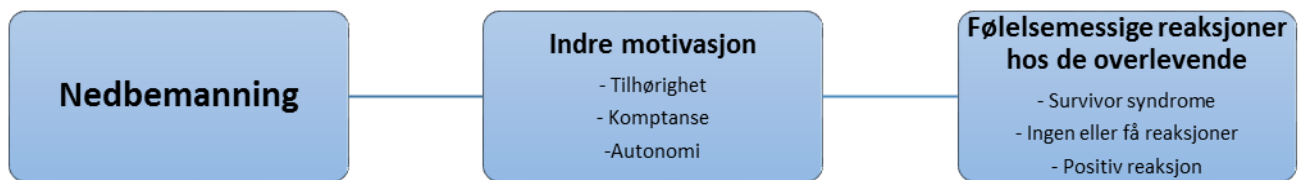
Kapittel 4. Analyserer undersøkelsens resultat.

Kapittel 5. Omhandler diskusjon av funnene opp mot presentert teori og empiri.

Kapittel 6. Her presenteres konklusjon.

2 Teoretisk referanseramme

I følgende kapittel ønsker jeg å presentere den teorien og litteraturen jeg finner relevant i forhold til problemstillingen. Teoridelen tar først for seg en generell del som omhandler motivasjon. Her skiller jeg på indre og ytre motivasjon, samt amotivasjon. Jeg tar utgangspunkt i Richard M. Ryan og Edward L. Deci teori om selvbestemmelse. Deretter tar jeg for meg tema omstilling, da med fokus på nedbemanning. Jeg ønsker å spisse oppgaven med å fokusere på hvordan de overlevende reagerer på nedbemanningen, enten i form av et fenomen som kalles «overlevelsessyndromet», eller om det har en positiv effekt på de ansatte. Teorikapitlet bygger på modellen nedenfor.



Figur 1 Viser sammenhengen mellom nedbemanning og motivasjon

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et viktig og populært emne. Grunnen til dette er at det antas at motiverte mennesker jobber mer målrettet, mer effektivt, mer helhjertet og med mer initiativ. Hva kan forklare at ulike individer yter ulik innsats når de har samme forutsetninger for å utføre en handling? Begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet "movere", som betyr bevege og kan sies å være en slags spenningstilstand i oss, en drivkraft til handling, og deretter også til læring. Kaufmann og Kaufmann (2003) mener det er viktig å understreke dimensjonen intensitet i handling i en arbeidslivssammenheng. Ut fra dette kom de med følgende definisjon på begrepet motivasjon: «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*». (Kaufmann og Kaufmann, s.43,2003). Til tross for dette er ikke motivasjonsteoriens hensikt kun å fokusere på hva som får oss til å handle, men deres bidrag er også ment til å gi forklaringer på retninger i atferd med tanke på mål og hensikt (Kaufmann, 2003), noe Jacobsen (2007 s. 218) viser til når han skriver: «*motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle*».

Vi kan dermed relatere motivasjon til indre psykologiske prosesser. Videre formidles det at forutsetningen for motivasjonen er i form av individuelle behov og forhold ved den sosiale tilhørighet som individet er en del av. Fordi vi påvirkes av forskjellige faktorer, slik som miljø, verdier, oppvekst og kompetanse. Dette kan relateres til selvbestemmelsesteorien, og det er denne motivasjonsteorien jeg skal ta utgangspunkt i videre i denne oppgaven.

Hovedfokuset i teorien dreier seg om hvilke krefter, energi i mennesket eller dets omgivelser som igangsetter eller vedlikeholder atferd, og energien beskrives til å omhandle grunnleggende behov. Retning beskrives som prosesser og strukturer som gir mening sett i forhold til indre og ytre påvirkninger, og stimuli som fører til tilfredsstillelse av behovene (Deci, 1985). Modellen for selvbestemmelse viser at motivasjon er delt opp i tre hovedgrupper: indre motivasjon, ytre motivasjon og amotivasjon.

Indre motivasjon

Indre motivert adferd har bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet mot den aktiviteten eller oppgaven vi utfører (Dysvik og Kuvaas, 2012). Begrepet indre motivasjon favner utvilsomt opplevelsen av selvbestemmelse, men også positiv verdsetting av oppgaver man arbeider med, personlig interesse for fagområdet og orientering mot læring og kompetanseøkning. Indre motivasjon har altså utgangspunkt i individets interesse og nysgjerrighet. I følge Deci og Ryan (1985) oppstår den indre motivasjonen når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse vil bli presentert senere i oppgaven.

Ytre motivasjon:

Ytre motivasjon kan sies å være på den motsatte enden av skalaen for indre motivasjon. Ytre motivert adferd betyr at kilden til motivasjon ligger utenfor det å utføre en aktivitet, hvor resultatet fremheves som det viktigste (Dysvik og Kuvaas, 2012). Dersom man er ytre motivert bruker man arbeidet som et redskap for å oppnå belønningen (Kaufmann og Kaufmann 2006). Ytre motivasjon bunner altså ikke i aktivitetene i selg selv, men er avhengig av at du faktisk oppnår en slags belønning, annerkjennelse eller unngår straff. Belønningen kan da være frynsegoder, bonuser osv. Tidligere trodde forskning at man enten var indre- eller ytre motivert. Men i senere tid har man kommet til enighet i at motivasjonen er et resultat av begge formene for motivasjon. Motivasjon er mer en blanding mellom indre motivasjon og ytre motivasjon (Hagger & Chatzisarantis, 2007). For å forklare dette deler Deci og Ryan

(1985) ytre motivasjon opp i fire former for å bestemme graden av selvbestemmelse. Disse vil også bli presentert senere.

Ingen motivasjon / Amotivasjon

Amotivasjon er den tredje formen for motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien. Conroy, Elliot og Coatsworth (2007) har reist spørsmål om hvorvidt amotivasjon representerer en form for motivasjon eller om det kun representerer en tilstand som har et fravær av indre eller ytre motivasjon. Allikevel argumenterer de for at det er viktig å ta denne med i betraktningen, da denne formen for motivasjon er med på å forklare det vide spennet av motiver for aktivitet eller inaktivitet. I amotivasjon ligger det at man bedriver en aktivitet til tross for at man ikke har noen grunn til det. (Ryan & Deci, 2007). Ifølge Pelletier og Sarrazin (2007) er det fire elementer som utgjør amotivasjon. For det første kan det være at personen mangler de nødvendige ferdighetene til å lykkes. For det andre kan den den valgte strategien ikke lede til suksess. For det tredje vil suksessen være avhengig av at det må legges ned en for stor innsats for å kunne gjennomføre opplegget, og det fjerde handler om at vedkommende ikke kan påvirke utfallet i sin egen favør til tross for innsatsen som blir lagt ned. Dette blir referert til som selvlært hjelpeløshet (Pelletier & Sarrazin, 2007).

2.1.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (videre forkortet til SDT) representerer en bred spekter av studier på menneskets motivasjon og personlighet. Teorien er utviklet av de amerikanske motivasjonsforskerne Richard M. Ryan og Edward L. Deci over flere tiår og de er derfor viet mye plass i denne oppgaven. Årsaken til at de fremla teorien ble begrunnet med at det var få motivasjonsteorier som inkluderte energi og retning av atferd, som differensierte godt og samtidig fokuserte på betydning av forholdet mellom indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan 2007). I følge Deci og Ryans selvbestemmelsesteori er det den autonome, selvbestemte motivasjon som gir det beste resultatet. Denne type motivasjon gjør at vi blir mer utholdende, mer fleksible og mer kreativ, vi er interessert i oppgaven og liker det vi gjør. Vi trives bedre, den psykiske helse vår blir bedre og vi utvikler til og med bedre relasjoner til folk rundt oss. Vi leverer dessuten bedre resultater når vi skal løse oppgaver der vi må bedrive selvstendig problemløsning underveis (A. Myklemyr, 2012). Kontrollert motivasjon er kontrasten. Her motiverer vi av forpliktelser, press og kontroll. Det fører i noen tilfeller til at du løser rigide,

rutinemessige, trinnvise oppgaver bedre, men utover dette er listen lang over negative effekter. Deci og Ryan mener den beste formen for motivasjon, den autonome motivasjonen springer ut av tre grunnleggende psykologiske behov alle mennesker har. Det er disse tre behovene selvbestemmelsesteorien bygger på, og disse må være tilfredsstillt dersom individet skal fungere og utvikle seg optimalt (Deci & Ryan 2000b). Når behovene er tilfredsstillt, innenfor en kontekst, vil det fasilitere indre motivasjon. I motsatt fall, dersom et av disse behovene blir neglisjert eller motarbeidet, vil den indre motivasjonen forvitte og personen kan risikere å bli amotivert.

Det første behovet går ut på at alle har et behov for å føle seg *kompetent*, helst i samhandling med andre. Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan (1985) som behovet for å være i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter, gjennom dette å søke å beherske ideelle utfordringer. Hvis man sitter igjen med følelsen av at man ikke får vist det man er god på, kan dette være et varselsignal. Kompetansebehovet innebærer at vi ønsker å bruke vår egen kompetanse og oppleve mestring i jobbsituasjonen.

Videre er behovet for føle *tilhørighet*. Tilhørighet innebærer en følelse av å høre til noen andre; at man bryr seg om andre, og at disse andre bryr seg om en selv. En føler denne tilhørigheten både til andre individer og til fellesskapet/miljøet. (Baumeister & Leary, 1995; Bowlby, 1979; Harlow, 1958; Ryan 1995, omtalt i Deci & Ryan 2002:7). Behovet for tilhørighet innebærer at vi trenger å etablere sosiale bånd til og knytte oss til andre mennesker (Deci og Ryan, 2000). Det trenger ikke være forbundet med et produkt: for eksempel sex, eller en formell status som ektefelle eller gruppe-medlemsskap, men heller være forbundet med andre gjennom et psykologisk, trygt fellesskap (Deci & Ryan 2002: 7).

Det siste behovet som forklares i SDT er behovet for å *autonomi, eller selvbestemmelse* som innebærer at vi har en opplevelse av at valg kan tas og det vi gjør, oppleves som betydningsfullt og i henhold til våre verdier. (Manger og Wormnes 2015). Behovet for autonomi innebærer at vi trenger å oppleve at våre interesser og ønsker ligger under om vi gjør noe eller ikke. Vi er ikke selvbestemt når ytre press tvinger oss til å tenke, føle og oppføre oss på en bestemt måte. Autonomi består av indre kontroll (at individet føler at han styrer sitt eget liv), fri vilje og opplevd valg ved ens handlinger (Reeve, 2005). Følelsen av

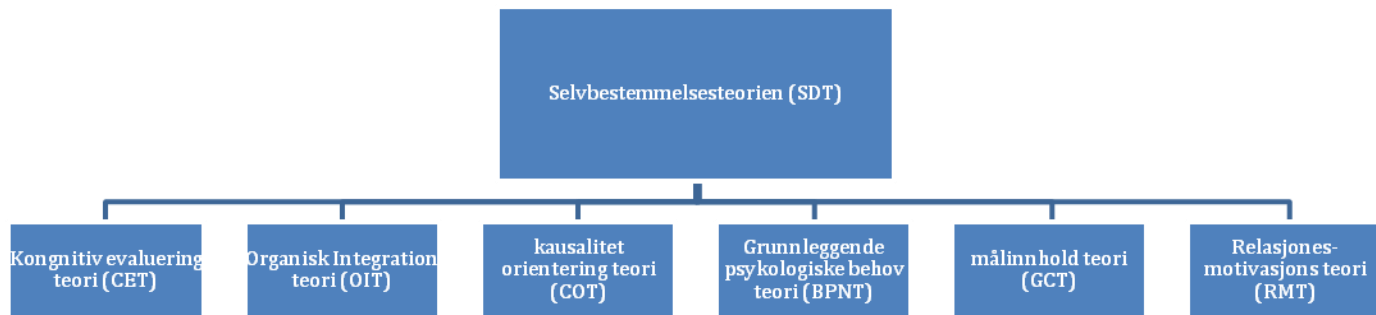
autonomi vil ikke forsvinne dersom individet må innrette seg etter eller adoptere andres verdier eller oppførsel. Dette forutsetter bare at individet aksepterer disse som sine egne.

Når disse tre behovene er ivaretatt, videreutvikles den indre motivasjonen og graden av selvbestemmelse. Muligheten for å tilfredsstillere hver av disse tre behovene bidrar til at mennesker øker sin motivasjon og prestasjon, mens spesielt muligheten til å tilfredsstillere behovet for autonomi, som er nødvendig for at man skal oppleve å ha selvbestemmelse og ikke bli kontrollert (Deci mfl, 1996). Forskning viser at arbeidsmiljø som støtter opp under de tre grunnleggende behovene vil øke ansattes indre motivasjon og fremme internalisering av ytre motivasjon (Baard, Deci & Ryan, 2004, ref. i Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000). I neste runde vil dette gi viktige arbeidsgevinster i form av: økt utholdenhet og bedre prestasjoner, spesielt overfor oppgaver som krever kreativitet, kognitiv fleksibilitet og konseptuell forståelse. Videre vil tilfredsstillelse av behovene kunne gi positive jobbrelevante holdninger, som økt vilje til å hjelpe sine kollegaer. Den ansatte kan også oppleve økt tilfredshet, i det minste i jobbsammenheng (ibid).

2.1.1.1 Underteorier

SDT fremstilles videre som en makroteori bestående av fem underteorier. Disse er av avgjørende betydning, da de bidrar til forståelsen som utgjør selvbestemmelsesteoriens helhet, og er en forklaring på hvordan det enkelte individ får tilfredsstillt sine tre fundamentale grunnleggende behov. Her foreligger det en antagelse om at mennesket har en naturlig tilbøyelighet til å lære og vokse, hvor man blant annet assimilerer kulturelle og sosiale verdier (Deci & Vansteenkiste, 2004; Sheldon & Ryan, 2011). Makroteoriene forklarer sammenhengene mellom ytre og indre påvirkning, tilpasninger og hvordan behovene tilfredsstilles via organisk-dynamisk samspill, som ikke foregår i faser, men via kontinuerlig prosesser med omgivelsene (Deci,2004, Ryan,2006). De seks mikroteoriene vil bli kort

forklart nedenfor.



Figur 2 Fremstilling av selvbestemmelsesteorien og tilhørende underteorier

Den første miniteorien *kognitive evalueringsteorien* (CET) beskriver effektene det sosiale miljøet har på individets indre motivasjon. Det omhandler med andre ord hvordan den sosiale konteksten og samhandling med andre enten svekker eller styrker den indre motivasjonen. Denne teorien har sitt hovedfokus rundt menneskets opplevelse av autonomi og mestring i ulike situasjoner. Dette behovet dekkes gjennom å få tilbakemelding fra omgivelsene. (Deci & Ryan, 1985). CET har særlig fokus på hvordan faktorer som belønning, tidsfrister, tilbakemelding og press påvirker følelsen av autonomi og kompetanse, og dermed undergraver den indre motivasjonen (Ryan, 2009)

Den organiske integreringsteorien (OIT) tar for seg hvordan ytre motivasjon. Her deles Ytre motivasjon opp i fire former for å bestemme graden av selvbestemmelse:

- 1) *Ytre regulering* handler om krefter utenfra som setter i gang en handling. For at en person skal gjennomføre handlingen, må man ta i bruk belønning eller true med en slags form for straff. Personen føler seg mer eller mindre tvunget til å gjøre handlingen og denne formene (laveste form for ytre motivasjon) ble tidligere sett på som en direkte motsetning til indre motivasjon. Ytre regulert motivasjon ligger altså veldig nært amotivasjon, og bygger på at det er veldig liten grad av selvbestemmelse.
- 2) *Indre tvang* kan oppstå når en person begynner å følge et ytre krav til en handling, på tross av at personen ikke aksepterer handlingen. Handlingen er ikke tatt inn i personen, men opptrer som en slags indre tvang der dårlig samvittighet, skam eller skyld truer. Personen opplever også at regler og forventinger som press og krav ikke gir rom for selvbestemmelse.

- 3) *Identifisert regulering* er når personen opplever adferden som en del av seg selv. Personen utfører handling med større grad av frivillighet og selvbestemmelse og fravær av tvang og press gir en følelse av frihet til å velge. Dette kan være tilfelle når regler og normer oppfattes som fornuftige, viktige og akseptable.
- 4) *Integrert regulering* er den mest komplekse formen for ytre motivasjon og oppstår når en handling er selvbestemt. Handlingen er i overensstemmelse med det personen står for og er i harmoni med verdier og behov. Graden av selvregulering er høy, individet opplever full handlingsfrihet og derfor er denne formen for ytre motivasjon selvbestemt (Deci mfl, 1996).

Graden av ytre påvirkning som har blitt internalisert hos arbeideren vil bestemme i hvor stor grad arbeidstakeren er motivert for en handling. Jo mer en oppgave/jobb samsvarer med egne verdier og mål, jo større vil følelsen at autonomi være. Dersom arbeidstakeren ser på arbeidsplassens og arbeidsoppgavens mål og verdier som sine egne, vil også følelsen av å gjøre selvbestemte arbeidsoppgaver være sterkt nærværende. Når arbeidstakeren har kommet opp til dette nivået (fjerde nivå) er han på det øverste nivået at ytre motivasjon (Deci & Gagné 2005).

Den tredje teorien som forklares er *kausaltet orienteringsteorien (COT)*. Denne forklarer individuelle forskjeller hos mennesker med tanke på sosialt miljø. Den tar utgangspunkt i behov for autonomi, hva som kontrollerer handlinger og amotiverende atferd. (Deci & Ryan, 1985). Her gis det en forklaring på at autonomiorienterte personer handler i samsvar med det som interesserer dem. Et upersonlig orientert individ er en person som fokuserer på sin mangel på personlig kontroll eller kompetanse.

Den *grunnleggende psykologiske behovsteorien (BPNT)* utdyper begrepet psykologiske behov og deres forhold til psykisk helse, trivsel og velvære. BPNT hevder at psykisk velvære og optimal funksjon er betinget av de tre grunnleggende fundamentale behov. Alle de tre behovene må være dekt for at en skal kunne vokse og utvikles seg gjennom indre motiverte handlinger. (Deci & Ryan, 1985).

Den femte mini-teorien, *målinnhold teori (GCT)*, forklarer skillet mellom indre og ytre mål og deres innvirkning på motivasjon og velvære. Ytre mål som økonomisk suksess, utseende

og popularitet / berømmelse blir en stor kontrast til de indre mål som samfunn, nære relasjoner, og personlig vekst. (Deci & Ryan, 1985). Forskning har vist at materialisme og andre ytre mål som berømmelse eller status ikke har en tendens til å øke behovstilfredsstillelsen, og dermed ikke fremmer trivsel, selv om man når målene (Kasser & Ryan, 1996; Niemiec, Ryan & Deci, 2009). I kontrast til dette finner man at mål som for eksempel er knyttet til intime relasjoner, personlig utvikling, eller bidrag til fellesskapet fører til behovstilfredshet, og derfor bidrar til bedre helse og økt velvære.

