

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

HR301S

Navn på kandidat:

TRINE KIELLAND

Fører nedbemanning til uengasjerte og ineffektive arbeidstakere?

En studie av hvordan motivasjonen og den psykologiske kontrakten blir påvirket under nedbemanning i oljeindustrien.

Dato: 12.08.2017

Totalt antall sider: 55

FORORD

Fire år som deltidsstudent er snart over, og jeg sitter nå med kun sluttspurten av masteroppgaven igjen. Det var utelukkende gøy og lærerikt å ta alle fagene som var knyttet til mastergraden. Reiste til Bodø og levde i ”studentboblen” for noen dager om gangen, og holdt tråden med lesing og eksamensskrivning hjemme. Da jeg derimot skulle i gang med selve masteroppgaven, gikk det mer trått. Det var tungt å komme i gang. Jeg startet ut høsten 2015, men en kombinasjon av at jeg ikke fikk positivt svar fra organisasjonen jeg ønsket å komme innenfor veggene i, samt at jeg skiftet jobb denne høsten, og i tillegg slet periodevis med nakkeproblemer gjorde at året endte som et pauseår i utdanningen.

Oppgaven lå likevel og kvernet i hodet, og jeg fikk gjort noe lesing og skriving i forhold til det teoretiske grunnlaget. Selv om det ikke var så mye som vistes igjen på papiret, lå den der som en dårlig samvittighet, og det var derfor svært forløsende å komme i gang ”på skikkelig” høsten 2016.

Det er ikke til å komme utenom at det å skrive en masteroppgave i tillegg til 100% jobb har vært krevende. Jeg har heldigvis hatt støtte i arbeidsgiver, samt en fleksibel stilling som har gjort at jeg innimellom har kunnet sitte hjemme noen dager og heller ta igjen jobb i forkant eller ettertid.

Jeg ser mange skriver at de beklager all tiden de ikke har vært tilstede på grunn av skriving. For meg er ikke dette den dårlige samvittigheten, men tvert imot heller når jeg er tilstede i andre ting, men tenker egentlig på noe forbundet med oppgaven, eller på at jeg egentlig heller burde sittet ved mac-en for å skrive. Så når ting løste seg, og jeg omsider befant meg i flytsonen, så opplevde jeg rett og slett at jeg storkoste meg med skrivingen. Det var en god følelse å se sidene stadig bli flere, og innse at dette faktisk skal gå bra.

Jeg vil takke veileder Per Harald Rødvei, for en god balanse mellom konstruktiv kritikk og ros i veiledningene. Aller mest har jeg satt pris på at du hadde tro på prosjektet mitt, at du viste at det kunne bli en spennende og aktuell studie gav meg absolutt motivasjon.

Så vil jeg selvsagt takke min familie for tålmodighet og for støtte i prioritering av studiet; og særlig min samboer Andreas for din aktive støtte og interesse for viktigheten av at jeg skulle få tatt denne utdanningen. Og min søster Unn, som til tross for å være midt inne i sin egen doktorgrad har lest korreksjon, og støttet meg ved å jevnlig spørre hvordan det går og vise interesse for min framgang i prosessen.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	i
Innholdsfortegnelse	ii
1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Formål og problemstilling	3
1.3 Oppbygging av oppgaven.....	4
2. TEORI	5
2.1 Motivasjon i nedbemanningsprosesser.....	5
2.2 Psykologisk kontrakt	10
2.2.1 Organisasjonskultur	16
3. METODE	18
3.1 Metodevalg.....	18
3.2 Intervjuguide	19
3.3 Innsamling, analyse og fortolkning av data.....	20
3.3.1 Innsamling.....	20
3.3.2 Analyse.....	22
3.4 Reliabilitet, validitet og generalisering	23
3.5 Forskningsetikk og personvern	26
4. EMPIRI OG ANALYSE	27
4.1 Innledning.....	27
4.2.1 Har de opplevde konsekvensene av nedbemanningsprosessene ført til tap av motivasjon hos arbeidstakerne?.....	27
4.2.2 Svekkes den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som følge av nedbemanning og jobbusikkerhet?.....	38
4.2.3 Fører usikkerheten til faktisk lavere opplevd innsats?	49
4. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	53
Litteraturliste	56
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	58

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Tidlig i 1960-årene var det få nordmenn som trodde det var mulig å finne olje og gass i Norge. Det var i midt-Østen man kunne finne slikt, ikke i lille Norge.

