



**UiT** Noregs arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

**«Det var den siste jobben eg skulle ha»**

Ein studie av statstilsette si oppleving av ein nedbemanningsprosess

Karina Bjørnes

Elise Sætre Håkonseth

Masteroppgåve i leiing, BED-3906, mai 2024



# Forord

Livet skjer medan ein held seg fast, og å gjennomføre eit masterstudie i vaksen alder byr på andre utfordringar enn når ein er i midten av 20-åra. Dei siste tre åra har bydd på baby, sjukdom, nesten beinbrot og fullstendig samlivsbrot. Vi har også fått ny innsikt, nye vener, og lært ein ny by å kjenne: Harstad. Å fullføre ein mastergrad har vore eit viktig mål for oss begge, både jobbmessig og personleg.

Vi vil fyrst rette ei stor takk til rettleiar Svein Tvedt Johansen, professor ved UiT, for gode tilbakemeldingar og refleksjonar. Takk til Kirsti Aksnes, Silje Marie Ellingsen Husby og Heine Skår Nilsen og Inger Lise Skeistrand, som også gav råd og hjelp i skriveprosessen. Takk til Havforskningsinstituttet for openheita som mogleggjorde denne studien. Ei takk går også til tilsette ved instituttet, som på ulikt vis har hjelpt og støtta i prosessen.

Å ha ei skrivestove ved havet er ikkje unt alle. Ei takk går difor til Brit og Asbjørn Sætre som stilte rorbua si til disposisjon. Superpappa Gjermund Håkonseth fekk store delar av våren 2024 prøve livet som aleinepappa for Emmanuel. Dette gav så vidt vi veit ikkje meirsmak, men var heilt avgjerande for fullføring av dette masterprosjektet. Takk, Gjermund!

Til slutt rettar vi ei takk til vener og familie, Moster Legesenter, Rio, og ikkje minst naturen på vakre Bømlo, som mellom slaga baud på pausar og sjelefred.

Bergen/Ølensvåg, 30. mai 2024

Karina Bjørnes og Elise Sætre Håkonseth

## Samandrag

Denne masteroppgåva tek for seg to grupper ved Havforskningsinstituttet si oppleving av ein nedbemanningsprosess i 2022-2023. Vi undersøker om dei tilsette har opplevd prosessen som rettferdig, og om oppleving av jobbsikkerheit og forventingar til arbeidskvardagen, har endra seg som følge av nedbemanningsprosessen. Studien byggjer i hovudsak på teoriar om organisasjonsrettferd og psykologiske kontraktar. Vi argumenterer for at kjensler spelar ei viktig rolle i opplevingar på arbeidsplassen, og undersøker om nedbemanningsprosessen kan kallast ei affektiv hending. Studien sine viktigaste funn er at dei tilsette ikkje har opplevd nedbemanningsprosessen som rettferdig, og at jobbsikkerheit og tankar om arbeidskvardagen har vorte endra for dei fleste respondentane. Gjennom den komparative tilnærminga finn vi at tilsette i den eine gruppa har sterkare negative opplevingar knytt til nedbemanningsprosessen, enn i den andre. Respondentar i dei to gruppene har opplevd brot på forventingar noko ulikt, men i begge grupper opplever respondentar arbeidsgivar som mindre rettferdig enn forventa.

Nøkkelord: nedbemanning, stat, rettferd, psykologisk kontrakt, AET

## Abstract

This master's thesis examines the experiences of a downsizing process in two groups of employees at the Institute of Marine Research, in 2022-2023. We investigate whether the employees experienced the process as fair, and whether their sense of job security and workday expectations have changed as a result of the downsizing process. The research is mainly built on theories of organizational justice, and psychological contracts. We argue that emotions play an important role in workplace experiences, and investigate whether the downsizing process can be called an affective event. The most important findings of the study are that the employees did not experience the downsizing process as fair, and that the sense of job security and workday expectations have changed for most of the respondents. Through the comparative approach, we find that employees in one group have stronger negative experiences linked to the downsizing process than the other. Respondents in the two groups have experienced breach of expectations somewhat differently, but we find that in both groups there are respondents who experience their employer as less fair than anticipated.

Keywords: downsizing, state, justice, psychological contract, AET

# Innholdsliste

Forord .....	iii
Samandrag .....	iv
Abstract .....	iv
1 Innleiing .....	1
1.1 Bakgrunn for val av problemstilling.....	1
1.2 Problemstilling og forskingsspørsmål .....	2
1.3 Nedbemanningsprosessen ved Havforskningsinstituttet .....	3
1.4 Avgrensing.....	4
1.5 Strukturen i oppgåva.....	5
2 Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Avklaring kring omgrep .....	6
2.1.1 Rettferd.....	6
2.1.2 Psykologisk kontrakt og forventingar .....	6
2.1.3 Teori om affektive hendingar (affective events theory).....	7
2.2 Rettferd .....	7
2.2.1 Organisasjonsrettferd .....	9
2.2.2 Prosedyrerettferd .....	10
2.3 Den psykologiske kontrakten .....	11
2.3.1 Psykologisk kontrakt i organisasjonar.....	11
2.3.2 Transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontraktar.....	12
2.3.3 Brot på den psykologiske kontrakten .....	13
2.3.4 Konsekvensar av brot på ein psykologisk kontrakt.....	15
2.4 Kva rolle spelar kjensler arbeidsplassen? .....	15
2.5 Oppsummering av teori .....	18
3 Metode.....	20
3.1 Ei abduktiv tilnærming .....	20

3.2	Eit kvalitativt forskingsdesign .....	21
3.2.1	Casestudie.....	22
3.2.2	Strategisk utval av respondentar .....	24
3.2.3	Semistrukturert intervju.....	25
3.2.4	Gjennomføring av intervju .....	26
3.2.5	Transkribering .....	27
3.3	Tematisk analyse .....	27
3.4	Etiske refleksjonar .....	28
3.5	Forskingskvalitet – kor god er studien?.....	29
3.5.1	Intern gyldigheit .....	29
3.5.2	Ekstern gyldigheit .....	31
3.5.3	Reliabilitet .....	32
4	Presentasjon av empiri .....	33
4.1	Funn knytt til forskingsspørsmål 1 .....	34
4.1.1	Forutsigbarheit .....	34
4.1.2	Poengsystemet.....	34
4.1.3	Direktøren sitt fråvær .....	35
4.1.4	Forhandlingsklima og respekt .....	36
4.1.5	Ivaretaking av utvalskringen.....	37
4.1.6	Informasjon .....	38
4.1.7	Å innrømme feil .....	39
4.1.8	Leiinga sin kompetanse .....	39
4.2	Funn knytt til forskingsspørsmål 2: .....	41
4.2.1	Jobbsikkerheit.....	41
4.2.2	Arbeidskvardagen.....	44
5	Analyse og drøfting av empiri.....	46
5.1	Korleis har dei tilsette opplevd nedbemanningsprosessen i lys av rettferd? (FS1) ...	47

5.1.1	Regelen om konsistens .....	48
5.1.2	Regelen om presisjon .....	48
5.1.3	Regelen om etikk.....	49
5.1.4	Informasjonsrettferd .....	50
5.1.5	Oppsummering FS1.....	51
5.2	Korleis har nedbemanningsprosessen påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette? (FS2) .....	52
5.2.1	Jobbsikkerheit.....	52
5.2.2	Arbeidskvardag .....	54
5.2.3	Forventingar kring rettferd .....	55
5.2.4	Oppsummering FS2.....	56
6	Konklusjon .....	56
6.1	Eigen kritikk .....	57
6.2	Anbefalingar til organisasjonen.....	57
6.3	Anbefalingar til vidare forskning .....	58
	Referanseliste .....	60
	Vedlegg .....	69
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	69
	Vedlegg 2: Tidslinje brukt i intervju .....	74
	Vedlegg 3: Informasjonsskjema og samtykkeskjema .....	76

## Tabelliste

Tabell 1: Respondentoversikt. K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024.....	25
---	----

## Figurliste

Figur 1: Frå «Organisasjonsrettferdighet: usikkerhet og tillit i kritiske arbeidssituasjoner», E. Enoksen, 2018, Necesses 2018, Vol 3, Issue 1, s. 38-46. DOI: 10.21339/2464-353x.3.1.38. Copyright 2018 ved Sjøkrigsskolen .....	9
Figur 2: Circumplex of Change Recipients' Responses to Change and Underlying Affect. Frå «An affect-based model of recipients' responses to organizational change events» av Oreg et al., 2018, Academy of Management Review, Vol 43(No.1), s. 65-86.....	17
Figur 3: Tilsette sine subjektive vurderingar ved oppleving av nedbemanningsprosessen ved HI. K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024 .....	19
Figur 4: Frå «Case study research: Design and methods», R. K. Yin, 2003, ThousandOaks, CA: Sage Publications, Inc., s. 19-56.....	23
Figur 5: Visualisering av studien sin innebygde enkeltcasestudie, K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024. Basert på figur i «Case study research: Design and methods», R. K. Yin, 2003, ThousandOaks, CA: Sage Publications, Inc., s. 19-56.....	23
Figur 6: Oversikt over studien sine utvalsgrupper. K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024 .....	24



# 1 Innleiing

Stabile arbeidsforhold er nesten historisk i dagens arbeidsliv. Verda er i stadig endring, og verksemdar tilpassar seg gjennom omstilling og nedbemanning (Robinson & Morrison, 2000). Å missa jobben er noko av det mest alvorlege vi kan oppleve i arbeidslivet (Van den Bos & Lind, 2002). Dersom vi ser til statistikken finn vi at arbeidsløyse i Noreg er stigande. Frå mai 2022 og fram til januar 2024 auka arbeidsløysa i Norge med 0,7 prosentpoeng, frå 3,1 % til 3,8 % (SSB, 2024). Statistisk sentralbyrå spår ytterlegare auke fram mot 2025 (SSB, 2024). Eit samfunn der arbeidsløysa aukar, medan lønsnivået stig, kan leie til lågare lønsvekst generelt i samfunnet (Lekve & Sørheim, 2015). For individet kan arbeidsløyse gi dårlegare helse, gjennom nedsett sjølvbilete, og mentale lidingar som angst og depresjon (Heggebø, 2022).

## 1.1 Bakgrunn for val av problemstilling

Den norske staten har tradisjonelt vert omtala som ein trygg arbeidsplass, i form av høg jobbsikkerheit. Jobbsikkerheit skal her forståast som forventinga ein har om at jobben ein har ikkje er trua, i form av framhald og stabilitet (Shoss, 2017). Ein av grunnane til at statlege arbeidsplassar har vore sett på som trygge, er at dei ofte er viktige institusjonar i samfunnet vårt. I staden for avvikling eller nedskjeringar i dårlege tider, vert drifta ofte sikra gjennom auka bevilling i statsbudsjettet (Sørensen & Thomsen, 2018). Difor trur vi at statstilsette i Noreg sjeldnare forventar at arbeidsgivar tek i bruk nedbemanning som verkemiddel, enn tilsette i privat sektor. Dei siste åra har vi likevel sett at offentleg forvaltning også har måtte omstille seg (NTL, 2019, s. 3). Enkelte av sakene har enda i nedbemanning, som til dømes hos Politiet (Indrebø-Langlo & Drægner, 2023) og i NRK (Kvadsheim, 2022). Tendensen viser at vi er inne i eit skifte med tanke på trygge arbeidsplassar i staten. Vi meiner difor at det er viktig å forske på kva ein nedbemanningsprosess gjer med statstilsette spesielt.

Ein viktig bakgrunn for val av problemstilling, er at det i 2022/2023 vart sett i gang og gjennomført ein nedbemanningsprosess i den statlege organisasjonen Havforskningsinstituttet, der ein av forfattarane jobbar. Dette gav oss moglegheit til å kome tett på eit fenomen vi ser er relevant i dag. Vi opplevde det som skjedde som *for* viktig til at vi ikkje skulle nytte høvet til å sjå nærare på dette.

## 1.2 Problemstilling og forskingsspørsmål

Nedbemanningsprosessar er svært alvorlege for den eller dei som endar med å missa jobben, men vi veit at dei som får behalde jobbane sine også vert påverka av slike prosessar (Paterson & Cray, 2002). Ved å opne «nedbemanningdøra», sender arbeidsgivar eit signal om at arbeidsplassen kanskje ikkje er så trygg som ein først hadde tenkt. Å vere usikker på om jobben er trygg er knytt til negative psykologiske reaksjonar hos tilsette. Dette kan slå negativt attende på arbeidsgivar (Coyle-Shapiro et al., 2019; Rousseau, 1995; Rousseau & Greller, 1994; Skogstad, 2016; Sverdrup, 2014; Turnley & Feldman, 1998; Zhao et al., 2007).

I denne studien vil vi søkje å finne svar på korleis dei tilsette ved Havforskningsinstituttet, inndelt i sjøtilsette og landtilsette, har opplevd ein nedbemanningsprosess som gjekk for seg i 2022-23. Vi er nysgjerrige på korleis dei tilsette reflekterer rundt prosessen, leiinga, og framtida, og om noko har endra seg i måten dei stillar seg til arbeidsgivar. For å finne svar på dette har vi vald følgande problemstilling:

### *Korleis har nedbemanningsprosessen påverka dei tilsette ved Havforskningsinstituttet?*

Forsking peikar i retning av at når vi opplever høg grad av usikkerheit, aukar behovet vårt for å vite at dei som tek avgjerslene vil handle på ein rettferdig måte. Dersom vi kjenner oss trygge på dette, vil vi lettare handtere endringsprosessar (Cobb, Woten & Folger, 1995, referert i Paterson & Cray, 2002, s. 84). Det første vi ønsker å sjå på er difor korleis dei tilsette har opplevd nedbemanningsprosessen. Då nedbemanningsprosessar skapar usikkerheit, vil vi sjå prosessen i lys av nettopp rettferd. Meiner dei tilsette at prosessen har gått riktig for seg? Sidan prosedyrar er dei prosessane i ein organisasjon som leier fram til avgjersle (Enoksen, 2018, s. 40), vil vi ta utgangspunkt i Leventhal (1980) sitt rammeverk for å forstå kva som kjenneteiknar rettferdige prosessar. Vi er også opne for at andre former for rettferd vil kunne vere relevant. Det første forskingsspørsmålet er dermed:

#### *1. Korleis opplevde dei tilsette nedbemanningsprosessen i lys av rettferd?*

Det neste vi er interesserte i å undersøkje, er om det har skjedd noko med dei tilsette sine forventingar til arbeidsgivar. Forventingane vi har til dei rundt oss, dannar grunnlag for psykologiske kontraktar. Psykologiske kontraktar er gjensidige forventingar og plikter

mellom til dømes tilsett og arbeidsgivar (Rousseau, 1989, s. 123), og vi vil difor ta utgangspunkt i nettopp den psykologiske kontrakten hos dei tilsette. Nedbemanning er eit eksempel på ein organisatorisk aktivitet som kan bidra til at dei tilsette sin psykologiske kontrakt vert påverka, eller i verste fall broten (George, 2009, s. 24). Dersom funna våre peikar i retning av brotne forventingar, er det mogleg at dette har endra måten tilsette ser på, og opplever organisasjonen dei jobbar i. Det andre forskingsspørsmålet vårt er dermed:

*2. Korleis har nedbemanningsprosessen påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette?*

Leiinga ved HI bestemte tidleg at berre sjøtilsette skulle utgjere utvalskrinsen for nedbemanninga. Med utvalskrinsen meiner vi her den gruppa tilsette som har risiko for å verte vald ut til å missa jobben. Dei sjøtilsette har dermed vore utsette for å missa jobben, medan dei landtilsette har ikkje fått same signalet. Det er også variasjon i kor tett dei tilsette har vore på prosessen. Enkelte har delteke i møta, medan andre har motteke informasjon frå tillitsvalde og leiinga. Vi legg dette til grunn når vi analyserer funna gjennom forskingsspørsmåla våre.

### **1.3 Nedbemanningsprosessen ved Havforskningsinstituttet**

I september 2022 kalla direktør ved Havforskningsinstituttet (heretter HI), Nils Olav Kvamstø, inn til allmøte. Her informerte han om ein vanskeleg økonomisk situasjon, men presiserte at ingen ville missa jobben sin. Kostnadsreducerande tiltak som avgrensing i reiser, kurs og konferansar måtte likevel innførast.

Knappe to månader seinare vart det gjort kjend at instituttet likevel måtte nedbemanne (Fylling, 2022; NTB, 2022; Redaksjon Skipsrevyen, 2022). Dette er fyste gongen HI har nytta nedbemanning som verkemiddel. HI sitt reiarlag styrte mot eit underskot på 50 millionar kroner for 2023. For å kome i budsjettbalanse vedtok leiinga å selje fartøyet FF Kristine, som likevel skulle utfasast i 2025, tidlegare enn planlagt. Bortfall av faste kostnader, vedlikehald, drivstoff og lønnsutgifter ville betre situasjonen. (Havforskningsinstituttet, u.å., s. 5). Leiinga understreka at dei ville gjer alt dei kunne for å sikre ein ryddig, open og ærleg prosess. Naturleg avgang og innplassering i andre ledige stillingar ville løyse noko av situasjonen, men nedbemanning var uunngåeleg. Toktverksemda, som er avgjerande for forskinga ved HI,

ville sjølvsagt verte påverka av salet, men leiinga meinte at instituttet likevel ville kunne oppretthalde ei forsvarleg toktverksemd (Havforsking sinstituttet sitt intranett, 2022).

Det vart vedteke at nedbemanninga til saman skulle omfatte 28 stillingar, som tilsvarar dei to skifta på FF Kristine Bonnevie. Utvalskrinsen utgjorde alle sjøtilsette, ikkje berre dei som hadde hatt stillinga si på dette fartøyet. Kriteria for utval skulle drøftast av leiinga og representantar frå fagforeiningane ved instituttet. Møta skulle gå månadleg, og oftare ved behov. Det vart sett eit mål om at nedbemanningsprosessen skulle vere ferdig hausten 2023. Leiinga understreka at økonomisituasjonen ikkje var løyst gjennom nedbemanninga aleine, og at det framleis ville vere behov for tiltak.

15. august 2023 kom det ei nyheitssak på HI sitt intranett som oppsummerte nedbemanningsprosessen. Prosessen hadde i hovudsak hadde vorte løyst gjennom naturleg avgang, ved å ikkje erstatte dei som slutta, og gjennom sluttpakkar. Ein midlertidig mannskapsreserve vart oppretta for å dekke ledige skift ved fråvær. Tilsette i mannskapsreserven fekk ein meir usikker turnus, men dei behaldt faste stillingar. Bruken av vikarar vart også utvida som ei kortsiktig løysing. Leiinga beklaga at nedbemanningsprosessen hadde teke så lang tid, og usikkerheita dei tilsette hadde kjend på. Samstundes takka dei for at uroa i organisasjonen ikkje hadde vore større, og konkluderte med at prosessen hadde vore ryddig og rettferdig (Havforsking sinstituttet sitt intranett, 2023; H. Nilsen, personleg kommunikasjon, 11. mars 2024).

## **1.4 Avgrensing**

Både temaet og organisasjonen vi studerer er komplekse. Av omsyn til tidsavgrensing og masteroppgåva sitt omfang, har det vore naudsynt å gjere nokre avgrensingar. Ein kunne til dømes sett for seg at vi var i forkant, og samla inn data før, under, og etter nedbemanningsprosessen. Då ville vi truleg ha danna eit klarare årsak-verknad-forhald. Dette var diverre ikkje mogleg, sidan vi ikkje var i gang med masteroppgåva då prosessen starta. Vi har i difor bedt respondentane om å tenkje attende, og svare etter beste evne. Det hadde også vert interessant å inkludere leiar- og tilsettperspektivet i ein komparativ analyse. Vi har her måtte gjere ei avgrensing, og tek berre for oss dei tilsette. Ved å dele dei tilsette inn i to analyseiningar, sjø- og landtilsette, får vi likevel ein komparativ studie.

## 1.5 Struktura i oppgåva

Oppgåva inneheld seks kapittel. Første kapittel tek for seg bakgrunnen for val av problemstilling, studien sin aktualitet, dessutan problemstilling, forskingsspørsmål, informasjon om verksemda, og avgrensingar. I kapittel to skildrar vi det teoretiske rammeverket, som i hovudsak byggjer på forsking innfor rettferd og usikkerheit, psykologiske kontraktar, og affektive hendingar. Kapittel tre forklarar metodeval, datainnsamling og behandling av dataa, dessutan studien sin kvalitet. I kapittel fire presenterer vi funna frå intervjuar med tilsette ved HI, og i kapittel fem analyserer og drøftar vi desse funna. I kapittel seks konkluderer vi ved å sjå funna våre i lys av problemstillinga og relevant teori.

## 2 Teoretisk rammeverk

Problemstillinga og forskingsspørsmåla skildra i kapittel 1 ligg til grunn for val av teori. I forskingsspørsmål 1 (heretter FS1) spør vi om korleis dei tilsette har opplevd at nedbemanningsprosessen. Vi ønsker å sjå på dei tilsette si oppleving av prosessen knytt til rettferd. Det var difor naturleg å søkje etter teori om situasjonar der ein vert ekstra opptatt av rettferd, og korleis ein gjer rettferdsvurderingar. Tidlegare forsking tyder på at opplevd usikkerheit er ein faktor som utløyser behov for, og vurderingar om rettferd. Spesielt har prosedyrerettferd vist seg å vere viktig i slike situasjonar (Enoksen, 2018; Van den Bos & Lind, 2002). Vi vil difor i hovudsak prøve å forstå dei tilsette sine reaksjonar ut frå teori om prosedyrerettferd, gjennom Leventhal (1980) sitt rammeverk.

I forskingsspørsmål 2 (heretter FS2) spør vi om korleis nedbemanningsprosessen har påverka den psykologiske kontrakten dei tilsette har teikna med arbeidsgivar. Tilsette har eit sett uskrivne forventingar til arbeidsgivar, som kallast psykologiske kontraktar (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Rousseau, 1989). Ved større endringar i organisasjonen, som til dømes ein nedbemanningsprosess, kan ein slik kontrakt endre seg eller verte broten, som igjen kan få konsekvensar for både tilsett og arbeidsgivar (Coyle-Shapiro et al. 2019, Skogstad, 2016; Sverdrup, 2014). For å forstå korleis dei tilsette sine psykologiske kontraktar med HI har

vorte påverka av nedbemanningsprosessen i organisasjonen, tek vi i bruk psykologisk kontraktsteori.

Å oppleve urettferdig handsaming, eller at forventningar vert brotne, kan skape negative kjensler hos oss menneske. Hendingar som utløyser kjensler, eller affekt, har sidan 1980-talet vekt interesse hos fleire forskarar. “Å handle i affekt” er eit godt innarbeidd uttrykk. Uttrykket gir mening i denne konteksten, fordi nettopp affekt kan leie til reaksjonar eller handlingar hos tilsette. Spesielt har negativ affekt hos tilsette synt seg å slå uheldig ut for arbeidsgivar (Oreg et al., 2018; Weiss & Beal, 2005). Vi ønsker difor å finne ut om nedbemanninga representerer ei affektiv hending for dei tilsette.