Den siste miniteorien er *relasjons-motivasjonsteori (RMT)* og fokuserer på utvikling og vedlikehold av nære, personlige relasjoner. Dette kan være alt fra bestevenner, romantiske partnere, samt tilhørighet til en gruppe. RMT er opptatt av at dette ikke bare er ønskelig for de fleste, men faktisk helt avgjørende for deres tilpasning og trivsel. Videre forskning viser imidlertid at mennesket ikke bare trenger selskap for å være fornøyd, men at autonomi og kompetanse er vel så viktig. (Deci & Ryan, 1985).

2.1.2 Kritikk på selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryan (Hagger, 1997:13) hevder at deres teori er universell, og derfor gjelder for mennesker uavhengig av kjønn, kulturell bakgrunn eller sosiale forskjeller. SDT antyder at alle mennesker, enten de er kollektivistiske eller individualistiske, mann eller kvinne, så vil de fungere mest effektivt og oppleve bedre mental helse dersom deres atferd er autonom snarere enn kontrollert. Enkelte hevder likevel at denne teorien ikke er signifikant for ikke-vestlige kulturer eller for kvinner. Deci og Ryan tilbakeviser dette gjennom å spørre retorisk om det da er slik at mennesker i øst, kvinner og andre menneskelige undergrupper ikke vil ta skade av å bli kontrollert eller utsatt for tvang.

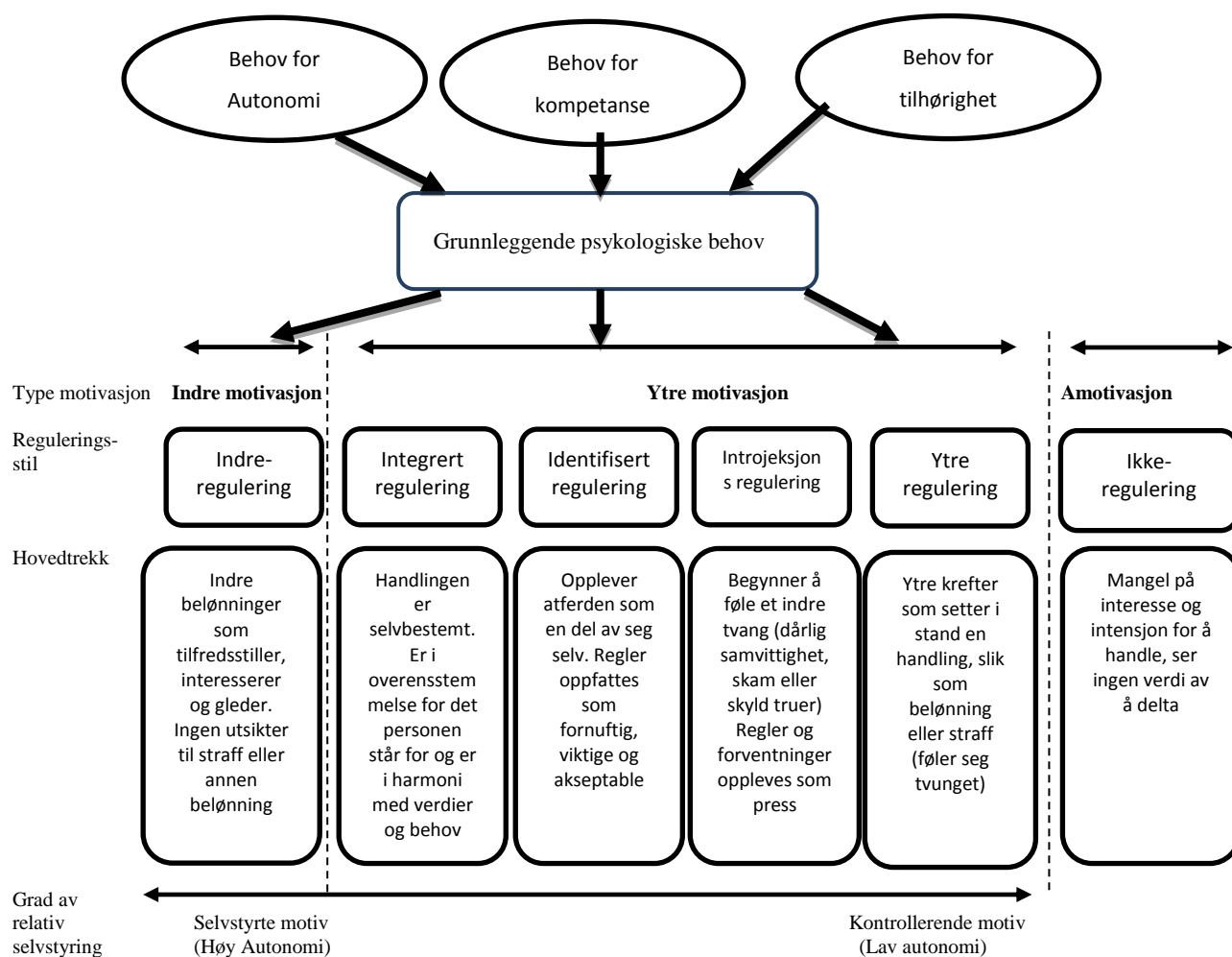
Et annet kontroversielt aspekt ved modellen er deres påstand om at alle de tre behovene er essensielle, slik at selv neglisjering av ett av dem, vil ha negative konsekvenser. Deci og Ryan viser til ulike forskningsarbeider som viser at alle de tre behovene bidrar selvstendig til å øke eller svekke opplevelsen av tilfredshet eller velvære (Hagger 1997:14)

Sterke reaksjoner blir også stilt i forhold til belønningssystemer og gjennom å fremme den ytre motivasjonen. Mange forskere mener at arbeidsplassen forbedres gjennom forbedrende belønningssystemer og at det er dette som skaper motivasjon. Deci og Ryans forskning viser

imidlertid det motsatte. Hvis du fokuserer på ekstern belønning som den eneste og beste måten og motiveres på, vil det ha en lang rekke negative konsekvenser (Deci,2009). I et forsøk på syttitallet fikk Deci noen studenter til å løse en interessant pusleoppgave. Én gruppe fikk ingen betaling. En annen gruppe fikk betalt, og fikk dermed en ekstern motivasjonsfaktor å forholde seg til. Funnene viste at de studentene som fikk betalt ble mer interessert i pengene og mindre interessert i selve oppgaven.

2.1.3 Oppsummering motivasjon

Motivasjonsreguleringsprosessen til STD går fra amotivert atferd til indre motivert atferd. For at mennesket skal kunne prestere best mulig, er det ifølge Deci og Ryan (2007) mest gunstig om alle gjør jobben for tilfredstillelsen i seg selv. Dette betyr at de er indre motivert, da vil det bedre prestasjon og læring for den enkelte. Forfatterne viser til at jo høyere tilstedeværelse de tre primærbehovene, kompetanse, autonomi og tilhørighet har, jo større indre motivasjon vil medarbeideren oppleve. Autonom motivasjon er motivasjon basert på selvbestemmelse, valgfrihet og lyst til å utføre en oppgave (indre motivasjon). Kontrollert motivasjon er motivasjon som springer ut av forpliktelser, press og en følelse av å bli kontrollert (ytre motivasjon). Selvbestemmelsesteorien viser altså at det er et skille mellom indre (selvbestemt) og ytre motivasjon (kontrollert), og ifølge teoretikerne er det av betydning at man ikke oppfatter dette som motsetninger eller motpoler. Dette er en kontinuerlig dynamisk prosess som ikke går i faser eller trinnvise steg (Deci, 1985, Gagne, 2005). Nedenfor har jeg prøvd å sammenfatte motivasjonsprosessen i en figur basert på Ryan og Deci's modell fra 2007.



Figur 3 Skjematisk fremstilling av teorien om selvbestemmelse

(Fritt oversatt etter Ryan og Deci 2007, s. 8, tatt fra masteroppgaven motivasjonsteori som utgangspunkt for å skape et best mulig læringsmiljø i kroppsøving av A. M Jakobsen)

Modellen viser at motivasjon er delt opp i tre hovedgrupper: indre motivasjon, ytre motivasjon og amotivasjon. Videre er ytre motivasjon delt inn i ytre regulert, introjeksjons regulering, identifisert regulering og integrert regulering. Disse fire delene er fordelt over en skala slik at ytre regulert motivasjon ligger veldig nært amotivasjon, så kommer introjeksjons regulert motivasjon som også heller litt mot amotivasjon. Videre kommer identifisert regulert og integrert regulert motivasjon som er den mest indre motiverte reguleringen innenfor ytre motivasjon. Modellen viser også, at høy grad av selvbestemmelse (høy autonomi) tilsier at man er mer indre motivert. Indre motivasjon og de fire formene for ytre regulert motivasjon er alle bevisste motivasjoner. De står i kontrast til den siste grad av motivasjon: ingen motivasjon/amotivasjon. Denne skiller seg ut ved at det ikke forekommer noen form for

motivasjon eller grad av påvirkning til at en bestemt oppgave skal bli gjort (Deci & Gagné 2005).

2.2 Nedbemanning

Den neste faktoren jeg skal ta for meg i denne oppgaven er nedbemanning. Nedbemanning antas å være en av de mest kjente typene omstilling og det er denne jeg tar utgangspunkt i videre. Nedbemanning er en prosess hvor bedriften tilpasser antall ansatte til en kostnadsramme og / eller en omlegging av virksomhetens produksjon (Nesheim 2007). Nesheim (2007) definerer nedbemanning som ” en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon; gjennom oppsigelser og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte” (ibid). Nedbemanning er en komplisert prosess organisatorisk, sosialt, psykologisk og økonomisk.

For å nedbemanne finnes det tre vanlige strategier; oppsigelser, redesign av arbeid og systemisk strategi. *Oppsigelser* er ofte førstevalget ved nedbemanning og blir sett på som en måte å raskt ordne opp i organisasjonen. Nedbemanning kan her være gjennom ansettelsesstopp, førtidspensjonering, omplassere og omskolere arbeidskraft, oppsigelser gjennom tilbud om sluttpakker, og styrte oppsigelser. *Redesign av organisasjonens arbeid* har til hensikt å redusere arbeidsmengden og endre organisasjonens prosesser, fremfor å kutte i antall ansatte. Dette er en strategi med et lengre tidsperspektiv enn oppsigelser. Ved redesign er det snakk om å fase ut funksjoner, eliminere hierarkiske nivåer eller avdelinger. Det kan også være å endre arbeidsoppgaver, samle enheter, eller redusere antall arbeidstimer per uke. Den siste strategien, *systemisk strategi*, har som mål å forsikre at kontinuerlige og gjentatte oppsigelsesrunder ikke fortsetter i fremtiden. Dette er en strategi for organisasjonen på lang sikt. Det er her tale om å forenkle alle områder og enheter i organisasjonen (Cameron, 1994; Feldheim,2007).

Det er mange årsaker som ligger til grunn for at organisasjoner velger å nedbemanne. Appelbaum (1997) presenterer følgende: lavere kostnader, bedret intern kommunikasjon, mindre byråkrati, økt entreprenørskap, raskere beslutningstaking og økt produktivitet. Selskaper som nedbemannet peker på deregulering, globalisering, fusjoner og oppkjøp, global konkurranse, teknologisk innovasjon og endrede forretningsstrategier for å skape og

opprettholde konkurransefortrinn (Dolan, Belout, and Balkin, 2000; Sahdev, 2003; Gandolfi, 2008). Likevel er det gjerne slik at det ikke ene og alene er en grunn til at et selskap velger å nedbemanne. Nedbemanning kan foregå *proaktivt*, i den forstand at man nedbemanner fordi man forventer et fremtidig dårlig resultat hvis bedriften ikke tar grep. Slik tilpasser man organisasjonen til en hendelse som man forventer vil komme (Jacobsen 2004:145). Nedbemanningen kan også foregå *reaktivt*, i den forstand at man oppfatter den nåværende økonomiske situasjonen som en krise, der nedbemanning blir brukt for å kutte kostnader nok til at budsjettet går i balanse igjen. Mer generelt innebærer dette at organisasjonen først endrer seg når den blir ”tvunget” av en hendelse som allerede har funnet sted (ibid).

Det er en kjensgjerning at ved nedbemanning har ledelsen som oftest størst fokus på de som mister jobben. Dette til tross for at de som blir igjen i selskapet er det som skal sikre resultater i fremtiden. En nyere europeisk gjennomgang av helsekonsekvensen av omstilling slår fast at langtidseffekten for de som ble igjen i selskapet mens kollegaen måtte gå, var mer uheldig enn for dem som mistet jobben, men senere kom i nytt arbeid. I denne forbindelse bruker man begrepet «layoff survivor sickness» eller «survivor syndrom», oversatt til overlevelsessyndromet. Overlevelsessyndromet kan sammenlignes med paralleller til overlevende fra katastrofer som får senreaksjoner av hendelser selv om de var en av de heldige som faktisk overlevde. Angst, usikkerhet og skyldfølelse kan være konsekvenser av å se kollegaer bli sagt opp, mens man selv sitter igjen (HIRES 2009). Disse helseeffektene forklares ikke bare av de psykologiske reaksjonene på hendelsen, men kan antakelig også tilskrives økt arbeidspress for dem som er igjen på arbeidsplassen med færre folk å gjøre jobben (ibid).

2.2.1 Survivor syndrome

Den store usikkerheten som følge av nedbemanning har generert et psykososialt problem kalt survivor syndrome (Appelbaum et al. 1997). Begrepet overlevelsessyndromet er de samlede følelsene overlevende opplever i tilknytning til en nedbemanning. En mye brukt definisjon er: ”the mixed bag of behaviors and emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing” (Doherty og Horsted, 1995:26). Det er ikke uvanlig at ledelse ser og gir oppmerksomhet til de ansatte som mister jobben, ofrene, fremfor ansatte som beholder jobben. På generell basis har ledelse ofte ikke tilstrekkelig kunnskap om

hvordan overlevede kan reagere. Ansatte som beholder jobben, som blir i organisasjonen, kan få sterke emosjonelle reaksjoner på prosessen som pågår i selskapet.

Det er i dag forsket en del på overlevelsessyndromet som et fenomen, men forskere har ulike vinklinger og fokus. Det finnes derfor ikke noe ensbetydende definisjon for hvilke følelser og reaksjoner som inkluderes i overlevelsessyndromet. Tidligere forskning har vist til at organisasjoner ofte får en økning i produktivitet under og rett etter nedbemanning fordi ansatte jobber hardere og konkurrerer mer for å beholde jobbene sine. Denne effekten viste seg i midlertidig å være kortvarig og fulgt av et sterkt ”ubehag” i organisasjonen. Appelbaum (1997) peker på at organisasjoner har oversett ulempene ved nedbemanning fordi de antar at de overlevende vil være fornøyde og glade fordi de får lov å beholde jobbene sine. Den usagte antagelsen er at de som er igjen, er de som var heldige, og derfor vil produsere mer enn hele gruppen gjorde tidligere. Dette skjer vanligvis ikke. I stedet for å være takknemlig for å beholde jobbene sine, er ansatte demoralisert og mindre lojale, mer sinte, kyniske og mistroiske til ledelsen, redde for en ny runde med nedbemanning. (Appelbaum et al., 1997). Andre studier har også vist til at overlevende etter nedbemanninger har hatt en negativ respons, blant annet ved mindre motivasjon, svekkelse av psykologisk kontrakt, økt stress og en mindre følelse av forpliktelse ovenfor arbeidsgiver.

2.2.1.1 Joel Brockners forskning

En amerikansk professor med navn Joel Brockner var en av de første til å forske på fenomenet survivor syndrome, og bygget i utgangspunktet forskningen sin på et nært relatert begrep kaldt survivor guilt. Survivor guilt baserer seg på likhets- eller rettferdighetsteori og viser at de overlevende etter nedbemanning opplever skyldfølelse dersom andre som var like gode ble sagt opp. Brockner fant ut at fenomenet survivors guilt kunne overføres til nedbemanning i arbeidslivet, og fenomenet fikk i den konteksten navnet survivor syndrome. Brockner tar for seg to teorier i artikkelen «managing the effects of layoffs on survivors» (1992) hvor han peker på to forhold som er spesielt avgjørende for de overlevende reaksjon etter en nedbemanning.

Den første faktoren handler om det å *oppleve rettferdighet*, hvorfor oppsigelsene virkelig skjedde og hvordan de ble gjennomført. Jo mer rettferdig nedbemanningen oppfattes, desto mer fordelaktig reagerer de overlevende. Det er avgjørende at de overlevende oppfatter

oppsigelsene som strengt nødvendig. Brocker sier også at det er viktig for følelsen av rettferdighet at beskjeden om oppsigelse kommer i god tid, hvordan beskjeden blir gitt, og at det ikke oppfattes som mer eller mindre tilfeldig, samt at det ansatte blir behandlet med respekt og verdighet. Utvelgelseskriteriene for hvem som må gå må også være rettferdig. Kriterier som baserer seg på ansiennitet, prestasjoner, eller på bakgrunn av funksjon og stilling oppleves ofte mer rettferdig. Det er også viktig at de oppsagte blir tilbudt hjelp for å komme ut av situasjonen best mulig. Dette kan være ekstra viktig dersom det er spesielle tilfeller innad i bedriften. For eksempel når de overlevende er nært knyttet til de oppsagte, enten profesjonelt eller personlig.

Den andre faktoren Brockner vektlegger er *endrede arbeidsforhold*. Endringer i arbeidsforholdene kan oppleves som trusler eller som muligheter. Oppleves endringene som trusler er det gjerne fordi de overlevende bekymrer seg for om det kommer flere oppsigelser, og jobbusikkerheten øker. Jobbusikkerheten ligger først og fremst i om de klarer å finne seg ny jobb dersom de først blir oppsagt. Forskning viser at moderat jobbusikkerhet kan føre til positive effekter på produktivitet da de ansatte ønsker å prestere for å overleve i fremtiden. Andre arbeidsforhold som endres er jobbinnhold og arbeidsmengde. Volumet arbeid som skal fordeles på de ansatte er det samme som før, og dermed øker arbeidsmengden for de overlevende og mange får nye ansvarsområder. Mange opplever at deres autonomi dermed øker og at de blir mer indre motivert av oppgavene som følge at de nye rollene gir dem nye muligheter. Endrede forhold handler også om fremtidig karriere og hvilke muligheter de overlevende ser i bedriften. I andre tilfeller er det noen som opplever at nedbemanningen faktisk skaper muligheter ved at det er færre ansatte å konkurrere med. Reaksjonene ved nedbemanningen avhenger her av hvorvidt de overlevende får muligheten til flere karrieremuligheter enten i eller utenfor organisasjonen som følge av nedbemanningen. En siste faktor innen endrede arbeidsforhold er hvordan andre overlevende reagerer. I en tid med usikkerhet og stress, støtter ansatte seg på kollegaer og ser hvordan disse reagerer, spesielt viktig er de kollegaene som er i den nærmeste arbeidsgruppen. Dette hjelper de overlevende med å avgjøre hvordan de skal tenke og handle. Kolleger og gruppedynamikk er derfor avgjørende for hvorvidt de overlevende opplever endrede arbeidsforhold som trusler eller muligheter.