Senere begynte oljeselskapene å vise interesse for Nordsjøen, og da skjønte norske myndigheter at det hastet med å få avklart eierforholdene til havbunnen i Nordsjøen. Utfallet av forhandlinger med Danmark og England ble at en stor del av grunnen i Nordsjøen tilfalt Norge.

I 1969 fant Philips Petroleum Ekofisk-feltet i Nordsjøen. Vi var heldige som hadde fått fastlagt grenselinjen før disse funnene ble gjort. Akkurat da vi holdt på å etablere oss som oljenasjon, begynte oljeprisene å stige. Mens andre vestlige industriland slet med underskudd og nedgangstider utover i 1970-årene, klarte Norge seg bra.

Oljeprisen er helt grunnleggende for all oljevirksomhet. Er ikke prisen høy nok, vil det ikke svare seg å bygge ut oljefelt og produsere olje. Høye oljepriser gir stor aktivitet og optimisme, mens lave priser lett skaper innstramninger og pessimisme (verdensklasse.no).

”1. Januar 2010 hadde Wartsila over 1000 sysselsatte i Sunnhordland. Ved årsskiftet 2015/2016 vil halvparten av arbeidsplassene være historie”.

Utdrag fra Bladet Sunnhordland 24.aug. 2015

Nå, i 2017, er realiteten den at over 40 000 jobber har forsvunnet i oljebransjen siden 2014 pga lave oljepriser. Oljeproduksjonen på norsk sokkel er redusert og kostnadene har økt. Investeringene i olje- og gassektoren har også sunket kraftig.

Min kommune har opplevd en relativt bratt nedgangsperiode med mange oppsigelser og permitteringer innen oljebransjen de siste årene. Jeg bor i en industrikommune på Vestlandet, som er et av områdene som virkelig har fått kjenne på denne nedgangsperioden. Alle de større industri-bedriftene her i kommunen har jevnlig måtte ty til tiltak gjennom permitteringer og

oppsigelser for å overleve i denne perioden som har vært preget av færre kontrakter og mindre oppdrag generelt. Dette er et stort tema i lokalsamfunnet og ikke minst for lokal media, og hele stedet har vært preget av lavere aktivitet. Det knyttes stor spenning til hvert tilbud som leveres inn, og det har vært mange sørgmodige oppslag når oppdragene er gått til andre aktører. På samme måte er det store feiringer når tilbud har gått til de lokale store organisasjonene.

Disse store organisasjonene har stor betydning for min kommune. De er regnet som store, tradisjonsrike organisasjoner der mang en lokal kvinne og mann har arbeidet hele sin yrkeskarriere, og mange tilflyttere til kommunen har kommet nettopp for en god og trygg jobb i disse bedriftene. Jeg undrer meg over hva slike dårlige tider har å si for dette sterke båndet mange har til disse bedriftene, og hva det har å si for motivasjonen til dem som fortsatt har sitt daglige virke her. Og ikke minst for dem som *er* permitterte eller oppsagte; hva tenker de om fremtiden? Nyutdannede ingeniører som knapt har fått brukt utdannelsen sin før de sitter hjemme i permittering eller uten jobb. Sitter de hjemme og ”klør” etter å få brukt utdannelsen sin så snart det er behov for dem, eller er luften gått ut av dem før de en gang er kommet i gang med yrkeskarrieren sin? Er de kjempeglade over å få noen oppgaver innimellom, som kanskje ikke står til utdannelsen de har tatt en gang, eller blir de frustrerte over ikke å få utøve det de har lært?

Denne masteroppgaven i human resource management, vil omhandle nettopp konsekvenser av forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i nedbemanningstider. Jeg ønsker å sette fokuset på arbeidstakers motivasjon og påvirkningen nedbemanning har på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Som en forlengelse av dette, vil jeg også se på hva dette faktisk får å si for arbeidstakernes arbeidsinnsats.