## **2.1 Avklaring kring omgrep**

For å tydeleggjera forskinga og budskapet vår, ser vi det som hensiktsmessig å gjere nokre avklaringar kring omgrep.

### **2.1.1 Rettferd**

Som menneske er vi opptatt av at ting er rettferdige, og vi kjenner særleg godt på det når vi opplever at noko er urettferdig. Sjølv om vi alle har eit forhold til rettferd, er det likevel eit omgrep som ikkje så lett let seg forklare. Rettferd er sentralt innan etikk og politisk filosofi, og kan brukast som sosial tilstand og moralsk dyd (Sagdahl, 2021). Når vi snakkar om rettferd i denne studien, er det dei tilsette si oppleving av rettferd som er meint. Vi er altså ikkje ute etter å måle rettferd i seg sjølv, eller kor vidt nedbemanningsprosessen har vore gjennomført i tråd med gjeldande reglar, rutinar eller lovverk. Det er dei tilsette sine subjektive vurderingar av rettferd, vi er ute etter å avdekke.

### **2.1.2 Psykologisk kontrakt og forventingar**

Det er vanleg å forstå den psykologiske kontrakten som dei forventingane ein tilsett har til arbeidsgivaren sin (Argyris, 1960; Kotter, 1973; Levinson et al., 1962; Rousseau, 1989; Schein, 1982). Dette blir til dels problematisert av Rousseau et al. (2013), som argumenterer for at psykologiske kontraktar famnar breiare enn å berre gjelde forventingar, og at dei også handlar om oppfatning av faktiske løfter (Rousseau et al., 2013, s. 635). Brot på desse løfta kallar dermed fram tydlegare affektive reaksjonar enn det umøtte forventingar vil gjere. I

denne studien nyttar vi i stor grad omgrepet forventning når vi snakkar om psykologiske kontraktar. Vi legg til grunn eit utvida forventingsomgrep, som også er meint å fanna oppfatningar av avtaler, lovnader og elles det som er forventa.

### **2.1.3 Teori om affektive hendingar (affective events theory)**

Vidare tek vi for oss teori om affektive hendingar (affective events theory) (Weiss & Cropanzano, 1996). Når det gjeld det teoretiske rammeverket, vil vi i stor grad bruke det forkorta omgrepet AET. Affective events vert omsett med affektive hendingar, og reaksjonar som kjem av affektive hendingar, kallar vi affektive reaksjonar. Affektive reaksjonar kan leie til ulike handlingar eller formar for oppførsel hos personar. Dette kallar vi for affektive handlingar (Oreg et al., 2018).

Når vi tek for oss data og analyserer kring AET, meiner vi det er hensiktsmessig å også ta i bruk omgrepet kjensler. Dette er fordi vi har brukt kjensleomgrepet i intervjuar våre. I tillegg er kjensler eit godt nynorsk ord, som kling godt språkleg. Vi meiner også at dette vil gjere teksten meir tilgjengeleg for lesaren.

## **2.2 Rettferd**

Innfor arbeidslivet er det gjort fleire studiar som viser effektar av rettferd knytt til usikkerheit og endring i organisasjonar (Van den Bos & Lind, 2002; Van den Bos & Miedema, 2000). Når vi tek stilling til endringsprosessane rundt oss, gjer vi dette gjennom å vurdere prosessane i lys av vår eigen situasjon, måla vi har, og i lys av kva vi meiner prosessane vil bety for omgjevnadene våre (Oreg et al. 2018). Van den Bos og Lind (2002) viser til studiar som slår fast at dersom noko kjennes usikkert for oss menneske, vil vi vere spesielt opptatt av om noko er rettferdig eller ikkje. Dette er fordi vi brukar rettferdsvurderingar til å handtere usikkerheit (Van den Bos & Lind, 2002, s. 34). I dette kapittelet presenterer vi relevant teori knytt til usikkerheit, rettferd og rettferdsvurderingar, for å søkje svar på FS1, nemleg korleis dei tilsette har opplevd nedbemanningsprosessen i lys av rettferd. Nedbemanning representerer kanskje den største usikkerheita knytt til arbeidslivet (Brockner et al., 1987; Brockner et al., 1994; Brockner & Greenberg, 1990, referert i Van den Bos & Lind, 2002, s. 20).

Rettferdsvurderingar er gjerne knytt til fordeling av godar, og vurderingar kring korleis godar vert fordelt i organisasjonen. I ein stor organisasjon, som HI, har tilsette avgrensa tilgang til slik informasjon. Difor vil dei sjå til prosedyrane i organisasjonen, og moglegheita til å påverke desse, når dei kjenne trong til å gjere vurderingar kring rettferd (Van den Bos & Lind, 2002; Van den Bos & Miedema, 2000).

Adams (1963) var allereie rundt midten av 1900-talet opptatt av rettferd og distribusjon, og dette arbeidet vart etter kvart referert til som equity theory (Wagner & Moriarty, 2002, s. 222). Equity theory er ideen om at vi menneske tek utgangspunkt i byteforhaldet mellom det vi legg ned i arbeidsplassen, til dømes ytt arbeid, ekspertise, eller lojalitet, som kallast input, og det vi får tilbake, til dømes løn eller arbeidsmiljø, eller output. (Van den Bos & Lind, 2002). Dersom vi opplever at vi mottok for lite output i forhold til input, vil vi oppleve dette som urettferdig (Enoksen, 2018). Adams (1965) sin teori kjem til kort fordi vi ofte manglar tilstrekkeleg informasjon til å ta gode nok vurderingar kring byteforhald. Vi må difor leite etter informasjon andre stader for gjere gode nok rettferdsvurderingar (Van den Bos & Lind, 2002, s. 23).

Forsking viser at kjenslene våre, det vi trur eller oppfattar, og oppførselen vår, i stor grad vert påverka av kor vidt vi kjenner oss rettferdig eller urettferdig behandla (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Folger & Cropanzano, 1998; Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992; Tyler & Smith, 1998, referert i Van den Bos & Lind, 2002). Når vi vert minna på aspekt i liva våre som gjer at vi kjenner oss usikker, aukar behovet vårt for rettferd (Van den Bos & Lind, 2002, s. 17).

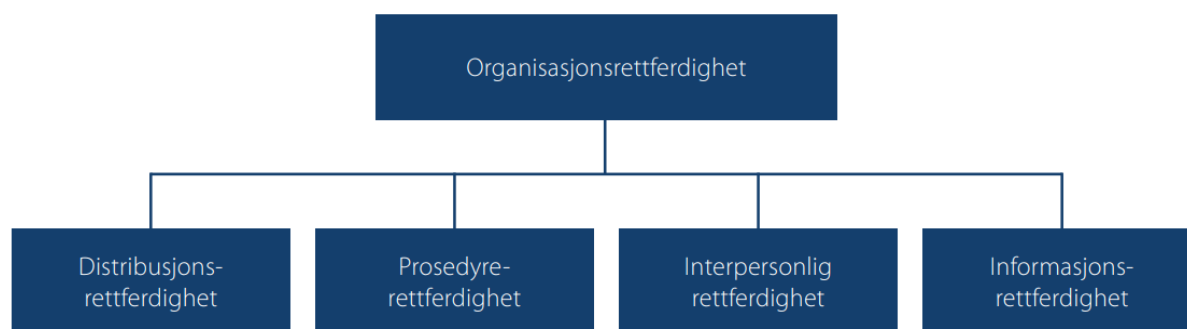
Det at dei tilsette kjenner seg rettferdig behandla på arbeidsplassen kan få mange positive følgjer for organisasjonen, som til dømes auka jobbtilfredsheit (Folger & Cropanzano, 1998 i Van den Bos & Lind, 2002) og auka engasjement (Folger & Konovsky, 1989; Korsgaard et al., 1995; McFarlin & Sweeney, 1992; Moorman, 1991, referert i Van den Bos & Lind, 2002). Ein kan dermed argumentere for at organisasjonen vil dra nytte av å verte sett på som rettferdig av dei som jobbar der.



Studiar viser at tilsette som opplever å verte urettferdig behandla lettare motset seg samarbeid (Lind, 2001, referert i Van den Bos & Lind, 2002), sluttar i jobben (Alexander & Ruderman, 1987, referert i Van den Bos & Lind, 2002), har lågare moral og høgare stressnivå (Huo et al., 1996, referert i Van den Bos & Lind, 2002).

## 2.2.1 Organisasjonsrettferd

Aksept for endringsprosessar er knytt til kor vidt vi opplever prosessane som rettferdige (Van den Bos & Lind, 2002). Innfor teori om organisasjonsrettferd argumenterer ein gjerne med minst tre område når det gjeld rettferd på arbeidsplassen: fordeling, prosedyrar og interpersonleg behandling (Cropanzano & Molina, 2015, s. 380). Ulike dimensjonar ved organisasjonsrettferd kan framstillast ved hjelp av følgande figur, henta frå Enoksen (2018, s. 40):



Figur 1: Frå «Organisasjonsrettferdighet: usikkerhet og tillit i kritiske arbeidssituasjoner», E. Enoksen, 2018, *Necesse 2018*, Vol 3, Issue 1, s. 38-46. DOI: 10.21339/2464-353x.3.1.38. Copyright 2018 ved Sjøkrigsskolen

Medan fordeling, eller distribusjonsrettferd, handlar om at godar skal fordelast på ein rettferdig måte, refererer prosedyrerettferd til dei prosessane som ligg til grunn for avgjersle i ein organisasjon, og at dei tilsette for lov å ha ei stemme i avgjersler som angår dei. Enkelte deler interpersonleg handsaming inn i interpersonleg rettferd, og informasjonsrettferd, som i Enoksen (2018) sin figur. Interpersonleg rettferd handlar om at tilsette skal oppleve at dei vert respekterte, gjennom høfleg og rimeleg behandling frå arbeidsgivar. Informasjonsrettferd er relatert til prosedyrerettferd, og handlar om at informasjon som angår prosessar skal formidlast til dei tilsette på ein ærleg og forståeleg måte. Tidspunkt for når informasjonen vert

gitt skal også oppfattast som rett, for å fylle krava til inforasjonsrettferd (Enoksen, 2018; Shapiro & Buttner, 1994).

Vi har no argumentert for at usikkerheit fører til behov for å ta rettferdsvurderingar rundt eigen situasjonen. Dersom vi ser ein nedbemanningsprosess som eit resultat av at det ikkje finns nok arbeidsplassar til alle tilsette, kan vi seie at prosessen startar med å handle om distribusjon av dei arbeidsplassane som er tilgjengelege. Utfordringa er å fordele arbeidsplassane rettferdig på dei tilsette, og vurdere kven som får og kven som ikkje får ein arbeidsplass. For den enkelte tilsette vil ei slik vurdering vere svært vanskeleg å ta, fordi ein manglar fullstendig informasjon om alle tilsette, og kva kvar og ein tilfører organisasjonen. I vårt case forventar vi difor at dei tilsette vil vere spesielt opptatt av prosedyrerettferd, og vi vil gå nærare inn på prosedyrerettferd i neste delkapittel.

## **2.2.2 Prosedyrerettferd**

Adams (1965) sin rettferdsteori seier noko om kva for informasjon menneske treng for å gjere rettferdsvurderingar, men ingenting om kva som skjer når viktig informasjon manglar (Van den Bos & Lind, 2002, s. 25). På 1970- og 80-talet var det fleire som argumenterte for at distribusjonsrettferd aleine ikkje var nok. Dei tilsette måtte også oppleve at dei kunne vere med å påverke prosessane som låg til grunn for avgjersler (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Forsking peikar i retning av prosedyrerettferd som avgjerande faktor når informasjon om distribusjon manglar (Van den Bos & Lind, 2002, s. 23). Dersom vi ikkje veit om byteforholda på arbeidsplassen er rettferdige, vil vi sjå til arbeidsplassen sine prosedyrar, og forsøkje å vurdere om desse er rettferdige eller ikkje. Dersom vi får moglegheit til å påverke prosedyrane, aukar sjansen for at vi vurderer prosessar som meir rettferdige (Van den Bos & Lind, 2002; Van den Bos & Miedema, 2000).

### **2.2.2.1 Leventhal (1980)**

På 1980-talet var Leventhal (1980) ein viktig kritikar av regjerande paradigme innan rettferdsteori, om at rettferd enkelt og greitt var knytt til fordeling av godar. Leventhal meinte at dette berre synte ei side av saka, og at viktigheita av prosedyrerettferd dermed vart ignorert. Han definerer prosedyrerettferd som ein person si tru på at prosedyrane knytt til fordeling er rettferdige (fair), og sømelege (appropriate) (Leventhal, 1980, s. 5). Vidare føreslo han seks

definerte reglar som prosedyrane måtte følgje for å verte sett på som rettferdige. Det første er regelen om konsistens, altså at fordelingsprosessar skal vere konsekvente, uavhengig av kven som er involvert, eller når avgjersla vert tatt. Den andre regelen er å unngå partiskheit, altså at dei involverte let vere å fatte avgjersler ut frå eigeninteresse, og at det ikkje skjer usakleg forskjellsbehandling av tilsette. Den tredje regelen er presisjonsregelen, som handlar om at dei som tek avgjersle tileignar seg god nok informasjon til å fatte ei avgjersle, og at informasjonen vert brukt riktig. Den fjerde regelen er korrigeringsregelen, som handlar om at det må vere mogleg å gjere om på ei avgjersle dersom den vert sett på som urettferdig. Den femte regelen er representasjonsregelen, som handlar om at alle som får råka sine behov, verdiar og framtidsutsikter er representerte i prosessen, og den sjette regelen, etikkregelen, handlar om at prosessen må vera i tråd med grunnleggande moralske og etiske standardar som harmonerer med dei som vert råka av avgjersla (Leventhal, 1980; Leventhal, 1980, referert i Aarberg, 2017). Leventhal (1980) legg til grunn at vektlegging av dei ulike reglane vil variere ut i frå situasjon. Stundom vil fleire av reglane gjere seg gjeldande, medan det i andre situasjonar gjerne vil vere éin av reglane som i hovudsak påverkar korleis den enkelte dømer grad av rettferd (Leventhal, 1980, s. 22).

## **2.3 Den psykologiske kontrakten**

Vi legg til grunn at alle tilsette har eit sett forventingar, bevisste eller ubevisste, til organisasjonen dei jobbar i. Forventingar kring rettferd kan inngå i desse forventingane, og utgjere det vi kallar for psykologiske kontraktar. I kva grad vert forventingane i dei psykologiske kontraktane møtt eller ikkje, og kva konsekvensar kan desse utfalla få? Dette søkjer vi svar på gjennom FS2, som spør korleis nedbemanningsprosessen har påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette. Det å vurdere tilsette sine psykologiske kontraktar meiner vi er eit fornuftig perspektiv å ta, når vi ønsker å lære om korleis nedbemanningsprosessen har påverka dei tilsette.

### **2.3.1 Psykologisk kontrakt i organisasjonar**

Omgrepet psykologisk kontrakt vart først introdusert og definert på 1960-talet, som ei gjensidig forventing mellom leiarar og tilsette (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962). I 1973 skildra Kotter den psykologiske kontrakten som ein underforstått kontrakt mellom individet

og organisasjonen, som presiserer dei forventningane som partane har til kvarandre i relasjonen, når det kjem til å gi og å få (Kotter, 1973, s. 92).

På 1980-talet knytte Rousseau (1989) den psykologiske kontrakten for første gong til arbeids- og organisasjonspsykologi. I 1989 definerte ho dei psykologiske kontraktane som individuelle oppfatningar om det gjensidige byteforhaldet mellom organisasjon og individ, og pliktene dei har til kvarandre (Rousseau, 1989). Innfor organisasjonslitteraturen ser vi at omgrepet psykologisk kontrakt ofte vert brukt for å referere til uskrivne forventningar som oppstår mellom tilsett og arbeidsgivar (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Rousseau, 1989). Slike forventningar finn vi over alt på arbeidsplassen: arbeidsgivar forventar at dei tilsette er lojale, og bidreg med tid og innsats, og arbeidstakar forventar at hardt arbeid skal løne seg i form av påskjønning frå arbeidsgivar, som jobbsikkerheit, verdsetting, løn, og lovande framtidsutsikter (Rousseau & Parks, 1993; Skogstad, 2016, s. 197). Rousseau (1989) argumenterte for at psykologiske kontraktar veg tyngre enn berre forventningar, slik eit opplevd løfte veg tyngre, enn «berre» ei forventning (Rousseau, 1989, s. 123). Forsking har seinare i stor grad nytta Rousseau sin definisjon av den psykologiske kontrakten (Sverdrup, 2014, s. 65).

Rousseau et al. (2013) meiner at tilsette ofte, allereie før oppstart i ein ny organisasjon, har spesifikke tankar om både eigne og organisasjonen sine forpliktingar. Allereie i intervjuprosessen spelar det som blir oppfatta som lovnadar frå arbeidsgivar, ei stor rolle. Likevel presiserer Rousseau et al. (2013) at det ikkje er mogleg å føresjå alle detaljar kring det som kunne, burde, eller skulle ha vore med i ein arbeidskontrakt før oppstart. Difor vil innhaldet i dei psykologiske kontraktane ofte endra seg i laupet av eit arbeidsforhold (Rousseau et al., 2013, s. 635).

### **2.3.2 Transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontraktar**

Tradisjonelt skil ein mellom transaksjonelle og relasjonelle psykologiske kontraktar i forskingslitteraturen. Medan transaksjonelle kontraktar i hovudsak byggjer på forventningar om økonomiske forhold, byggjer dei relasjonelle kontraktane på forventningar om samarbeid og gode relasjonar (Skogstad, 2016, s. 202). Millward og Hopkins (1998) understrekar at det her er snakk om eit spekter, der transaksjonelle og relasjonelle utgjer kvar sin ende av

skalaen. Dess meir transaksjonell ein kontrakt er, dess mindre relasjonell er den, og vice versa. Dette opnar også for at kontraktane kan vera balanserte, med eit blanda fokus på relasjonelle og transaksjonelle element (Millward & Hopkins, 1998, referert i Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 146).

Dei relasjonelle kontraktane handlar om immaterielle byteforhald, der ein vektlegg sjølve relasjonen mellom partane i kontrakten (Sverdrup, 2014, s. 66). Ein er forventa å vere lojal og å vise omsorg overfor kvarandre, og ein har gjensidige forventningar om å ivareta gode samarbeid (Skogstad, 2016, s. 202-203). I byte mot lojalitet til arbeidsgivar, forventar dei tilsette jobbsikkerheit, og karriereutvikling for å framleis vere relevant for organisasjonen (Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 146-147).

Dei transaksjonelle kontraktane er økonomisk motiverte, der begge partane vektlegg økonomiske transaksjonar som løn og bonusar (Sverdrup, 2014; Parks et al., 1998). I desse kontraktane er forventingsavklaring kring innsats og påskjøning spesielt viktig (Skogstad, 2016, s. 202-203). Også her er karriereutvikling ei forventning, men ikkje berre for å vere relevant i eigen organisasjon. Her er ein også opptatt av å gjere seg relevant for framtidige arbeidsgivarar. I byte mot denne moglegheita vil dei tilsette vere sjølvgåande og fleksible (Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 147).

Funn tyder på at relasjonelle kontraktar kan gi gunstigare utfall for arbeidsgivar enn transaksjonelle kontraktar, og at gode relasjonar veg tyngre enn økonomiske forventningar. Arbeidsgivar bør difor jobbe for å oppnå relasjonelle kontraktar hos sine tilsette (Rousseau et al., 2013, s. 637; Tomprou et al., 2015).

### **2.3.3 Brot på den psykologiske kontrakten**

Det er viktig at arbeidsgivar er bevisst på dei psykologiske kontraktane som finns i organisasjonen. Å vite noko om korleis dei oppstår, og kva dei inneheld, kan i neste omgang gi kjennskap til dei tilsette si oppleving av oppfylte og brotne kontraktar (Sverdrup, 2014, s. 66). Brot på ein psykologisk kontrakt er ei subjektiv oppleving, der ein ser på ein person si oppfatning av at den andre parten ikkje har innfridd dei opplevde lovnadane (Rousseau, 1989). Eit slikt brot kan for mange opplevast som eit svik, og kan ha store konsekvensar for

kva dei tilsette føler og korleis dei opptrer overfor arbeidsgivar (Robinson & Rousseau, 1994). «Det er gjerne først når det oppstår et brudd at man forstår at det har vært etablert en psykologisk kontrakt» (Sverdrup, 2014, s. 65). Dette kompliserer fenomenet ytterlegare. Når den tilsette sjølv ikkje veit innhaldet sin eigen psykologiske kontrakt med arbeidsgivar, eller kva som skal til for å oppfylle eller bryte denne, vert det desto vanskelegare for arbeidsgivar å vite noko om dei psykologiske kontraktane som finns, og korleis unngå brot på desse.

Det er ikkje slik at alle uventa hendingar alltid representerer kontraktsbrot. Det ville gjort det svært vanskeleg for organisasjonar å gjennomføre endringsprosessar. I ein studie om omstrukturering i ein organisasjon, fann Turnley og Feldmann (1998) variasjon i korleis dei tilsette vurderte kor vidt dei psykologiske kontraktane hadde vorte brotne eller ikkje. Enkelte tilsette var snare til å sjå omstruktureringa som eit brot. Denne gruppa fokuserte på ting dei meinte dei hadde vorte lova, og som dei no ikkje fekk. Andre tilsette var meir tilbakehaldne i å argumentere for at det hadde skjedd eit brot. Denne gruppa var opptatt av bakgrunnen for omstruktureringa, og kor vidt arbeidsgivar hadde hatt eit reelt val når dei gjennomførde endringa. Studien viser at dersom tilsette opplever at brot på forventingar skriv seg frå krefter som er utfor arbeidsgivar sin kontroll, vil dei kanskje verte skuffa, men likevel ikkje føle at den psykologiske kontrakten har vorte broten (Turnley & Feldman, 1998, s. 75).

Det finns fleire eksempel på organisatoriske aktivitetar som kan bidra til at dei tilsette kjenner at den psykologiske kontrakten vert broten, og eitt eksempel på dette er nedbemanning (George, 2009, s. 24). Ein organisasjon som går gjennom ein nedbemanningsprosess har mindre sannsyn for å klare å oppfylle dei tilsette sine psykologiske kontraktar, fordi dei tilsette ofte har ei forventing om jobbsikkerheit, noko som ofte fører til brot på kontraktane (Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 151-152). Lovnad om jobbsikkerheit står sterkt blant dei fleste tilsette (Robinson, 1996). Tilsette som har opplevd jobbsikkerheit som ein del av den psykologiske kontrakten, og som opplever at jobben vert usikker, vil med stort sannsyn oppleve brot på den psykologiske kontrakten (Arshad & Sparrow, 2010; Coyle-Shapiro, et al., 2019, s. 151-152). Likevel viser enkelte funn at umøtte relasjonelle kontraktar ikkje alltid leier til brot. Det hender at tilsette i staden justerer den opprinnlege relasjonelle kontrakten sin, slik at den beveger seg mot å bli transaksjonell (Tomprou et al., 2015).