2.2.1.2 David Noers forskning

I tillegg til Borckner er David Noer (2009) en av de som har forsket mest på survivor syndrome. Han har presentert svært nyttig innsikt angående følelsene de overlevende opplever etter en nedbemanning. Noer har i sin studie av et stort multinasjonalt hovedkontor på østkysten av USA, ref. artikkel «the survivor syndrome: aftermath of downsizing (1997) kommet frem til tolv typer negative følelser og reaksjoner som survivor syndrome innebærer.

Den første følelsen eller reaksjonen som Noer presenterer er *jobbusikkerhet*. Denne følelsen handler om at de overlevende vil lure på om det er deres tur neste gang, og evt. hvor lenge de vil beholde jobben. Denne følelsen blir både av Noer og andre forskere på området presentert som den viktigste og mest fremtredener følelsen som oppstår rett etter nedbemanning.

Urettferdighet er neste følelse som Noer presenterer. Forklaring på denne følelsen er ytterligere forklart i kapittel som omhandler Brockner, 2.2.1.1. Videre beskriver Noer *stress, depresjon og utmattelse*. Dette er konsekvenser som oppstår fordi man ikke er forberedt på det som kommer. De ansatte kan oppleve hverdagen mer stressende fordi det skjer endringer på arbeidsplassen, de kan få nye oppgaver, som igjen kan føre til at det blir for utfordrende.

Risikoaversjon og redusert motivasjon er den fjerde følelsen. Etter en nedbemanning blir de gjenværende redd for å ta nye stillinger eller ansvar for nye oppgaver. Dette er i frykt for å prestere dårlig, eller sette seg i en slik posisjon at man får kritiske eller dårlige tilbakemeldinger. Det er også mulig at de ansatte mister motivasjonen til å utføre arbeidet sitt når det er foregått omstillinger i bedriften. Noen vil tenke at det ikke spiller noen rolle hva en presterer dersom en likevel blir sagt opp, mens andre igjen synes det er viktig å prestere for å få til gode referanser til neste jobb. Mange ansatte mister motivasjonen i en nedbemanning, det kan være av at de ikke føler seg sett eller hørt, eller at den jobben de har gjort og satt sin stolthet i ikke betyr noe når det kommer til en nedbemanning.

Mistillit og svik er den neste reaksjonen. Dette kommer gjerne som følger av at de ansatte føler at organisasjonen har brutt en implisitt kontrakt som lå til grunn for arbeidsforholdet. De overlevende ser ikke lengre organisasjonens fremtid, eller deres plass i den nye organisasjonen. De skjønner heller ikke hvorfor de skal bry seg om bedriften når ledelsen tilsynelatende ikke bryr seg om de ansatte. Mange har vært i organisasjonen i mange år, og føler at det har skjedd et svik mot de.

Manglende gjensidig forpliktelse fra organisasjonen og lederens side er også en følelse mange overlevende sitter igjen med. I tillegg kommer følelser slik som *misnøye med planlegging og kommunikasjon, mangel på strategisk retning og mangel på troverdighet hos ledelsen*.

En siste bekymring hos de overlevede er angående den *kortsiktige profittorienteringen* samt *følelsen av permanent endring* som vil si at mange føler at selv om de overlever vil det aldri bli så bra som det en gang var.

2.2.1.3 Nyere forskning på survivor syndrome

Det blir stadig forsket på survivor syndrome og en oppgaven skrevet av Elin Mollestad og Cecilie B. Iversen ved NHH våren 2008, tar for seg nedbemanning og survivor syndrome i Dagbladet. Mollestad og Iversen konkluderer med at en gruppe blir i relativt stor grad rammet av survivor syndrome, mens en annen gruppe i mindre grad opplever slike symptomer. Et interessant funn som de trekker frem er at selv om den ene gruppen i sterk grad opplevde mistillit og bedrag, så har ikke dette hatt innvirkning for survivor syndrome. De konkluderer derfor med at dersom en kun opplever én av reaksjonene, så vil ikke dette nødvendigvis føre til survivor syndrome.

Jeg fant også en annen oppgave om nedbemanning og survivor syndrome i SAS Tech AB, som er skrevet av Tonje Julsrud og Per Kristian Julsrund. De undersøker hvilke reaksjoner som oppstår hos de ansatte som blir værende igjen i SAS Tech året 2009 etter nedbemanning som ble gjennomført i selskapet. De konkluderte med at det er store forskjeller mellom de to kategoriene de undersøkte i hvor påvirket de har blitt av nedbemanningen og i hvilken grad det har blitt rammet av survivor syndrome.

2.2.2 Kritikk på survivor syndrome

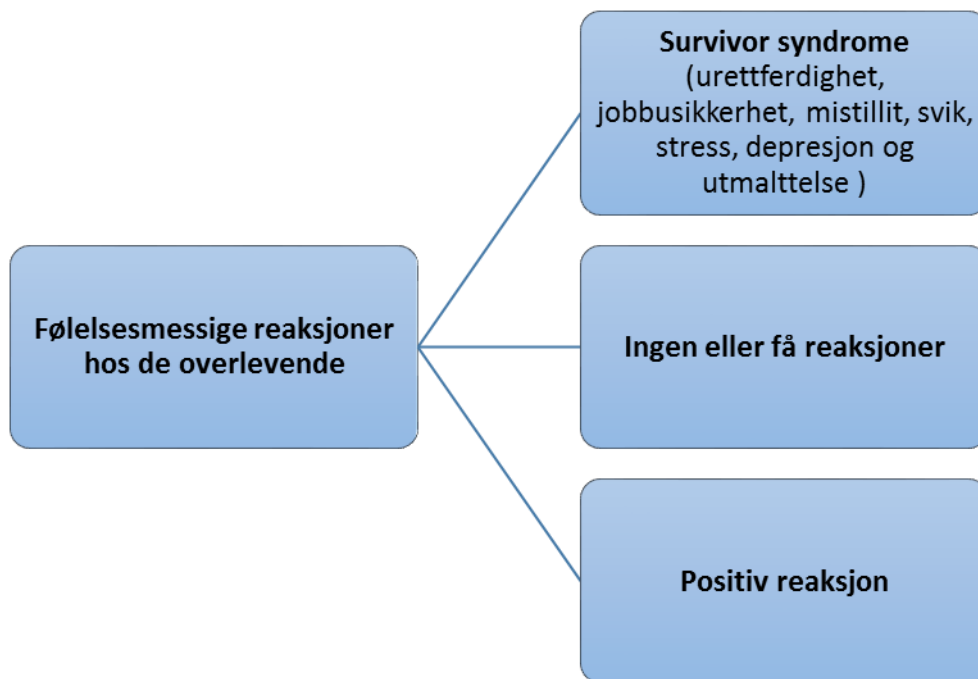
Ifølge Julsrud (2009:19) er subjektivitet et viktig element i omtalen av og forskningen på survivor syndrome. Ettersom mennesker har forskjellige virkelighetsoppfatninger og betrakter verden på ulike måter vil også opplevelsen av survivor syndrome være individuell. Det kan derfor finnes tilfeller hvor noen nesten ikke påvirkes av nedbemanningen mens andre påvirkes i stor grad. Subjektivitet blir derfor en antatt svakhet ved denne teorien.

Tidligere forskning viser også til at opplevelsen av survivor syndrome kan avhenge av ulike bakgrunnsvariabler hos respondentene. Det er derfor vanskelig å gi en konkret oppskrift på hva som utløser fenomenet og hvem som rammes av dette. Forskningslitteraturen trekker frem at menn ofte opplever survivor syndrome i større grad enn kvinner (blant annet Wolfe, 2004:9). Alder og kompetanse i form av høyere utdanning blir av Mollestad og Iversen (2008) trukket frem som faktorer som kan påvirke graden av survivor syndrome. I denne oppgaven blir ikke disse variablene undersøkt spesifikt, men det er likevel viktig å være klar over at de kan påvirke graden av fenomenet.

Det er også stilt spørsmål ved om survivor syndrome er et virkelig fenomen. Baruch (2000) undersøker data fra en medarbeiderundersøkelse i en stor finansiell institusjon i artikkelen «survivor syndrome – a management myth». Resultatet viser ingen tegn til survivor syndrome blant medarbeiderne som har vært gjennom en omfattende restrukturering og forskerne finner en rekke faktorer som ser ut til å ha betydning på hvorfor fenomenet ikke er tilstede. Her trekkes timing og best praksis inn som nøkkelelementer.

2.2.3 Oppsummering nedbemanning

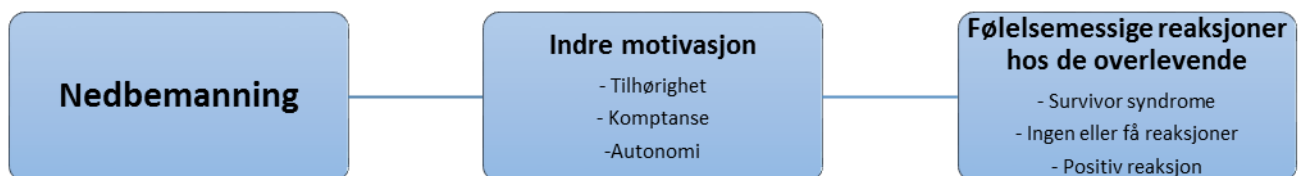
Survivor syndrome er de mange følelser og reaksjoner overlevende opplever i forbindelse med en nedbemanning. Fenomenet vil være svært belastende på den enkelte og på organisasjonen som helhet, og er antakelig hovedårsaken til at nedbemanning sjelden resulterer i ønsket produktivitetsøkning. Forskere vektlegger ulike reaksjoner ved survivor syndrome, men opplevd urettferdighet og jobbusikkerhet er særlig sentralt. To av de mest anerkjente forskerne på området er Joel Brockner og David Noer. Jeg har valgt meg ut et utvalg av David Noers reaksjoner; *urettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit og svik og depresjon, stress og utmattelse*. Dersom de overlevende har opplevd minst to av reaksjonene som beskrevet ovenfor kan jeg konkludere med at de har vært, eller er, rammet av survivor syndrome. Denne konklusjon trekkes på bakgrunn av tidligere forskning som er gjort rundt tema. Reaksjonene er også valgt ut i fra tidligere forskning. Modellen oppsummerer kapitlet og brukes videre i oppgaven.



Figur 4 Oppsummering av nedbemanning

2.3 Teoriens relevans for oppgaven videre

Ut i fra teorien som ble gjennomgått laget jeg en figur som danner videre grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide, samt analyse av innsamlede data. Figuren ble også presentert innledningsvis.



Figur 5 Viser sammenhengen mellom nedbemanning og motivasjon

Figuren tar utgangspunkt i motivasjon til de overlevende etter en nedbemanning, med utgangspunkt i de tre grunnleggende psykologiske behov som må være oppfylt for fullstendig indre motivasjon. Videre skal reaksjonene til de overlevende kartlegges, dette vil være avgjørende for om de overlevende opplever survivor syndrome eller ikke. Jeg ønsker i denne sammenheng å se på reaksjonenes påvirkning på motivasjon til de ansatte. Modellen er laget for å illustrere at påvirkningen er mer kompleks, å kan gå begge veier.

Tidligere forskning viser at oppfattelsen av egen kompetanse, tilhørighet og autonomi står sterkt i innflytelse på arbeidstakernes indre motivasjon. Det er solid empirisk dokumentasjon som viser at autonomi står aller høyest, og det er derfor forventet at dette også fremkommer i min undersøkelse. Forskere vektlegger ulike reaksjoner av survivor syndrome, men to av de mest anerkjente på dette området, Joel Brockner og David Noer viser til at opplevd urettferdighet og jobbusikkerhet spiller en vesentlig rolle i påvirkning av survivor syndrome. Disse faktorene blir derfor ansett som de viktigste også i denne oppgaven. Det forventes også at en del andre variabler virke inn på sammenhengen mellom nedbemanning og reaksjoner, for eksempel ledelsens håndtering. Med ledelsens håndtering mens ledelsens kommunikasjons- og informasjonsprosesser, ivaretagelse og involvering av de ansatte og lignende. Det blir ikke gått i dybden, men mange av spørsmålene vil avsløre hvorvidt de overlevende opplever denne variabelen eller ikke.

Det ser ut til at de aller fleste overlevende som opplever survivor syndrome får en negativ utvikling også på den indre motivasjon. Ettersom forskere har hatt et ulikt fokus og vektlagt mange forskjellige reaksjoner, er det vanskelig å gi en ensbetydende definisjon for hvilke følelser og reaksjoner som inngår i survivor syndrome. De som går igjen er ofte følelsen av jobbusikkerhet, urettferdighet, stress som følge av økt arbeidsmengde, depresjoner, angst og utmattelse, skyldfølelse, redusert forpliktelse og lojalitet til organisasjonen, misnøye med planlegging og kommunikasjon og redusert vilje til risikotaking og motivasjon (Appelbaum m.fl, 1997; Brockner, 1992; Brockner m.fl, 1988; Nesheim m.fl, 2007; Noer, 2009; Robbins, 1999; Wolfe, 2004). Det er derfor stor grunn til å tro at resultatet også her vil samstemme med dette, og vise en nedgående indre motivasjon dersom vedkommende er eller har vært rammet av survivor syndrome.

3 Metode

I følgende kapittel tar jeg for meg fremgangsmåten jeg har brukt for å svare på problemstillingen, i tillegg begrunnes mine metodiske valg. Deretter presenteres valg av forskningsdesign og den casebedriften som er valgt. Videre forklares intervjuutformingen samt gjennomføring av intervjuene. Avslutningsvis vil jeg drøfte de metodiske styrkene og svakheten til min studie.

3.1 Forskningstilnærming og oppgavens formål

Min forskningsmessige tilnærming er kvalitativ. Det er særlig hensiktsmessig da jeg ønsker å få frem nyanser og detaljer fra respondentene for å kaste lys over de gitte fenomenene. I dette tilfellet motivasjon og nedbemanning. Jacobsen (2005:89) fremholder at et slikt undersøkelsesopplegg er egnet for å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen.

I utgangspunktet finnes det tre grunnleggende forskjellige forskningsdesign; eksplorerende, deskriptivt og kausalt design. Eksplorerende design brukes når man ønsker å kartlegge et område der det tidligere ikke er drevet systematisk forskning, man utforsker altså et nytt område for å bli kjent med undersøkelsesobjektet og problemfeltet. Problemstillings karakter er uklar og formålet er å klarlegge en eller flere variabler. Deskriptiv eller beskrivende forskningsdesign brukes når man har klare forestillinger om strukturer og sammenhenger. Her trenger man ikke å undersøke alt, fordi man har en ide om hvordan det vil være strategisk å gjennomføre studien. Dersom man ønsker å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler på en avhengig variabel brukes kausalt design. Her har man i utgangspunktet klare forestillinger om årsakssammenhenger. I denne oppgaven ønsker jeg å utforske og forstå sammenhengen mellom motivasjon og nedbemanning. Faktorene blir behandlet i eksisterende teori, mens jeg ønsker å utforske, eller eksplorere, den aktuelle casen og hvordan faktorene henger sammen. På den måten kan jeg si at forskningsdesignet i oppgaven er en blanding av deskriptivt og eksplorativt design.

3.2 Datainnsamling

Den datainnsamlingsmetoden som ble valgt er halvstrukturerte/ semistrukturerte individuelle intervju. Datainnsamlingen kjennetegnes ved at undersøker og respondent prater sammen i en vanlig dialog. De data som samles inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Denne formen for datainnsamling foregår vanligvis ansikt til ansikt, men kan også gjennomføres via telefon, internett osv. Jeg foretok ansikt til ansikt intervju. Semistrukturerte intervju egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, dette fordi det er en svært tidskrevende metode. Ikke bare tar intervjuet i seg selv tid, men det må brukes tid i forkant til administrativt arbeid slik at intervjuet kan gjennomføres. I tillegg vil semistrukturerte intervjuer gi store datamengder i form av omfattende notater og lydopptak. Dette i seg selv vil gjøre begrensninger i antall respondenter slik at intervjueren ikke risikerer å ende opp med så mye informasjon at vedkommende ikke klarer å håndtere alt.

Grunnen til at jeg benyttet meg av denne metoden var fordi jeg da fikk et henholdsvis presentabelt spekter fra ansatte som er igjen i bedriften som har gjennomgått en nedbemanning. I tillegg kom jeg ganske nære disse personene, og jeg håpet da å kunne trekke ut noen viktige momenter dersom de svarte ærlige på spørsmålene mine. Semistrukturerte intervjuer innebærer at forskeren har en liste med temaer og spørsmål, men at vedkommende tilpasser både spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene ut i fra hvordan hvert enkelt intervju utvikler seg (Saunders et al.,2009). Samtidig velgte jeg å ha en viss struktur på intervjuene slik at det i ettertid skulle bli lettere å sammenligne i analysen og samtidig for å være sikker på at alle temaene ble gjennomgått. Semistrukturerte intervjuer er også godt egnet når en er interessert i hva den enkelte individ mener, noe som passer veldig godt til denne oppgaven.

3.3 Case

Case kan i denne sammenheng defineres som «*en eller flere analyseenheter som er gjenstand for en intensiv undersøkelse*» (Ringdal 2007:149). Case for denne studien er en servicebedrift innen olje og gass bransjen. Selskapet har et ønske om at firmanavnet holdes anonymt i denne oppgaven. Selskapet leverer alle typer EPC-tjenester, noe som vil si konseptstudie, FEED-studie, ingeniørtjenester, innkjøp, fabrikasjon, installasjon, ferdigstilling, vedlikehold,

driftstøtte og nedstenging. Selskapet har rundt 5000 medarbeidere på verdensbasis, med kontorer både i Norge og utlandet.

Selskapet er av de som virkelig har fått kjenne oljekrisen på kroppen. De har kuttet betydelig i antall ansatte de siste årene, som følger av færre oppdrag og strammere økonomi. Totalt har selskapet redusert antall ansatte med over 900 personer, og det har gått hardest ut over funksjonærer. Med funksjonærer menes de arbeidstakerne som utfører administrativt arbeid, altså ikke de som utfører det fysiske arbeidet. I selskapet er dette typisk ledelse, ingeniører og øvrige fra administrasjon som har sin typiske arbeidsplass på et kontor. Selskapet har totalt gjennomgått fire runder med nedbemanning, i en tidsperioden fra sensommeren 2014 til slutten av 2016. Den fjerde runden av nedbemanningsprosessen var fortsatt pågående når jeg skrev denne oppgaven, men ingen av lokasjonene jeg har tatt utgangspunkt i var berørt i denne runden. Utvelgelseskriteriene som ble brukt har vært de samme under hele nedbemanningsprosessen. Kriteriene er, kompetanse, ansiennitet, evne til å jobbe selvstendig, samarbeidsevne og flerferdighet. Ved ellers like vilkår vil ansiennitet bli lagt til grunn. Det er kontorselskapene i Norge jeg har tatt utgangspunkt i denne masteroppgaven, og da begrenset jeg meg ned til to utvalgte lokasjoner. Disse vil jeg videre omtale som lokasjon A og lokasjon B.