1.2 Formål og problemstilling

Jeg har formulert problemstillingen for denne studien til ”*Hvordan påvirker jobbusikkerhet motivasjonen, psykologiske kontrakter og faktisk opplevd innsats?*”

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan nedbemanningstider påvirker folks motivasjon, og forhold til arbeidsgiver. Kan vi lære noe av deres historier som kan gjøre det lettere å være arbeidsgiver og/eller arbeidstaker i lignende perioder i senere tid?

Her er det mange ulike aspekter som påvirker utfallet, og dette vil jeg undersøke nærmere. Hvordan oppleves det å være tett på nedbemanning, og hva er det som påvirker retningen det tar for de ansatte? Hvordan påvirkes den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, organisasjonstilknytningen, og motivasjonen for å fortsatt arbeide i organisasjonen?

Jeg har en antagelse om at forholdene nevnt over vil oppleves ulikt i forhold til alder og ansiennitet i organisasjonen, noe som eventuelt vil framkomme av resultatene i denne studien.

Jeg har satt opp følgende underspørsmål som jeg vil lete etter funn i empirien på, for å besvare problemstillingen min:

1. Har de opplevde konsekvensene av nedbemanningsprosessene ført til tap av motivasjon hos arbeidstakerne?
2. Har de opplevde konsekvensene av nedbemanningsprosessene svekket den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker?
3. Har de opplevde konsekvensene av nedbemanningsprosessene ført til faktisk lavere opplevd innsats?

Jeg har valgt å bruke ordlyden ”faktisk opplevd innsats” siden jeg ikke har intensjon om å måle informantenes innsats på noen slags måte. Spørsmålet vil derfor behandles gjennom informantenes opplevelse av sin egen innsats.

Teoretisk vil jeg se på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker; hvordan påvirker det arbeidstaker at denne endres under en slik periode, eventuelt hvilke grep kan gjøres for at den holdes på trygg grunn? Jeg vil gå inn i ulike teori om motivasjon, også sett i sammenheng med organisasjonskultur.

Hovedmålet mitt er å se på i hvor stor grad motivasjon påvirkes av jobbusikkerhet, og på hvilken måte dette kommer til uttrykk? Jeg antar at dette i en viss grad er individuelt, og at det også påvirkes av hvordan de ansatte har det på sine andre arenaer i livet. Likevel mener jeg at man kan få gode innspill på fellestrekk og muligens også kunne se fellestrekk i grupperinger, som i forhold til alder. Jeg håper jeg, gjennom denne studien, kan trekke noen linjer til hva en kan lære for å jobbe enda bedre med de ansattes motivasjon og hvordan redusere antall psykologiske kontraktsbrudd i de neste lignende perioder. At dette markedet svinger i oppturer og nedturen innimellom, kan vi ikke unngå.

I starten av arbeidet med denne problemstillingen, satt jeg med antakelser om at motivasjonen er ganske så skadelidende i slike tider preget av nedbemanning og endringer. Jeg var nok også påvirket av å ha lest mye i lokalavisen hjemme, der det var god ”journalistmat” og skrive om familier som ble hardt rammet av nedbemanning, om endringene og konsekvensene det gav for eksempel økonomisk og psykisk. Men *er* det virkelig slik?

1.3 Oppbygging av oppgaven

Innledningsvis har jeg gjort rede for valg av tema og problemstilling, og forklart min interesse for emnet. I kapittel 2 presenteres relevant teori som belyser problemstillingen og ulike sider av temaet jeg vil ta for meg. Teorien har hovedvekt på to temaer, motivasjon og psykologisk kontrakt. Denne utvalgte teorien vil sammen med funnene i empirien danne grunnlaget for analysen i kapittel 4.

I kapittel 3 beskrives metodevalg, og hvordan jeg har valgt å gjennomføre undersøkelsen. Her vil jeg også ta for meg validitet, reliabilitet, generalisering og personvern knyttet opp mot metoden.

Kapittel 4 omhandler empiri og analyse, og er delt inn i tre delkapittel som speiler de tre forskningsspørsmålene fra innledningen. I hvert delkapittel presenteres først funn fra undersøkelsesfasen, som så drøftes og settes i sammenheng med teori som ble gjort rede for i kapittel 2. I kapittel 5 vil jeg legge frem en oppsummering av viktige funn, og på den måten besvare problemstillingen min med bakgrunn i funnene.