### **2.3.4 Konsekvensar av brot på ein psykologisk kontrakt**

Det å erfare at den psykologiske kontrakten sin med arbeidsgivar vert broten, kan vere med på å sette i gang kjenslemessige reaksjonar hos den tilsette, som igjen kan påverke deira haldningar på arbeidsplassen (Zhao et al., 2007, s. 650). Forsking viser at brot på psykologiske kontraktar hos tilsette kan føre til redusert jobbtilfredsheit, mistillit til arbeidsgivar, redusert lojalitet, redusert arbeidsmotivasjon, redusert engasjement og produktivitet i arbeidet, og ikkje minst auka intensjonar om å byte jobb (Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 148; Rousseau, 1995, 2004; Rousseau & Greller, 1994; Skogstad, 2016; Sverdrup, 2014; Turnley & Feldman, 1998, s. 77; Zhao et al., 2007). I ekstreme tilfelle kan brot også føre til at arbeidstakarar tyr til hemn i form av sabotasje, tjuveri, eller aggressiv oppførsel (Morrison & Robinson, 1997, s. 230).

Følgjene av eit psykologisk kontraktsbrot er ofte alvorlege, langvarige, og svært vanskelege å reparere (Rousseau, 1989). Robinson (1996) fann ein tydeleg negativ korrelasjon mellom psykologisk kontraktsbrot og tilsette sine prestasjonar, deira bidrag til å skape eit godt fellesskap, og intensjon om å verte verande i jobben. Resultata ho fekk var så tydelege at rapportane viste følgjer av kontraktsbrota som varte i eitt heilt år etterpå (Robinson, 1996).

Sjølv om det med tida vert danna nye kontraktar mellom arbeidsgivar og arbeidstakar, vil det likevel vere vanskeleg å kome seg heilt over eit kontraktsbrot. Sidan konsekvensane av brot er så inngrepande, og kan få så store og negative følgjer, bør arbeidsgivar vere opptatt av å unngå brot i utgangspunktet (Conway et al., 2011).

## **2.4 Kva rolle spelar kjensler arbeidsplassen?**

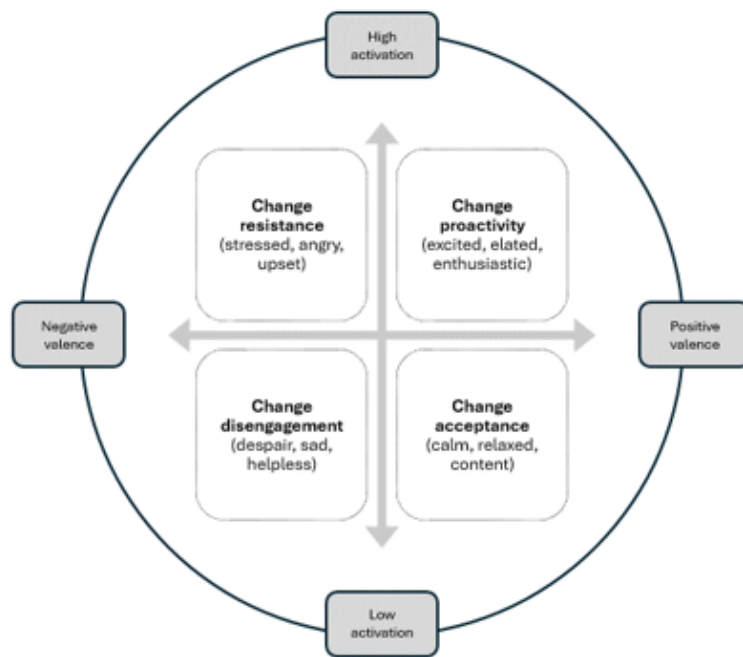
Kjensler har vist seg å spele ei viktig rolle, både når vi opplever usikkerheit og tek rettferdsvurderingar (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Folger & Cropanzano, 1998; Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992; Tyler & Smith, 1998, referert i Van den Bos & Lind, 2002;), og når vi vurderer eventuelle brot på dei psykologiske kontraktane våre (Zhao et al., 2007, s. 650). Affektive hendingar kan sette i gang slike vurderingar. Frå 1980-talet og fram til i dag ser vi ei auka interesse kring korleis kjensler påverkar oss og arbeidsmiljøet (Oreg et al., 2018; Weiss & Cropanzano, 1996). Weiss og Cropanzano (1996) utarbeidde eit rammeverket dei kalla AET, som skulle vera ei hjelp til å forstå korleis kjenslene våre vert

påverka av hendingar på arbeidsplassen, og korleis desse kjenslene kan leie til handlingar som igjen kan påverke arbeidsplassen (Oreg et al., 2018; Weiss & Beal, 2005). Desse hendingane kallar vi for affektive hendingar, og i tilfella desse leier til handling, vert dette referert til som affektive handlingar (Weiss & Beal, 2005). Weiss og Cropanzano (1996) understreka at sjølv om det teoretiske rammeverket kring AET i hovudsak dreier seg om arbeidsrelaterte hendingar, vil all emosjonell påverknad ha eit potensiale for å få konsekvensar, også på arbeidsplassen. Dei peikar også på at alle menneske er ulike, og at personlegdom spelar ei stor rolle for korleis kjenslevet utartar seg (Weiss & Beal, 2005, s. 4).

Vi meiner det er verdt å kommentere AET og jobbtilfredsheit, og skilnaden på desse. Fisher (2002) konkluderte med at kjensler på arbeidsplassen var ein del av folk sin overordna jobbtilfredsheit, men distinkt nok til å i seg sjølv vere eit eige forskingsområde (Fisher, 2000, referert i Weiss & Beal, 2005, s. 8). Medan jobbtilfredsheit vert konstruert gjennom evaluering over tid, byggjer affektive reaksjonar i større grad på sinnstilstandar som oppstår meir umiddelbart. Tid er dermed eit viktig aspekt ved AET (Weiss & Beal, 2005, s. 5). Weiss og Beal (2005) konkluderer med at jobbtilfredsheit i seg sjølv ikkje klarar å fange affektive erfaringar, og at affektive erfaringar påverkar den samla jobbtilfredsheita (Weiss & Beal, 2005, s. 8).

Oreg et al. (2018) syner korleis endringsmottakarar, altså personar som opplever endring, kan reagere og aktiverast til handling. Modellen «Circumplex of Change Recipients' Responses to Change and Underlying Affect» (Oreg et al, 2018, s. 69) (figur 2) tek for seg fire formar for reaksjonar på endring. Det er endringsmottakaren si vurdering (positiv eller negativ), i kombinasjon med endringsmottakaren sin reaksjon (aktiv eller passiv), som legg grunnlag for fire definerte utfall (Oreg et al. 2018).





*Figur 2: Circumplex of Change Recipients' Responses to Change and Underlying Affect. Frå «An affect-based model of recipients' responses to organizational change events» av Oreg et al., 2018, Academy of Management Review, Vol 43(No.1), s. 65-86*

Når endringsmottakaren gjer ei negativ vurdering og har høg aktivering, får vi endringsmotstand. Endringsmotstand kjem ofte til uttrykk gjennom kjensler som stress, tristheit og sinne. Dette kan føre til affektive handlingar, ved at den tilsette ytrar seg negative om endringa, ut til andre. Det kan også føre til at den tilsette sluttar i jobben. Sjølv om endringsmotstand kan få negative konsekvensar for organisasjonen, kan det å ytre seg gjere at endringsmotstanden reduserast, fordi den tilsette opplever å ha fått «blåst ut». Ein skal heller ikkje gløyme at kritiske idear kan vere nyttig for organisasjonen, og brukast på ein positiv måte i endringsarbeidet (Oreg et al., 2018, s. 71). Dersom endringsmottakaren gjer ei negativ vurdering og har ein passiv reaksjon, får vi endringsfråkopling. Endringsmottakaren kan verte trist, og kjenne på hjelpelausheit og fortvilning. Dei affektive handlingane er mindre alvorlege enn ved endringsmotstand, og kjem gjerne til uttrykk gjennom resignasjon, å vera fråverande, og å gjere feil. Affektive handlingar ved endringsfråkopling er mindre synlege enn ved endringsmotstand, då den tilsette ofte ikkje ytrar seg høgt. Dette gjer at det kan feiltolkast som endringsaksept (Oreg et al., 2018, s. 70). Den neste kombinasjonen kallast endringsproaktivitet, og kjenneteiknast ved at endringsmottakaren har positive vurderingar og høg aktivitet. Vanlege kjensler er spenning og entusiasme, og affektive handlingar kan vere at den tilsette aktivt oppsøker endringsagentur, som ofte er leiinga, og kjem med innspel som

kan underbyggje og vidareføre endringa. Å opne opp for innspel frå tilsette kan gjere at endringsprosessen tek lenger tid, men dersom endringsagenturet er villig til å implementere idear, kan endringsproaktivitet vere positivt for organisasjonen (Oreg et al., 2018, s. 72). Til sist har vi endringsaksept, som kjenneteiknast ved positiv vurdering og låg aktivitet. Endringsmottakarar i denne gruppa vurderer endringa som positiv, og reagerer med ro, er avslappa og nøgde. Dei affektive handlingane kjem til uttrykk gjennom passiv aksept, og tilsette i denne gruppa vil sjeldan kome med innspel til endringsprosessen (Oreg et al., 2018, s. 69).

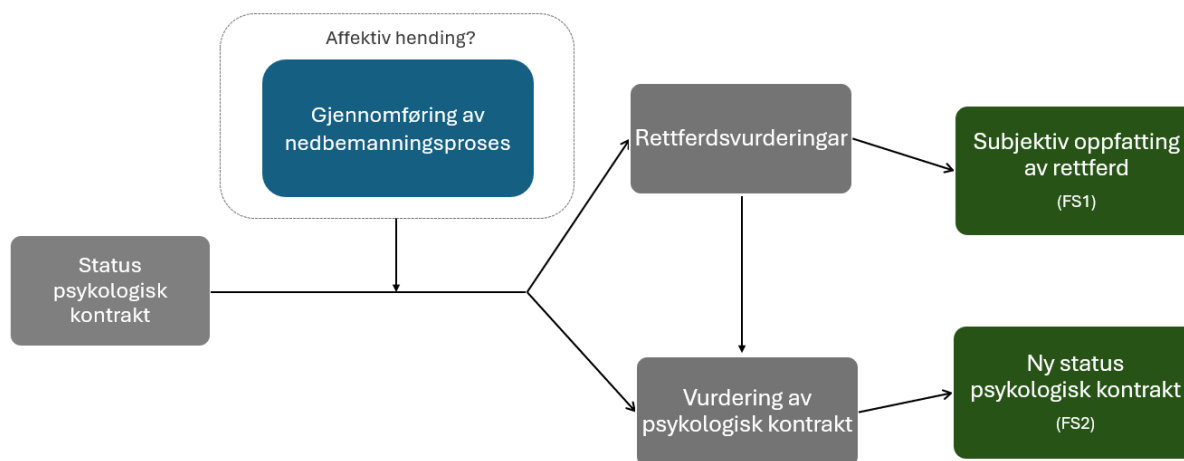
Gjennom kognitiv vurdering om kor vidt ei endring er positiv eller negativ for seg sjølv, for eiga målsetting og for organisasjonen, vil endringsmottakaren plassere seg innfor ein av dei fire kategoriane (Oreg et al., 2018). Det er verd å merke seg at det endringsmottakaren ser som mål for organisasjonen, ikkje nødvendigvis samstemmer med organisasjonen sine faktiske mål (Oreg et al., 2018, s. 73-74). Grad av aktivering korrelerer positivt med i kor stor grad endringsmottakaren opplever endringa som nær eller relevant for seg sjølv, hen sine mål, og for organisasjonen. Medan alle dei fire utfalla i figuren vil kunne påverke organisasjonen, argumenterer Oreg et al. (2018) for at dei aktive reaksjonane vil ha sterkare påverknad på miljøet, enn dei passive (Oreg et al., 2018). Weiss og Beal (2005) peikar på at ein stor del av AET-litteraturen fokuserer på negativ affekt framfor positiv affekt. Variasjonen i korleis vi opplever negative kjensler er svært stor, og det kan verke som om vi rett og slett vert sterkare påverka av negative hendingar, enn av positive (Weiss & Beal, 2005, s. 10).

## **2.5 Oppsummering av teori**

Før vi avsluttar teorikapitlet, vil vi gi ei oppsummering av teorien som no er presentert. Vi har så langt presentert teori om korleis endringar i organisasjonar, som til dømes ein nedbemanningsprosess, leier til usikkerheit. Når vi kjenner på usikkerheit vert rettferd viktig for oss. Dette fungerer som katalysatorar for vurderingar, kring vår eigen situasjon og omgjevnadene våre. Dei tilsette i ein organisasjon har eit sett med forventingar, som vil verte møtt eller brotne, heilt eller delvis, basert på kor rettferdig dei vurderer nedbemanningsprosessen, og kva forventingar dei har hatt til arbeidsgivar. Desse forventingane kan vere bevisste eller ubevisste. Dersom rettferdsvurderingane er i tråd med

opplevde lovnader, vil den psykologiske kontrakten vera oppretthaldt. Dersom det ikkje er samsvar mellom rettferdsvurderingane og det dei har forventa, vil dette kunne tyde på endring av kontrakten. Ved hjelp av AET har vi argumentert for at kjensler spelar ei viktig rolle når tilsette vurderer organisasjonsendringar, og endringsprosessar vil kunne vere affektive hendingar for dei tilsette.

Modellen under (figur 3) tek utgangspunkt i nedbemanningsprosessen ved HI, og skal gi svar på problemstillinga vår: *korleis har nedbemanningsprosessen påverka dei tilsette ved Havforskningsinstituttet.*



Figur 3: Tilsette sine subjektive vurderingar ved oppleving av nedbemanningsprosessen ved HI. K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024

I tråd med presentert teori tek vi utgangspunkt i at dei tilsette ved HI hadde sine etablerte psykologiske kontraktar før prosessen tok til, vist i «status psykologisk kontrakt».

Gjennomføring av nedbemanningsprosessen gjer at dei tilsette opplever usikkerheit, og dei byrjar å ta vurderingar. Vi har argumentert for at kjensler spelar ei rolle, og vi ønsker å undersøkje om nedbemanningsprosessen har vore ei affektiv hending for dei tilsette. Ein stripla krans omringer difor nedbemanningsprosessen.

Sidan problemstillinga vår er ute etter å avdekke tilsette sine subjektive vurderingar, har vi definert to forskings spørsmål. Det første er korleis dei tilsette opplever nedbemanningsprosessen i lys av rettferd (FS1). Vi tek tak i dette spørsmålet ved å sjå på

«rettferdsvurderingar». Det andre spørsmålet er korleis nedbemanningsprosessen har påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette (FS2). Dette tek vi tak i ved å sjå på vurderingar av psykologisk kontrakt. Boksane «rettferdsvurderingar» og «vurderingar av psykologisk kontrakt» representerer vurderingsstadiuma som skal gi svar på dei to forskingsspørsmåla. Legg merke til samanhengen mellom «rettferdsvurderingar» og «vurderingar av psykologisk kontrakt». Dersom forventingar kring rettferd er ein del av den opphavlege psykologiske kontrakten deira, vil rettferdsvurderingane vere med som vurderingsgrunnlag for påverknad av denne.

Vi håpar å få svar på FS1 gjennom rettferdsvurderingar, og på FS2 gjennom vurderingar av psykologiske kontraktar. Dette legg grunnlag for svaret på problemstillinga vår, nemleg *korleis har nedbemanningsprosessen påverka dei tilsette ved Havforskningsinstituttet?*

### **3 Metode**

I dette kapittelet gjer vi greie for dei forskingsmetodiske vala som er tatt, for å best mogleg kunne svare på problemstillinga om korleis nedbemanningsprosessen har påverka dei tilsette ved HI. Vi startar med å skildre og grunngje val av analytisk tilnærming og forskingsdesign. Deretter skildrar vi forskingsprosessen, inkludert metodar for datainnsamling, val av respondentar, og strategiar for analysing av innsamla data. Vi deler så dei etiske refleksjonane våre, og avsluttar kapittelet ved å ta stilling kvaliteten på studien.

#### **3.1 Ei abduktiv tilnærming**

Vi kan seie at prosessen vår starta med ei form for deltakande observasjon, sidan ein av forfattarane jobbar i HI. Deltakande observasjon kan gi innsikt i sosiale situasjonar ved at ein tek del i aktivitetar, utviklar kontaktar, og snakkar med deltakarar (Thagaard, 2018, s. 63). I vårt tilfelle kom dette naturleg, ved å vere ein del av arbeidsmiljøet. Dingwall (1997) meiner at vi ikkje har nok anna val enn å «lytte til det verda fortel oss» (Dingwall, 1997, referert i Tjora, 2018, s. 53). Denne observasjonen gav oss data om tankane dei tilsette hadde om nedbemanningsprosessen, og prosjektet tok til på induktivt vis. Vi las oss opp på eksisterande forskning på nedbemanning, rettferd, jobbsikkerheit og –usikkerheit, AET, med meir, for å

forberede den strategiske datainnsamlinga. Dette er ein deduktiv måte å arbeide på. Studien har dermed bevega seg mellom induksjon og deduksjon, som kjenneteiknar abduktiv tilnærming.

Den abduktive tilnærminga er teoretisk forankra mellom teori og empiri (Thagaard, 2018, s. 184). Den kan seiast å starte frå empiri, men på same tid akseptere betydinga av perspektiv og teoriar i laupet av, og/eller i forkant av, forskingsprosessen (Tjora, 2018, s. 255). Gjennom abduktiv tilnærming kan dataanalysen bidra til å utvikle nye teoretiske perspektiv, og den teoretiske forankringa kan gi innspel til korleis vi kan utvikle ei forståing av dataa (Thagaard, 2018, s. 184). Veggen mot svar på problemstillinga blir til medan vi går, noko som krev at vi må vere opne for ei variert tilnærminga. Dette gjer vi gjennom abduksjon. Vi opnar opp for nye sentrale omgrep undervegs, samtidig som vi forankrar arbeidet vårt i allereie godt etablert teori. Abduktive tilnærming dannar eit godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i eit kvalitativt forskingsprosjekt (Tjora, 2018).

### **3.2 Eit kvalitativt forskingsdesign**

I denne studien undersøker vi dei erfaringane, forventningane og kjenslene dei tilsette har hatt før, under, og etter prosessen. Temaet kan opplevast som personleg og sensitivt, difor har vi vald kvalitativ metode. Dette finn vi støtte for i Thagaard (2018), som seier at det å bruke kvalitative metodar gir ein nær kontakt mellom forskar og deltakar, som igjen kan gi grunnlag for å utvikle ei god forståing av personar si oppleving av, og refleksjonar over, eigen situasjon (Thagaard, 2018, s. 11).

Den kvalitative metoden handlar om å forstå og skildre den enkelte sine handlingar i sin naturlege kontekst (Cohen et al., 2018, s. 289), som er akkurat det vi ønsker å gjere. Gjennom personlege dybdeintervju får respondentane fortelje om si eiga oppleving av nedbemanningsprosessen. Vi meiner denne formen for datainnsamling gir oss meir informasjon, enn eit spørjeskjema med fastsette svar. Når respondenten fortel om nedbemanningsprosessen med eigne ord, og reflekterer over opplevingar av rettferd, forventingar og eigne kjensler, får vi inngåande kjennskap til kva ein nedbemanningsprosess kan bety for eit menneske. Metoden opnar også opp for at vi kan stille tilleggsspørsmål. Vi

Dette har vore eit tungtvegande argument i val av metodikk, og vi finn støtte for dette i Tjora (Tjora, 2018, s. 113).

### **3.2.1 Casestudie**

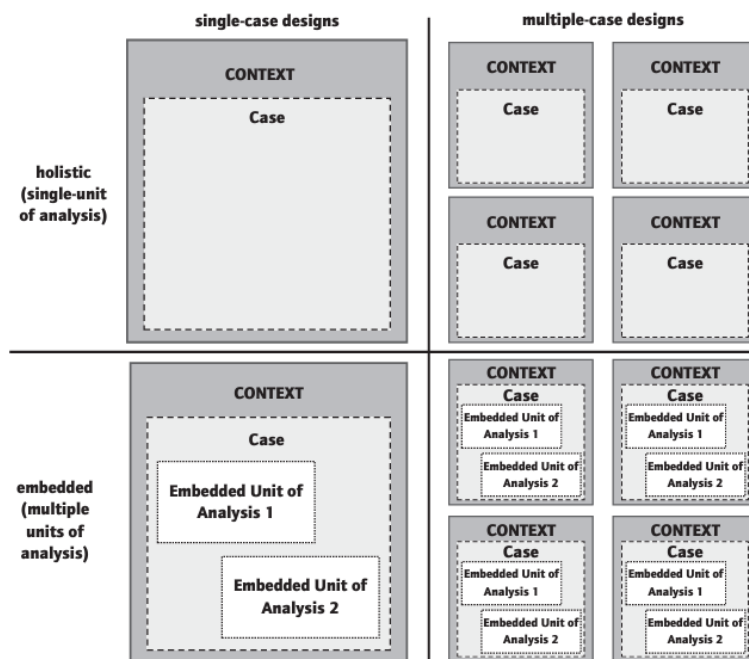
Casestudie er ein av metodane ein kan bruke for å gjennomføre kvalitative studiar med eit intensivt design. Ein case kan definerast som ein inngåande studie, der ein får mykje informasjon av ei eller fleire undersøkingseiningar (Jacobsen, 2018, s. 97; Thagaard, 2018, s. 51; Tjora, 2018, s. 41).

Studien vår inneheld «korleis-spørsmål». Då er det føremålstenleg å bruke casestudie som metode (Yin, 2003). Det er også ein føresetnad for casestudien at den tek utgangspunkt i hendingar relatert til notid (Yin, 2003, s. 4). Dette stemmer med vår studie, som byggjer på ein konkret prosess ved HI som nyleg fann stad. Vi studerer to einingar innfor eit gitt tidsrom og resultat og effektane av prosessen er framleis til stades og aktuelle.

Casestudien vår kan også kallast instrumentell. Ein instrumentell casestudie har som mål å forstå eitt fenomen (nedbemanningsprosessen) i ein gitt kontekst (organisasjonen HI), ved å rette merksemda mot ein case (Creswell & Poth, 2018, s. 99). Eit vidare mål er å kunne bruke denne kunnskapen til å forstå det same fenomenet i ein anna kontekst (Stake, 1995, s. 3).