Lokasjon A har blitt berørt to ganger av nedbemanningsprosessen i selskapet, hvorav den første runden var den største. Til sammen har over 20 funksjonærer mistet jobben og de er nå totalt 23 personer igjen. Den andre lokasjonen (B) var en av de som bemannet mest opp før oljekrisen i 2014 og det ble brukt uttrykk som «voksekrampe» på avdelingen til tider. På det meste var de hele 114 stykk som arbeidet på lokasjonen. Til tross for dette måtte lokasjonen si opp over 80 funksjonærer fordelt over tre runder, og sitter i dag igjen med 23 funksjonærer de også.

3.4 Min rolle som forsker

Siden dette er en MBA oppgave er dette punktet svært relevant. Jeg arbeider til daglig i selskapet som jeg studerte, og har dermed selv vært en del av nedbemanningsprosessen. Når man studerer egen organisasjon er det både fordeler og ulemper forbundet med dette. Fordelen med å studere i egen organisasjon er den førstehåndskjennskapen man har til det som studeres. Jacobsen (2015) forteller at en slik førstehåndskjennskap har flere positive sider.

Det er lettere å få tilgang til informasjon og man møter større åpenhet og tillitt enn hva en utenforstående ville gjort. Man vet hvilke uformelle strukturer og hva slags språk som finnes, noe som gjør det enklere for å få informasjon. I tillegg kjenner jeg organisasjonens historie. Det finnes imidlertid også noen ulemper. Den aller viktigste ulempen er ifølge Van Hecke (2007) at man som innsider kan ha utviklet «blinde flekker». Med det menes at de som kommer fra «utsiden» vil kunne se ting som innsidere ikke får øye på. Videre forteller Jacobsen (2015) om fire andre ulemper, disse skal jeg ta for meg nedenfor:

Det første punktet er at det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studerer. Bakgrunnen min kan med andre ord bidra til at jeg blir forutinntatt og ikke åpen nok for svar som ikke samsvarer med mine egne erfaringer. Det er en risiko som jeg var bevisst på, og forsøkte derfor å tre ut av rollen som ansatt og inn i forskningsrollen. I forskningsrollen var jeg nysgjerrig og «uvitende» på hva de kommer til å svare. I gjennomføringen av intervjuene var jeg veldig påpasselig med å ikke komme med ledende spørsmål, da jeg var interessert i deres synspunkter og ikke mine egne.

Det neste punktet Jacobsen (2015) tar for seg er at det kan være en risiko at enkelte kan oppfatte meg som partisk. De som blir intervjuet kan oppfatte meg som en person som utfører et oppdrag enten for ledelsen eller en annen gruppe. Fordelen min her var at jeg stilte på lik linje med de ansatte, det vil si at jeg var en medarbeider som har gjennomgått nedbemanningen sammen med intervjuobjektene. Jeg har altså ingen lederansvar ovenfor noen av respondentene, noe som er med på å minimere risikoen.

En annen ulempe kan være at man bare oppsøker de uformelle strukturene man kjenner til, og dermed mister informasjon fra deler av organisasjonen man ikke er fullt integrert i. I mitt tilfelle har forsøkte jeg å velge respondenter fra alle områder, med forskjellig erfaring, stillinger og bekjenskaper. Dette ble gjort fordi jeg ønsket svar fra et bredt spekter av respondenter, i stedet for en bestemt gruppe eller ansatte som jeg kjente godt til fra før.

Det siste punktet som blir listet opp av Jacobsen (2015) var at man føler at kritiske synspunkter må sensureres, enten mot ledelsen eller mot andre grupper og personer. Siden jeg fortsatt var en del av selskapet og hadde tenkt å fortsette her en stund var dette reell risiko. Oppgaven er anonym, og de ansatte er ikke mulig å identifisere på noen som helst måte, noe

som er med på å minimere risikoen. Jeg hadde i tillegg sterkt fokus på dette, og mener selv at jeg ikke har lagt noe mellom linjene i denne besvarelsen.

Som forsker tenkte jeg mye over hvordan jeg kunne minimere ulempene som nevnt over, slik at jeg fikk frem et troverdig resultat. En erfaring jeg merket meg var at de første respondentene ikke gikk nok i dybden på temaene slik jeg skulle ønske. De tok det for gitt at jeg allerede visst svaret. Jeg måtte derfor jobbe mye med rollen min som intervjuer og måten jeg gikk frem på. Dette endret seg til det bedre under de neste intervjuene, og jeg fikk mer en følelse av at de hadde et intervju med en utenforstående enn en kollega. Jeg håper med dette at fordelene ved å studere egen organisasjon er større enn ulempene.

3.5 Utvalg av respondenter

Valg av respondenter er et særlig viktig tema innenfor kvalitativ intervjuforskning. Hvem skal intervjues, hvor mange og etter hvilke kriterier skal de velges ut? I følge Jacobsen (2005) går det et klart skille mellom informant og respondent. Personer med direkte kunnskap til et fenomen f.eks. ved at de har deltatt i en hendelse, kaller vi som oftest respondent. De er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke. Informant er personer som ikke selv har representert gruppen vi undersøker, men som har god kunnskap om fenomenet. (Jacobsen,2005). I denne oppgaven tok jeg for meg respondenter som har overlevd en eller flere nedbemanninger. Respondentene ble tilfeldig utvalgt blant funksjonærene på to avdelinger i selskapet. Dette har jeg gjort for å se om det er noen forskjell på opplevelsene til respondentene fra lokasjon til lokasjon. Menn er overrepresentert i denne oppgaven, dette skyldes at de fleste selskapet i olje- og gassbransjen er mannsdominerte. Totalt ville jeg intervjuer åtte respondenter. Mitt utgangspunkt var at antallet respondenter ikke kunne være for stort, da både gjennomføringen av intervjuene og bearbeidingen av dem er en tidkrevende prosess. Samtidig var det også viktig at intervjumaterialet jeg satt igjen med skulle være av et slikt omfang som kunne gi tilstrekkelig grunnlag for gode beskrivelser.

3.6 Intervjuguide

En intervjuguide benyttes som et rammeverk under semistrukturerte intervjuer og inneholder et forslag på rekkefølgen på intervjutemaene (Thagaard, 2009). Jeg forsøkte å designe spørsmålene slik at de gav rom for å snakke mest mulig fritt. Samtidig inneholdt intervjuguiden min noen ja-eller-nei-spørsmål, dette fordi jeg hadde behov for å bekrefte /

avkrefte noen spørsmål for å kunne kartlegge motivasjon og reaksjon på nedbemanningen til respondentene. Ved bruk av ja-eller-nei-spørsmål var jeg påpasselig med å be om en begrunnelse for svaret. Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet med bakgrunn i oppgavens teoretiske rammer. Intervjuguiden er delt opp i hovedtema hvor jeg startet med en generell del. Her introduserte jeg oppgaven, satt på båndopptaker og snakket litt rundt ansettelsesforhold og bedriften generelt. Dette ble gjort for å få en myk start, å skape tillitt til respondentene. Videre gikk jeg over til å snakke om nedbemanningsprosessene. Spørsmålene rundt prosessen bygger på de syv reaksjonene som jeg har valgt meg ut for å se om respondenten har opplevd survivor syndrome eller ikke. Det siste kapitlet i intervjuguiden bygget på tema motivasjon, her ønsket jeg å kartlegge hvilken type motivasjon respondenten opplevde i forbindelse med sitt arbeidsforhold og for å se om den ble endret. Jeg valgte å dele intervjuguiden opp slik for lettere å få en bedre oversikt og for å kunne finne tilbake til spørsmålene dersom vi sporer av. Hele intervjuguiden finnes i sin helhet som vedlegg til oppgaven.

3.7 Gjennomføring av intervju

Jeg gjennomførte et test- intervju med en uavhengig person for bedre å kunne forstå hvordan spørsmålene kunne tolkes av andre. Deretter gjorde jeg noen små justeringer på spørsmålene før jeg gikk i gang med de ordentlige intervjuene. Jeg opprettet kontakt med respondentene via mail, der jeg inviterte til å delta på studien. Alle respondentene svarer raskt på henvendelsen, og stilte seg positiv til å delta. Dato for intervju ble avtalt, og intervjuene ble gjennomført i løpet av en og en halv måned. En kort beskrivelse av studien og informasjon om tema ble sendt på mail til respondentene i forkant av intervjuet. Dette for at de skulle være noe forberedt på tematikk, samt at de skulle føle seg litt tryggere under intervjuet. Jeg presiserte også i mailen at intervjuene var anonyme. Jeg gjennomførte de først fire intervjuene på lokasjon A, før jeg noen uker etter reiste til lokasjon B for å gjennomføre de siste fire intervjuene. Videre i oppgaven har jeg valgt å kalle den ene lokasjonen for A og den andre for B, dette for at det skal være lettere å skille dem. Det samme er gjort for respondentene. I tabellen nedenfor finnes en oversikt over respondenter, tidspunkt og varighet på intervjuene.

Respondent	Dato for intervju	Tidsbruk
Respondent 1 (A1) fra A lokasjon	24.08.2016 kl. 15.00	45 minutter
Respondent 2 (A2) fra A lokasjon	25.08.2016 kl. 09.00	30 minutter
Respondent 3 (A3), fra A lokasjon	26.08.2016 kl. 10.00	55 minutter
Respondent 4 (A4), fra A lokasjon	26.08.2016 kl. 14.00	70 minutter
Respondent 5(B1), fra B lokasjon	29.09.2016 Kl. 10.00	75 minutter
Respondent 6 (B2), fra B lokasjon	04.10.2016 kl. 10.00	55 minutter
Respondent 7 (B3), fra B lokasjon	05.10.2016 kl. 12.00	65 minutter
Respondent 8 (B4), fra B lokasjon	05.10.2016 kl. 14.00	50 minutter

Tabell 1 Gjennomføring av intervjuer

Jeg brukte 30 - 75 minutter på hvert intervju. Med respondentenes samtykke, valgte jeg å ta opp intervjuene på lydbåndopptaker for å unngå å bli for fokusert på å ta notater da dette kunne ødelegge kontakten mellom meg og respondentene. Noen notater og stikkord ble likevel gjort, men i begrenset omfang. Ved å ta opp intervjuene på lyd og transkribere i etterkant, var det lettere å bearbeide informasjonen og få tak i viktige data.

De to første intervjuene varte relativt kort (mellom 30-45 minutter), og respondentene gikk ikke i dybden på de aktuelle temaene slik jeg hadde ønsket. I følge Jacobsen (2005) er dette litt for kort for et intervju. Jeg følte likevel at jeg fikk den informasjon jeg trengte for å kunne trekke konklusjoner. Etter å ha gjennomført de to første intervjuene jobbet jeg mye med hvordan jeg skulle fremstå som intervjuer for å få respondentene til å dele mer erfaring. Jeg gjorde introduksjonen litt lengre slik at det ble en litt mykere start på intervjuene. Her presiserte jeg også at de måtte fortelle meg det de hadde å si rundt tema og oppføre seg som om jeg var en utenforstående. I tillegg la jeg om noen av spørsmålene og valgte å ikke følge intervjuguiden så slavisk som jeg hadde gjort på de første intervjuene. Jeg tror også jeg vokste litt som intervjuer underveis i prosessen og derfor ble trolig kvaliteten på de siste intervjuene bedre enn de første.

3.8 Metodens gyldighet

Undersøkelser må alltid forsøke å minimere problem knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) trekker frem tre sentrale spørsmål som kan indikere hvor solid en forskningsstudie er. Det første spørsmålet er: har vi fått tak i det vi ønsker å få tak i? (*Intern gyldighet*). Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige. For å validere mine funn valgte jeg å konfrontere respondentene i ettertid med funnene som ble gjort. Det andre spørsmålet Jacobsen (2005) trekker frem er om vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger? (*Ekstern gyldighet*). Dette spørsmålet dreier seg i alle hovedsak til hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres. Dette spørsmålet er trolig oppgavens svakhet, i likhet med mange masteroppgaver. Jeg kan ikke være sikre på at mine funn også vil gjelde i andre forskningssammenhenger, da utvalget mitt er relativt lite. For å sikre bedre ekstern validitet burde jeg ha studert flere organisasjoner, i samme eller på tvers av bransjer, gjerne over tid. Innenfor tidsrammen av en masteroppgave, var ikke dette mulig. Det siste spørsmålet en kan stille er om vi kan stole på de data som vi har samlet inn? (*Pålitelighet*). Som nevnt over jobbet jeg mye med intervju effekten som jeg skulle ha ovenfor respondentene. De første to intervjuene som ble gjennomført på lokasjon A var nok i større grad påvirket av meg som intervjuer enn hva de to siste intervjuene var. En siste trussel mot troverdigheten er ifølge Jacobsen (2005) slurv i nedtegningen og analyse av data. Jeg har valgt å ta opp alle intervjuene slik at jeg i ettertid kan høre de på nytt dersom jeg har behov. På denne måten minsket sannsynligheten for å registrere unøyaktige data.

4 Presentasjon og analyse av resultater

I følgende kapittel fremlegges resultatet fra undersøkelsen og en analyse av funnene ble gjort. Kapitlet tar først for seg motivasjon, før jeg videre analyserte funnene fra nedbemanningen. Enkelte av kommentarene som ble gitt i intervjuene blir gjengitt i kapitlet hvor de finnes relevant. Jeg tok for meg respondentene på de forskjellige lokasjonene hver for seg slik at jeg kunne se på ulikheter dem imellom. Til slutt i kapitlet oppsummeres og presenteres de viktigste funnene.

4.1 Motivasjons påvirkning av nedbemanningen

For å presentere funnene tok jeg utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien. Jeg fokuserte på de tre grunnleggende psykologiske behovene; Kompetanse, tilhørighet og autonomi som må være oppfylt for å oppnå størst mulig indre motivasjon.

4.1.1 Tilhørighet

Opplevelsen av tilhørighet er den første faktoren som er essensiell innenfor selvbestemmelsesteorien. Dette behovet omhandler følelsen av å ha sosial tilhørighet til andre individer og til sitt eget miljø. Dette behovet handler også om at alle mennesker til en hver tid har til behov for å høre til, å være en del av et felleskap (Deci og Ryan, 2002).

Lokasjon A

Alle respondentene på lokasjon A forteller at de opplever det sosiale samholdet på arbeidsplassen som veldig viktig. De fleste trekker imidlertid frem, uten at jeg spør om det, at arbeidsmiljøet har forandret seg til det negative som følger av nedbemanningsprosessen.

«Det sosiale har endret seg, før var det litt mer glød og humor.» (A1)

«Vi har bestandig vært en veldig sammensveiset gjeng som har hatt et godt samhold. Dette har forandret seg, før passet vi liksom på hverandre, det gjør vi ikke nå lengre» (A4)

På dette punktet oppleves derfor tilhørigheten som truet etter nedbemanningsprosessene hos flere av respondentene på lokasjonen. De overlevende nevner også at ledelsen ikke har hatt

fokus på å ivareta arbeidsmiljøet, og heller ikke gjort kompensierende tiltak for å bygge arbeidsmiljøet opp igjen etter hver nedbemanningsrunde.

«Jeg ser ikke alltid frem til å komme på jobb, det er rett og slett lenge siden jeg har gledet meg». (A4)

Respondent A3 uttrykte at savnet på informasjon og sosiale arrangementer har vært stort i perioder. Respondentene forteller videre at han ikke alltid ser frem til å komme på jobb og begrunner dette hovedsakelig med for stort arbeidspress, men også arbeidsmiljø og støtte fra de ansatte spiller en viktig faktor. Dette kan tyde på at følelsen av tilhørighet er ekstra utsatt hos respondent A4. Mistillit til ledelsen oppleves også som et ømt tema for respondenten. Det var derimot lite indikasjoner på at de andre respondentene mistrives og de fleste fortalte at de så frem til å komme på jobb.

Lokasjon B

Det sosiale samholdet virker også på lokasjon B til å ha stor innvirkning på trivselen til respondentene. Det er imidlertid ikke like lett å trekke konklusjoner på hele gruppen her, da det virket som at opplevelsen av tilhørighet var veldig forskjellig mellom respondentene. To av respondentene fortalte at de opplevde at trivselen, arbeidsmiljøet og følelsen av tilhørighet utviklet seg i positiv retning som følger av nedbemanningen:

«Samholdet har blitt bedre. Vi er nå en enhet. Ofte blir vår lokasjon trukket frem på grunn av det gode miljøet» (B3)

Dette ble støttet av respondent B2 som også fortalte at det sosiale har utviklet seg til det positive. Respondentene trakk videre frem at ledelsen har hatt stort fokus på å ivareta arbeidsmiljøet og den enkelte ansatte gjennom prosessen. Ledelsen la opp til mye informasjon, sosiale arrangementer, sitteplassering i kontorlokaler og pausegym for å nevne noe. Det virker til at følelsen av tilhørighet har blitt forsterket for disse to respondentene. Respondent B4 forteller at det sosiale på arbeidsplassen er viktig, men at det har forandret seg. Vedkommende var imidlertid ikke sikker på om det er til det bedre eller verre. Ut ifra begrunnelsen kan det derfor tolkes slik at følelsen av tilhørighet var statisk for respondent B4. Respondent B1 skiller seg ut fra de andre respondentene ved lokasjonen, ved å forteller at han ser mindre og mindre frem til å komme på jobb. Vedkommende mener at arbeidsmiljøet er

«greit» nå, men at det var bedre før. Dette tyder på at tilhørigheten er truet for respondent B1, noe som gir en negativ påvirkning på den indre motivasjonen.

4.1.2 Kompetanse

Kompetanse er ett av tre kriterier for opplevelse av selvbestemmelse innenfor selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan. Opplevelsen av kompetanse handler om følelsen av å mestre, men i tillegg handler det om at de ansatte får oppgaver som gir utfordringer. Hvis man sitter igjen med følelsen av at man ikke får vist det man er god på, kan dette være et varselsignal. Hvis du føler deg kompetent, har du det bedre med deg selv og har lettere for å bli interessert og involvert i oppgavene du skal løse, sier Deci (2007).

Lokasjon A

Alle respondentene ved lokasjon A opplevde at de er kompetente i den jobben som gjøres, noe som gir inntrykk av mestringsfølelse. Videre ble det spurt om mulighetene for kompetanseutvikling i selskapet:

«Selskapet ønsker ikke lengre å bruke penger på å utvikle de ansatte» (A1)

«Kompetanseutviklingen har stoppet opp i selskapet, ikke det at den var så god i utgangspunktet heller da» (A3)

Utspillene kan tyde på at kompetanseopplevelsen har blitt noe svekket hos de aller fleste som følge av nedbemanningsprosessen. Dette fører videre til en svekkelse i den indre motivasjonen. De overlevende forteller at bedriften prøvde å spare penger med å ikke gi de ansatte kurs og opplæring. Dette oppleves som et irritasjonsmoment og ser ut til å hemme den indre motivasjonen. Tre av fire respondentene fortalte videre at arbeidsoppgavene ble vesentlig endret som følger av prosessen. Ikke alle gir uttrykk for at dette var frivillig. Respondent A1 forteller at ledelsen presser på de ansatte nye roller. Det kan virke som at ikke alle i gruppen, da spesielt respondent A1 og A4 synes de nye arbeidsoppgavene var uoverkommelig, selv om de mener de har den kompetansen som kreves for å gjøre jobben. Respondent A3 virker til å ha størst mestringsfølelse i den jobben som utføres, og jeg opplevde liten endring i kompetansen som følger av nedbemanningsprosessen. Kompetansen kan derfor antas å være statisk for A3.