2. TEORI

Teorien som er valgt ut har som tidligere nevnt hovedvekt på motivasjon og psykologisk kontrakt. All teori som er beskrevet i teorikapittelet som følger, blir nyttiggjort i empiri og analyse, og er ment både som støtte til både fokus, antakelser og funn.

Jeg ser at begrepene jeg bruker i mine tre forskningsspørsmål er nært beslektede, og at tematikken går i hverandre. Likevel har jeg valgt å dele dette opp, og selv om noe vil gå inn i hverandre, så viser funnene mine at man faktisk her *kan* skille i motivasjon, psykologiske kontrakter og opplevd innsats under omstendighetene i en nedbemanningsprosess.

2.1 Motivasjon i nedbemanningsprosesser

Dette kapittelet vil danne et teoretisk grunnlag for forskningsspørsmål 1:

”Har de opplevde konsekvensene av nedbemanningsprosessene ført til tap av motivasjon hos arbeidstakerne?”

Forholdet mellom organisasjon og den enkelte medarbeider har de siste tiår endret seg mye. Etter hvert som organisasjoner automatiserer vareproduksjonen, blir de menneskelige ressursene viktigere da vi i større grad sysselsettes innen tjenesteproduksjon. Hele 70 til 80% av arbeidstakernes innsats består av intellektuelt arbeid, og hvordan organisasjonen fungerer og dens resultater er avhengig av hver enkelt medarbeiders kompetanse. Denne avhengigheten

gjør at det er blitt en svært viktig oppgave å motivere den enkelte medarbeider og legge forholdene til rette for at de ansatte kan oppgradere den kompetansen som er viktig for å realisere organisasjonens mål (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Kompetanse er altså svært viktig, men vel så viktig er det hvordan hver enkelt ansatt setter kompetansen sin ut i yrkeslivet. Hvordan en ansatt bruker kompetansen sin i jobb er blant annet påvirket av den ansattes motivasjon for å gjøre en god jobb.

Csikszentmihalyi (1990, referert i Kaufmann og Kaufmann, 1996) bruker begrepet flyt for å beskrive en tilstand som ligger midt mellom angst og kjedsomhet, der du opplever indre motivasjon og en intens følelse av behag. Csikszentmihalyi mener flyttilstanden kan oppnås nettopp når det er en optimal balanse mellom oppgavens krav og individets kompetanse (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Dette sier oss at arbeidstakere har godt av å få utfordringer å strekke seg etter, men utfordringene må ikke overgå det du har kompetanse til.

En leder som kjenner til denne teorien kan altså legge til rette for at arbeidstakere kan finne motivasjon i jobben sin gjennom arbeidsoppgavene de skal utføre.

Motivasjon kan deles inn i to hovedgrupper; indre og ytre motivasjon. Espen Skorstad (2012) definerer indre motivasjon som ren nytelse i arbeidet, mens han knytter ytre motivasjon til ytre belønning og anerkjennelse.

Man kan i utgangspunktet ikke motivere andre når det kommer til den indre motivasjon, dette må komme fra arbeidstakeren selv. Men som leder har man et ansvar for å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne utvikle indre motivasjon. Deci og Ryan (2002) foreslår tre prinsipper for å fremme indre motivasjon. Det er at en som leder støtter selvstendighet, klargjør mål og forventninger og at en viser at medarbeiderne er viktige i organisasjonen.

Men hvordan vise at medarbeiderne er viktige i organisasjonen i tider preget av oppsigelser og permitteringer? Ut fra hva informantene sier ønsker jeg å få en utvidet forståelse av hva de opplever er viktig for dem for at de skal kjenne seg ivaretatt.

En kommer inn i en stor endringsfase for organisasjonen når en går fra å operere i flytsonen til regelrette krisetider slik industrien har sett de siste årene på Vestlandet. Det har vært mange organisasjoner i oljebransjen som har vært sterkt preget av nedgangstiden. Lite oppdrag har igjen naturlig nok ført til nedbemanning og permitteringer.

Slike tider fører som sagt til endring, men ikke til organisasjonsendring i det formatet vi kjenner det aller best. Hennestad og Revang (2012) definerer organisasjonsendring som implementering av nye ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. I en slik sammenheng kan endringen kjennes stor og usikker for arbeidstakerne, men det er en klar styrke for endringen om den ledes med stø hånd over endringsspranget, og om målet er kjent for alle.