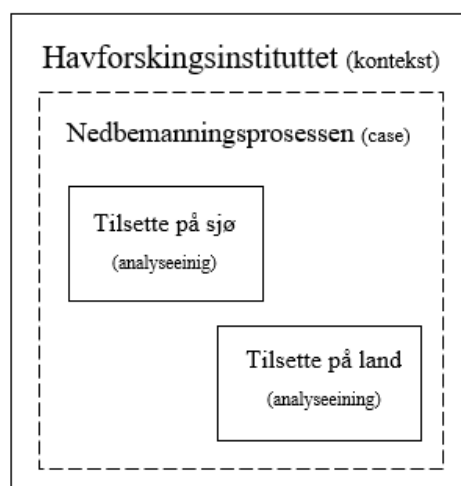
#### **3.2.1.1 Innebygd enkelcasedesign**

Yin (2003) definerte fire grunnleggjande typar casestudiedesign, som presentert under (figur 4). Langs den eine aksen vert det skild mellom enkeltcase- og fleircasedesign, medan den andre aksen tek for seg holistisk og innebygd (embedded) casestudie (Yin, 2003, s. 40).



Figur 4: Frå «Case study research: Design and methods», R. K. Yin, 2003, ThousandOaks, CA: Sage Publications, Inc., s. 19-56

Studien vår har eit innebygd enkeltcasedesign, som inneber at vi definerer fleire (to) analyseiningar innfor same case, innfor éin kontekst (Yin, 2003, s. 19). Sjøtilsette og landtilsette utgjer analyseiningane i studien. Casen i studien er nedbemanningsprosessen i HI, og organisasjonen HI utgjer konteksten. Dette er vist i figur 5:



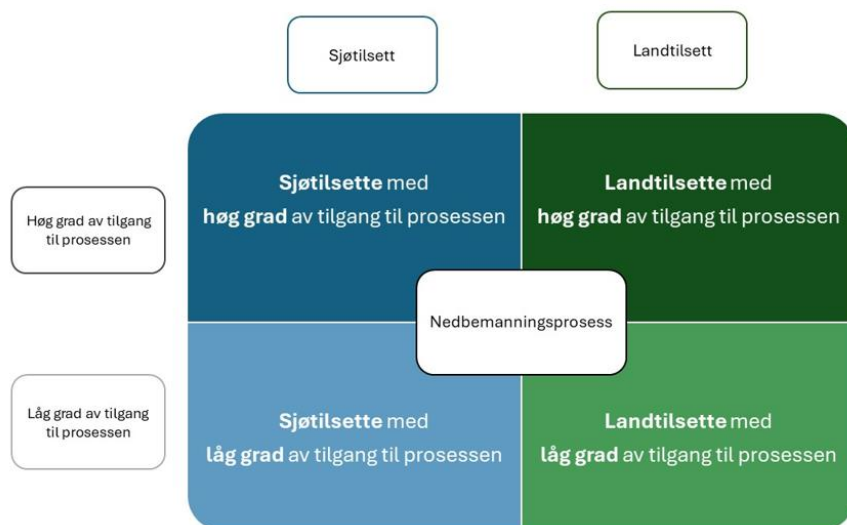
Figur 5: Visualisering av studien sin innebygde enkeltcasestudie, K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024. Basert på figur i «Case study research: Design and methods», R. K. Yin, 2003, ThousandOaks, CA: Sage Publications, Inc., s. 19-56

### 3.2.2 Strategisk utval av respondentar

Ein kvalitativ studie har eit relativt lite utval, som gjer utvalsprosessen særleg viktig.

Gjennom strategisk utval, velde vi respondentar med kvalifikasjonar og eigenskapar som er strategiske i forhold til problemstillinga. Vi finn støtte for dette hos Thagaard (Thagaard, 2018, s. 54).

Det var berre dei sjøtilsette i HI som utgjorde utvalskrinsen for nedbemanninga, og vi gjekk ut frå at dette har vore ein viktig faktor i korleis prosessen har påverka, eller ikkje påverka, dei tilsette. Gjennom intervju med sjø- og landtilsette respondentar, fekk vi innsikt i individuelle reaksjonar både innfor og på tvers av dei to analyseiningane. Vi var også nysgjerrige på om grad av tilgang dei tilsette hadde hatt til prosessen, påverka opplevinga deira. For det vidare arbeidet delte vi difor respondentane inn utvalsgrupper ut frå om dei var sjø- eller landtilsette, og om dei har hatt høg eller låg grad av tilgang til prosessen. Dette kan illustrerast slik:



Figur 6: Oversikt over studien sine utvalsgrupper. K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024

For å få balanse i utvalet, ønskte vi å intervjuje like mange frå kvar analyseining, fire frå kvar, og åtte totalt. Vi rekrutterte sjølv dei landtilsette respondentane, medan vi fekk hjelp av ein rådgjevar ved instituttet med god kjennskap til reiarlaget til å finne hensiktsmessige respondentar blant dei sjøtilsette. Til saman sende vi førespurnad til femten sjøtilsette og seks landtilsette. Dei landtilsette svara raskt, og var positive til deltaking. Dei sjøtilsette var tyngre



å rekruttere. Dei var vanskeleg å få tak i, og ikkje alle ville delta. Til slutt enda vi opp med fire respondentar frå sjøsida, og seks frå landsida:

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
<b>Stilling</b>	Matros	Matros	Kokk	Overstyrmann	Forskar
<b>Arbeidsområde</b>	Sjø	Sjø	Sjø	Sjø	Land
<b>Tilgang til prosessen</b>	Låg grad	Låg grad	Høg grad	Høg grad	Låg grad

	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
<b>Stilling</b>	Forskar	Overingeniør, lab	Rådgjevar	Seniorrådgivar	Overingeniør
<b>Arbeidsområde</b>	Land	Land	Land	Land	Land
<b>Tilgang til prosessen</b>	Låg grad	Låg grad	Låg grad	Høg grad	Høg grad

Tabell 1: Respondentoversikt. K. Bjørnes & E. S. Håkonseth, 2024

Gjennom å intervjuje tilsette frå ulike delar av organisasjonen, i ulike stillingar fordelt på sjø og land, og med ulik tilgang til arena for avgjersler, meiner vi å ha danna oss eit godt bilete av korleis nedbemanningsprosessen har påverka dei tilsette. Det er vanskeleg å vite akkurat kor mange som bør intervjuast i ein kvalitativ studie (Tjora, 2017, s. 143), men etter kvart som vi gjennomførte intervjua opplevde vi at ny informasjon sjeldnare dukka opp. Dette kallar Thagaard for mettingspunkt (Thagaard, 2018, s. 59).

### 3.2.3 Semistrukturert intervju

Det semistrukturerte intervjuet opnar opp for at vi som forskarar ikkje har klart å tenke ut alle dei gode spørsmåla på førehand. Intervjuet vert dermed meir lik ein samtale, med rom for endringar undervegs. Ved utarbeiding av intervjuguiden bestemte vi oss difor for ein relativt open intervjuguide, der tema og rekkefølge var fastsett på førehand, men der dei aller fleste spørsmåla var opne.

Intervjuguiden byrja med nøytrale emne, før vi introduserte meir emosjonelt lada emne, i samsvar med anbefalingar frå metodelitteraturen (Thagaard, 2018, s. 100). Sidan vi ønskte å sjå på temaa rettferd og psykologisk kontrakt, bestemte vi oss for å dele spørsmåla inn tematisk. Dette liknar på det Thagaard (2018) refererer til som «tre-med-greiner-modellen»,

som har ein struktur der stamma representerer hovudtema i prosjektet, og greinene meir spesifikke tema (Thagaard, 2018, s, 95). I tillegg var vi spente på om vi kunne finne teikn på AET. AET handlar om kjensler, og kan vere utfordrande å snakke om. Vi valde difor ikkje den same tematiske tilnærminga. Forutan eitt konkret spørsmål om kjensler, avdekkja vi kjensler basert på resten av intervjuet.

Operasjonalisering, altså å formulere spørsmåla på eit folkeleg språk utan å bevege seg for langt bort frå det vi faktisk var på jakt etter, var utfordrande. Data knytt til psykologisk kontrakt vart forsøkt avdekkja gjennom spørsmål om dei tilsette sine forventingar til arbeidsgivar. Stundom var det også vanskeleg å unngå lukka spørsmål. Vi var difor merksame på å bruke oppfølgingsspørsmål i samband med desse.

### **3.2.4 Gjennomføring av intervju**

Studien innebar behandling av personopplysningar, og vart difor meldt til Sikt. Medan vi venta på godkjenning, gjennomførte vi eit testintervju med ein landtilsett ved HI, med organisasjonsfagleg bakgrunn. Her øvde vi på å finne balansen mellom å stille spørsmål, lytte, og å gi tilbakemeldingar, og skape ein trygg atmosfære. Vi fekk hovudsakleg fekk positive tilbakemeldingar frå testrespondenten, men gjorde likevel nokre småjusteringar i intervjuguiden. Dataa frå intervjuet med testrespondenten er ikkje inkludert i datagrunnlaget i studien.

I forkant av intervjuet fekk respondentane tilsendt eit informasjonsskriv om kva det innebar å delta, og føremålet med studien. Respondentane signerte og returnerte samtykkeerklæringa vedlagt i informasjonsskrivet (Vedlegg 3). Ti intervju, som alle var på rundt ein time, vart gjennomført. Grunna geografiske avstandar og tidssparing delte vi intervjuet mellom oss, og gjennomførte dei via kommunikasjons- og samarbeidsplattforma Teams.

Alle respondentane samtykka til bruk av lydopptakar på førehand. Vi nytta UiO si teneste Nettskjema-diktafon mobilapp for smarttelefon (UiO, 2024). Gjennom å bruke lydopptak kunne vi konsentrere oss fullt og heilt om respondentane. Vislapp å notere kunne vi lettare bevege oss mellom tema. Vi kunne også følgje betre med på reaksjonar. Sjølv om vi veit at respondentar kan syns det er ubehageleg med lydopptak (Jacobsen, 2018, s. 153), finns det

mange fordelar (Thagaard, 2018, s. 112). Vi kunne konsentrere oss fullt og heilt om respondentane, og sidan vi slapp å notere kunne vi lettare bevege oss mellom tema.

Vi byrja kvart intervju med å fortelja kort om føremålet med studien, kva vi skulle bruke dataa til, og vi spurde om respondentane hadde spørsmål. Å «varme opp» respondenten er ei anbefaling frå Jacobsen (2018, s. 156). Tidleg i intervju viste vi respondentane ei tidslinje over nedbemanningsprosessen, som skulle hjelpe dei å hugse, og å reflektere over hendingane som dei hadde merka seg ved. Vi følgde intervjuguiden, samstundes som samtalanen bevegde seg naturleg. Vi fokuserte på å lytte aktivt, og på å skape ein trygg og skjønnsam atmosfære for respondentane. Vi brukte prober for å skape god flyt i samtalen. Prober er spørsmål eller kommentarar, som viser at ein lyttar aktivt til respondenten (Thagaard, 2018, s. 96). Dersom ein ikkje gir noko form for bekreftande signal, vil intervju med stor sannsyn stoppe opp (Jacobsen, 2018, s. 157).

Eit par av respondentane tok seg sjølv tilsynelatande i å fortelja meir opent og detaljert enn dei hadde tenkt, og trong ekstra forsikring om anonymisering. På slutten av intervju fortalte enkelte at dei hadde både hugsa og fortalt meir enn dei trudde dei ville gjere

### **3.2.5 Transkribering**

Lydfilene i Nettskjema-diktafon-appen vart lagra kryptert, og lasta opp direkte til Nettskjema, som er ei trygg nettside med høgt sikkerhetsnivå (UiO, 2024). Automatisk transkripsjon vart gjort av UiO si interne teneste, Autotekst (UiO, 2024). Transkripsjonen var nyttig, men ikkje heilt nøyaktig og fullstendig. Vi gjekk gjennom transkripsjonane, og retta feil fortløpande, for å ikkje miste verdifull informasjon eller gløyme observasjonar. Transkripsjonen vart gjort på bokmål, men då studien vår er skriven på nynorsk, vil direkte sitat framstillast på nynorsk. Å bruke eit normert språk i ein studie med få respondentar med ulike dialektar, er ein god metode for å sikre anonymisering. Normalisering av språk kan i seg sjølv fungere som anonymisering (Lode, 2006, referert i Tjora, 2018, s. 174).

## **3.3 Tematisk analyse**

Sidan vi bygde opp intervjuguiden tematisk, kategoriserte vi dataa med utgangspunkt i temaa. Å namngi kategoriar med utgangspunkt i faguttrykk er ein deduktiv tilnærming til

kategorisering. Vi finn støtte for denne metoden i litteraturen (Jacobsen, 2018, s. 208; Thagaard, 2018, s. 154). Vi sorterte svara i samsvar med dei to analyseiningane, som deretter vart delte opp i høg og låg tilgang til nedbemanningsprosessen. Vi såg etter likheiter og ulikheiter, både innfor analyseiningane, utvalsgruppene, og på tvers av desse. Undervegs reflekterte vi rundt kva dei ulike sitata betydde, og kommenterte dette i dokumentet. Thagaard meiner at slike «analytiske memos» er ei god hjelp til å forstå meiningsinnhaldet i ein tekst (Thagaard, 2018, s. 154). Neste steg var å lage underkategoriar av temaa. Her tok vi utgangspunkt i kva respondentane såg ut til å vere opptatt av under intervjuet, og som kunne vere grunnlag for samanlikning. Dette finn vi støtte for i Jacobsen (2018, s. 210-211). Dataanalysen skjedde også tematisk, ved at vi analyserte data i lys av dei ulike temaa vi hadde vald. Dette gjev mening, fordi vi ønsker å svare på FS1 og FS2 ut frå bestemte teoriar. Ein fare er at ein kan lausrive sitat frå konteksten sin, og missa oversikt over samanheng mellom sitat, handling, og konteksten. Vi brukte difor mykje tid på å diskutere funna og kva dei betydde.

### **3.4 Ethiske refleksjonar**

Tre etiske prinsipp får spesielt stor merksemd i den kvalitative metodelitteraturen: informert samtykke, konfidensialitet, og konsekvensar av å delta i forskingsprosjekt (Thagaard, 2018, s. 22). Vi vil her gjere greie for prinsippa, og kva vi har gjort for å følge desse.

Informert samtykke handlar om å gi potensielle respondentar tilstrekkeleg informasjon, slik at dei kan vurdere om dei vil delta (Thagaard, 2018, s. 23). Dette inneber informasjon om kva for data som vert samla inn, korleis dei skal brukast, og korleis dei vert lagra (NESH, 2023, s. 19). Det er viktig å understreke at deltaking er frivillig (NESH, 2023, s. 20), noko som byggjer på prinsippet om at individet skal kunne bestemme kven som har tilgang til informasjon om dei, og liva deira (Thagaard, 2018). Vi tok hand om dette gjennom å først kontakte potensielle respondentar via SMS, der vi kort informerte om prosjektet. Dei som ville vite meir eller ønskte å delta, fekk tilsendt informasjons- og samtykkeskjema. Vi brukte Sikt sin mal for informert samtykke (Sikt, u.å.).

Konfidensialitet går ut på å halde teieplikta overfor respondentane, når dette er avtalt (NESH, 2023). I vårt tilfelle inneber dette å halde respondentane anonyme. Informasjon som vi såg

kunne føre til identifisering av respondentane vart difor endra. Anonymisering er også med på å trekke fokuset vekk frå respondentane, til fordel for dei sosiale fenomena som faktisk vert studerte (Thagaard, 2018, s. 24). Respondentane fekk identifikatorar ved presentasjon av funn, og i analysen, men ikkje kvart sitt respondentnummer (respondent 1, respondent 2, osv.). Dette fordi vi meiner vi har for få respondentar i kvar av dei fire utvalsgruppene, til å kunne oppfylle krav til konfidensialitet.

Det siste prinsippet handlar om moglege konsekvensar for deltakarane. Dette heng saman med grunntanke om menneskeverdet, og at deltakarane sin personlege integritet, sikkerheit og velferd skal respekterast (NESH, 2023, s. 8). Thagaard (2018) skriv at respondentane kan ha negative reaksjonar på å sjå eigne sitat i ei analytisk samanheng, i den publiserte teksten. Dette kan særleg vere tilfelle når teksten handlar om sosiale relasjonar, og sitata ikkje samsvarar med respondenten sitt inntrykk (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 218, referert i Thagaard, 2018, s. 27). Vi hadde fleire respondentar som snakka om personar og relasjonar i organisasjonen. Dette har vi attgjeve med stor varsemd. Samtidig legg vi til grunn at respondentane sitt ønskje om å delta i prosjektet vårt kan vere motivert av moglegheita til å verte gitt ei stemme, og å verte høyrd i ei sak dei brenn for. Dersom dei ikkje kjenner seg att i teksten kan dei kjenne på at dei ikkje er vorte teken på alvor. Dette er eit ekte dilemma. Vi er difor opptekne av å attgje respondentane så nøyaktig som mogleg, innfor dei forskningsetiske rammene.

### **3.5 Forskingskvalitet – kor god er studien?**

Ved å vurdere validitet og reliabilitet kan vi seie noko om kvaliteten på studien. Validitet er knytt til spørsmål om gyldigheit og kan delast i to: intern gyldigheit, som ser på kor vidt studien vert oppfatta som riktig, og ekstern gyldigheit, som er knytt til overførbarheit. Reliabilitet seier noko om forkinga er påliteleg og truverdige (Jacobsen, 2018, s. 17; Thagaard, 2018, s. 19).

#### **3.5.1 Intern gyldigheit**

For å få fram den interne gyldigheita, har vi undervegs i studien gjort greie for dei slutningar vi har teke, både i val av teori, metode, respondentar, datainnsamling, og korleis vi har behandla og tolka dataa. Har vi dekning i dataa for konklusjonane vi tek, og er skildringane i

studien verkelegheitsnære (Jacobsen, 2018, s. 17; s. 228)? Gyldigheita til dataa er sterkt avhengige av kjeldene dei kjem frå, og om desse gjev riktig informasjon (Jacobsen, 2018, s. 229-30). Vi har samla inn data frå respondentar i ulike delar av organisasjonen, som jobbar i ulike stillingar fordelt på sjø og land, og som har hatt høg eller låg tilgang til prosessen. Vi meiner utvalet har god variasjon for å kunne svara på problemstillinga vår, men har kjeldene våre gitt oss riktig informasjon?

Det er viktig å vere medviten korleis forskinga kan verte påverka av personane som er involverte. Vi har difor forsøkt å undersøkje og forklare korleis dette kan prege studien. Dette kan knytast til omgrepet refleksivitet (Jacobsen, 2018, s. 246; Tjora, 2018, s. 264). Nærleik til organisasjon og respondentar kan også skape utfordringar for intern gyldigheit (Jacobsen, 2018, s. 246). I vårt tilfelle jobbar ein av forfattarane som HR-rådgjevar i organisasjonen vi studerer. I denne stillinga representerer ho leiinga. Dobbeltrolla gjev både fordelar og ulemper. Forskaren kjenner organisasjonen godt og har tilgang til respondentar gjennom nettverket sitt, noko som gir eit godt utgangspunkt for å utføre eit strategisk utval. Ho kjenner historikken og kulturen til organisasjonen, og snakkar det same «språket» som respondentane (Cameron, 2021, s. 3520). Ei ulempe vi ser for oss, er at forskaren kan ha med seg eit tankesett som sperrar for ny kunnskap.

Vi hadde tenkt gjennom på førehand at respondentane kunne kjenne på ubehag ved at ein HR-rådgjevar bad dei uttale seg om nedbemanningsprosessen i høve eit forskingsprosjekt. Kanskje ville dei vegre seg for å seie det dei tenkte, i frykt for at det skulle slå negativt attende på dei? Eller ville dei prøve å trygge seg sjølv ved å fortelja det dei trudde forskaren ville høyre? I informasjons- og samtykkeskjemaet understreka vi at deltaking, eller ikkje deltaking, ikkje ville ha innverknad på arbeidsforholdet deira. Her var vi noko framsynte, då fleire av respondentane fortalte at dei hadde tenkt på dette. Dei syns forskaren si doble rolle var litt «skummel». I desse tilfella brukte forskaren tid på å snakke om korleis dataa vart lagra kryptert, at dei ville verte anonymiserte, og seinare sletta. Forskaren opplevde at dette trygga respondentane, og ingen trekte samtykket attende i etterkant. Sjølv om vi har gjort desse tiltaka for å sikre så ærlege svar som mogleg kan vi ikkje vite om vi har lukkast, og har difor tatt høgde for dette i dataanalysen.

Vi kan ikkje sjå bort frå at respondentane har kjend seg tvungne til å delta, grunna relasjonen til forskaren. Dette kan få følger for den interne gyldigheita, då eigenskapar ved relasjonen kan legge føringar for kven som deltek, og korleis dei svarar. Dersom respondenten kjenner forskaren, kan førstnemnde kjenne seg friare, og prate om ting som kjennes greitt å prate med ein kollega om, men som er underlagt teieplikt. Her er det viktig at forskaren er vaken, og vernar respondent og organisasjon ved å ikkje attgje slik informasjon (Cameron, 2021, s. 3526). Dersom respondenten assosierer forskaren med leiinga, kan dette også påverke situasjonen (Thagaard, 2018, s. 104). Dette meiner vi å ha sett spor av i eitt av intervju, der respondenten nytta høvet til å klage på intranettet, og bad forskaren sjå om det ikkje gjekk an å få på plass ei betre påloggingsløyising. Det å måtte få hjelp av ein rådgjevar til finne sjøtilsette respondentar, kan også ha påverka den interne gyldigheita. Vi understreka at rådgjevaren måtte velje respondentar med variasjon i stillingar, og ikkje ut frå korleis hen tenkte respondentane ville svare. Sjølv om vi gjorde dette tiltaket, kan vi ikkje utelukka at hen kan ha påverka studien.

### **3.5.2 Ekstern gyldigheit**

Når forskinga har ekstern gyldigheit betyr dette at resultata kan nyttast til å forstå liknande fenomen i andre kontekstar. Dette kallast også overførbarheit. For å kunne forstå eit fenomen i ein anna kontekst enn den vi har forska på, må fenomenet vere representativt for den nye konteksten (Jacobsen, 2018, s. 17). Her må vi stille oss to viktige spørsmål. Det første er om vi hadde fått liknande resultat dersom vi intervjuar ti nye respondentar i same organisasjon? Det andre er om vi hadde fått liknande svar ved å intervjuar ti respondentar frå ein anna statleg organisasjon, som også nettopp hadde gjennomgått ein nedbemanningsprosess? Dersom svara på desse spørsmåla er ja, betyr det at vi kan generalisere, og påstå noko om kontekstar vi ikkje har undersøkt (Jacobsen, 2018, s. 238). Viktige føresetnader for overførbarheit er å studere nok einingar, og at einingane vi har studert har eigenskapar som kan finnast att i andre kontekstar (Jacobsen, 2018, s. 239).