Lokasjon B

På spørsmålet om hvordan respondentene på lokasjon B opplever sin egen kompetanse i det arbeidet som utføres kom det varierende svar. Det virker til at respondent B1 og B4 følte en varierende og utilstrekkelig kompetanse. Dette begrunnes med lite opplæring, lite kompetanseutvikling i selskapet og lite faglig støtte. Det er spesielt respondent B1 som virker å føle seg minst kompetent i jobben og understreker flere ganger i intervjuet at arbeidsoppgavene også er mindre utfordrende nå enn før. Respondent B2 opplever ikke å få mulighet til å utvikle sine kunnskaper slik som respondentene gjerne ønsker. Han har et ønske om å bli sjef, og opplevde en større tillitt i selskapet før nedbemanningene. Respondenten mener at mulighetene har begrenset seg etter prosessene. Det virker videre som at respondent B1 opplevde en lav følelse av kompetanse. Videre fortalte Respondent B3 at hun har litt for mange arbeidsoppgaver til tider, noe virker til å skape et press. Hun forteller imidlertid at motivasjonen er på topp fordi hun lærer veldig mye, kjeder seg aldri og får stadig nye utfordringer. Det virker derfor som at kompetansen er med på å styrke den indre motivasjonen til respondent B3, selv om det kanskje legges litt for stort press på respondentene til tider.

4.1.3 Autonomi

Autonomi er den tredje sentrale faktoren for utvikling av motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien. Autonomi innebærer at vedkommende får en opplevelse av at valg kan tas, at det oppleves betydningsfullt og i henhold til våre verdier (Manger og Wormnes 2015).

Lokasjon A

Alle respondentene trekker frem at muligheten for å ta selvstendige valg er stor på arbeidsplassen, og at de stort sett får styre sin egen hverdag. Eksempler som nevnes er blant annet arbeidstid og prioritering av arbeidsoppgaver. Dette tydet på at graden av autonomi i utgangspunktet burde vært sterk på lokasjonen. Det viser seg imidlertid at to av respondentene ikke opplevde autonomien som fremmende:

«Det er ingen styring på hva jeg gjør, dersom jeg er lat en dag er det ingen som merker det» (A2)

«Føler at jeg har mer kompetanse enn lederen, og opplever derfor ingen støtte» (A4)

Utspillet fra respondent A2 tyder på at det er for liten grad av oppfølging fra ledelsen, noe som oppleves negativt for respondentene. Før hadde vedkommende en lokal leder som fulgte med daglig, i tillegg til flere kollegaer. Respondenten forteller videre at dersom hun er syk, er det få som legger merke til dette. Autonomien virker på denne måten ikke å være helt intakt. Respondent A4 støtter dette med å fortelle at han savner støtte fra ledelsen når han har tatt en avgjørelse. Som utsagnet over forteller så opplever respondentene at han er den med mest kompetanse og må derfor ta tunge avgjørelser som vedkommende ikke er helt fortrolig med å ta. Begge respondentene gir derfor uttrykk for at graden av autonomi, eller selvbestemmelse har endret seg negativt som følger av nedbemanningen. Det kan derfor virke til at autonomien er truet hos to av respondentene og at dette har en negativ påvirkning på den indre motivasjonen. Respondent A3 forteller at graden av selvbestemmelse er den samme som før nedbemanningsprosessen, og at vedkommende opplever relativt stor grad av autonomi. Den samme opplevelsen støttes av respondent A1.

Lokasjon B

På lokasjon B trekker to av respondentene frem at graden av selvbestemmelse, eller autonomi har endret seg i negativ retning som følger av nedbemanningsprosessen.

«Jeg føler jeg blir kontrollert i alt jeg gjør» (B1)

«Føler ikke at jeg kan ta valg å bli støttet i det fra ledelsen» (B4)

Dette tyder på at graden av autonomi heller ikke her er fullstendig oppfylt og respondentene opplever ikke å kunne ta selvstendige valg med full støtte fra ledelsen. Respondent B3 forteller at hun ofte føler et behov for å diskutere valgene sine med kollegaer og ledelse, for å få en bekreftelse på at ting er gjort rett. Det kan virke som at også denne respondenten opplever en indre kontrollert følelse, noe som er med på å hemme følelsen av selvbestemmelse. Respondent B2 er den eneste som er ser ut til å ha hatt en positiv utvikling av selvbestemmelsen. Respondentene forteller at han ikke føler seg så fastlåst nå som før, og at vedkommende nå får det som han selv ønsker. Det oppleves som positivt for den indre motivasjonen til respondent B2.

4.1.4 Oppsummering

I tabellen nedenfor har jeg satt i system måten de grunnleggende behovene synes å være påvirket av nedbemanningsprosessen, og hvorvidt det hemmer eller fremmer den indre motivasjonen. Videre oppsummerer jeg de viktigste trekkene fra hver lokasjon.

Respondent	Kompetanse	Tilhørighet	Autonomi
A1	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten truet, negativ påvirkning på motivasjon	Grad av autonomi uendret. Ingen innvirkning på motivasjon
A2	Svak endring på kompetanse i negativ retning, Liten grad av negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten truet, negativ påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon
A3	Statisk kompetansen, ingen endring på motivasjon	Tilhørigheten truet, negativ påvirkning på motivasjon	Grad av autonomi uendret, ingen endring på motivasjon
A4	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten meget truet, negativ påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon
B1	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten meget truet, negativ påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon
B2	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten forbedret, positiv påvirkning på motivasjon	Autonomi forbedret, positiv påvirkning på motivasjon
B3	Kompetansen forbedret, positiv påvirkning på motivasjon	Statisk tilhørighet, ingen påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon
B4	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten forbedret, positiv påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon

Tabell 2 Oppsummering av respondentenes motivasjon

Lokasjon A

Tilhørigheten til hele gruppen virker å være endret i negativ retning. Dette skyldes i hovedsak at det sosiale samholdet og arbeidsmiljøet ikke oppleves som like motiverende som før.

Respondent A4 ser ut til å ha hatt en særlig negativ påvirkning på motivasjon i forhold til tilhørighet. Som følger av nedbemanningen synes de ansatte at bedriften fokuserer lite på opplæring og kompetanseheving. De aller fleste har også fått endret arbeidsoppgaver, noe som fører til at samtlige respondenter på lokasjon A opplever kompetansen som truet, da spesielt respondent A1 og A4. Det er kun respondenten A3 som ser ut til å være lite påvirket av prosessen, og kan derfor antas å ha en statisk kompetanse. Når det gjelder følelsen av

selvbestemmelse, eller autonomi, virker den til å være truet hos respondent A2 og A4. Selvbestemmelsen til respondent A1 og A3 derimot, virker til å være lite påvirket av nedbemanningsprosessen.

Lokasjon B

To av respondentene ved lokasjon B opplever at tilhørigheten er med på å fremme den indre motivasjonen mens tilhørighetsfølelsen til respondent B4 har vært uendret gjennom prosessen. Respondent B1 opplever, til forskjell fra de andre, at tilhørigheten er svekket. Den indre motivasjonen til de fleste respondentene ved lokasjon B virker å ha blitt påvirket i negativ retning i forhold til kompetanse. Dette skyldes også her liten grad av faglig utvikling og kompetanse. Det er kun hos respondent B3 motivasjonen virker å ha økt som følger av utviklingen i kompetanse. De aller fleste respondentene opplever at grad av selvbestemmelse er blitt mer kontrollert som følger av nedbemanningen, noe som virker negativt på motivasjonen. Det er kun respondent B2 som opplever en større grad av selvbestemmelse etter prosessene.

4.2 Survivor syndrome? Reaksjoner og følelser hos de overlevende

I denne delen analyserer jeg reaksjonene på survivor syndrome hos respondentene i selskapet. Jeg har tatt for meg reaksjonene *opplevd rettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit* og *svik* samt *depresjon, stress* og *utmattelse*. Som nevnt tidligere må mist to av mine utvalgte reaksjoner gjøre seg gjeldende hos respondentene for at jeg skal kunne konkludere med at personen er rammet av survivor syndrome.

4.2.1 Urettferdighet

Urettferdighet, eller opplevd rettferdighet er den første reaksjonen jeg ønsker å analysere. Dette er en dimensjon som både Joel Brockner (1992) og David Noer(2009) trekker frem som svært avgjørende for om ofret opplever og graden av survivor syndrome. Det spesifiserer i litteraturen at det er svært viktig at de overlevende opplever prosessen som rettferdig. Bakenforliggende årsaker som gjør at denne følelsen oppstår er *hvorfor* oppsigelsene skjedde, og *hvordan* den ble gjennomført. Brockner(1992) mener at jo mer rettferdig nedbemanningsprosessen oppfattes, jo positivere oppfattes det for de overlevende. I følge Joel Brockner er det avgjørende for rettferdighetsfølelsen at avgangene var strengt nødvendig, at

den psykologiske kontrakten ikke endres samt at nedbemanningen ikke ødelegger bedriftskulturen som finnes i selskapet. Det spiller også en stor rolle at de overlevende opplever kriteriene som er lagt til grunn for nedbemanningen så rettferdig som mulig.

Lokasjon A

Alle fire respondenter fra Lokasjon A opplevde det som strengt nødvendig for selskapet å nedbemanne. Dette ble begrunnet med behov for effektivisering og økonomi, samt at bedriften hadde vokst for raskt. De utløsende årsakene til nedbemanningen ser derfor ut til å være akseptert blant majoriteten av denne gruppen respondenter. Det ble også påpekt av flere respondenter at bedriften ikke ville overlevd uten de grepene som ble tatt. Det var imidlertid flere av respondentene som opplevde nedbemanningsprosessen som lite rettferdig. Dette begrunnes med at det ble lagt kriterier til grunn som skulle være veiledende i utvelgelsesprosessen, men det oppleves at disse ikke alltid ble fulgt. Enkelte sitter også igjen med en opplevelse om at utvelgelsesprosessen gikk mer på «trynefaktor», hvor de som var enklest å si opp ble sagt opp, mer enn hvem som oppfylte kriteriene på best mulig måte. Respondent A1 nevner at det ble stilt store spørsmål i forhold til enkeltpersoner og enkelte stillinger som ble beholdt. En annen kommentar som ble gitt fra respondent A3 var at det kanskje burde vært gjort endringer for å tilpasse kriteriene bedre for hver enkelt nedbemanningsrunde. Rettferdighet oppleves som et ganske ømt tema, og det vises stor fortvilelse rundt tema, spesielt fra respondent A1 og A4 ved lokasjon A.

På spørsmålet om respondentene opplever dårlig samvittighet for at de fikk beholde jobben og andre måtte gå isteden er svarene sprikende. Respondent A2 og A3 forteller at de ikke opplever skyldfølelse, og mener de var best kvalifisert i forhold til de kriteriene som ble lagt til grunn. Størst er skyldfølelsen hos respondent A4 som forteller at;

«Ja det er klart jeg har skyldfølelse, spesielt for de personene som har vært lengre i organisasjonen enn hva jeg har» (A4)

Respondent A1 opplever også skyldfølelse, men ikke i så stor grad som A4. Respondentene opplever at de fleste av kollegaene som ble sagt opp har klart å skaffe seg ny jobb. Dette blir ytterligere diskutert i kapittel 4.2.2.

Oppsummert tyder det på at gruppen i liten grad har opplevd rettferdighet. Til tross for at de fleste ser prosessen som strengt nødvendig, stilles det store spørsmål til måten prosessen ble gjennomført på. Det er også stor forskjell fra respondentene på om de har følt skyldfølelse eller ikke. Faktorer som nevnt over gjør at respondent A4 og A1 til tider, hadde en lav følt rettferdighet og har en stor tilbøyelighet til å oppleve survivor syndrome.

Lokasjon B

På lokasjon B virket det også som om respondentene synes det var en nødvendig prosess. Her trekkes det frem at det ikke hadde vært noen selskap igjen visst ikke de grepene hadde blitt tatt. Det ble imidlertid stilt spørsmål på om prosessen var moden nok når det ble påbegynt, og enkelte mener selskapet burde tatt mer selvkritikk for prosessen enn hva som ble gjort. Når det gjelder opplevelsen av rettferdighet var det også her ulik oppfattelse. Tre av fire respondenter opplever det som en ikke rettferdig prosess og begrunner dette med at det har vært noen enkelttilfeller som gikk på trynefaktor:

«Det blir synlige favoriseringer av de ansatte som bedriften ikke ønsker å miste» (B1)

En av respondentene forteller at de tillitsvalgte prøvde å gå hardt ut på de sakene som de mente var klart urettferdig. Samtlige av respondentene forteller også at den generelle opplevelsen ved kontoret er at prosessen ikke har vært helt rettferdig. En kommentar fra respondent B4 var at med så mange kriterier er det lett å vri det i bedriftens favør. Dette forteller at til tross for at det ligger klare kriterier til grunn, styrker nødvendigvis ikke dette følelsen av opplevd rettferdighet. Respondent B2 og B4 har ikke følt skyldfølelse ovenfor de som ble sagt opp og begrunner dette med at det var mest rettferdig i forhold til kriterieriene. Respondent B1 har til tider hatt skyldfølelse overfor de oppsagte. Respondent B3 skiller seg ut med å forteller at skyldfølelsen sitter dypt og det virker til å påvirke respondentene i stor grad.

«Ja det har jeg gjort veldig. Spesielt ovenfor en person som ble sint og sur og absolutt ikke var enig i avgjørelsen. I tillegg gikk det da en stund før han klarte å finne seg nytt arbeid.» (B3)

Alle respondentene mener også her at prosessen var strengt nødvendig, men det oppleves ikke som en rettferdig prosess av fleste. Det kan også trekkes frem at spesielt respondent B3 har

slitt med å dårlig samvittighet ovenfor de oppsagte. Ut i fra overnevnte faktorer virker det til at gruppen har lav følelse av rettferdighet og derfor en stor tilbøyelighet til å oppleve survivor syndrome.

4.2.2 Jobbusikkerhet

I litteraturen til Brockner og Noer dreier jobbusikkerhet seg først og fremst om de overlevende klarer å finne nytt arbeid dersom det i fremtiden kommer flere nedbemanninger. De overlevede bekymrer seg over om det er deres tur neste gang, og hvor lenge de nå beholder jobben. Faktorer som Brockner mener trigger den følelsen, er om arbeidsforholdene oppfattes som muligheter eller trussel som følger av endret jobbinnhold og mengde, synet på den fremtidige karrieren i bedriften og hvordan andre overlevende reagerer. Til slutt vil det være en avgjørende faktor for jobbusikkerheten om de ansatte tror at selskapet vil bestå i fremtiden.

Lokasjon A

På spørsmålet om respondentene følte frykt for å miste jobben i nedbemanningsperioden svarte halvparten, respondent A1 og A4, at de opplevde stor frykt for å miste jobben, mens andre halvdel, respondent A2 og A3, ikke har følt noen frykt. Respondent A1 og A4 forteller videre at de fortsatt opplever frykt for at de kan bli oppsagt den dag i dag og opplever en stor usikkerhet i forhold til eventuelle nye nedbemanningsrunder.

«Jeg har stadig frykt for å miste jobben, og tenker ingen fremtid i selskapet» (A1)

«Jeg føler meg fortsatt ikke trygg, derfor søker jeg andre jobber» (A4)

Det vises også til at de som opplevd frykt for å miste jobben heller ikke ser noen fremtid i selskapet. Når det gjelder kollegaer som har måtte gå opplever de fleste at disse har fått seg ny jobb. Det kommenteres at alder og etnisk bakgrunn har vært faktorer som kan ha gjort det vanskeligere å finne nytt arbeid. De opplever at det er enklere for de som er i aldersgruppen 30-40 år å få seg ny jobb og for de som har passert 50 år blir det vanskeligere og vanskeligere. Basert på dette er det å forvente at jobbusikkerheten er noen høyere hos de som har passert 50 år. Det trekkes også frem at en del har måtte flytte for å finne seg arbeid, da arbeidsmarkedet i

og omkring den gitte byen ikke er det beste. De fleste ansatte på lokasjon har A fått endret arbeidsoppgaver og arbeidsmengde etter at nedbemanningsprosessene startet.

«Jeg må ta på meg mange andre hatter, noe som har ført til mye ekstra arbeid. Det blir rett og slett for mye» (A4)

Respondenten trekker frem at arbeidsmengde og oppgaver er endret i negativ retning.

Respondent A1 nevner også at arbeidsmengden er endret i negativ retning som følger av nedbemanningen, og mener at ledelsen presser på de ansatte ulike roller. Det virker som at flere av respondentene gjør oppgaver som de egentlig ikke selv ønsker, i frykt for å si nei.

Som tidligere nevnt er flerferdighet ett av kriteriene som legges til grunn i utvelgelsesprosessen. Dette kriteriet kan være med på å legge ekstra «press» på respondentene til å takke ja til oppgaver de egentlig ikke ønsker å ta på seg. Det er imidlertid noen av respondentene som virker til å synes at arbeidsoppgaver og arbeidsmengde er endret til det positive. Respondent A2 mener blant annet at arbeidsmengden øker motivasjonen på grunn av at det blir mer å gjøre og flere utfordringer.

Oppsummert virket det som at halvparten av respondentene opplever stor jobbusikkerhet, noe som fører til at enkelte søker nye jobber utenfor selskapet. De respondentene som opplever frykt for å miste jobben ser heller ingen fremtid i selskapet. Arbeidsinnholdet er endret for de fleste, og det er den enkeltes følelse om det er til det positive eller negative som påvirker om dette har innvirkning på jobbusikkerheten. Det virker til at respondent A1 og A4 opplever stor jobbusikkerhet og derfor øker sannsynligheten for survivor syndrome. Respondent A2 og A3 opplever liten eller ingen jobbusikkerhet, og begge bekrefter dette med at de ser for seg en fremtid i selskapet. Det er derfor liten grunn til tro at dette påvirker faren for survivor syndrome.

Lokasjon B

På lokasjon B er det også delte meninger og bekymringer rundt jobbusikkerheten. Respondent B2 og B4 føler lite eller ingen frykt for å miste jobben, og føler seg fortsatt ganske trygg i selskapet. De trekker begge frem at de har troen på lett å finne ny jobb hos ett annet selskap,

noe Noer forklarer kan være med på å påvirke trygghetsfølelsen. Respondent B3 forteller at frykten for å miste jobben ikke er så stor lengre, da vedkommende har problemer med å se at jobben som utføres skal bli gitt til noen andre. Til forskjell fra alle andre trekker respondent B3 frem at frykten for permitteringer er blitt større, og at det derfor er vanskelig å se for seg en helt stabil fremtid i selskapet. Respondent B1 opplever enda frykt for å miste jobben og trekker frem at det aldri er gitt noen contra beskjed. Han trekker også frem at framtidsutsiktene til selskapet er minimale, men at det fortsatt er et lite håp om at selskapet skal klare seg.