I en nedgangstid vil nok derimot ”hoppet” over endringsspranget kjennes mer usikkert, i og med at målet nødvendigvis ikke er klart, og en må kanskje gjøre endringer som ikke i utgangspunktet er ønskelige for organisasjonen, men som likevel er høyst nødvendige for å overleve i fremtiden. Man må ofte gjennom en reposisjonering, en endring som handler om relasjonen til markedet (Kimberly og Quinn, referert i Hennestad og Revang, 2012).

Jeg ønsker i min oppgave å se på hvordan slike endringer påvirker motivasjonen. Jeg har en antakelse om at motivasjonen blir lavere dersom organisasjonen skal gjennom endringer og effektiviseringer der målet ikke er klart for arbeidstakerne.

Frederic Herzberg pekte på to ulike forhold som kan påvirke arbeidsinnsatsen, hygienefaktorer og motivatorer. Hygienefaktorer består av grunnleggende arbeidsbetingelser, lønn og fysiske arbeidsbetingelser, mens motivatorer blir av Herzberg presisert som prestasjon, anerkjennelse, ansvar og arbeidet selv (Herzberg, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2009).

I nedgangstider kan ofte begge faktorene bli berørt. Grunnleggende arbeidsbetingelser kan bli endret ved permitteringer, nedbemanning og omorganisering av arbeidsoppgaver. I min kommune har alle disse endringene vært tilstede hos mange organisasjoner i oljebransjen. Mange av dem som har unngått permitteringer eller oppsigelse er sendt på utleie til andre prosjekter langt vekk, og har vært nødt til å pendle til andre kanter av landet for å i det hele tatt beholde jobben hos arbeidsgiver. De er gjerne satt til helt andre arbeidsoppgaver enn det de vanligvis har, og har kompetanse til. I slike tilfeller er motivator-faktorene altså også berørt.

Jeg ønsker å se på hva dette gjør med motivasjonen deres. Om de i en slik situasjon blir fornøyd ”bare” med å ha en jobb med fast inntekt, eller om det går ut over motivasjonen til å gjøre en god jobb fordi en ikke vet om en er i risikozonen for permitteringer og/eller oppsigelse, og om en blir frustrert over å eventuelt ikke få brukt kompetansen sin.

Det har vokst seg frem to ulike måter å se og håndtere HR på; forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR. I forpliktelsesbasert HR er tanken at det skapes en forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisatorisk atferd kan baseres på tillit og fleksibilitet. Det er fokus på jobbsikkerhet, utvikling og gode interne karrieremuligheter, og ved rekruttering vektlegges holdninger og væremåte. I kontrollorientert HR er det derimot et større fokus på bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter, individuell prestasjonsbasert belønning, samt ved rekruttering legges det vekt på de beste tekniske ferdighetene og de beste eksamenspapirene (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Umiddelbart er det lett å se at om en setter indre og ytre motivasjon opp mot disse to retningene for HR, så vil en knytte forpliktelsesbasert HR opp mot indre motivasjon, og kontrollorientert HR opp mot ytre motivasjon. Eller opp mot teori Y og X.

En undersøkelse av 76 uavhengige organisasjonsenheter fra 56 japanske organisasjoner fra ulike industrier viser at forpliktelsesbasert HR var positivt relatert til organisasjonsenhetens humankapital og medarbeidernes opplevelse av sosial bytterelasjon til organisasjonsenheten, som i sin tur var positivt relatert til organisasjonsenhetens prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012)

Jeg har en forventning om å kunne finne noe av dette igjen i empirien. Jeg har også en antakelse om at organisasjoner i en nedbemanningsperiode vil ha lite overskudd til å jobbe godt med forpliktelsesbasert HR, og at usikkerhet hos arbeidstakerne vil overskygge opplevelsen av tillit, fleksibilitet og mulighet for videre utvikling i organisasjonen.

For hvordan jobbe godt med forpliktelsesbasert HR når jobbusikkerheten råder, på grunn av kommende nedbemanning eller en eventuell nedbemanning?