Når vi er varsame med å føreslå styrke og rekkevidde av eiga forskning, tek vi ei moderat tilnærming til generalisering. Dette kan vi gjere gjennom å føreslå vidare forskning gjennom same forskingsdesign (Nadim, 2015). I dette prosjektet har vi intervjuar ti respondentar. Når vi samanliknar oss med studiar innfor nærliggande fagfelt, ser vi at dette er litt få. Det er til

dømmes gjennomført 35 intervju i Edelman et al. (2023), 30 intervju i Koeber (2002) og Fernandes og Ward (2015), og 92 intervju i Su et al. (2022). Dette peikar i retning av svak overførbarheit i studien vår (Thagaard, 2018). Kategorien av analyseiningane vi har studert kan derimot tenkast å finnast att i andre nedbemanningstekstar, noko som talar for overførbarheit (Thagaard, 2018). I denne studien har vi vald å kategorisere i sjø- og landtilsette, som i praksis betyr utvalskrins og ikkje utvalskrins for nedbemanning. Desse kategoriane vil også kunne finnast i andre organisasjonar som gjennomfører nedbemanning. Dette betyr at i den grad vi føreslår overførbarheit, vil det vere gjennom å teste vår empiri på ein liknande populasjon. Dette finn vi støtte for i Nadim (2015).

### **3.5.3 Reliabilitet**

Reliabilitet i kvalitativ forskning handlar om ei kritisk vurdering av at undersøkinga må vere påliteleg og kunne stolast på. For å oppnå høg reliabilitet må studien vere gjennomført på ein måte som vekker tillit. Målet er å overtyda ein kritisk lesar om at kvaliteten på studien er god, og at resultata difor har verdi (Jacobsen, 2018, s. 227; Thagaard, 2018, s. 188). Ville andre forskarar fått tilnærma same resultat, dersom studiane deira vart gjennomførte på same måte som skildra her? Dette er eit viktig spørsmål å stille seg, når det kjem til å undersøkje om studien har høg reliabilitet (Jacobsen, 2018, s. 17).

For å styrke reliabiliteten har vi forsøkt å gjere forskingsprosessen så transparent som mogleg. Dette gjer vi gjennom å gi detaljerte forklaringar kring forskingsstrategien og analysemetoden vi har brukt. Målet med dette er at andre skal kunne vurdere prosessen trinn for trinn. Vi finn støtte for denne tankegangen hos Silverman (Silverman, 2014, s. 84, referert i Thagaard, 2018, s. 188). Å vere to forskarar, gjer at vi har nokon å spele på når vi reflekterer og kritiserer forskingsprosessen. Dette kan styrke reliabiliteten (Thagaard, 2018, s. 188). Saman har vi mellom anna reflektert rundt fenomenet intervju effekt (Davis et al., 2010, referert i Jacobsen 2018, s. 242), og drøfta korleis unngå dette. Dette inneber at respondentane vert minst mogleg påverka av oss som intervjuarar, gjennom at vi mellom anna opptre så likt som mogleg i intervjusituasjonen (Jacobsen, 2018, s. 242-243). Konteksteffekt - altså den konteksten intervjuet føregjekk i - kan også ha påverka innhaldet i intervjuet (Jacobsen, 2018, s. 243). Alle intervjuar føregjekk digitalt på Teams, der respondentane i utgangspunktet var i ein naturleg kontekst, som på jobb eller heime (Nevin, 1974, referert i Jacobsen, 2018, s.



152). Vi trur likevel at det digitale rommet kan representere ein kunstig kontekst for enkelte, og har teke høgde for dette. Sjølv om digitale møter er vorte ein normal del av kvardagen til mange tilsette, må vi vere opne for at det digitale rommet kan representere ein kunstig kontekst. Dette gjeld kanskje særleg for sjøtilsette, som i mindre grad har møteverksemd som del av sin arbeidsdag.

## 4 Presentasjon av empiri

I dette kapittelet vil vi presenter forskingsfunna våre, som vi i neste kapittel skal analysere for å svare på korleis dei tilsette ved HI har opplevd nedbemanningsprosessen. Funna er strukturerte etter FS1 og FS2.

Under FS1 presenterer vi funn knytt til rettferd, viktige hendingar og kjensler. Funna vi presenterer under FS2 er knytt til forventingar dei tilsette har, eller har hatt, og korleis desse har vorte møtt. Sjølv om dette er ein nyttig måte å strukturere funna på, understrekar vi at det å fullstendig isolere funna i kvar sine kategoriar ikkje let seg gjere. Eitt sitat kan passe godt under fleire av overskriftene våre, og vere relevante for både FS1 og FS2. Funna må difor sjåast som eitt datasett, som kan vere relevant på fleire område.

Vi tek med oss strukturen med dei fire utvalsgruppene som vi presenterte i figur 5, (sjøtilsette/landtilsette, og høg tilgang til prosessen/låg tilgang til prosessen) når vi systematiserer og presenterer funna. For å gjere det enklare for lesaren vil vi referere til dei ulike utvalsgruppene som SH (sjøtilsette med høg grad av tilgang til prosessen), SL (sjøtilsette med låg grad av tilgang til prosessen), LH (landtilsette med høg grad av tilgang til prosessen) og LL (landtilsette med låg grad av tilgang til prosessen), når dette har ei hensikt. Vi fann i midlertid ikkje særleg stor variasjon knytt til høg/låg grad av tilgang, og referere difor i større grad til analyseiningane sjø- og landtilsette (S og L). Dette er fordi respondentar innfor same analyseining ofte hadde liknande opplevingar.

## 4.1 Funn knytt til forskingsspørsmål 1

I dette kapittelet presenterer vi funn som kan koplatt til FS1: *korleis opplevde dei tilsette nedbemanningsprosessen i lys av rettferd?* I teorikapittelet skriv vi at vi trur at prosedyrerettferd vil vere sær s viktig når dei tilsette tek vurderingar kring rettferd. Vi har likevel vald ei meir open formulering av FS1, fordi vi ønsker å også kunne seie noko om andre former for rettferd, dersom funna tyder på dette. Vi fann at respondentane si oppleving av rettferd i nedbemanningsprosessen var knytt til om dei opplevde at prosessen var forutsigbar, og opplevingar knytt til leiinga sitt nærvær, leiinga sin kompetanse, og forhandlingsklimaet.

### 4.1.1 Forutsigbarheit

Vi såg stor variasjon i kor vidt respondentane meiner prosessen har vore forutsigbar. Dei sjøtilsette såg ut til å einast om at prosessen ikkje hadde vore forutsigbar, medan dei landtilsette var delte. To sjøtilsette respondentar skildra det slik: «*Forutsigbarheita var jo lik null, vil eg nesten sei. Det vart nye vendingar, du kunne ikkje finne ei raud linje*» og «*forutsigbarheita har vore sær dårleg for dei som har kjend på at dei står i fare*». Dei landtilsette respondentane hadde forskjellige tankar. Enkelte meinte at prosessen ikkje hadde vore forutsigbar, medan andre meinte den hadde vore både forutsigbar og rettferdig.

Kjenslene rundt temaet verka å vere sterkare hos sjøtilsette, enn hos landtilsette. Vi fann også variasjon i korleis dei tenkte rundt uforutsigbarheita. Landsida peika på lite forutsigbarheit kring arbeidskvardagen, medan for dei sjøtilsette respondentane var usikkerheita knytt til kor vidt dei kjem til å ha ein jobb å gå til eller ikkje.

### 4.1.2 Poengsystemet

Leiinga utvikla og presenterte eit poengsystem, som fekk ganske stor merksemd blant dei sjøtilsette. Systemet skulle gi poeng til dei tilsette i utvalskrinsen, og dei med færrest poeng var dei som skulle vere nøydd til å gå. Det var mange som reagerte på dette, og som meinte at ansiennitet aleine burde vera førande. Poengsystemet vart kritisert for å vera uverdige, og dårleg gjennomtenkt. Fleire respondentar fortalde at det å rekne seg fram til om ein var trygg

eller ikkje var alt for komplisert, og mange trengte hjelp til denne utrekninga. Ein sjøtilsett skildra det slik:

*Eg veit jo det er folk som fekk beskjed om at «du står i fare for å missa jobben, du har scora så og så mykje på poenga». Så får dei tilsendt poenga, og seier (til leiinga) at dette er feil. (...) Så får dei justert poenga, sånn at «ok, då får du poeng for det også». Då er ein ikkje i fare. Så kjem det ei ny justering, der faktisk same person får tilbakemeldinga at «Nei, no har vi endra på poengsystemet, så no er du faktisk den som har lågast».*

Poengsystemet vart også sett på som urettferdig og umoralsk, fordi det gav fordelar til tilsette som hadde synt fleksibilitet:

*Ein kunne (få poeng) for å ha (...) stått ekstra. Men det kan vere mange grunnar til at ein ikkje kan stå ekstra. Det kan vere sjuke born, sjuk ektefelle eller kva som helst. Så det var eit poengsystem (som gagna dei som) hadde ofra seg for HI. Men det kan vere tusen grunnar for at enkelte ikkje har kunne ofra seg meir enn dei har. Så det... heile det poengsystemet var... eg vil nesten kalle det ganske umoralsk (sjøtilsett respondent).*

Då leiinga laga eit poengsystem som inneheldt fleire faktorar enn ansiennitet, mellom anna utdanning og det å ha jobba om bord på fleire fartøy, protesterte dei sjøtilsette. Fleire meinte systemet viste at leiinga ikkje forstod kva det vil seie å jobba til sjøs, og dei sjøtilsette reagerte med fortvilning og irritasjon.

### **4.1.3 Direktøren sitt fråvær**

Øvste direktør deltok ikkje sjølv i nedbemanningsmøta. I staden var det andre representantar frå leiingar som fekk i oppgåve å leie prosessen. Både sjø- og landtilsette respondentar synte stor misnøye rundt dette, særst dei med høg tilgang til prosessen. Respondentane meinte at administrerande direktør sjølv burde vore engasjert i prosessen og til stades i møta, i staden for å delegere. Ein sjøtilsett respondent sa det slik:

*Vi kravde jo egentleg å forhandle med direktøren, at han skulle involverast. Han var jo heilt fråverande i heile prosessen, utanom akkurat det informasjonsmøtet først, der han var litt med. Så det tykkjer eg også var litt spesielt, for det er han som skulle seie opp folk.*

Enkelte meinte at direktøren sitt fråvær skapte ei avstand mellom leiinga og dei tilsette. Dei meinte det gav eit signal om at øvste leiar ikkje ønska å vere der, eller rett og slett ikkje syns det var viktig nok.

#### **4.1.4 Forhandlingsklima og respekt**

Fleire fortalte om ein dårleg start på nedbemanningsprosessen. Forhandlingsklimaet var prega av harde frontar, hersketeknikkar, hastverk, og høg temperatur. Ein sjøtilsett respondent fortel: «*Det har vore ei ovanfrå – og – ned – haldning, eit dårleg samarbeidsklima, og direkte ufinheiter i møta. Krangling og utskjelling på møter. Gjerne begge vegar. Eg skal ikkje seie at det berre går ein veg*». Leiinga fekk også kritikk for å ha eigeninteresser, og for å ikkje høyre på det dei tilsette hadde å seie: «*Ein skal ikkje ha eigeninteresse i ei nedbemanning (...) vi fekk piggane ut med ein gong*», og «*vi kom i stå ganske tidleg. Så kom det inn andre leiarar i møta. Då gjekk det mykje lettare, for då høyrde dei på argumentasjonen til folk. (...) Då gjekk prosessen mykje betre*».

Fleire respondentar meinte at leiinga opptredde respektlaust overfor dei sjøtilsette, gjennom prosessen. Ein av dei sjøtilsette meinte at dette gjorde at dei sjøtilsette kjende seg som utskot av arbeidsstokken. Også landtilsette reagerte på at leiinga hadde synt manglande respekt. Ein sjøtilsett respondent hadde dette å seie:

*Det er som om dette (intervjuet) vekker litt kjensler att (...) det eg sit att med, viss eg skal seie sånn kjenslemessig, det er den respekten for sjøfolk, rett og slett. Altså at vi ikkje har fått den respekten vi fortener.*

Vi ser at sjø- og landsida er einige om at forhandlingsklimaet til dels har vore dårleg i prosessen, og at leiinga ikkje gir sjøfolka den respekten dei fortener. Fleire av respondentane

fortalte også at dei opplevde leiinga som usaklege, og at dei sjølve då svara med same mynt. Då respondentane etter ei stund opplevde å verte høyrd, syns dei prosessen gjekk betre.

#### 4.1.5 Ivaretaking av utvalskrinsen

Dei sjøtilsette respondentane meinte at tilsette i utalskrinsen var godt ivaretekne og informerte, av dei tillitsvalde. Respondentar frå både sjø- og landsida meine at dei tillitsvalde gjorde så godt dei kunne, med dei føresetnadane dei hadde. Leiinga fekk derimot ikkje like gode tilbakemeldingar. Dei fekk kritikk frå både sjø- og landtilsette for å ikkje ha gitt god nok støtte og hjelp til dei tilsette. Ein sjøtilsett respondent sa det slik: *«Dei tillitsvalde informerte jo så godt dei kunne (...). Men eg syns godt at havforskinga, det er trass alt deira tilsette, at dei kunne ha vore meir imøtekommande»*.

Når det gjaldt dei tillitsvalde, fekk sjøtilsette også støtte frå uventa hald. Dei hadde eigne tillitsvalde i ryggen, men også landsida synte støtte: *«Vi fekk faktisk veldig god støtte frå (landsida sine fagforeiningar), sjølv om det ikkje var deira medlemar som stod i fare for å missa jobben»* (sjøtilsett respondent).

At instituttet valde å arrangere den årlege HI-dagen medan nedbemanningsprosessen føregjekk, var noko fleire respondentar reagerte på. Det var hovudsakeleg landtilsette som problematiserte dette. Dei meinte at det ikkje sømer seg å halde stor og kostbar fest medan kollegaer står i fare for å missa jobben, sjølv om dette gjeld kollegaer som dei ikkje kjenner. Sitatet under skildrar dette:

*Og så hugsar eg at når det i etterkant skulle arrangerast den HI-dagen, det reagerte eg veldig på. Ja, eg følte liksom at det blei jo å sparke dei som låg nede, for å sei det sånn. At dei skulle missa jobben, og så skulle vi halde eit så stort arrangement... Så eg hugsar det var veldig sånn blanda følelsar rundt det* (landtilsett respondent).

På sjøsida var det berre éin respondent som kommenterte på gjennomføringa av HI-dagen. Hen hadde derimot ikkje tenkt på det, før ein landtilsett nemnte det for hen. Respondenten syns det var fint å få denne sympatien frå landkollegaen sin.

#### 4.1.6 Informasjon

Under førre delkapittel «4.1.5 Ivaretaking av utvalskrinsen» fann vi at dei med låg tilgang til prosessen, og som hadde tillitsvalde som si viktigaste informasjonskjelde, var ganske nøgde med den informasjonen dei tillitsvalde gav. Vi fann derimot at dei med høg tilgang ikkje var like nøgde. Ein SH-respondent sa at «*det var stunder eg sat i desse møta, så kjende eg meg faktisk som ein idiot. Eg tenkte 'skjønar du ingenting?'*» (SH). Ein anna skildra det slik:

*Det tek litt tid å forstå den type økonomi. Eg meiner dei burde ha forklart det mykje betre. (...) I slike prosessar får du berre noko e-postar og ark, og noko tal, utan bakgrunnsforklaring. Så du må sitje og finne ut kva desse tala betyr. (...) Vi er trass alt ikkje økonomar (SH).*

Både SH- og LH-respondentar kommenterte at informasjonen som kom, kom for seint. Enkelte landtilsette meinte også at leiinga bevisst hadde haldt attende informasjon: «*Eg følte at dei haldt tilbake mykje informasjon. Så prosessen starta litt feil*» (LH), og vidare: «*Dei (sjøtilsette) har jo rettigheter likt med alle andre. Men dei var ikkje opplyste om det. Eller - arbeidsgivar brydde seg ikkje om å gi opplysingar om det. Tenkjer eg. Det var mi erfaring med det*» (LH).

Fleire LL-respondentar sakna informasjon om korleis arbeidsdagen ville sjå ut etter nedbemanninga, i tida framover. Ein av dei skildra det slik: «*Langtidsplanlegginga vår vert jo litt annleis. Viss vi står med for lite folk, korleis skal vi då... (...) korleis skal vi levere på det vi har sagt? Kanskje eg kunne ønskt meg litt meir tydleg beskjed om det*».

Sjølv om dei aller fleste tilsette frå før av visste at HI var i ein vanskeleg økonomisk situasjon, kom nedbemanningsprosessen som ei overrasking på alle respondentane. To sjøtilsette skildra det slik: «*Vi fekk vite det på sommaren, at det var stram økonomi. Men at ingen måtte gå*», og «*Vi spurde kor dårleg det stod til, og då var det ikkje sånn at det var noko snakk om permittering eller sånn. Men dei kunne kanskje ha sagt at det kan vere aktuelt. At dei var opne om det tidlegare*».

Respondentar frå både sjø- og landsida såg ut til å sakna ei tilnærming der leiinga gjorde det dei kunne for å unngå å skremme dei tilsette.

*Dei (sjøtilsette) har fått lite opplysning. Dei burde ikkje gått ut og skremt sånn med ein gong. Dei burde oppdatert på ein anna måte. Øvste leiinga burde ha vore rett innpå innsida og roa ned, og pratet litt meir, og invitert dei inn, vore tettare på foreiningane. (...). Inkludert dei enda meir, sånn at dei igjen kunne roa ned medlemene. Absolutt. Det tykkjer eg (landtilsett respondent).*

Å handtere vanskelege tankar kan vere ekstra utfordrande til sjøs. Ein respondent skildrar det slik:

*Når du er ferdig med arbeidsdagen, så går du inn på ein bitte liten lugar. Det er mange tankar som går, og så får vi ein nedbemanningsprosess. Du får rett og slett for mykje tid til å tenke. Du er ikkje heime, der du har ein kvardag som er full av ting. Det er ein av de grunnane til at (leiinga) skulle ha teke seg ein tur om bord og snakka med folk. Roa ned folk (sjøtilsett respondent).*

#### **4.1.7 Å innrømme feil**

Eitt av spørsmåla respondentane fekk var om dei trudde leiinga ville gjort om på avgjersler, dersom dei såg at ei eller fleire av desse var feil. Dei alle fleste meinte at dette ikkje ville vore mogleg, og at det er for seint då FF Bonnevie er seld. Dette verka å vere uavhengig av om dei jobba på sjø eller land, og om dei hadde høg eller låg tilgang til prosessen.

Vi spurde også om respondentane trudde leiinga ville ha innrømt feil, dersom dei kom fram til å ha gjort feil i prosessen. Ingen av respondentane frå landsida trudde at leiinga ville ha innrømt feil, medan dei sjøtilsette var ueinige: «*Ikkje offentleg, men internt kanskje*» (sjøtilsett respondent), «*Eg trur det hadde sete langt inne*» (sjøtilsett respondent), og «*Nei, det trur eg ikkje. (...) Dei er sta. Dei gjer ikkje feil. Det er mitt inntrykk*» (sjøtilsett respondent).

#### **4.1.8 Leiinga sin kompetanse**

Fleire av respondentane meinte at leiinga ikkje hadde tileigna seg god nok kunnskap før dei sette i gang nedbemanningsprosessen. Dette gjekk mellom anna på å utforska andre alternativ

enn nedbemanning, å få oversikt over økonomisituasjonen, og å ha ein god nok plan for framtida. Spesielt var det å ikkje ha utforska andre løysingar enn nedbemanning, noko som gjekk att hos fleire tilsette. Her var det dei landtilsette som hadde flest meiningar, som følgjande sitat er eit døme på:

*Kan ein gå frå å vere sjøtilsett til å verte landtilsett? Kan ein gjere andre ting? Kan ein jobbe på lager eller i reiarlaget, eller kor som helst? Denne typen ting følte vi ikkje vart teke omsyn til (...) Ein burde ha snudd fleire steinar. For å sjå om det var moglegheit til å finne jobb på land (landtilsett respondent).*

Fleire respondentar kommenterte også økonomistyringa. Dei meinte styringa var for dårleg, og at tiltaka var for lite gjennomtenkte, som ein ser i følgjande sitat: «*Men desse kutta som kjem ovanfrå og som er flate. Det verker som om ein ikkje heilt forstår kva ein eigentleg driv med (...) Eg skulle ønske at slutningstakarane visste litt meir om kva dei driv med*» (landtilsett respondent). «*Med ein gong ein ikkje har heilt kontroll, så er det rett i budsjettet. Så er det 'oi!', her må vi gjere noko. Så skal vi gjere noko drastisk utan å tenkje igjen*» (landtilsett respondent).

*«Når dei kjem med ein prosess så brått på, etter at dei har gått ut og sagt at det ikkje er noko fare for oppseiingar, så er det, eg føler alt peiker mot at her har dei ikkje kontroll på økonomien. Det er rett og slett for dårleg økonomistyring» (sjøtilsett respondent).*

Fleire respondentar meinte at nedbemanningsprosessen bar preg av dårleg planlegging: «*Båten burde sikkert vore erstatta tidlegare, når det var betre tider. (...) Det kunne kanskje vore planlagt tidlegare, så ein kunne unngått dette*» (sjøtilsett respondent).

*«Eg vart litt skuffa. Når dei gjekk ut og sa at no er budsjettet sånn og sånn, og vi må skjære ned sånn og sånn, så trudde eg dei hadde laga ein plan for det. Og det hadde dei jo ikkje. Og det viste seg jo. Sånn som dei vingla» (landtilsett respondent).*

Vi spurde respondentane om dei trudde leiinga hadde hatt noko val då dei satt i gang nedbemanningsprosessen. To landtilsette respondentar skildra det slik: «*Å ivareta dei som*



*skal jobbe her betyr også at det kan vere riktig at det skal jobbe nokre færre her», og «Eg trur ikkje at nokon av partane i utgangspunktet ønsker å sei opp folk». Respondentar frå sjøsida skildra det slik: «Eg trur dei kunne ha gått i gang med lobbyverksemder og drifta rundt» og «Eg trur dei kunne vore mykje meir på 'hogget'. (...) dei burde jo ha starta tidlegare på sparinga, og gjort tiltak tidlegare i prosessen». Funna viser at dei landtilsette i stor grad meinte at leiinga ikkje hadde hatt eit val. Dei tilsette på sjøsida var ikkje nødvendigvis ueinige i det, men dei var meir opptatt av at leiinga skulle ha gjort meir på førehand for ikkje å enda opp med berre dette eine valet.*

Respondentane var delte i kor vidt dei vurderte kvaliteten på avgjersla om utvalskrinsen som god. Grovt sett kan vi seie at sjøtilsette meinte det var både urettferdig og feil, som skildra slik av ein sjøtilsett respondent: *«Vi sit igjen, vi sjøfolk, med at vi syns vi vart dårleg behandla. Vi har over tusen tilsette på havforskinga. Det var éi gruppe som måtte pakke sekken sin»,* medan dei landtilsette meinte at val av utvalskrins var forståeleg og rett: *“Eg skjønar logikken i det, for det seier seg sjølv at når ein båt skal ut, så kan du ikkje sparke to forskarar på marinbiologi, eller fem stykk på HR» (L), og «At det var sjøtilsette som var med (...) det trur eg var riktig» (L).*

## **4.2 Funn knytt til forskingsspørsmål 2**

I dette kapittelet presenterer vi funn som kan koplust til FS2: *korleis har nedbemanningsprosessen påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette.* Dei tilsette sine skildringar handlar i stor grad om jobbsikkerheit og arbeidskvardagen, og vi strukturerer difor funna tematisk i samsvar med dette.