Det virker til å være en samlet oppfattelse fra respondentene på lokasjon B at en god del av de oppsagte har hatt vansker med å finne seg nytt arbeid. Respondent B3 forteller at de som var flinkest lett fikk seg ny jobb, mens andre har hatt større problemer. Det trekkes frem at det er forskjell på gruppene som er blitt sagt opp, angående hvor lett det er å finne seg nytt arbeid eller ikke. Dersom den som er oppsagt har hatt en administrativ stilling kan det se ut til at det er vanskeligere å finne nytt arbeid til forskjell fra typiske ingeniørstillinger. Det blir også nevnt at en del har måtte flytte for å finne seg relevant arbeid. Flere av respondentene på lokasjon B trekker frem at det er en samlet oppfattelse at de fleste av de oppsagte ikke ønsker å komme tilbake til selskapet. «Utav alle oppsagte er det kanskje tre stykk som ønsker å komme tilbake. Prosessen slet ut personer, som gjør at de ikke ønsker å komme tilbake»

I forbindelse med Brockners bakenforliggende årsaker om endret jobbinnhold og mengde ser dette ut til å ha påvirket de fleste. Tre av fire respondenter har fått endret jobbinnhold og arbeidsmengde som følger av prosessen. Respondent B4 har blitt ansatt i en helt ny rolle. «Jeg ble sagt opp i 2.runde, før bedriften kom med en tilbud på en ny stilling. Jeg var i den en god stund, for så å gå over i enda en ny stilling.». Det virker som det er positivt at vedkommende har fått en ny jobb i selskapet, men at prosessen har drøyd ut litt for lenge. Videre forteller flere av respondentene at det de må gjøre den jobben som kreves, uten å forvente høyere lønn. Det oppleves som et irritasjonsmoment fra flere at det forventes mer og mer fra de overlevende uten at de får ekstra betalt. På den måten kan det tolkes som at arbeidsinnhold og mengde har hatt en negativ utvikling for de fleste.

Oppsummert er jobbusikkerheten stor hos halvparten av respondentene på lokasjon B. Enkelte av respondentene opplever stadig frykt for å miste jobben, og har problemer med å se en fremtid for selskapet. Enkelte igjen virker lite påvirket av jobbusikkerheten, noe som kan

skyldes at de tror de skal klare å finne nytt arbeid om nødvendig ganske enkelt.

Arbeidsmengde og innhold ser ut til å ha forandret seg hos de aller fleste på lokasjonen, for de fleste har dette gått i negativ retning.

4.2.3 Mistillit og svik

Den neste faktorene som ble analysert er hvorvidt de ansatte følte mistillit og svik ovenfor ledelsen. Betingelsene for at denne reaksjonen skal oppstå er at man ikke ser målet og fremtiden i organisasjon, eller at man føler at ledelsen ikke har tatt menneskelige hensyns og brydd seg om de ansatte. På spørsmålet om respondentene ser mål og fremtid i organisasjon er dette svart på i kapittel 4.2.2 og jeg kommer derfor ikke til å gjenta dette i følgende kapittel.

Lokasjon A

Alle respondentene forteller at sentral ledelse har vært fraværende og usynlig i nedbemanningsperioden, men at dette ikke påvirker hverdagen i så stor grad. Dette skyldes trolig at den sentrale ledelsen sitter langt unna og respondentene opplever ikke de samme relasjonene som til den lokale ledelsen. Det virker imidlertid også som at enkelte av respondentene er lite fornøyd med måten lokal ledelsen har håndtert prosessen.

«De som ble oppsagt måtte gå forbi kontorene med et brev i hånden, det følte litt som at de måtte gå walk of shame» (A4)

Alle fire respondentene trekker dessuten frem at lokal ledelsen har lite eller ingen fokus på å ivare ta de som ble igjen i selskapet. Respondent A4 forteller videre at «det har ikke vært fokus på å ivareta oss, vi skal være glad vi fortsatt har en jobb å gå til. Vi får jo tross alt fortsatt betalt».

«Ledelsen har ikke hatt fokus på oss som ble igjen, men heller fokus på seg selv» (A1)

Det oppfattes derfor som at tillitten er brutt for hele gruppen, og enkelte føler seg sviktet av ledelsen. Kun respondent A3 sier at ledelsen har prøvd noen få tiltak, slik som allmøter, men mener det burde vært gjort på en helt annen måte.

Totalt sett virker det som at gruppen har opplevd mistillit og i en liten grad svik fra ledelsen. Halvparten av respondentene ser en fremtid i organisasjonen, mens de resterende ser ingen

framtidssutsikter. Respondent A4 trekker dessuten frem at han søker etter ny jobb. Måten nedbemanningsprosessen er gjennomført på, og de ansatte ivaretatt, viser at enkelte av respondentene har opplevd sterke symptomer på mistillit og svik, og utviklingen av survivor syndrome vil bli fremmet.

Lokasjon B

Lokasjon B mener også at sentral ledelse har vært fraværende i prosessen, og respondent B1 nevner at informasjon og tilstedeværelse fra sentral ledelse har vært kritikkverdig. Til forskjell fra Lokasjon A mener alle respondentene at lokal ledelse har vist seg og vært støttende gjennom prosessen. Respondent B3 forteller at lokal ledelse ofte ringte og lurte på hvordan vedkommende hadde det, og gav den informasjonen som trengtes gjennom hele prosessen. Det trekkes også frem fra samtlige at lokal ledelse har hatt fokus på å ivareta de som ble igjen i selskapet.

«Det har vært veldig fokus på å holde opp stemningen og gnisten hos den enkelte» (B1)

«Lokal ledelse har vist seg, vært forståelsesfull og vist empati» (B4)

Det er tydelig at de ansatte har stor respekt for lokal ledelsen og måten de har håndtert nedbemanningsprosessen på. I tillegg virker det som at den lokale ledelsen har gjort mye riktig i denne prosessen, blant annet med å fokusere på det sosiale og gi mye informasjon.

Det oppleves som at alle respondentene er meget positiv til den lokale ledelsen, og opplevelsen av mistillit og svik er liten og i noen tilfeller fraværende. Utviklingen av survivor syndrome ville derfor ikke blitt fremmet på lokasjon B.

4.2.4 Depresjon, stress og utmattelse

Den siste reaksjonen jeg ønsker å analysere går på hvorvidt nedbemanningen førte til psykiske og fysiologiske reaksjoner hos de overlevende. Det er kjent for de fleste at store endringer kan føre til usikkerhet og stress. Dersom en opplever faktorer slik som hodepine og tretthet over en lengre periode kan dette resultere i depresjon og utmattelse. Fra teori fremkommer det at jobbusikkerhet og store endringer i arbeidsmengde og arbeidsoppgave kan føre til slike psykologiske reaksjoner. Videre viser forskning at det også kan være av betydning hvordan de vi omgås med reagerer.

Lokasjon A

Alle respondentene forteller at de synes nedbemanningstiden har vært en tung periode. Dette skyldes både at mange av kollegaene som har måtte gå, men også endret arbeidsmengde og arbeidsoppgaver trekkes frem. Noen synes også usikkerheten har vært en viktig faktor. Når spørsmålet ble stilt om de på noe tidspunkt har opplevd stress, depresjon eller utmattelse svarte alle respondentene at de har opplevd stress en eller flere gang i løpet av perioden. Måten de har opplevd stress på varierte veldig fra person til person. En har opplevd stress på grunn av usikkerheten som har vært i forhold til nedbemanningsprosessen, en annen har opplevd større press på jobb, noe som igjen har ført til stress og «mye på mitt bord». Kun en av respondentene, A4 forteller at han har opplevd depresjon i perioder. Respondenten forteller at det har gått så langt at han våkner opp midt på natten for å gruble over forhold på jobben, og klarer ikke å legge jobben fra seg etter endt arbeidstid. Dette, sammen med en del andre faktorer, har ført til at respondenten har sagt opp jobben i selskapet. De utløsende årsakene til oppsigelsen begrunnes med blant annet endret arbeidsforhold og usikkerhet. Respondent A1 forteller at han til tider har vært utmattet som følger av for stor arbeidsbelastning, men at dette har gått over og varte kun i korte perioder. Respondentene mener også at det er flere av kollegaene som har hatt symptomer på depresjon og utmattelse og sier at han har sett noen som har slitt. Her kan det virke som at utvalget mitt har vært for lite til å fange opp det rette omfanget.

Det virker som at gruppen har opplevd så store endringer i sin arbeidshverdag som følger av nedbemanning at det har ført til stress, og i noen tilfeller mer alvorlig følelser slik som depresjon og utmattelse. Det er spesielt respondent A4 som har hatt en høy grad at psykologisk reaksjon i form av depresjon.

Lokasjon B

Det blir også for denne gruppen trukket frem at de synes nedbemanningen har vært en tung periode.

«Jeg blir sliten og lei når prosessen har vart så lenge» (B1)

Tre av fire respondenter forteller at de har opplevd stress en eller flere ganger i løpet av nedbemanningsperioden. Kun respondent B4 trekker frem at han ikke har følt noen form for

stress, depresjon eller utmattelse i løpet av perioden. Han mener også at enkelte har tenkt alt for mye på prosessen, og tror at det er noen kollegaer som har vært plaget med flere symptomer. Respondent B3 er den som viser sterkeste psykologiske reaksjoner.

«De siste månedene har jeg vært sliten og lei, jeg har konstant ondt i nakken og jeg føler at alt stresset fra de siste årene kommer nå når jeg endelig kan slippe skuldrene litt ned» (B3)

Videre forteller respondenten at hun har begynt å bry seg mindre om det som skjer i og rundt bedriften. Ut fra symptomene som respondent B3 forteller kan det tyde på en depresjon eller mer alvorlig stress følelse som følger av nedbemanningen. Også respondent B2 forteller at han opplever mye stress i perioden og til tider en svak depresjon. Dette skyldes i hovedsak at så mange kollegaer har måtte gå og at prosessen bare starter på nytt og på nytt.

Alle respondentene forteller også her at de har opplevd perioder med mye stress. Det er også enkelttilfeller i denne gruppen som er mer alvorlig hvor de overlevde har opplevd depresjon og utmattelse.

4.2.5 Oppsummering

I følgende avsnitt har jeg laget en skjematisk fremstilling av hver enkelt respondent samt faktorene som er med på å påvirke graden av survivor syndrome.

Respondent	Grad av survivor syndrome	Faktorer
A1	Ja, survivor syndrome	Opplevd urettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit, svik og stress
A2	Nei, lite tegn på survivor syndrome	Litt stress og mistillit
A3	Nei, ingen eller lite tegn på survivor syndrome	Til tider litt lite rettferdig prosess (mistillit / urettferdighet) og litt stress i perioder
A4	Ja, høy grad av survivor syndrome	Treffer på alle punkter bortsett fra utmattelse.
B1	Ja, høy grad av survivor syndrome	Treffer på alle punkter bortsett fra utmattelse.
B2	Nei, lite tegn på survivor syndrome	Opplever urettferdighet til en viss grad, opplever stress og depresjon.
B3	Ja, høy grad av survivor syndrome	Har opplevd stress, utmattelse, urettferdighet samt jobbusikkerhet. Føler skyldfølelse overfor de som ble sagt opp, da spesielt ovenfor en. Opplever frykt for å bli permittert. Opplevd stress og utmattelse, da spesielt i den siste perioden
B4	Nei, ingen eller lite tegn på survivor syndrome	Til tider litt urettferdig prosess

Tabell 3 Oppsummering av grad av survivor syndrome blant respondentene

Lokasjon A

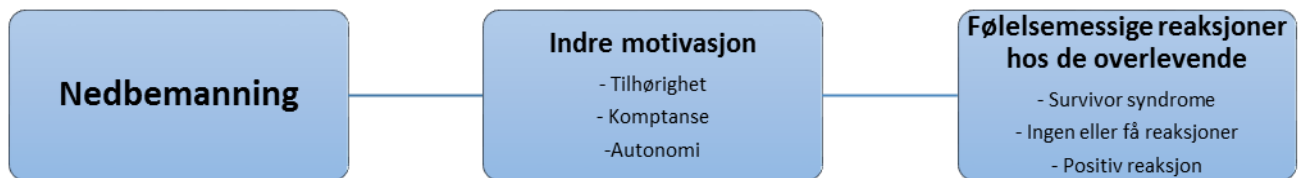
Respondentene har i liten grad opplevd nedbemanningen som rettfærdig. Dette til tross for at de fleste var enige i at prosessen var strengt nødvendig. Enkelte opplevde sterk skyldfølelse, mens resten av respondentene opplevde ikke dette i det hele tatt. Videre viser det at gruppen har opplevd mistillit og svik fra ledelsen. Halvparten av respondentene opplever også stor jobbusikkerhet. Alle respondentene har opplevd stress, og enkelte har opplevd mer alvorlig følelse slik som depresjon og utmattelse. Ut i fra reaksjonene ser vi derfor at respondentene på lokasjon A generelt hadde flere symptomer på survivor syndrome, og spesielt respondent A1 og A4 var hardt rammet.

Lokasjon B

Respondentene på lokasjon B har også i liten grad opplevd nedbemanningen som rettfærdig. Alle respondentene mener at prosessen var strengt nødvendig for at selskapet skulle overleve. Mange av de oppsagte har hatt problemer med å finne nytt arbeid, og det kan trekkes frem at enkelte av respondentene har slitt med alvorlig skyldfølelse. Følelsen av jobbusikkerhet er svært varierende hos respondentene, men arbeidsmengde og innhold ser ut til å ha forandret seg hos de aller fleste på lokasjonen. Alle respondentene er meget positive til lokal ledelse, og opplever at mistillit og svik til lokal ledelse er liten og i svært mange tilfeller fraværende. Også her opplever mange av respondentene stress i perioder, for enkelte opplever også depresjon og utmattelse som en faktor. Ut i fra overnevnte reaksjoner ser vi at respondentene også her har flere symptomer på survivor syndrome. Det kan konkluderes med at respondent A1 og A3 opplever høy grad av survivor syndrome og begge respondentene treffer på de fleste punktene.

5 Drøfting

I følgende kapittel blir de to faktorene, motivasjon og survivor syndrome, sett i sammenheng for å svare på problemstillingen som ble definert først i oppgaven; *Hvordan påvirker mulige følelsesmessige reaksjoner som følger av nedbemanning motivasjonen til de ansatte?* Jeg vil altså ta for meg de utvalgte reaksjonene i forbindelse med survivor syndrome for å se på hvordan disse påvirker motivasjonen. Videre blir det også lagt vekt på respondentene som ikke opplevde survivor syndrome og måten motivasjon påvirkes. Jeg kommer til å drøfte dette i forhold til det teoretiske rammeverket og litteratur. I og med at prosessen som pågår ikke er fullført, vil jeg kun ha mulighet til å si noe om hvilke tendenser jeg per dags dato kan tyde. Jeg tar utgangspunkt i modellen nedenfor.



Figur 6 Viser sammenhengen mellom nedbemanning og motivasjon

5.1 *Motivasjons påvirkning for respondenter som har opplevd survivor syndrome*

For lettere å se sammenhengen mellom survivor syndrome og motivasjon har jeg laget en samlet tabell. Tabellen presenterer kun motivasjon påvirkning til de respondentene som har opplevd survivor syndrome og bygger i utgangspunktet på figuren over.

Respondent	Kompetanse	Tilhørighet	Autonomi	Grad av survivor syndrome	Faktorer
A1	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten truet, negativ påvirkning på motivasjon	Grad av autonomi uendret. Ingen endring på motivasjon	Ja, survivor syndrome	Opplevd urettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit, svik og stress
A4	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten meget truet, negativ påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon	Ja, høy grad av survivor syndrome	Treffer på alle punkter bortsett fra utmattelse.
B1	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten meget truet, negativ påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon	Ja, høy grad av survivor syndrome	Treffer på alle punkter bortsett fra utmattelse.
B3	Kompetansen forbedret, positiv påvirkning på motivasjon	Statisk tilhørighet, ingen påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon	Ja, høy grad av survivor syndrome	Opplever urettferdighet samt jobbusikkerhet. Føler skyldfølelse. Opplever frykt for å bli permittert. Opplevd stress og utmattelse

Tabell 4 Skjematisk fremstilling av motivasjonen til de som har opplevd survivor syndrome

Totalt ble halvparten av respondentene i denne undersøkelsen rammet av survivor syndrome. Ut ifra tidligere forskning var dette som forventet. Tar jeg eksempel fra masteroppgaven til Mollestrad (2008) viste den også at omtrent halvparten av respondentene ble rammet av survivor syndrome. Resultatet i denne oppgaven viste videre en relativt klar sammenheng mellom survivor syndrome og negativ påvirkning på den indre motivasjonen til respondentene. Alle respondentene som har opplevd survivor syndrome merker altså en negativ endring i flere av de grunnleggende psykologiske behovene, tilhørighet, kompetanse og autonomi. I følgende kapittel skal jeg derfor gå dypere inn i hvilke følelsesmessige reaksjoner som er med på å påvirke disse behovene.

Forskning viser at *utmattelse* kan føre til lavere motivasjon hos arbeidstakere. I denne studien gjorde imidlertid denne reaksjonene seg lite til kjenne, og det var få eller ingen av de overlevende som opplevde reaksjonen. Jeg har derfor i liten grad fokusert på *utmattelse* i diskusjonskapitlet.

5.2 Tilhørighet

Studien viste at flere av de respondentene som har opplevd survivor syndrome, også har en truet tilhørigheten. Aller størst truet virket tilhørighetsfølelsen til respondentene på lokasjon A å være. I følge Deci og Ryan (2002) sin selvbestemmelsesteori kommer tilhørighet ut som den

mist viktigste av de tre behovene. Tatt i betraktning respondentenes uttalelse, viste det seg imidlertid at tilhørighet var en sentral faktor for å oppleve indre motivasjon, dette samsvarer også med tidligere forskningsoppgaver. Faktorer som virket til å spille en vesentlig rolle var *følelsen av urettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit, svik, stress og depresjon*.

Resultatet viste at nedbemanning førte til *jobbusikkerhet* hos respondentene gjennom redusert tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet. Dette er i tråd med tidligere studier som har funnet at organisasjonsendring kan påvirke det sosiale miljøet på arbeidsplassen på en uheldig måte (Ferrie, et al., 2008). Medarbeidernes sosiale relasjoner er av grunnleggende betydning for hvordan individet fungerer på arbeidsplassen. I følge Maslows (1970) behovsteori er sosiale behov og behov for status og anerkjennelse noen av de mest grunnleggende behovene for individet. Alle individer trenger altså en form for tilhørighet til en gruppe for å oppleve mening med tilværelsen. Dette støttet også respondentene, som fortalte at det sosiale på arbeidsplassen var meget viktig. Nedbemanning kan videre bidra til at kolleger individet har hatt en langvarig og tett relasjon til bli avskjediget. Ifølge Bowlby (1969) handler behovet for tilhørighet både om tilknytning og frykt for å bli ekskludert fra en gruppe og kan derfor relateres til *jobbusikkerhet*. I analysen ble det presentert at alle respondentene opplevde å ha mistet en eller flere gode arbeidskollegaer som følge av nedbemanningsprosessen. Når veletablerte grupper og team brytes opp vil også de tilhørende sosiale normer opphøre. Sosiale normer finnes på alle nivåer i organisasjonen, og bidrar til å stabilisere relasjoner og gi struktur (Tvedt, 2011). Brudd på de sosiale normene kan trolig forsterke individets opplevelse av *jobbusikkerhet* (Eiken & Saksvik, 2011). Den sosiale tilhørigheten virker imidlertid til å være noe svakere hos lokasjon A og respondentene her virker til å ha opplevd en høyere grad av *jobbusikkerhet* enn deres kollega på lokasjon B.

Alle respondentene ved lokasjon A synes ledelsen har hatt lite eller ingen fokus på å ivareta de ansatte i nedbemanningsprosessen. De overlevende savner informasjon og sosiale arrangementer. Det ser ut til at prosessen forsterker følelsen av *urettferdighet, mistillit og tildels svik* til ledelsen gjennom redusert tilhørighet. Ulike forskere (van Knippenberg m.fl., 2007) har gjort funn som kan bekrefte at opplevelsen av *rettferdig* ledelse påvirker organisasjonstilhørigheten. I forskningslitteraturen blir *rettferdig* ledelse ofte beskrevet som at leder viser omtanke og er snill, gir tilbakemeldinger og er sannferdig (Knardahl, 2011). Ifølge

Noer (2009) bør ledelsen iverksette tiltak, underveis og i etterkant av en omstillingsprosess, som kan hjelpe de overlevende å bearbeide følelser og reaksjoner knyttet til situasjonen de er i. Dette vil kunne frigjøre energi som tidligere ble brukt til å undertrykke vanskelige følelser, og dermed dempe symptomene på, eller i beste fall forhindre, survivor syndrome. (Noer, 2009) Tiltakene som iverksettes må være tilpasset behovet som ligger i organisasjonen, men motivasjonstiltak vil alltid være gunstig for å spre optimisme og tegne et positivt fremtidsbilde for de som er igjen.

Til forskjell trakk flere av respondentene på lokasjon B frem at lokal ledelsen har hatt fokus på å fremme arbeidsmiljøet gjennom hele prosessen. Det ble lagt opp til velferdsaktiviteter, sitte plasser i kontorlokalet, informasjonsmøter og viktigheten med å se enkeltpersoner, for å nevne noe. Det virket til at de overlevende har mer *tillit* til ledelsen ved lokasjon B. Forskjell på hvordan ledelsen har håndtert prosessen, viser at de som har en god og tydelig ledelse har mindre sjansen for å oppleve survivor syndrome. Resultatet fra undersøkelsen ser altså ut til å støtte tidligere forskning. Det var derfor et meget interessant funn at følelsen av *mistillit og svik til ledelsen* er så forskjellig fra de to gruppene, til tross for at prosessen og retningslinjene skal ha vært de samme. I en studien av relasjonen mellom ledelse og om de basale behovene ble møtt i en norsk kontekst, viste det seg at transformasjonsledelse var spesielt sterk knyttet til opplevelsen av tilhørighet og autonomi. Disse sammenhengene var forbausende sterke og viser hvor viktig god ledelse er (Hetland mfl. 2011). Studiet støtter også den helt essensielle betydningen av autonomi og tilhørighet, ved at transformasjonsledelse og en komponent i transaksjonsledelse som innebærer korrigerende/feilfinning, faktisk forklarer nesten en tredjedel av variansen i tilhørighet og autonomi, noe som tilsier at ledelse er en betydelig faktor for å dekke behovene (Hetland mfl. 2011). Det kan også nevnes at de aller fleste respondentene i begge gruppene hadde liten *tillitt* til den øverste ledelsen i selskapet, men dette ser ikke ut til å påvirke hverdagen til respondentene i like stor grad som den lokale ledelsen.

Stress kan oppstå som følger av usunne sosiale kontekster, slik som manglede støtte fra ledelsen og kollegaer, dårlige mellommenneskelige forhold og lite informasjon fra ledelsen (stress på arbeidsplassen, arbeidstilsynet). Samtlige av respondentene nevnte at de opplevde *stress* som en reaksjon etter nedbemanningsprosessen, dette kan derfor sees i sammenheng

med blant annet at flere opplever manglende støtte fra ledelsen som en viktig faktor. Presset blir dermed stort på respondentene. Dette støtter tidligere forskning som sier at tilhørigheten påvirker *stress*. Dersom en opplever *stress* over tid kan en mer alvorlig tilstand utvikles. Dette kan for eksempel være *depresjon* og *utmattelse*. Det virket til å være en sammenheng mellom *depresjon* og følelsen av tilhørighet hos respondentene i denne oppgaven. Dette gjaldt spesielt respondent A4 og B1. Forskning viser at det er en sterk sammenheng mellom problematiske og manglende sosiale relasjoner og subjektive helseplager. I relasjon til *depresjon* har studier både av dyr og mennesker vist at depressive tilstander ofte trigges av sosialt tap (Bowlby, 1980; Brown, Harris & Hepworth, 1995; Kendler, Hettema, Butera, Gardner, & Prescott, 2003). Gilbert (2006) hevder videre at betydningen av sosial støtte for utvikling av *depresjon* er godt dokumentert ved at foreldres forsømmelse og mishandling påvirker barnets hjerneutvikling og øker risikoen for depresjon og andre lidelser (se Gilbert, 2006, for en oversikt). Dette kan relateres til tilhørighet på arbeidsplassen. De to respondentene som opplevde depresjon i min studie trekker frem at tilhørigheten var avgjørende på dette punktet. Det kan derfor virke som at resultatet fra undersøkelsen samsvarer med det som er vist i tidligere forskning.

Det virket som at følelsen av tilhørighet er noe lavere hos respondentene ved lokasjon A, enn hos deres kollegaer på lokasjon B. Dette skyldes i hovedsak at de følelsesmessige reaksjonene *jobbusikkerhet*, *opplevd rettferdighet*, *mistillit* og *svik* gjorde seg mer gjeldende for respondentene ved denne lokasjonen. Den indre motivasjonen til respondentene ved lokasjon A kan derfor antas å ikke være fullstendig noe som igjen fører til at respondentene virket å være mer kontrollert av ytre omgivelser.

5.3 Kompetanse

Følelsen av kompetanse så også ut til å være truet hos de fleste respondentene som opplevde survivor syndrome. Reaksjoner som gikk igjen også her var, *opplevd urettferdighet*, *jobbusikkerhet*, *mistillit*, *svik*, *stress* og *depresjon*.

Det er særlig *mistillit* som kan være verd og nevne i denne sammenhengen. En leder er avhengig av de ansatte for å skape resultater. Denne avhengigheten er spesielt sterk i dag, hvor man anser menneskene som bedriftens viktigste ressurs. Organisasjoners levedyktighet vurderes opp mot evnen til å kunne tilpasse seg det raskt skiftende forbrukermønsteret. I

tillegg kommer den vanskelige utfordringen å kunne differensiere egne produkter i forhold til konkurrentens. Et godt basisprodukt er ikke lenger nok. Det er tilleggsverdiene representert ved menneskene rundt produktet som avgjør kundens valg. Derfor er det en generell oppfatning at vekst og konkurranseevne er avhengig av produktutvikling, nytenkning og kreativitet (Loretzen, mfl. 1997). Dette støtter opp utsagnet om at kompetanse er viktig for å fremme den indre motivasjonen hos de ansatte. I den gitte bedriftens tilfelle gir ikke ledelsen lengre rom for kompetanseutvikling og læring, noe som igjen virket til å svekke *tilliten* til ledelsen. I enkelte tilfeller følte de ansatte seg også *sviktet* av ledelsen. Dermed støttet ikke respondentene lengre opp kriteriene for å dekke kompetansebehovet slik det er beskrevet i SDT. Optimale og utfordrende aktiviteter eller oppgaver skaper en høy grad av indre motivasjon. Positive tilbakemeldinger øker indre motivasjon og fremmer en følelse av kompetanse ved at individet (den ansatte) føler ansvarlighet for sin gode prestasjon. (Deci og Gagne, 2005). Det er dermed rimelig å anta at respondentene ikke har muligheter til å oppsøke utfordringer som kan utløse optimal motivasjon. Respondentenes uttalelser stemmer til tider godt overens med selvbestemmelsesteorien og Banduras (1986,1997) meninger om hva som kan styrke den ansattes kompetanseopplevelse.

Videre vektla de ansatte i denne oppgaven kurs- og videreutdanningstilbud som viktige tiltak for kompetansefølelsen. Dette var i tråd med forskning som antyder at endringer i form av nedbemanning øker medarbeidernes opplevelse av manglende mestring (Vahtera, et al., 1997). Mangel på mestring kan også bidra til belastning og *jobbusikkerhet* (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Dette virket til å stemme i denne studien. Siden kompetansekravene endrer seg kontinuerlig er kompetanseutvikling essensielt for å hindre at medarbeiderne føler mangel på mestring i forbindelse med organisasjonsendringer (Norges offentlige utredninger, 2004). Ifølge Cooper, O'Driscoll og Dewe (2001) vil medarbeidere som ikke får mulighet til faglig videreutvikling og kompetanseheving i større grad mistrives på jobben. Dette kan tyde på at det er viktig å ha fokus på kompetanseheving i forbindelse med organisasjonsendring for å unngå *jobbusikkerhet* blant medarbeiderne. Dette støtter annen forskning som sier at optimale og utfordrende aktiviteter eller oppgaver skaper en høy grad av indre motivasjon. (Deci og Gagne, 2005). Resultatet fra min studie gir imidlertid en antydning om at for store utfordringer vil kunne medføre angst og usikkerhet, og er i tråd med Zhanges (2008) antakelser. Hva som oppleves som for store eller for små utfordringer vil imidlertid være individuelt (Zhang, 2008). Ettersom organisasjonsendringer ofte medfører høye krav til

mestring kan det tenkes at utfordringene har blitt oppfattet som overveldende, og således ført til *jobbusikkerhet*. Respondentene som ikke opplevde at motivasjonen økte i samsvar med nye oppgaver, følte at oppgavene ble dratt over hodet på dem og at de egentlig ikke hadde noe valg om å takke nei. På den måten opplevde ikke respondentene at de var selvbestemte, og ledelsen har i hvert fall ikke tatt hensyn til deres behov og ønsker. Oppgavene virket uoverkommelige og dette var med på å fremme en ytre motivert ansatt, som har dårlig samvittighet og opplever større press. Behovet for kompetanse leder individet mot utfordringer som de vurderer som oppnåelig ut fra deres egen kapasitet. Individet tilegner seg kompetanse gjennom interaksjon med stimuli som for dem vurderes som utfordrende. (Deci, 1975 ref. i Deci og Ryan, 1985). På denne måten får individet benyttet seg av sin kompetanse og ferdigheter ved å løse slike oppgaver. (Deci, 1975).

Som nevnt er det en viktig faktor at ikke belastningen blir for stor, slik at det oppleves som *stress* istedenfor fremmende for motivasjonen. Manglende kompetanse innenfor et yrke er også en risikofaktor for å oppleve *stress*. Jo bedre kompetanse en har innenfor en yrkesrolle, desto bedre synes man å være rustet mot utbrenthet, *stress* og *depresjon*. Særlig unge mennesker som er ny i et yrke, vil lett kunne bruke seg opp dersom de opplever hard påkjenning i jobbsituasjonen. Hvis man stadig setter urealistiske mål som ikke oppnås, kan selvfølelsen påvirkes. Det vil si at vi styres av de ytre omgivelsene, i stedet for å fokusere på egne ønsker og behov. Som nevnt opplevde flere av respondentene reaksjonen *stress*. Flere begrunnet dette med manglende kompetanse og følelsen av å være utilstrekkelig, noe som stemmer overens med eksisterende teori. Et individ med lav selvfølelse, som opplever lite bekræftelse, eller negativ kritikk, er mer utsatt for utbrenthet og *depresjon* (Roness, 1996). Det kan derfor se ut til at kompetansedimensjonen også er en viktig faktor for utløse av *stress* og *depresjon*.

Brockner (1992) forklarer i sin forskning at utvelgelseskriteriene for hvem som må gå må oppleves som *rettferdige*. Kriteriene kan basere seg på ansiennitet, prestasjoner, kompetanse eller stilling i bedriften. Det avgjørende for opplevelsen av *rettferdighet* er imidlertid hva som tidligere har vært kulturen i bedriften, og hva som er årsaken til at man nedbemanner. Det virker til å være avgjørende for respondentene i opplevelsen av *urettferdighet* at ikke bedriften tok nok hensyn til kriteriene som var lagt til grunn. På den måten oppleves ikke

kompetansen som støttende for den opplevde rettferdigheten og fremmer heller ikke indre motivasjon til respondentene i denne undersøkelsen. Det viser seg imidlertid å være vanskelig å finne flere forklaringer på hvorfor resultatet i denne oppgaven viser at opplevd *urettferdighet* påvirker tilhørigheten til selskapet.

5.4 Autonomi

Resultatet viste en klar sammenheng mellom de respondentene som opplevde survivor syndrome og en svekkelse i autonomi, eller selvbestemmelse. Opplevelse av autonomi er essensielt innenfor selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2002). Oppgaven viser det samme som Deci og Ryan kom frem til i deres forskning, at autonomi har en positiv sammenheng med den indre motivasjon. Det var imidlertid vanskelig å trekke noen konklusjoner på om autonomi er den sterkeste faktoren for indre motivasjon, slik Deci og Ryan (2002) hevder i deres selvbestemmelsesteori. Respondentene ga lite inntrykk for at grad av selvbestemmelse er mer avgjørende enn de andre to behovene. Faktorer som virket til å spille en vesentlig rolle for følelsen av autonomi var, *opplevd urettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit, svik, stress, depresjon og utmattelse*.

Tilrettelegging av autonomi kan være spesielt utfordrende, siden mange endringsprosesser er toppstyrt. Dette kan trolig medføre at medarbeiderne opplever en manglende evne til å kunne predikere og ha mulighet til å påvirke endringene i ønsket retning, og blir hyppig omtalt som en viktig kilde til *jobbusikkerhet* (Bordia, Hobman, et al., 2004; Milliken, 1987; Sverke, et al., 2002). Organisasjonsendringer kan derfor antas å bidra til å øke medarbeidernes *jobbusikkerhet*, gjennom at de opplever redusert autonomi. Dette støttes fra flere av respondentene som opplever at arbeidsoppgaver er endre til det negative og muligheten til å påvirke ikke er tilstede. Det er også ansatte som opplever en mer kontrollert hverdag som følger av nedbemanningen. Det kan derfor tyde på at jo mer kontroll de overlevende opplever i forbindelse med endringene, jo mindre belastning i form av *jobbusikkerhet* vil de oppleve.

Rettferdighet kan også være en viktig forutsetning for autonom arbeidsmotivasjon. Individuer er utsatt for konsekvensene av beslutninger hver dag i organisasjonslivet. Beslutningene kan blant annet handle om arbeidsinnhold, arbeidsstruktur, prioriteringer mellom oppgaver, den sosiale settingen på arbeidsplassen og hver enkeltes belønning. Beslutningene kan ha både økonomiske, sosiale og følelsesmessige konsekvenser, hvorav noen faktisk utgjør grunnlaget

for hvorfor individer arbeider i organisasjoner overhodet (Cropanzano og Schminke, 2001). Viktigheten av konsekvensene av slike beslutninger gjør at individer dømmer beslutningstakingen de opplever med et svært kritisk blikk. Dette er derfor faktorer som kan være viktig i min studie og som kan begrunne opplevelsen av *urettferdighet*.

Kun en av åtte opplevde en større grad av selvbestemmelse, eller autonomi som følger av nedbemanningsprosessen. De resterende opplever en høyere kontrollert hverdag, hvor de ikke kan handle ut i fra egne, bevisste valg, ta beslutninger og være autonome. Handlinger eller atferd basert på ytre kontroll eller krav fører til høyere press og økt spenning, og samtidig begrenser individets kreativitet og fleksibilitet. Dette oppstår når eksterne eller ytre krefter utenifra påvirker individets evne til å lykkes. (Deci og Ryan, 1985). Flere av respondentene forteller også at de ofte opplever dårlig samvittighet, krav og *stress* for å få ting gjort. Resultatet viser altså en signifikant positiv relasjon mellom autonomi og motivasjon. Dette samsvarer med tidligere forskning (Deci & Ryan, 1987; Kim & Stoner, 2008; Spector, 1986), og gjelder både det å påvirke beslutninger og fremgangsmåte. Dette kan videre relateres til faktorene stress, depresjon og mistillit til ledelsen. Funnet støttes blant annet i Newman og Lawlers (2009 studie som hevder at høye krav til effektivitet, høyere krav fra kunde, dokumentasjonskrav og høy arbeidsbelastning medfører økt opplevelse av frustrasjon. Frustrasjon omhandler videre *mistillit* til ledelse som gir avmakt, *svik* og frustrasjon og har demotiverende effekter.

Kontrollerende miljøer der det er fokus på resultater, har vist seg å ha en negativ sammenheng med både autonom motivasjon og psykisk helse (Baard et al, 2004) Det tyder på at autonomi har mye å si for motivasjon blant respondentene og ser ut til å være gunstig for trivselen. Motsatt vil mangel på autonomi kunne føre til *stress* og dårlig helse (Ryan & Deci, 2000), noe studien min støtter. Det er også urovekkende at det finnes enkelttilfeller i begge gruppene som opplever mer alvorlige fysiologiske reaksjoner, slik som *depresjon* og *utmattelse*. Jeg har tidligere vist til at *stress* over tid er en viktig faktor for hvorfor disse alvorlige fysiologiske reaksjonene utvikles. Det er derfor rimelig å anta at *depresjon* og *utmattelse* har en sammenheng med mindre grad av selvbestemmelse over tid.

5.5 Motivasjons påvirkning på respondenter som ikke opplevde survivor syndrome

Tabellen under presenterer kun motivasjon påvirkning til de respondentene som ikke opplevde survivor syndrome. Jeg vil nedenfor gi litt mer utfyllende forklaring til noen av sammenhengene som ble funnet.

Respondent	Kompetanse	Tilhørighet	Autonomi	Grad av survivor syndrome	Faktorer
A2	Svak endring på kompetanse i negativ retning, Liten grad av negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten truet, negativ påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon	Nei, lite tegn på survivor syndrome	Litt stress og mistillit
A3	Statisk kompetanse, ingen endring på motivasjon	Tilhørigheten truet, negativ påvirkning på motivasjon	Grad av autonomi uendret, ingen endring på motivasjon	Nei, ingen eller lite tegn på survivor syndrome	Til tider litt lite rettfærdig prosess (mistillit / urettferdighet) og litt stress i perioder
B2	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten forbedret, positiv påvirkning på motivasjon	Autonomi forbedret, positiv påvirkning på motivasjon	Nei, ingen eller lite tegn på survivor syndrome	Opplever urettferdighet til en viss grad, opplever stress.
B4	Kompetansen truet, negativ påvirkning på motivasjon	Tilhørigheten forbedret, positiv påvirkning på motivasjon	Autonomi truet, negativ påvirkning på motivasjon	Nei, ingen eller lite tegn på survivor syndrome	Til tider litt urettferdig prosess

Tabell 5 Skjematisert fremstilling av motivasjonen til de som ikke har opplevd survivor syndrome

Halvparten av respondentene som jeg intervjuet hadde liten eller ingen tegn på survivor syndrome. Dette til tross, så hadde de aller fleste opplevd en svekkelse i en eller flere av de tre psykologiske behovene, som igjen svekker den indre motivasjonen. Det som var sammenfallende for disse respondentene var at de aller fleste ser ut til å ha opplevd *stress* i perioder. Dette kan tyde på at *stress* er en følelsesmessig reaksjon som kan ha stor påvirkning på den indre motivasjonen til respondentene. I tidligere kapittel har jeg presentert hvordan stress virker inn på både følelsen av tilhørighet, kompetanse og autonomi. I følge Deci & Ryan (1987), vil mennesker som opplever sine handlinger som selvbestemte, være mindre utsatt for sykdom. Men det er først når disse menneskene opplever miljøet rundt dem som støttende, og bare når de føler seg mer autonome, at det vil være en positiv langtidseffekt på deres helse. Mye forskning, både teoretisk og empirisk, forslår en predisponering mot selvbestemmelse med vekt på opplevd kontroll og frihet, er en viktig mediator i sammenhengen mellom stress-sykdom (Deci & Ryan 1987). STD forteller altså at

sammenhengen mellom selvbestemmelse og *stress* er viktig, noe resultatet fra denne oppgaven støtter. Dette viser derfor at det er viktig å finne ut hvordan flest mulig kan gjøres oppmerksom på hvordan de skal håndtere *stress* på best mulig måte, for å kontrollere sannsynligheten for at *stress* oppstår.