### **4.2.1 Jobbsikkerheit**

Respondentane har vore einige om at jobbsikkerheit tradisjonelt har vore ei forventning blant tilsette på HI. Fleire fortalde at dette var hovudgrunnen til at dei i det heile valde å søkje jobb ved instituttet. Dei presiserte også at bakgrunnen for denne tydelege forventinga, er at HI er ein statleg organisasjon. Forventinga om ein trygg arbeidsplass har fram til nedbemanningsprosessen vore møtt hos alle respondentane. Følgande sitat illustrerer dette: *«Det var jo ein kjempetrygg bedrift. Det er jo det det alltid har vore. Her misser ingen jobben» (L).*

Reaksjonar knytt til nyhenda om at HI skulle nedbemanne vart skildra i følgande ordelag: «*veldig usikker*», «*uryddig*», «*ei dårleg magekjensle*» «*trist*», «*sjokkert*», «*utrygt*», «*overraska*» og som «*eit lyn frå klar himmel*». Uttrykka skriv seg frå tilsette frå alle dei fire utvalsgruppene.

Ein sjøtilsett respondent var så sikker på at HI var ein trygg arbeidsplass, at hen ikkje ville tru på det då nedbemanningsprosessen vart annonsert. Det å få beskjed om at økonomien var dårleg, var for respondenten gammalt nytt:

*Dette var ein song eg hadde høyrd før. Det var ikkje noko nytt. Det var nesten årleg, denne songen pleier å kome på hausten: no har vi lite pengar (...) Det var nesten som eg ikkje trudde på det. (...) Nei, dette her, no skal dei til Oslo ein tur.*

Hen refererte vidare til at dette handla om å skaffe meir pengar til instituttet. Sjokket vart difor stort: «*Det var ikkje i mine villaste tankar.... (...) Det var noko eg ikkje i min villaste fantasi kunne trudd*» (S).

Også landtilsette vart overraska då nedbemanninga vart annonsert. Starten på prosessen vart av ein landtilsett respondent skildra som ei «*veldig dramatisk byrjing*». Ein anna landtilsett skildra også sterke følelsar rundt denne annonseringa:

*«Då saken kom om at no vert folk sagt opp, eller no må vi seie opp folk, ja då vart det liksom, åh, ok, er dei der? Så den saken hugsar eg råka meg veldig. Utan at eg kjenner nokon... Men det vart liksom så valdsamt.»* (L).

Når det kjem til tida under og etter nedbemanningsprosessen, var respondentane delte. Dei landtilsette fortalde at forventingane deira rundt jobbsikkerheit i stor grad framleis haldt seg uendra. Dei sjøtilsette, derimot, fortalde om ei endra og øydelagt jobbsikkerheit. Ein av respondentane sa det rett ut: «*Jobbsikkerheita er ikkje slik som den var*» (S), medan ein anna skildra det slik: «*I den perioden ein stod i då (nedbemanningsprosessen), så følte ein jo ikkje at ein var trygg*» (S). Ein tredje respondent skildra den viktige jobbsikkerheita som øydelagt: «*Ei av dei viktige tinga har jo vore at vi faktisk har ein trygg arbeidsplass. Det har vore ein høg verdi for mange. Og den er nok øydelagt ganske kraftig*» (S).

Fleire respondentar, både frå sjø- og landsida, fortalde også om ei forventning om ny nedbemanning i framtida. Blant dei sjøtilsette handla dette i stor grad om at andre fartøy også har nådd høg alder, og dei meiner det er sannsynleg at også desse vert utfasa. Ein respondent skildra det slik: *«Forventinga er at dette vert det antakeleg meir av. (...) Eg ser jo i organisasjonen vår på sjøsida at båtane byrjar å verte gamle. (...) Sjølv sagt er det ein viss nervøsiteten rundt det i dag»* (S). Ein anna respondent fortalde: *«Det har trigga den nervøsiteten, for du veit vi har jo forholdsvis gamle båtar»* (S). Dei fleste sjøtilsette, og enkelte landtilsette, brukte omgrep som «neste gong» når dei delte tankar kring ei eventuell framtidig nedbemanning, og ikkje «viss». Dette kan illustrere ei reell forventning om framtidig nedbemanning. Tre landtilsette respondentar skildra det slik: *«Ein må ha i sidesynet at jobbsikkerheit ikkje er heilt det same når ein har nedskjeringar i budsjett og dårleg økonomistyring»* (L), *«Neste nedbemanning (...) Vi kan hamne dit, før eller seinare»* (L), og *«Kva skjer med oss? Blir det oppseiingar på landsektoren?»* (L).

Usikkerheita rundt eigen jobbsituasjon, både under og etter prosessen, har fått ulike følgjer blant respondentane på sjøsida. I stor grad handlar dette om å vurdere å søkje, eller aktivt søkje, etter ny jobb ein anna stad. Resultatet av denne usikkerheita vart mellom anna skildra slik: *«Då startar ein å sjå etter andre jobbar. Ein føler ikkje at HI er ein god arbeidsgjevar. Det er veldig mange som føler at dei ikkje er ein god arbeidsgjevar etter denne prosessen»* (S). Ein anna respondent var fortalde opent om korleis hen vart påverka av denne jobbusikkerheita. Tidleg i intervjuet sa respondenten: *«Då eg kom inn i jobben her, tenkte eg at det var den siste jobben eg skulle ha, den skulle verte ut karrieren. Det er eg ikkje sikker på no»*. Seinare kunne respondenten også avsløre *«Angående tanken om å jobbe her livet ut... Så har den no endra seg til at eg har søkt andre jobbar»* (S).

Korleis dei tilsette omtalar arbeidsplassen har også endra seg blant fleire av dei sjøtilsette. Ein respondent sa det slik: *«Ein ønsker jo å vere stolt av sin arbeidsplass, og å skryte av den. Men det er ikkje alltid det kan gjerast i ein slik situasjon»* (S). Ein anna respondent sa følgjande: *«Det sit lengre inne før ein anbefaler HI som arbeidsplass. Kvifor skal ein velje HI dersom det ikkje er trygt?»* (S). Ein av respondentane gav uttrykk for å vere sær sars prega av det heile: *«Forventingane til HI? Dei blei knust, dei. Totalt knust. Eigentleg er heile oppfatninga av HI, leiinga og reiarlaget mista. Dei falt veldig, i mi oppfatning»* (S).

Sjølv om vi såg noko variasjon hos dei landtilsette respondentane, stola desse i større grad på at nedbemanninga ikkje ville råka dei eller dei næraste kollegaene deira. Fleire hadde dermed ikkje gitt det særleg merksemd, som illustrert i desse sitata: «Ja, og så er det jo også litt sånn at det som du gjerne ikkje kjenner påverkar deg i det daglege, det tek ein kanskje ikkje like mykje innover seg» (L) og «Eg (tenkte) at det gjaldt ikkje landtilsette, så då trengte ikkje eg ta så mykje stilling til det (...)» (L). Dei landtilsette var i større grad bekymra for at arbeidet skulle endre seg i negativ retning. Dette går vi nærare inn på i neste kapittel.

I tillegg til å reflektere rundt eigen situasjon og kva nedbemanninga hadde betydd for dei sjølve, synte fleire av dei landtilsette medynk overfor utvalskrinsen, som denne respondenten skildrar:

*Når eg summerer litt det som har skjedd den siste tida, så er det at eg håpar dei (leiinga) har lært av det som har skjedd. Eg håpar at folk får - spesielt inne på reiarlaget - at dei får kvardagen sin tilbake. Og roa seg ned og få tryggleik om at dette ikkje er noko som skjer igjen. Det er kjempeviktig. Og så er det at leiinga må trygge dei tilsette som jobbar her. Det er kjempeviktig. Det må ikkje undervurderast (L).*

#### **4.2.2 Arbeidskvardagen**

Eit viktig funn hos både sjø- og landtilsette var knytt til kor godt respondentane likte arbeidskvardagen sin. Dei fortalde om meningsfulle arbeidsoppgåver, og at dei brann for arbeidet sitt. Når det gjeld sjølve arbeidskvardagen, og det som går på arbeidet sin natur, fann vi ikkje at dette har endra seg for dei sjøtilsette. Dei landtilsette, spesifikt dei med låg grad av tilgang til prosessen, fortalde om ein midlertidig tilsettingsstopp som kom i høve nedbemanningsprosessen, og som gav utfordringar for arbeidet deira. Ein av desse fortalde om at det alltid har vore vanskeleg å få tilsette i faste stillingar, men at dersom ein tidlegare hadde klart å hente inn prosjektmidlar, fekk ein også tilsette nokon midlertidig til å gjere jobben. Respondenten skildra det slik:

*Det er ikkje så lett å tenkje framover. Eg kjenner kanskje at eg brende meg litt på det. For eg har tenkt at så lenge eg får tak i prosjekt - viss eg får eksterne midlar - så får*

*ein alltid nokon som kan jobbe på det. Men det stemmer jo ikkje. Så ein sit jo med det sjølv (LL).*

Dette illustrer eit anna viktig funn, nemleg auka arbeidsmengde som resultat av tilsetningsstopp. Respondenten fortel vidare: «*Eg kjenner på veldig mykje ansvar. Eg har mykje dårleg samvit. Ein koplur ikkje av frå jobb klokka fire. Det går kveldar og helger og alt mogleg for å få ting rundt*». Vidare i samtalen kom det fram at respondenten var redd for å søkje nye forskingsmidlar, fordi hen ikkje kjende seg trygg på å få lov til å tilsette personar til å jobbe med prosjekta. Respondenten var redd for å verte sittande med arbeidet aleine, og at det ville ende med at hen ikkje klarte å levere. På spørsmål om arbeidsmengda var større enn forventa i stillinga, var svaret «*akkurat no er det veldig mykje (...) akkurat no er det kjempemykje*».

Ein anna LL-respondent skildra også ein arbeidsdag der hen ikkje fekk gjort det hen ønskte, delvis fordi instrumentparken ikkje var god nok i forhold til det som skulle leverast. Som følgje av dette opplevde hen at gruppa stadig vart liggande bakpå.

Ein tredje LL-respondent fortalde om eit isolert forskarliv der ein må slå seg til ro med at ein ikkje vil få att det ein legg ned av arbeid:

*Det er jo mange av oss som jobbar med dette som eit livskall, på ein måte. Det er jo noko du likar veldig godt. Du engasjerer deg veldig sterkt i, og gir veldig mykje av deg sjølv (...) og du får ikkje nødvendigvis det og det igjen på den innsatsen du gjer. (...) Eg har alltid sagt at vi har lov til å ha det gøy på jobben, og det er viktig for meg. Det er det eg får att, å ha det gøy på jobben.*

Då vi spurde om tida framover, var det fleire som gav uttrykk for frustrasjon. Ein landtilsett respondent fortalde:

*Vi må levere på det vi har rett framom oss. Og då kan vi få eit problem på sikt. Viss vi ikkje kan jobbe med å få inn prosjektmidlar, så kan vi jo enda med å ha ingenting å gjere til slutt - for å sette det litt på spissen. (LL)*

Respondenten hadde tidlegare kjend på ei forventning om at instituttet skulle ekspandere, og utnytte dei moglegheitene som finns. Hen opplevde at dette ikkje er realiteten i dag: «*Så mine forventingar til HI går litt... (...). Passar jo ikkje inn med den verda vi er i no. (...) det er jo ganske frustrerande*», og vidare: «*Eg tenkjer jo ofte at eg kanskje ikkje passar inn. Eg vil ha endring, eg vil at ting skal skje. Det skjer ikkje. Eg er berre feilplassert. Eg må kome inn i eit dynamisk miljø. Kva gir meg energi? Ikkje dette!*».

Ein anna LL-respondent synte forsiktig optimisme gjennom følgande sitat:

*Så eg forventar jo at det kjem på plass, for det er jo eit ønskje at vi skal vere moderne og framoverlente. Så eg forventar jo at det kjem på plass.*

## **5 Analyse og drøfting av empiri**

I dette kapittelet analyserer vi dei presenterte funna i lys av forskingsspørsmåla våre, og knyt dette opp mot relevant teori. Svaret på problemstillinga konkluderer og presenterer vi i kapittel 6.

Vi ser klare skilnader på korleis respondentane i dei to analyseiningane opplever prosessen. Dette var noko vi forventa, då dei sjøtilsette utgjorde utvalskrinsen. Dei sjøtilsette har vore meir opptatt av nedbemanningsprosessen, og har sterkare kjensler knytt til den, enn dei landtilsette.

Når det gjeld dimensjonane høg og låg tilgang til nedbemanningsprosessen, fann vi ikkje det vi forventa. Under intervjuet fann vi at respondentar med høg tilgang til prosessen, ikkje naudsynleg opplevde å ha ei reell innverknad på avgjerslene. Dette såg vi for oss kunne føre til at denne gruppa hadde sterkare negative kjensler til prosessen, enn respondentar med låg tilgang. Alternativt såg vi for oss at respondentar med høg tilgang opplevde meir ro, fordi tilgang til prosessen også betydde tilgang til informasjon. Vi fann teikn til både ro, og sterke negative kjensler hos tilsette med høg tilgang, men vi fann tilsvarande hos respondentar med låg tilgang. Utvalsgruppene såg ikkje ut til å skilje seg frå kvarandre, og vi kan dermed ikkje

seie at vi finn variasjon som skriv seg frå ulik grad av tilgang til prosessen. Hovudfokus for vidare analyse vil difor vere dei to analyseiningane.

I resten av dette kapittelet vil vi gjennom drøfting og analyse svare på *korleis dei tilsette opplevde nedbemanningsprosessen i lys av rettferd (FS1)* og *korleis nedbemanningsprosessen har påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette (FS2)*. Dette vil vi gjere gjennom i hovudsak å lene oss på teori knytt til rettferd, og psykologisk kontakt. Før vi gjer dette vil vi kommentere AET og korleis vi meiner dette belyser studien vår.

Sjølv om vi ikkje knyt AET eksplisitt til forskingsspørsmåla våre, slik vi gjer med rettferdsteori og psykologisk kontaktsteori, har det å inkludere AET i forskinga vår auka bevisstheita vår rundt kva rolle kjensler spelar. Vi kan sei at AET er «brillene» vi har hatt på oss gjennom forskingsprosessen. Sidan vi forventa at respondentane sine kjensler ville vere relevante for problemstillinga vår, har vi sett etter teikn på affektive hendingar i nedbemanningsprosessen. Dette viste seg å vere ei fornuftig tilnærming, då funna viser at nedbemanningsprosessen har vore ei affektiv hending for fleire av respondentane. Dette påstår vi fordi respondentane har fortalt om kjenslemessige reaksjonar knytt til prosessen, synt kjensler under intervju, og utført affektive handlingar, som til dømes å søkje ny jobb.

Ved å adressere kjensler i intervjuet opplevde vi at respondentane fortalde med eit rikare og meir nøyaktig språk, og vi opplevde samtalanane som nære og ærlege. Vi meiner studien vår bidreg til å forstå korleis det å snakke rundt kjensler kan skape ein nærleik i ein intervjusetting, som igjen kan avdekke fenomen som er viktige for å forstå korleis kjensler spelar ei rolle i organisasjonar.

## **5.1 Korleis har dei tilsette opplevd nedbemanningsprosessen i lys av rettferd? (FS1)**

I tråd med eksisterande litteratur om rettferd, og individ sine rettferdsvurderingar i organisasjonar, fann vi at prosedyrere rettferd var spesielt viktig for respondentane våre. Vi tok utgangspunkt i Leventhal (1980) sine seks prosedyreregler, som avgjerdstakarar må følgje for at prosessen skal verte sett på som rettferdig. Etter å ha gjennomgått studien sin empiri ser vi at dette rammeverket er relevant for forskinga vår. Leventhal (1980) presiserer også at den

vekta tilsette tillegg dei ulike reglane varierer. Sjølv om vi har funn som kan knytast til alle dei seks reglane, ser vi at respondentane var meir opptatt av nokre reglar enn andre. Under vil vi presentere dei tre reglane vi meiner fekk mest merksemd.

### **5.1.1 Regelen om konsistens**

Ein prosess som følgjer regelen om konsistens, er kjenneteikna av å ikkje merkbart verte påverka av deltakarane som er med å ta avgjerslene (Leventhal, 1980, s. 23). Vi meiner difor konsistens kan sikrast ved at ein på førehand har ein god handlingsplan for gjennomføring, som ein held seg til. Regelen om konsistens inneber også at prosessen ikkje skal påverkast av tidspunktet avgjersla vert teken på (Leventhal, 1980, s. 23). Det kan bety at ein ikkje skal ha dårleg tid fordi ein til dømes skal «rekke» å verte ferdig før eit årsskifte, men at ein i staden trakk opp stega i samsvar med handlingsplanen. Basert på dette vil vi påstå at ein prosess som følgjer regelen om konsistens skal vere forutsigbar og ikkje by på overraskande vendingar.

Empiri frå denne studien viser at respondentar som høyrte til utvalskrinsen både var svært opptatt av prosessen, og meinte den hadde vore svært uforutsigbar. Dei synte sterke kjensler rundt poengsystemet, og kritiserte prosessen for å mangle god planlegging, og bere preg av hastverk. Landtilsette var mindre opptekne av dette. Sjølv om dei landtilsette var delte på om dei meinte prosessen var forutsigbar eller ikkje, såg vi lite teikn til sterke kjensler kring dette. Dette stemmer godt med Oreg et al. (2018, s. 69) sin modell: dei som opplever at nedbemanningsprosessen betyr noko for eigen situasjon, kjenner på stress og frustrasjon, medan dei som opplever prosessen som fjern og irrelevant, syner lite kjensler, og aksepterer i større grad det som skjer (Oreg et al., 2018).

### **5.1.2 Regelen om presisjon**

Når avgjersletakarane innhentar naudsynt informasjon før ein prosess, og nyttar informasjonen føremålstenleg, kan vi seie at prosessen fyller krava til regelen om presisjon (Leventhal, 1980, s. 25). Leiinga sin avgjerslekompetansen var noko som gjekk att hos respondentar i alle utvalsgruppene. Både sjø- og landtilsette hadde sterke reaksjonar på den dårlege økonomistyringa, den dårlege planlegginga, og på at leiinga ikkje hadde utforska alternative arbeidsoppgåver for dei som vart overflødige ved utfasing av FF Kristine



Bonnevie. Vi fann dermed at både sjø- og landtilsette var misnøgde med presisjonen, og at respondentane meinte at avgjerdstakarane ikkje hadde tileigna seg god nok informasjon på førehand. Landtilsette var derimot meir tilbøyelege til å meine at avgjersla om å nedbemanne trass alt var riktig. Sjølv om godviljen frå landtilsette kan verke i leiinga sin favør, er likevel regelen om presisjon broten, også hos dei landtilsette.

Vi ser minst tre moglege grunnar til at landtilsette aksepterer avgjersla om nedbemanning i større grad enn sjøtilsette. Aller først ser vi igjen til Oreg et al. (2018), og at det å verte råka skapar engasjement og protest medan avstand kan leie til aksept. Dernest kan individuelle forskjellar gi utslag når det kjem til å forstå korleis organisasjonar fungerer. Dette hadde vi ikkje teke høgde for i teorikapittelet, og vi syns difor det var relevant å innhente forskning som underbyggjer dette. Vi finn nemleg støtte for individuelle forskjellar hos Armenakis et al. (1993). Artikkelen tek mellom anna for seg korleis vi på individnivå er forskjellige i den grad vi er klare for endring (change readiness). Armenakis et al. (1993) argumenterer for at individuell overtyding om at behovet for endring eksisterer, gjer oss endringsklare (Armenakis et al., 1993, s. 681). Vi argumenterer difor for at tilsette med organisasjonsfagleg bakgrunn vil ha betre forutsetningar for å sjå heile biletet når ein organisasjon skal nedbemanne. Ein tredje grunn for aksepttendensar frå landtilsette kan vera at ein rett og slett ønsker å byggje opp under ei avgjersle som går i eigen favør. Dette finn vi støtte for i Oreg et al. (2018), som seier at tilsette er meir tilbøyelege til å godta ei endring når dei opplever at interessene deira er ivaretekne (Oreg et al., 2018, s. 76).

### **5.1.3 Regelen om etikk**

Dersom dei tilsette meiner at nedbemanningsprosessen har vore gjennomført i samsvar med grunnleggjande moralske og etiske standardar, som harmonerer med dei tilsette, kan vi seie at etikkregelen er følgt (Leventhal, 1980, s. 31). Vi fann at denne regelen vart broten hos både sjø- og landtilsette. Begge gruppene meinte at leiinga hadde oppført seg respektlaust overfor dei sjøtilsette.

Dei sjøtilsette opplevde poengsystemet som uverdigg og umoralsk. At eit system favoriserer dei som har moglegheit til å syne ekstra fleksibilitet på arbeidsplassen, kling dårleg i HI sin kontekst. Som statleg arbeidsgivar er det partssamansette samarbeidet høgt i hevd i

organisasjonen. Samarbeidet mellom leiing og dei tillitsvalde har stort sett vore sett på som godt, noko som vernar om dei tilsette. HI har også hatt tradisjon for å innvilge permisjonar og fråvær i høve dei ulike livsfasane (til dømes småbornsfasen, samlivsbrot og aldrande foreldre). Instituttet markerte dette ytterlegare ved å nyleg lansere ein eigen livsfasepolitikk, med tilhøyrande styringsdokument. Dette er ein personalpolitikk som vernar om dei svake, og som syner aksept for at ein ikkje alltid får til å vere fleksibel som arbeidstakar. Å innføre eit poengsystem som straffar tilsette som nyttar seg av velferdsordningar, kan oppfattast som ein form for sanksjon, og gir motstridande signal til dei tilsette.

Eit funn som overraska oss var dei landtilsette sine kjensler når det gjaldt gjennomføring av HI-dagen. Dei synte stor sympati for kollegaene sine til sjøs, og vi meiner dette representerer eit brot på etikkregelen for dei landtilsette. Like overraskande var det at dei fleste sjøtilsette *ikkje* reagerte på at HI-dagen vart gjennomført, noko vi hadde forventa at dei ville gjera. Vi introduserer difor ny teori. I følge teori om dei attverande tilsette i ein organisasjon etter nedbemanning, også kalla «overlevarane», kan tilknytninga deira til organisasjonen ta skade dersom dei opplever at dei som har misst jobben ikkje har vorte behandla på ein sømeleg måte (Appelbaum et al., 1997, s. 208). Alle respondentane våre er slike overlevarar, men nokon har vore direkte utsett for å missa jobben, og andre ikkje. Det kan vere at dei landtilsette i kraft av å ha vore verna, kjenner på ein form for dårleg samvit, og at dette toppar seg når det skal haldast ein stor fest. Kanskje det vi ser her er ein form for overlevingssyndrom (survival syndrome). Eit teikn på overlevingssyndrom er nettopp når «overlevarar» kjenner på dårleg samvit etter å ha behaldt jobben, når andre har måtte gå (Appelbaum et al., 1997).

#### **5.1.4 Informasjonsrettferd**

Eit funn som kom noko uventa, var kor stor merksemd informasjonsrettferd fekk hos respondentane. Vi har kort presentert informasjonsrettferd i teorikapittelet, men vi forventa at prosedyrrettferd ville ha størst betydning for studien vår. Vi vil no argumentere for at informasjonsrettferd også spelar ei viktig rolle i studien vår. Respondentar frå både sjø og land meinte at informasjonen frå leiinga var for dårleg, at den kom for seint, og at den i enkelte tilfelle skremte dei tilsette. Tilgjengeleg informasjon var i fleire høve ikkje tilpassa mottakar. Spesielt var informasjonen som gjekk på økonomi uforståeleg for mange. Dette førte til stress hos fleire av dei tilsette, og ein av respondentane fortalde at hen kjende seg

«som ein idiot». Leiinga vart til og med mistenkt for å halde attende informasjon med vilje. LL-respondentar var mindre opptatt informasjonen knytt til sjølve nedbemanningsprosessen, og meir interesserte i å få vite om korleis vegen vidare ville sjå ut for dei.

Teori om informasjonsrettferd slår fast at arbeidsgivarar kan auke sjansen for aksept for avgjersler, dersom dei kan forklare avgjersla på ein god måte. Dette aukar også sjansen for at tilsette ser avgjersla som rettferdig. Ein arbeidsgivar som tilbyr dei tilsette godt tilpassa informasjon, til rett tid, kan dermed unngå konflikthar i organisasjonen (Shapiro & Buttner, 1994). I denne studien finn vi grunnlag for å seie at informasjonsrettferda ikkje er oppnådd hos dei tilsette. Vi kan ikkje sjå bort frå at leiinga kunne ha unngått eller moderert negative reaksjonar frå tilsette, gjennom å gi dei tilsette forståeleg informasjon, til rett tid, tilpassa behovet.

### **5.1.5 Oppsummering av forskingsspørsmål 1**

Korleis opplevde dei tilsette nedbemanningsprosessen i lys av rettferd? Med utgangspunkt i denne studien kan vi sjå brot på tre reglar innfor prosedyrerettferd. Regelen om konsistens er broten hos sjøtilsette, og regelen om presisjon er broten for både sjø- og landtilsette. Brota hos landtilsette er likevel mindre tydelege. Vi meiner dette skuldast kor utsett respondentane har kjend seg i nedbemanningsprosessen, men også individuelle forskjellar. Regelen om etikk er også broten for både sjø- og landtilsette. Informasjonsrettferd synte seg viktigare enn vi hadde venta. Her hausta leiinga sterk kritikk frå både sjø- og landtilsette.

Både sjø- og landtilsette syner negative kjensler knytt til nedbemanninga. Desse er svært sterke hos sjøtilsette, og vi ser teikn til endringsmotstand (Oreg et al., 2018). Dei negative kjenslene kjem ikkje like sterkt fram hos dei landtilsette, noko som kan tyde på endringsfråkopling (Oreg et al., 2018).

Med brot på tre av seks prosedyrereglar, dessutan teikn på låg opplevd informasjonsrettferd, kan vi ikkje konkludere med at dei tilsette har opplevd nedbemanningsprosessen som rettferdig. Dei sjøtilsette har opplevd nedbemanningsprosessen som mindre rettferdig enn landtilsette.

## **5.2 Korleis har nedbemanningsprosessen påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette? (FS2)**

Når ein ønsker å forstå kva usikkerheit og uventa hendingar gjer med tilsette i ein organisasjon, kan det å sjå på den psykologiske kontrakten vere ei god tilnærming. I dette kapittelet vil vi sjå på kva for type dei psykologiske kontraktane dei tilsette har hatt med arbeidsgivar, om det har skjedd endring eller brot på desse, og konsekvensar av dette. Vi finn psykologiske kontraktar knytt til jobbsikkerheit, arbeidskvardagen, og kva for forventingar respondentane har hatt kring rettferd.

### **5.2.1 Jobbsikkerheit**

Empirien frå denne studien viser at dei fleste respondentane hadde ein relasjonell psykologisk kontrakt med HI før nedbemanninga. Respondentane jobba ikkje i HI for å få best mogleg betalt eller flest mogleg godar. Dei jobba der for dei interessante arbeidsoppgåvene, det gode samholdet i organisasjonen, moglegheit for karriereutvikling, og ikkje minst for å ha ein sikker jobb. Dette er alle teikn på relasjonelle psykologiske kontraktar (Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 146-147; Skogstad, 2016, s. 202-203; Sverdrup, 2014, s. 66). Jobbsikkerheit viste seg å vere viktig i alle respondentane sine psykologiske kontraktar med HI før nedbemanningsprosessen. Dette var ei forventning som vart møtt før nedbemanningsprosessen, og fleire av respondentane grunn gav dette med at HI er eit statleg institutt.

Nedbemanningsprosessen overraska difor alle respondentane. Vi ser likevel ein tydeleg skilnad mellom dei sjø- og landtilsette sine opplevingar. Dei sjøtilsette skildra eit klart brot på forventinga dei hadde hatt til HI om å vere ein trygg arbeidsplass der ingen misser jobben. Dei vart usikre, nervøse, og frykta for jobbane sine. Dette leier ofte til brot på den psykologiske kontrakten (Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 515-152). HI innfridde ikkje dei sjøtilsette sine opplevde lovnader om å vere ein trygg arbeidsplass, noko som ifølgje Rousseau (1989) er definisjonen på eit psykologisk kontraktsbrot (Rousseau, 1989).

Sjølv om dei landtilsette også vart overraska over nedbemanningsprosessen, fann vi ikkje teikn til tydeleg brot på dei psykologiske kontraktane hos desse respondentane. Dette meiner vi kjem av to grunnar: den første er at dei landtilsette ikkje var ein del av utvalskrinser for nedbemanninga, og difor ikkje kjende på same frykt for jobbane sine som dei sjøtilsette. Den

andre grunnen er at dei fleste landtilsette meinte at leiinga ikkje hadde noko anna val enn å nedbemanne, noko som verka å dempe negative reaksjonar på prosessen. Dette samsvarar med det Turnley og Feldmann (1998) seier om at dei tilsette sine reaksjonar knytt til ei upopulær avgjersle, kan formildast når dei opplever at situasjonen er utfor arbeidsgivar sin kontroll, eller at arbeidsgivar ikkje hadde noko val. I slike høve kan tilsette verte skuffa, men det treng ikkje bety at dei opplever det som brot på den psykologiske kontrakten (Turnley & Feldman, 1998, s. 75). Sjølv om også enkelte av dei sjøtilsette respondentane meinte at HI ikkje hadde noko anna val enn å nedbemanne, meinte dei likevel at det heile kunne vore unngått dersom HI hadde gjort tiltak på eit tidlegare stadium. Vi ser difor ikkje den same formildande effekten hos dei sjøtilsette respondentane.

Psykologisk kontraktsteori tek for seg mange ulike konsekvensar som kan oppstå som følge av brot på psykologiske kontraktar. Døme på dette er redusert lojalitet, redusert engasjement, redusert jobbtilfredsheit, og auka intensjonar om å byte jobb (Coyle-Shapiro et al., 2019, s. 148; Rousseau, 1995; Rousseau & Greller, 1994; Skogstad, 2016; Sverdrup, 2014; Turnley & Feldman, 1998, s. 77; Zhao et al., 2007). Empirien i denne studien viser at psykologiske kontraktsbrot har hatt fleire konsekvensar for respondentane. Sjøtilsette som tidlegare kjende seg stolte av å jobbe på HI, har slutta å skryte av arbeidsplassen sin. Fleire av dei er også meir forsiktige med å anbefale arbeidsplassen sin til andre. Dette kan vi knyte til redusert jobbtilfredsheit, redusert engasjement, og redusert lojalitet til arbeidsgivar. Nokre av dei sjøtilsette fortalde også at opplevinga av nedbemanningsprosessen gjorde at dei hadde byrja å sjå seg om etter andre jobbar. Desse handlingane vart tilsynelatande gjort i affekt, grunna frustrasjonen av å miste jobbsikkerheita og frykt for å miste jobben. Dette kan vi knyte til det Oreg et al. (2018) skildrar som endringsmotstand (Oreg et al., 2018, s. 71). Konsekvensane av brot blant dei sjøtilsette respondentane var i stor grad som forventa. Sjølv om dei landtilsette ikkje hadde opplevd brot, synte dei likevel sterke kjensler gjennom medynk overfor dei sjøtilsette, og usikkerheita dei hadde opplevd, men som dei sjølve hadde vore verna frå.

Eit anna interessant funn var at mange respondentar, både sjø- og landtilsette, hadde ei klar forventning om at det vil kome ein ny runde med nedbemanning i HI. Av dette ser vi at fleire respondentar, ikkje berre sjøtilsette, har mista vissheita dei hadde om at arbeidsplassen i HI er trygg. Denne endringa i forventning kan tyde på ei endring i den psykologiske kontrakten

respondentane har med HI. Det kan tenkjast at dei tilsette har gått frå å ha ein relasjonell kontrakt, til ein transaksjonell kontrakt. Det betyr at dei i staden for å fokusere på jobbsikkerheit og gode relasjonar til arbeidsgivar i tida framover, vil vere meir opptekne av løn og andre økonomiske transaksjonar (Parks et al., 1998; Sverdrup, 2014).

### **5.2.2 Arbeidskvardag**

Forventingar til arbeidskvardagen og arbeidet sin natur framstår som ein viktig del av dei relasjonelle psykologiske kontraktane respondentane hadde med HI før nedbemanningsprosessen. Dette innebar mellom anna ei forventing om å ha interessante arbeidsoppgåver, og naudsynte midlar for å gjennomføre oppgåvene på ein god måte. Dette var viktig for både sjø- og landtilsette før nedbemanningsprosessen.

I samband med nedbemanningsprosessen var det dei landtilsette som var mest opptekne av eigen arbeidskvardag og korleis denne hadde endra seg. Dette gjeld hovudsakleg landtilsette med låg tilgang til prosessen. Dei frykta ein situasjon der dei ikkje ville klare å gjennomføre oppgåvene sine slik dei ønskte, noko som kan knytast til auka arbeidsmengd, tilsettingsstopp og det å ikkje lenger kunne gjere naudsynte innkjøp. Fleire var redde for at dette ville kunne føre til færre oppdrag, og at det i ytste konsekvens kunne ende med at dei tilsette ikkje hadde nok å gjere.

Dei sjøtilsette var ikkje like opptatte av endringar knytt til arbeidskvardagen. Ein grunn til dette kan vere at dei har hatt «meir enn nok» med å vere bekymra for om dei i det heile fekk behalde jobben sin. Ein anna grunn kan vere at arbeidet til sjøs er sterkt regulert, og let seg i mindre grad endre. Ein matrosstilling er framleis ein matrosstilling, med sine dedikerte oppgåver og ansvarsområde.

Nokre av dei landtilsette respondentane skildra opplevde lovnader om arbeidskvardagen sin, som ikkje vart innfridd av HI. Dette tyder på brot på den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989). Skildringane deira om auka stressnivå, og ei oppleving av at jobben ein gjer ikkje vert god nok, tyder på redusert jobbtilfredsheit og arbeidsmotivasjon blant fleire av dei landtilsette respondentane. Desse fortvilte kjenslene førte i mindre grad til aktive handlingar, men i

staden til ei kjensle av hjelpelausheit, og vi knyt dette difor til endringsfråkopling (Oreg et al., 2018, s. 70).

Vi fann teikn til brot på den psykologiske kontrakten hos enkelte landtilsette, men ikkje hos alle. I nokre av svara tolka vi det i staden som at respondentane si oppleving av nedbemanningsprosessen har ført til ny innsikt om korleis HI sine økonomiske utfordringar kan påverke arbeidskvardagen deira i tida framover. Ein kan seie at dei har fått ei ny realitetsforståing. I staden for brot har den psykologiske kontrakten endra seg, ved at nye forventingar har oppstått, og det har vorte danna nye psykologiske kontraktar. Vi kan seie at kontraktane har vorte oppdaterte som følgje av ny informasjon. Dette er tilsette som tek endringane på ein roleg og avslappa måte, og vi ser dette som teikn på endringsaksept (Oreg et al., 2018, s. 69).

### **5.2.3 Forventingar kring rettferd**

Før vi konkluderer rundt den psykologiske kontrakten, er det viktig å peike på samanhengen mellom dei to forskningsspørsmåla våre. I kapittel 5.1 konkluderte vi med at regelen om konsistens var broten hos dei sjøtilsette. Vi ser ein samanheng mellom konsistensregelen og den psykologiske kontrakten, fordi konsistensregelen handlar om forutsigbarheit. Det forutsigbare heng saman med det som er forventa. Av dette trekker vi slutninga om at eit brot på forutsigbarheita også er eit brot på det forventa, som igjen kan leie til brot på den psykologiske kontrakten.

Når det gjeld regelen om presisjon vart også denne broten hos dei tilsette. Vi ser likevel ikkje at dette førte til brot på psykologiske kontraktar. Sjølv om mange respondentar frå både sjø- og landsida ytte ønske om at leiinga hadde visst meir om kva dei dreiv med, poengterte fleire at HI er ein så stor og kompleks organisasjon, at det å ha oversikt over alt rett og slett ikkje er mogleg.

Vi fann også brot når det kom til etikkregelen, i hovudsak grunna dårleg behandling av dei sjøtilsette. I relasjonelle psykologiske kontraktar ligg det ei gjensidig forventing om å vise omsorg overfor kvarandre (Skogstad, 2016, s. 202-203), noko vi ikkje kan sjå vert møtt i dette

tilfellet. Difor kan vi seie at eit brot på etikkregelen i denne studien også kan representere eit brot på den psykologiske kontrakten.

#### **5.2.4 Oppsummering av forskingsspørsmål 2**

Korleis har nedbemanningsprosessen påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette? Empirien frå denne studien viser at dei fleste respondentane har opplevd brot, endring eller begge deler, på den psykologiske kontrakten med HI. Blant dei sjøtilsette respondentane fann vi tydelege brot, som igjen førte til endringar i kontraktane når det kom til jobbsikkerheit. Hos respondentane på landsida fann vi dei sterkaste reaksjonane i samband med endring i arbeidskvardagen. Her opplevde enkelte brot, medan andre såg ut til å godta ein ny arbeidskvardag, og utvikla i staden ei ny forståing av verkelegheita i organisasjonen.

Vi fann også at respondentane hadde forventingar til prosedyrerettferd, som ikkje vart møtt, og to av desse reglande kan knytast til brot på den psykologiske kontrakten. For dei sjøtilsette synte dette seg gjennom regelen om konsistens. Både sjø- og landtilsette opplevde også brot på den psykologiske kontrakten grunna brot på regelen om etikk.

## **6 Konklusjon**

Målet med denne studien er å svare på korleis nedbemanningsprosessen ved HI har påverka dei tilsette. Dette har vi forsøkt å gjere gjennom å svare på to forskingsspørsmål: korleis opplevde dei tilsette nedbemanningsprosessen i lys av rettferd, og korleis har nedbemanningsprosessen påverka den psykologiske kontrakten hos dei tilsette. Vi vil her gi svar på problemstillinga vår:

*Korleis har nedbemanningsprosessen påverka dei tilsette ved Havforskningsinstituttet?*

Vi forventa at nedbemanningsprosessen hadde påverka dei sjøtilsette i større grad enn dei landtilsette, og det stemmer med vår analyse. Dette ser vi gjennom korleis respondentane stilte seg til leiinga si utføring av nedbemanningsprosessen, og korleis dei opplevde endringar i jobbsikkerheit og i eigen arbeidskvardag. Vi ser det også i måten dei uttrykte kjensler i intervjuet. Både sjø- og landtilsette opplever at leiinga har brote med prosedyrerettferd. Dei



sjøtilsette syner dei sterkaste kjenslene kring urett, og opplever i stor grad brot i sine psykologiske kontraktar kring jobbsikkerheit. Enkelte landtilsett opplever brot i sine psykologiske kontraktar kring arbeidskvardagen sin, medan andre aksepterer ein ny og travlare kvardag. Både sjø- og landtilsette ser ut til å ha hatt forventingar om ein rettferdig arbeidsgivar som ein del av sin psykologiske kontrakt med arbeidsplassen. Vi finn brot på desse kontraktane. Alle respondentane synte kjensler knytt til nedbemanningsprosessen, men dette kom til uttrykk på forskjellige måtar. Både sjø- og landtilsette syner endringsmotstand i høve nedbemanningsprosessen, men motstanden er sterkast hos sjøtilsette.

Endringsfråkopling ser vi hos både sjø- og landtilsette, medan vi berre finn endringsaksept hos landtilsette. Vi kunne ikkje finne skilnader mellom utvalsgruppene som peika i retning av at den totale opplevinga av nedbemanningsprosessen var knytt til om dei hadde høg eller låg tilgang til prosessen.

Vi konkluderer studien med at nedbemanningsprosessen har påverka dei tilsette ved HI ulikt, ved at dei ser arbeidsgivar som mindre rettferdig, arbeidsplassen som mindre trygg, og arbeidskvardagen som meir endra og uforutsigbar, enn tidlegare. Vi ser teikn på at nedbemanningsprosessen har vore ei affektiv hending for mange av dei tilsette.

## **6.1 Eigen kritikk**

Vi ber lesaren hugse på at bakgrunnen vår, irekna individuell kjennskap til relevant litteratur og forskingserfaring. Vi må anerkjenne at dette kan ha betydning for kvaliteten på forskinga vår. Det er ein moglegheit for at vi kan ha oversett funn som kunne vore viktig, og som betre kunne ha belyst problemstillinga vår. Vi legg til grunn at dersom vi hadde hatt betre kjennskap til relevant litteratur, og lengre forskingserfaring, så kunne vi kanskje gitt eit enda betre svar på problemstillinga.

## **6.2 Anbefalingar til organisasjonen**

På grunnlag av denne studien vil vi kome med tre råd til leiinga ved HI. Det første rådet skriv seg frå funnet vårt om endringsfråkopling. Som Oreg et al. (2018) også poengterer, kan denne formen for negativ reaksjon vere litt usynleg i organisasjonen, og i verste fall forvekslast med endringsaksept. Det kan gjere at organisasjonen dannar seg eit urealistisk bilete av aksept for nedbemanningsprosessen i organisasjonen. Det kan vere vanskeleg å få denne gruppa med seg

på gjennomføring av tiltak i etterdønningane av nedbemanningsprosessen, som til dømes sparetiltak. Organisasjonen bør difor vurdere å kartlegge dei tilsette sin respons på nedbemanningsprosessen, som denne studien er eit bidrag til, for å betre kunne planlegge og iverksette eventuelle tiltak.

Vi vil også anbefale at organisasjonen legg ein plan om korleis dei best skal ta vare på dei overlevande i organisasjonen, irekna gjennom å gi informasjon. Slike planar bør lagast før nedbemanningsprosessen tek til, fordi «employees cannot support the changes the organization is making if they do not know what is going on» (Appelbaum et al., 1997, s. 283). Vi kjenner ikkje til om HI har ein slik plan, men anbefaler at leiinga no rettar merksemda si mot tilsette i heile organisasjonen, for å forsøke å gjenopprette tillit, sikkerheit, og eventuelle brotne psykologiske kontraktar. Dette finn vi støtte for i Appelbaum et al. (1997), som understrekar viktigheita av informasjon til dei tilsette, også etter ein nedbemanningsprosess. Det bør vere eit mål for organisasjonen å klare å gi dei tilsette ei oppleving av at dei er ein del av ein organisasjon som no løfter blikket, og som både ser og beveger seg framover (Appelbaum et al., 1997, s. 284). Vi håpar at denne studien kan vera ei støtte for HI i dette arbeidet.

### **6.3 Anbefalingar til vidare forskning**

Vi håpar forskinga vår vil bidra til å forstå nedbemanning i ein norsk statleg kontekst, og hjelpe arbeidsgivarar som står framfor store endringsprosessar. Kanskje kan den også inspirere til vidare forskning på eit viktig tema. Vi gjorde eit interessant funn knytt til Leventhal (1980) sin regel om representasjon. Vi ville undersøkje korleis leiinga hadde oppfylt denne regelen, men dei tilsette forstod spørsmålet utelukkande til å handle om dei tillitsvalde. Dette funnet kan bety at Leventhal (1980) sitt rammeverk treff noko skeivt i ein norsk statleg kontekst, og ytterlegare forskning på dette ville vore interessant. Vi ser for oss fleire spanande forskingsspørsmål: treng Leventhal (1980) sitt rammeverk modifikasjonar for at det skal passe i ein norsk statleg kontekst? Må rollene tillitsvalde og leiinga spelar i ein endringsprosess sjåast under eitt? Er representasjonsregelen mindre viktig i ein norske statlege kontekst? Her inviterer vi til vidare forskning. Det kunne også vore interessant å bruke vårt forskingsdesign til å studere nedbemanningsprosessar i andre statlege organisasjonar, for

å sjå etter likskapar og forskjellar. Gjennom komparativ forskning kan ein danne seg eit betre bilete av korleis nedbemanningsprosessar påverkar statstilsette.