I følge tidligere forskning rundt survivor syndrome, trekkes *opplevd rettferdigheten* frem som den mest avgjørende faktorene for utviklingen og graden av survivor syndrome. Det var vanskelig å trekke en konklusjon som understøtter dette i denne studien, men jeg kan nevne at *opplevd rettferdighet* virker til å være en av de mest avgjørende reaksjonene i forhold til den indre motivasjonen til de overlevende. I tidligere kapittel har jeg vist at *opplevd rettferdighet* påvirker alle de tre grunnleggende behovene. Funnet støttes blant annet av Hackman & Oldham (1975) som mener det er en positivt sammenheng mellom *opplevd rettferdighet* og indre motivasjon. Dette er basert på resultatene fra en undersøkelse, som ble gjennomført ved syv ulike organisasjoner i USA. Datamaterialet ble samlet inn fra 658 ansatte, som hadde 62 ulike arbeidsoppgaver.

Den siste faktoren som ser ut til å være svært avgjørende på den indre motivasjonen til respondentene er *mistillit*. Som nevnt i kapitlet over påvirker *mistillit* både følelsen av tilhørighet, kompetanse og autonomi for de respondentene som har opplevd survivor syndrome. For respondentene som ikke opplever survivor syndrome ser det ut til at *mistillit* til ledelsen har størst påvirkning på kompetanse og autonomi.

Halvparten av respondentene som ikke opplever survivor syndrome treffer imidlertid på lite eller ingen av de utvalgte reaksjonene. Likevel opplever disse respondentene en svekkelse i en eller flere av de psykologiske behovene, tilhørighet, kompetanse eller autonomi. Dette kan tyde på at motivasjonen påvirkes av andre faktorer, som ikke jeg har tatt høyde for i denne oppgaven, men som trolig finnes i Joel Brockner (1992) og David Noer (2009) teorier om survivor syndrome. Likevel viser resultatet, i samsvar med tidligere forskning at de som ikke opplever survivor syndrome har en større indre motivasjon enn de som opplever survivor syndrome.

Senere forskning har også vist at nedbemanning kan virke positivt på de overlevende. De som blir igjen føler seg mer utvalgt og blir mer motiverte. I denne studien stemte dette kun for en

av de overlevede, respondent B2. De psykologiske behovene som her var med på å påvirke økt indre motivasjonen var tilhørighet og autonomi. Det kan derfor tyde på at kompetanse er den minst viktige av de tre psykologiske behovene for å fremme indre motivasjon. Det var imidlertid vanskelig å trekke en konklusjon basert på svaret til en respondent, så jeg kan derfor kun antyde en tilnærming. De følelsesmessige reaksjonene som gjorde seg gjeldende her var opplevd urettferdighet og stress.

6 Oppsummering og konklusjon

Jeg ønsker i følgende å komme med en oppsummering og svar på problemstillingen. I innledningen presenterte jeg den som: *Hvordan påvirker mulige følelsesmessige reaksjoner som følger av nedbemanning motivasjonen til de ansatte?*

Resultatet viste en signifikant svekkelse i den indre motivasjon som følger av nedbemanning. Det var spesielt de respondentene som opplever survivor syndrome som ser ut til å være hardest rammet. Totalt ble halvparten av respondentene i denne undersøkelsen rammet av survivor syndrome, noe som var som forventet. De følelsesmessige reaksjonene som ser ut til å gå igjen, og som derfor kan virke til å ha størst påvirkning på følelsen av tilhørighet, kompetanse og autonomi var *jobbusikkerhet, opplevd urettferdighet, mistillit, svik og stress*. Den indre motivasjonen til respondentene ved lokasjon A virket til å gjøre seg mindre gjeldende enn hos lokasjon B. Dette skyldes i hovedsak at følelsen av tilhørighet ikke var fullstendig.

Respondentene som ikke opplevde survivor syndrome virker også til å ha en svekkelse i den indre motivasjonen. Det er spesielt reaksjonene *opplevd rettferdighet, stress og mistillit* som var avgjørende her. Det kan imidlertid også tyde på at motivasjonen påvirkes av andre faktorer som ikke ble tatt med i denne studien. Det var kun en av respondentene som opplevde at den indre motivasjon økte som følger av nedbemanningen. De psykologiske behovene som påvirket den indre motivasjonen var tilhørighet og autonomi. Det kan derfor tyde på at kompetanse er den minst viktige av de tre psykologiske behovene.

Ser jeg tilbake kan jeg si at mye var som forventet. Det var imidlertid vanskelig å trekke konklusjoner basert på de forskjellige lokasjonene siden det er lite som skiller lokasjonene fra hverandre. I denne studien har det heller gått mer på den enkeltes opplevelse av prosessen og det virker til at det er dette som har spilt en rolle på om respondentene har opplevd survivor syndrome eller ikke. Det var imidlertid et stort skille i hvordan gruppene har opplevd ledelsens involvering. Mistillit til lokal ledelsen virker til å være en avgjørende faktor og spesielt lokasjon A er meget lite fornøyd med måten prosessen er håndtert på. Det kan også trekkes frem at svært få har tillitt til den sentral ledelsen i selskapet. Dersom ikke de overlevende har tillit og tro på ledelsen virker dette inn på både kompetanse, autonomi og

tilhørighet, og er en betydelig faktor i påvirkning av den indre motivasjonen. Ledelsens håndtering hadde dermed større påvirkning på motivasjonen enn hva jeg hadde trodd på forhånd.

7 Forslag til videre forskning

Det er allerede konstatert at det er behov for mer forskning på selvbestemmelsesteori i organisasjoner (Gagné & Deci, 2005; Kuvaas & Dysvik, 2012). I tilknytning til min studie vil det være behov for forskning som baserer seg på langt større utvalgsstørrelse. Det øker sannsynligheten for å kunne generalisere studiens funn, samt finne nye funn. Ut i fra størrelsen på oppgaven og stadiet nedbemanningsprosessen befinner seg i selskapet har jeg heller ikke kunne observert respondentene over tid. Det hadde derfor vært veldig interessant å gjenta intervjuene med de overlevende om et års tid, for å se utviklingen i reaksjonene og motivasjonen.

Flere av mine funn viser at ledelsens håndtering er en meget viktig dimensjon i nedbemanningsprosessen. På grunnlag av omfanget på masteroppgaven har jeg ikke hatt mulighet til å ta for meg denne dimensjonen i full skala. Det hadde imidlertid vært veldig interessant å sett mer på hvordan ledelsens håndtering er med på å fremme eller hemmer motivasjon og grad av survivor syndrome til de ansatte.

Jeg bestemte meg for å se spesielt på reaksjonene urettferdighet, jobbusikkerhet, mistillit og svik, og stress, depresjon og utmattelse. Dette var også de reaksjonene som i teorien vektlegges som de viktigste. Resultatet viser at også de som ikke rammes av survivor syndrome opplever en svekkelse i en eller flere av de psykologiske grunnleggende behovene, selv om de ikke traff på mine utvalgte reaksjoner. I ettertid ser jeg derfor at det kunne vært interessant å valgt noen andre reaksjoner også for å få sett på hvordan disse påvirker den indre motivasjonen. Innenfor tidsrammen til denne masteroppgaven var jeg dessverre nødt til å velge ut noen. Jeg ser imidlertid at reaksjonene var nok til å kunne konkludere med om de overlevende har blitt rammet av survivor syndrome eller ikke.

Et siste forslag til videre forskning er å gå mer i dybden på hver enkelt reaksjon. Dette for å få en dypere forståelse av reaksjonene og sammenhengen mellom tilhørighet, kompetanse og autonomi. Det finnes enkelte gjennomførte studier, men omfanget er ikke på langt nært stort nok.

8 Litteraturliste

Barstad, S. (08.07.2015): De største oljerelaterte selskapene i Norge har fått verdiene redusert med en tredel. <http://www.aftenposten.no/okonomi/De-storste-oljerelaterte-selskapene-i-Norge-har-fatt-verdiene-reduisert-med-en-tredel-8082495.html> [Lest 17.02.2016]

Ørjasæter, E (29.09.2015): Å overleve en nedbemanning. Hentet 14.07.2016 fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/A-overleve-en-nedbemanning--Elin-Orjasater-25640b.html> [Lest 14.07.2016]

Alsing, G.H (2011): Hva påvirker indre motivasjon og hva fører det til? En studie blant ansatte i kommunal barneverntjeneste. Hovedoppgave ved diakonhjemmets Høgskole

Appelbaum S. H. et al (1997): The survivor syndrome: aftermath of downsizing. Career Development International, Vol.2 Iss.6

Arbeidstilsynet (2008): Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser.

Arbeidstilsynet (NN): Stress på arbeidsplassen. <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247> [Lest 22.11.2016]

Myklemyr, A (16.11.2012): Slik er motivasjonene vår skrudd sammen. <http://www.dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen> [Lest 26.10.2016]

Bashford, S. (2004): The survivor syndrome. Human Resources. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum

Brockner, J. (1992): Managing the effects of layoffs on survivors. California Management Review. Vol. 34. Iss. 2.

Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J., Carter, C. (1986): Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt. Academy of Management Journal. Vol. 29. Iss. 2.

Eriksen, C, Osborne, G og Solheim, I (2014): Jobbusikkerhet og organisasjonsendring i finansnæringen. Hvilken rolle spiller autonomi, kompetanse og tilhørighet? Hovedoppgave ved Universitetet i Bergen

Sagmoen, I (01.11.2016): 40.000 oljefjobber borte. <http://e24.no/jobb/oljebremsen/40-000-oljefjobber-borte/23835914> [Lest 01.11.2016]

Henriksen, S.H og Holgersen M.H (2010): Sammenheng mellom organisatoriske omstillinger og mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen over tid. Masteroppgave ved Universitetet i Bergen

Hilsen, A.I, Steinum, T og Gjerberg, E (2004): Utredning om omstilling. Notat 3/04. Arbeidsforskningsinstituttet

Hovd, M (2014): Autonom støtte og indre motivasjon. Masteroppgave ved Universitet i Nordland

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2015): Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode, 3. utgave: Høgskoleforlaget.

Julsrud, T og Julsrud P.K (2009): Nedbemanning og survivor syndrome. En casestudie av SAS Tech AB. Hovedoppgave ved Norges Handelshøyskole Bergen.

Jutulstad, N.M.N (2014): Motivasjon i skolen, ungdomsskoleelevers fortellinger om motivasjon. Hovedoppgave ved Høgskolen i Hedmark.

Øygarden, A. V (13.06.2005): Omdisponering og omorganisering av arbeidstakere. <https://www.jusstorget.no/omdisponering-og-omorganisering-av-arbeidstakere/> [Lest 11.04.2016]

Melberg, K og Mikkelsen, A (07.2015): Endringsledelse i nedgangstider. <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider> [Lest 06.04.2016]

Fische, C (03.1998): Tillit, en grunnleggende forutsetning for lederskap. <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap> [Lest 19.11.2016]

Mollestad, E og Iversen, C, B. (2008): Nedbemanning og survivor syndrome. En casestudie av Dagbladet. Hovedoppgave, Norges Handelshøyskole Bergen.

Nilsen, K. (2011): NAV reformers effekt på de ansatte i den kommunale sosialtjeneste: en studie om hvordan den nye arbeids og velferdsforvaltningen har påvirket de ansattes arbeidshverdag. Hovedoppgave ved Høgskolen i Sogn og Fjordane.

Hilsen, A.I (08.2009): Omstilling. En veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere. (Idebanken)

Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2006): Self-Regulation and the problem and Human autonomy: does psychology need choice, Self-Determination, and will? Journal of Personality, 74 (6), S.1557-1581.

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

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78

Steinbu, L (2013): Ledelsens innvirkning på motivasjon og arbeidsmiljø. Hovedoppgave, ved Høgskolen i Buskerud.

Svensil, M (2006): De gjenværende etter omorganisering og nedbemanning: Er det tilstrekkelig at de har fått beholde jobben? Masteroppgave ved Handelshøyskolen BI senter for lederutdanning.

Wang, A.E.C (2012): Tidsskrift for norsk psykologforening. Et evolusjonsperspektiv på depresjon: Samfunnspolitiske og psykologfaglige utfordringer. Vol 49, nr. 1

Vestgren, E.E (2012): Motivasjon i arbeidslivet basert på SDT. En kvalitativ studie av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Hovedoppgave ved universitetet i Oslo.

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguide overlevende

Generelt:

1. Kan du fortelle litt om din stilling og utvikling i selskapet?

- Hva slags utdanning/kompetanse?
- Hvor lang ansiennitet?

2. Hvordan vil du beskrive selskapet som organisasjon?

- Hvordan fungerer organisasjonen? Hvor mye selvstendighet har selskapet?
- Hvor tett jobber ledelse, ansatte, og fagforeninger sammen?
- Hvordan vil du beskrive selskapet som arbeidsplass?

Nedbemanningen:

3. Hva mener du var de utløsende årsakene til nedbemanningen?

- Flere små eller en stor årsaker?
- Så du dette komme eller kom det som en overraskelse?

(Viktig for den opplevde rettferdigheten at de ser tydelige årsaker)

4. Ser du dette som en nødvendig prosess?

- Tror du selskapet ville overlevd uten de grepene som er tatt?
- Er det gjort andre tiltak for å hindre nedbemanningsprosess?
- Var det i samsvar med nedbemanningen og selskapets strategi?

(Sier noe om hvorvidt den ansatte ser på endringene som nødvendige.)

5. Oppfatter du at dette har vært en rettferdig prosess?

- Riktige kriterier vektlagt?
- Personlig?
- Er det en generell oppfattelse av rettferdighet blant de ansatte?

(Svært viktig for de videre reaksjonene samt opplevelsen av urettferdighet.)

6. Hvordan har ledelsen vist seg i denne prosessen?

- Har de vist empati og forståelse i nedbemanningsprosessen?

(Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner)

7. Føler du at ledelsen har hatt fokus på å ivareta de oppsagte?

- Var det praktiske tiltak som økonomisk kompensasjon, karriererådgiving eller lignende, eller lå fokuset på å være der for den enkelte?
- Opplever du at de som har blitt sagt opp lett har kunne skaffet seg annet relevant arbeid?
- Føler du skyldfølelse overfor de som ble oppsagt?

(Påvirker opplevd rettferdighet, skyldfølelse, intensitet og varighet på reaksjoner.)

8. Har ledelsen også hatt fokus på å ivareta dere som er igjen?

- Hva konkret ble gjort?
- Ble det gjort noe for å øke motivasjonen deres?
- Har det på noen tidspunkt vært fokus på ytre motivasjon (belønning)?

(Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner. Sier noe om ledelsen har hatt fokus på de overlevende.)

9. Føler du at arbeidsoppgavene og arbeidsmengden har blitt vesentlig endret?

- I positiv eller negativ retning?

(Kan si noe om sannsynligheten for stress, utmattelse og lavere følt mestringsevne.)

10. Har du opplevd stor usikkerhet underveis og fryktet at du ville miste jobben? Føler du enda en stor usikkerhet og frykter hva som kan skje fremover?

- Ser du en fremtid i selskapet?
- Har du troen på at du lett vil finne ny jobb dersom det er din tur neste gang?

(Sier om jobbusikkerhet har vært, om den enda er og følelsen av mistillit og svik.)

11. Har du på noe tidspunkt følt stress, depresjon eller utmattelse?

- Hvor lenge varte dette
- Har du opplevd dette flere ganger
- Tror du dine kolleger har opplevd noen slike symptomer? Sykemeldinger?

(Sier noe om opplevd depresjon, stress eller utmattelse)

Motivasjon (Indre motivasjon, ytre motivasjon og amotivasjon)

12. Motivasjon

- Hva motiverer deg til å gå på jobb? Hva er det viktigste?
- Hva motiverte deg før nedbemanningsprosessen?
- Har motivasjon endret seg under nedbemanningsprosessen? Hvorfor?
- Har du opplevd perioder hvor du var høyt motivert og engasjert? Hvorfor var det slik?
- Har du opplevd det motsatte? Hvorfor var det slik?

(Kan gi en pekepinn på hva som motiverer den ansatte, og om den er endret den siste perioden)

13. Kompetanse

- Hvordan opplever du din egen kompetanse i den jobben du gjør?
- Følger du at du mestrer jobben?
- Har du selv noen personlige mål du jobber etter?
- Opplever du at du får muligheten til å utvikle dine kunnskaper?
- Har du opplevd at kompetansen og mestringen har endret seg før og etter nedbemanningen?

(Forteller noe om hvor sterkt kompetanse står før og etter nedbemanningen)

14. Tilhørighet

- Hvordan opplever du det sosiale samholdet og miljøet på jobben?
- Har du personlige bånd til noen av kollegaene dine?
- Ser du frem til å komme på jobb?
- Hvordan trives du på jobben?

- Hvor mye har det sosiale betydd for deg?
- Har tilhørigheten endret seg under nedbemanningen?

(Sier noen om tilhørigheten har endret seg før og etter nedbemanningen?)

15. Autonomi

- Hvordan opplever du mulighetene dine for å ta egne valg og beslutninger i jobben du gjør?
- Fortell om hvordan du opplever at du har mulighet til å bestemme arbeidsdagen din?
- Opplever du at arbeidsplassen er i tråd med hvordan du ønsker at det skal være?
- Blir du inspirert og får lyst til å fortsette?
- Har selvbestemmelsen endret seg før og etter nedbemanningen?

16. Selvbestemmelsesteorien

- Opplever du at du kan være deg selv på jobb?
- Opplever du at du kan ta beslutninger og jobbe selvstendig?
- Får du muligheten til å ta selvstendige valg, og på hvilken måte opplever du det?
- Opplever du ofte dårlig samvittighet, press eller et krav for å få ting gjort?
- Hva skal til for å motivere deg ytterligere? (Bonus eller straff)

17. Er det noe annet du tror kan være av interesse for meg å få høre om?