## Referanseliste

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology* (2), 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Appelbaum, S. H., Delage, C. Labib, N. & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International* 2(6), 278–286. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/13620439710178639>
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Arshad, R., & Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1-47. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505080>
- Cameron, B. (2021). Qualitative Insider Research in a Government Institution: Reflections on a Study of Policy Capacity. *The Qualitative Report*, 26(11), 3519-3533. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4896>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8. utg.). Routledge.
- Conway, N., Guest, D. & Trenberth, L. (2011). Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Coyle-Shapiro, J. A-M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>

- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches* (4. Utg.). Sage Publications, Inc.
- Cropanzano, R. & Molina, A. (2015). Organizational Justice. I J. D. Wright (Red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2. utg., s. 379-384). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
- Edelmann, C. M., Boen, F., Stouten, J., Broek, G. V. & Fransen, K. (2023). The advantages and disadvantages of different implementations of shared leadership in organizations: A qualitative study. *Leadership*, 19(6), s. 467-507. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1177/17427150231200033>
- Enoksen, E. (2018). Organisasjonsrettferdighet: usikkerhet og tillit i kritiske arbeidssituasjoner. *Necesse*, 3(1), 38-46. DOI: 10.21339/2464-353x.3.1.38.
- Fernandes, G. & Ward, S. (2015). Improving and embedding project management practice in organisations — A qualitative study. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1052 – 1067. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1016/j.ijproman.2015.01.012>
- Fylling, I. (2022, 1. desember). Havforskningsinstituttet må nedbemanne - 28 stykker kan miste jobben. TV2. <https://www.tv2.no/direkte/jpybz/siste-nytt/6388b336cbb702078cf872d5/havforskningsinstituttet-ma-nedbemanne-28-stykker-kan-miste-jobben>
- George, C. (2009). *The Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups (Work and Organizational Psychology)*. Open University Press
- Havforskningsinstituttet (u.å.). *Årsrapport 2022*. <https://www.hi.no/hi/om-oss/arsrapporter-tildelingsbrev-og-revisjonsberetninger>
- Havforskningsinstituttet sitt intranett (2022, 1. desember). *Budsjettarbeidet: Kutt og nedbemanning i rederi*. <https://havforskningsinstituttet.sharepoint.com/sites/Ledelsen/SitePages/Budsjettarbeidet--Kutt-og-nedbemanning-i-rederi.aspx>

- Havforskningsinstituttet sitt intranett (2023, 15. august). *Unngår oppsigelser i rederi*.  
<https://havforskningsinstituttet.sharepoint.com/sites/Ledelsen/SitePages/Umng%C3%A5r-oppsigelser-i-rederi.aspx>
- Heggebø, K. (2022). Gendered health consequences of unemployment in Norway 2000–2017: a register-based study of hospital admissions, health-related benefit utilisation, and mortality. *BMC Public Health*, 22(2447). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14899-8>
- Indrebø-Langlo, M. & Drægni, I. (2023, 13. november). Hadde de bare visst hvor lite politifolk som er på jobb. *TV2*. <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/hadde-de-bare-visst-hvor-lite-politifolk-som-er-pa-jobb/16179277/>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Koeber, C. (2002). Corporate Restructuring, Downsizing, and the Middle Class: The Process and Meaning of Worker Displacement in the “New” Economy. *Qualitative Sociology*, 25(2), 217-246. <https://doi.org/10.1023/A:1015414600875>
- Kotter, J.P. (1973). The Psychological Contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99. <https://doi.org/10.2307/41164442>
- Kvadsheim, S. S. (2022, 29. november). Nå kommer nedbemanningene. *Finansavisen*.  
<https://www.finansavisen.no/nyheter/arbeidsliv/2022/11/29/7964476/na-kommer-nedbemanningene-det-er-et-skift-i-markedet>
- Lekve, M. & Sørheim, T.I. (2015, 28. oktober). Derfor frykter ekspertene økt arbeidsledighet: – Det er en bekymringsfull utvikling. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/6j4y7z/derfor-frykter-ekspertene-oekt-arbeidsledighet-det-er-en-bekymringsfull-utvikling>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. I K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis

- (Red.) *Social Exchange*, (s. 27-55). Springer, Boston, MA.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129-148. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2015-03-01>
- NESH (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*.  
<https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora.pdf>
- Norsk Tenestemannslag (NTL) (2019). *Omstilling i staten. Tillitsvalgtes rolle og oppgaver*.  
[https://www.ntl.no/Content/200941/cache=20200106170145/Omstillingistaten\\_2019.pdf](https://www.ntl.no/Content/200941/cache=20200106170145/Omstillingistaten_2019.pdf)
- NTB (2022, 2. desember). 28 mister jobben når forskningsskip skal ut av drift. *Forskerforum*.  
<https://www.forskerforum.no/28-mister-jobben-nar-forskningsskip-skal-ut-av-drift/>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management Review*, 43(1), 65-86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Parks, J. M., Kidder, D.L. & Gallagher, D.G. (1998), Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), s. 697-730.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I)

- Paterson, J. M. & Cray, J. (2002). Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83–103. DOI:10.1023/A:1015146225215
- Redaksjon Skipsrevyen (2022, 2. desember). «Kristine Bonnevie» vert tatt ut av drift. *Skipsrevyen*. <https://www.skipsrevyen.no/havforskingsinstituttet-kristine-bonnevie/kristine-bonnevie-vert-tatt-ut-av-drift/1460773>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000), The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management*, 18(1), 120-127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, D.M. & Greller, M. M. (1994). Overview: Psychological Contracts and Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 33(3), 383-384. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330307>



- Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organisations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.  
[https://www.researchgate.net/publication/288901673\\_The\\_psychological\\_contracts\\_of\\_individuals\\_and\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/288901673_The_psychological_contracts_of_individuals_and_organizations)
- Rousseau, D.M., Tomprou, M. & Montes, S. D. (2013). Psychological Contract Theory. I Kessler, E. H. (Red.). *Encyclopedia of Management Theory* (s. 635-639. Vår s. 1-7). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452276090>
- Sagdahl, M. S. (2021, 20. mai). *Rettferdighet*. Store Norske Leksikon.  
<https://snl.no/rettferdighet>
- Schein, E. H. (1982). *Organisasjonspsykologi* (3.utg.). Tano.
- Shapiro, D. L. & Buttner, E. H. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1041>
- Shoss, M. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.  
<https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Sikt. (u.å.). Personverntenester for forskning. Henta 15. april 2024 frå  
<https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>
- Sikt (u.å.). *Informasjon til deltakarane i forskingsprosjekt*. Sikt – Kunnskapssektorens tenesteleverandør. Henta 23. april 2024 frå  
<https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger/informasjon-til-deltakarane-i-forskingsprosjekt>
- Skogstad, A. (2016). Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2. utg., s. 195-221). Fagbokforlaget.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Inc.

- Statistisk sentralbyrå (SSB) (2024, 15. mars). *Konjunkturtendensene for Norge og utlandet. Venter reallønnsvekst i 2024*. <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/konjunkturer/statistikk/konjunkturtendensene/artikler/venter-reallonnsvekst-i-2024>
- Su, Q., Lau, D. C., Poon, G. M. & Shore L. M. (2022). Team Diversity in Chinese Organizations: A Review and a Qualitative Study. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(3), 953–993. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1007/s10490-022-09849-2>
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologisk kontrakt: et nytt ledelsesperspektiv? *Magma*, 14(5), 64-71. <https://doi.org/10.23865/magma.v17.883> , [https://www.researchgate.net/publication/308417038\\_PSYKOLOGISK\\_KONTRAKT\\_-\\_et\\_nytt\\_ledelsesperspektiv](https://www.researchgate.net/publication/308417038_PSYKOLOGISK_KONTRAKT_-_et_nytt_ledelsesperspektiv)
- Sørensen, R. J. & Thomsen, C. (2018). *En effektiv offentlig sektor* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk
- Tomprou, M., Rousseau, D. M. & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561–581. <https://doi.org/10.1002/job.1997>
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1998), Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83. [https://doi-org.mime.uit.no/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S](https://doi-org.mime.uit.no/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S)

- Universitetet i Oslo (UiO). (2024, 24. januar). *Nettskjema-diktafon mobilapp*. Henta 20. april 2024 frå <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>
- Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in experimental social psychology*, 34, 1–60. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X)
- Van den Bos, K., & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 355–366. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.355>
- Wagner, K. & Moriarty, L. J. (2002). Perceived Fairness of Drug-Testing Policies: An Application of Leventhal's Principles of Procedural Justice. *American Journal Of Criminal Justice*, 26(2), 219-233. <https://doi.org/10.1007/BF02887828>
- Weiss, H. M. & Beal, D. J. (2005). Reflections on Affective Events Theory. I N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtel (Red.) *The Effect of Affect in Organizational Settings (Research on Emotion in Organizations)* (s. 1-21). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01101-6](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01101-6)
- Weiss, H. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. I B.M. Staw & L. L. Cummings (Red.). *Research in Organizational Behavior*, (18. Utg., s. 1-74). Elsevier.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. utg.). Sage Publications, Inc.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Aarberg, K. J. (2017). *Men er det rettferdig da? En kvalitativ undersøkelse av organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess* [masteroppgave, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, Trondheim, Norge]. NTNU Open.  
<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2450314>

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

# Intervjuguide

Takk for at du tek deg tid til å delta i dette prosjektet, som handlar om nedbemanningsprosessen ved HI. Vi har sett av 1 time til samtalen.

Denne samtalen har fire delar. Vi byrjar med nokre generelle spørsmål om deg og tankane dine om nedbemanningsprosessen. Deretter har eg nokre spørsmål som er relaterte til rettferd og dine forventingar til HI som abeidsgivar.

Enkelte av spørsmåla kan likne på kvarandre, og det kan hende at du kjenner på at du allereie har svart på spørsmålet du får. Dersom dette skjer kan du velje om du vil legge noko til, eller om du vil gå vidare.

Høyrest dette greitt ut?

Har du nokre spørsmål før me startar?

## 1. Generelt - gjennomførast som ein samtale

- 1.1. Kan du sei litt om deg sjølv? Kor gammal er du? Kor lenge har du jobba ved HI? Jobbar du på landsida eller på sjøsida? Kva stilling har du?
- 1.2. Kor tett kjenner du sjølv at du har vert på nedbemanningsprosessen?
  - 1.2.1. Har du delteke i møter eller på andre måtar engasjert deg, eller vert aktiv?

## 2. Innleiingsvis om prosessen

I denne delen vil eg at du delar tankane dine, og fortel med dine egne ord. Det er ikkje viktig at du har alle fakta på plass, det er di oppleving og dine refleksjonar eg er ute etter.

- 2.1. Fyrst vil vi vise deg ei tidslinje. Bruk litt tid til å sjå på den. Kjenner du deg att i tidslinja? Er det hendingar på tidslinja som spesielt har bidrege til å påverke opplevinga di av prosessen?
- 2.2. Kan du fortelje litt om korleis du har opplevd perioden etter at det vart kjent at HI skulle nedbemanne?
- 2.3. Kan du fortelje litt om sjølve prosessen?
  - 2.3.1. Kva skjedde (og når skjedde det (hugsar du))?
- 2.4. Korleis meiner du tilsette sine behov har vert møtt/ivaretatt under prosessen?

## 3. Rettferd

I denne delen vil eg høyre litt om kva du tenkjer om rettferd og nedbemanningsprosessen. Også her er det dine refleksjonar eg er interessert i.

- 3.1. (Konsistens) I kva grad meiner du at prosessen har vert forutsigbar? Har leiinga haldt seg innfor gjeldande reglar og retningslinjer i nedbemanningsprosessen?
  - 3.1.1. Kva tenkjer du om val av utvalsgruppe og deltakarar i møta?
- 3.2. (Partiskheit) I kva grad meiner du at prosessen har vert påverka av kven som har vert involvert i prosessen?
- 3.3. (Presisjon) Kva veit du om avgjerslene som låg til grunn for nedbemanningsprosessen, og kva tenkjer du om desse?

- 3.4. (Korrigerings) Dersom leiinga no avdekkjer at ei eller fleire avgjersler i prosessen er urettferdige, trur du dei no ville gjort om på dette? Kvifor?
- 3.5. (Representasjon) Trur du at alle som fått påverka sine behov og framtidsutsikter, har vert godt nok representerte i prosessen? Grei ut!
- 3.6. (Etikk) Alt i alt - tenker du at prosessen har gått riktig for seg? Beskriv.
  - 3.6.1. Er det noko du tenkjer burde vert gjort på andre måtar?

## 4. Forventningar (psykologisk kontrakt)

I denne delen er vi ute etter å høyre litt om forventningane dine til arbeidsgivar i tida før nedbemanningsprosessen, under prosessen, og kva forventningar du har til arbeidsgivar i dag.

Vi byrjar med å spørje litt om tida før nedbemanninga. Dette er knytt til dine generelle forventningar til HI, ikkje til nedbemanningsprosessen. Ikkje kva ein burde forvente, men kva du hadde venta deg personleg.

- 4.1. Kva for forventningar har du hatt til HI som arbeidsgivar? (stikkord: arbeidsmiljø, arbeidsoppgåver, løn, moglegheiter, jobbsikkerheit, m.m.)
- 4.2. I kva grad vil du seie at forventningane dine vart møtt? (stikkord: ta tak i ting dei har nemnt undervegs)
- 4.3. I 2022 samla Nils Gunnar til allmøte i kantina i høgblokka, og informerte om den vanskelege økonomiske situasjonen . Hugsar du kva du tenkte då? (Før me visste om nedbemanninga)

No vil vi spørje litt om tida under nedbemanningsprosessen.

- 4.4. I kva grad vart du overraska over at det vart sett i gang ein nedbemanningsprosess?
- 4.5. Hugsar du kva forventningar du hadde til tida framover?
- 4.6. I kva grad vil du seie at forventningane dine vart møtt? (stikkord: ta tak i ting dei har nemnt undervegs)
- 4.7. Kan du kome på nokre forventningar som vart møtt før nedbemanninga, men som ikkje lenger vart møtt etter at nedbemanninga starta?
  - 4.7.1. Du nemnte <ta opp att forventningane frå 4.1>. Vart <dette> framleis møtt under prosessen?
  - 4.7.2. Er det noko som har vorte brote?

*Dersom ja på spm. 4.7:*

- 4.8. På kva måte har dei brotne forventningane påverka:
  - 4.8.1. relasjonen din til HI som arbeidsgivar?
  - 4.8.2. deg som tilsett?
  - 4.8.3. åtferda di på arbeidsplassen?
- 4.9. Kva andre konsekvensar har dei brotne forventningane hatt for deg?
- 4.10. Trur du HI hadde noko val anna enn å starte ein nedbemanningsprosess?
  - 4.10.1. Kvifor/kvifor ikkje?



No vil vi spørje litt om korleis ting er i dag. Dette er knytt til dine generelle forventningar til HI, ikkje nødvendigvis nedbemanningsprosessen.

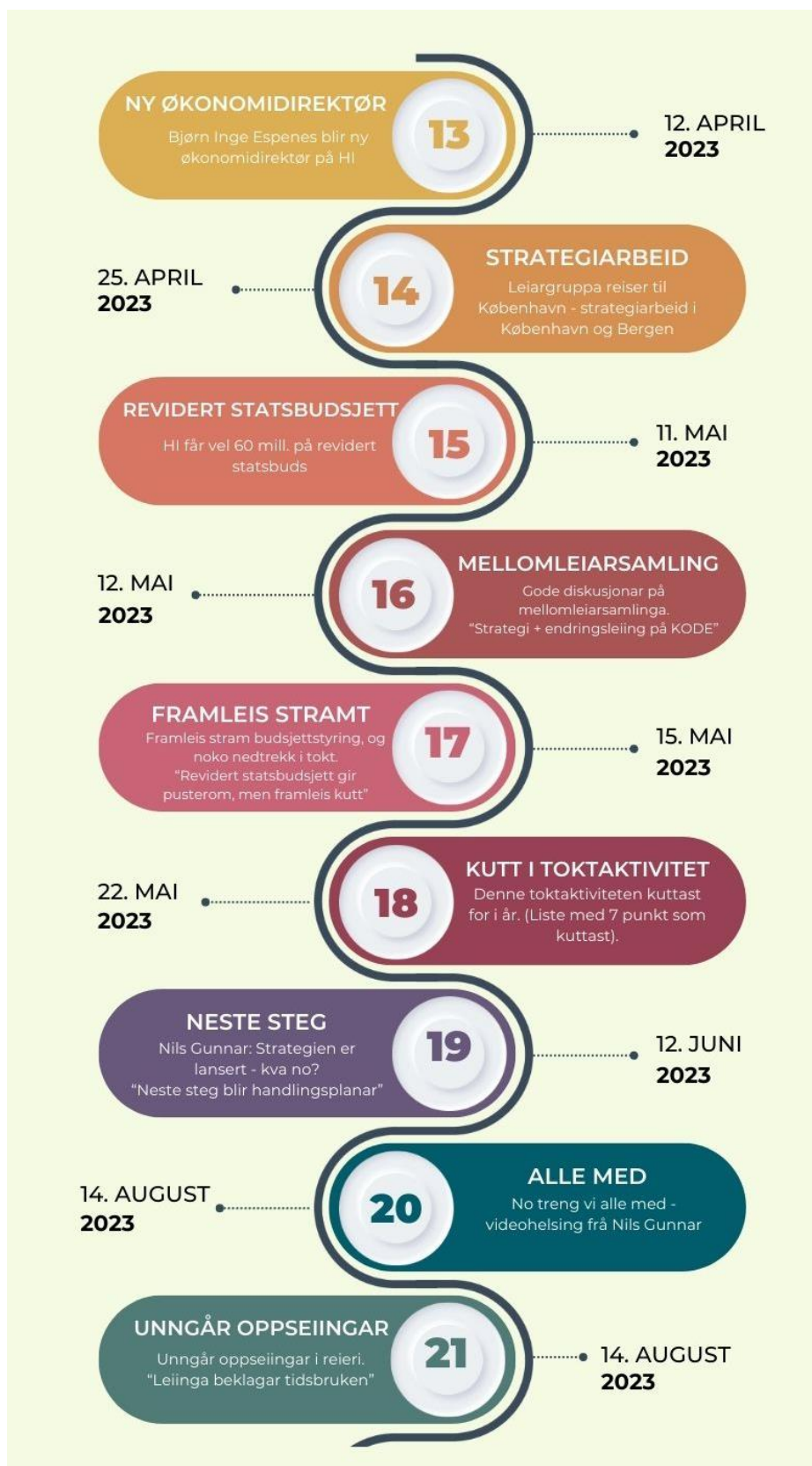
- 4.11. Kva forventingar har du til HI som arbeidsgivar i dag?
- 4.12. Viss du ser tilbake på heile prosessen – har forventningane dine til HI som arbeidsgivar endra seg? På kva måte?
- 4.13. Har du noko følelsar rundt det vi har snakka om no?

Er det noko meir du ønskjer å leggje til?

Tusen takk for samtalen.

## Vedlegg 2: Tidslinje brukt i intervjuet





## Vedlegg 3: Informasjonsskjema og samtykkeskjema

# Vil du delta i forskingsprosjektet

## *“Tilsette si oppleving av ein nedbemanningsprosess »?*

Dette er ein førespurnad til deg om å delta i eit forskingsprosjekt. Føremålet er å sjå på korleis ein nedbemanningsprosess påverkar dei tilsette i ei verksemd. I dette skrivet vil vi gi deg nærare informasjon om prosjektet, og kva deltaking vil innebera for deg.

### **Føremål**

Dette er ein masterstudie der føremålet er å avdekkje korleis ein nedbemanningsprosess kan påverke dei tilsette sin relasjon til arbeidsgivar.

*Opplysningane skal ikkje brukast til andre føremål.*

### **Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?**

Karina Bjørnes (HR-rådgivar ved Havforskingssinstituttet) og Elise Sætre Håkonseth (Administrasjonsrådgivar ved Norheim VGS) som masterstudentar, i samarbeid med UiT Norges Arktiske Universitet ved rettleiar Professor Svein Tvedt Johansen, er ansvarlege for forskingsprosjektet.

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

Det er ynskjeleg å intervjuje tilsette i ulike deler av verksemda, for å få eit heilhetleg bilete av situasjonen. Utvalet av respondentar er derfor fordelt mellom tilsette både på land og sjøtilsette. Utvalet inneheld både representantar frå dei ulike organisasjonane, administrativt personale og “vanlege” tilsette.

### **Kva inneber det for deg å delta?**

Dersom du vel å delta i prosjektet, inneber det å delta i eit intervju. Det er sett av ca. éin time per intervju, og spørsmåla vil vere knytt til di oppleving av nedbemanningsprosessen.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydband, og transkribert i ettertid. Deretter vil lydopptaket bli sletta. Opplysningane vi samlar inn vil ikkje vere personsensitive, og vil bli anonymiserte i oppgåva. Opplysningar vil ikkje bli delt med ein tredjepart (som til dømes arbeidsgivar/andre på arbeidsstaden).

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekkje samtykket tilbake utan å gje nokon grunn. Alle personopplysingane dine vil då bli sletta. Det vil ikkje føre til nokon negative konsekvensar for deg dersom du ikkje vil delta, eller dersom du seinare vel å trekkje deg. Me gjer spesielt merksam på at deltaking i prosjektet ikkje vil påverke arbeidsforhaldet ditt ved Havforskningsinstituttet.

### **Ditt personvern - korleis vi oppbevarar og brukar opplysningane dine**

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Karina Bjørnes (student), Elise Sætre Håkonseth (student) og Svein Tvedt Johansen (rettleiar) ved UiT Norges Arktiske Universitet vil ha tilgang til intervjumaterialet.
- Namnet og kontaktopplysingane dine vil vi erstatte med ein kode som blir lagra på ei eiga namneliste skild frå øvrige data. I tillegg vil datamaterialet (lydfiler og transkriberte dokumenter) bli lagra på serveren til UiT, og ikkje på eigen PC.
- Vi vil bruke UiT si transkriberingsteneste «Klartekst». «Klartekst» er godkjend for å motta fortrulege data, då tenesta ikkje deler informasjon med nokon tredjepart.

Du som deltakar vil ikkje kunne gjenkjennast i masteroppgåva.

### **Kva skjer med opplysningane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?**

Prosjektet vil etter planen avsluttast i juni 2024. Personopplysningar og datamateriale vil bli sletta når prosjektet er avslutta og oppgåva er bestått, som etter planen er ca. 1. juli 2024.

### **Kva gjev oss rett til å behandle personopplysningar om deg?**

Vi behandlar opplysningar om deg basert på samtykket ditt.

På oppdrag frå UiT Norges Arktiske Universitet har personverntenestane ved Sikt – Kunnskapssektorens tenesteleverandør vurdert at behandlinga av personopplysingar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i kva opplysingar vi behandlar om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysingane,
- å få retta opplysingar om deg som er feil eller misvisande,
- å få sletta personopplysingar om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlinga av personopplysingane dine.

## Kor kan eg finne ut meir?

Dersom du har spørsmål knytta til studien, eller ynskjer å nytta deg av dine rettigheter, ta kontakt med UiT Norges Arktiske Universitet, ved:

- Rettleiar/prosjektansvarleg: Svein Tvedt Johansen, [svein.t.johansen@uit.no](mailto:svein.t.johansen@uit.no)
- Masterstudentar:
  - Karina Bjørnes, [karinabjornes@gmail.com](mailto:karinabjornes@gmail.com) / 97 52 63 92
  - Elise S. Håkonseth, [elise.haakonseth@gmail.com](mailto:elise.haakonseth@gmail.com) / 91 77 45 11
- Vårt personvernombod: Annikken Steinbakk, [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no) / 77 64 69 52 eller 95 73 00 30

Dersom du har spørsmål knytt til Sikt si vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Sikt: e-post [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller telefon 73 98 40 40.

Vennleg helsing,

Svein Tvedt Johansen  
Prosjektansvarleg/rettleiar

Karina Bjørnes      &      Elise Sætre Håkonseth  
*Masterstudentar ved UiT Norges Arktiske Universitet*

---

## Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjonen om prosjektet, og har fått høve til å stille spørsmål.  
Eg samtykkjer til:

- å delta i eit individuelt intervju

Eg samtykker til at opplysningane mine kan behandlast fram til prosjektet er avslutta, ca. juni 2024.

---

-

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