Tom Sterud (2009) viser i sin artikkel ”*nedbemanning og omorganiseringer blant norske yrkesaktive – har informasjon og medvirkning betydning for helse og trivsel?*” til at nedbemanning kan sees på som en kritisk hendelse som kan utløse stressreaksjoner hos de

ansatte. Usikkerhet blir trukket fram som en av de viktigste faktorene, og han viser til at nedbemanning blir signifikant assosiert med jobbusikkerhet og lav jobbtilfredshet. Sterud (2009) viser til studier som viser effekten av nedbemanningen hos de arbeidstakerne som ”overlever” nedbemanningen og fortsatt har jobb i organisasjonen etter en endring. Det har nemlig vist seg at negative arbeidsmiljø- og helseeffekter er vel så merkbare hos disse arbeidstakerne, og i noen tilfeller også større. ”Nedbemanning er vist å gi høye menneskelige kostnader i form av dårligere selvopplevd helse” (Sterud, 2009 s. 60).

Sterud (2009) har også funnet ut at det finnes tiltak en kan gjøre for å motvirke denne opplevelsen, og dempe jobbusikkerheten. Her er mange ringvirkninger knyttet til trivsel og trygghet om en gjør de rette grepene. Sterud (2009) sin artikkel bygger på levekårsundersøkelsen i 2006.

Tiltakene han beskriver bygger på hovedfaktorene informasjon og medvirkning. Medvirkning gjør at hver enkelt føler seg viktig og sett, og informasjon hjelper oss til å ha kontroll over situasjonen. Da kan man legge vekk noe av uroen og usikkerheten og heller bruke fokuset sitt på å gjøre en god jobb. Sterud peker på at i forkant av og under en nedbemanningsprosess er informasjon og medvirkning antatt å være spesielt viktig for å skape en felles forståelse for situasjonen og den kommende prosessen, samt for å klargjøre forventninger om ens fremtidige arbeidssituasjon (Sterud, 2009).

Bjørg Aase Sørensen (2003) har sett på hvordan arbeidsmiljøet påvirkes av nedbemanning. Hun knytter flere funn opp mot nettopp jobbusikkerhet. Hun mener vi bærer med oss, bevisst og ubevisst, personlige ”manuskripter” om fremtiden, og at det er en del av livskvaliteten å være trygg på at vi har informasjon nok til å planlegge litt frem i tid. Hvis vi så kommer opp i situasjoner som gir usikkerhet om fremtiden, så tvinges vi til å ha en mye kortere planleggingshorisont, og dette kan fort oppleves som tap av kontroll. Hun trekker også frem poenget ved at det å, i slike situasjoner, få god informasjon om situasjonen, kan minimere følelsen av stress hos de ansatte (Sørensen 2003).

Hvordan ser situasjonen ut hos dem som får bli? Aronson (1998, referert i Sørensen ,2003) har sett på situasjonen hos arbeidstakere som beholder jobben under en nedbemanningsprosess. Han peker på at de arver en usikkerhet med tanke på fremtidig jobb.

De stiller spørsmål om det er en nødvendig og rettferdig prosess, og reflekterer over om fremtiden ser tryggere ut i etterkant av prosessen. Han peker på at økt utrygghet fører til tausere arbeidstakere, tilbakeholdenhet og at arbeidsmiljødialogen stilner.

Björg Aase Sørensen (2003) skriver også om at nedbemanning er en stor følelsesmessig utfordring, både for dem som blir rammet og for dem som blir igjen.

Den som har et stort jobbengasjement og identifiserer seg sterkt med egen arbeidsplass opplever prosessen tyngre enn andre.

Disse funnene vil jeg sette inn i Maslows perspektiv. Maslow publiserte i 1954 sin behovspyramide, der han mente at menneskets behov kunne deles inn i kategorier som ligger i en lagvis orden. Nederst, og derfor mest essensielt ligger fysiologiske behov, og øverst er behovet for selvrealisering (Strand, 2007).

For å få realisert behovene oppover, må de underliggende være på plass. Ser en dette i forbindelse med nedbemanningstider i organisasjonen en jobber for, så er det flere av faktorene som blir påvirket. De to øverste behovene, behovet for selvrealisering og behov for å bli akseptert, respektert og verdsatt, blir naturlig påvirket om du blir oppsagt, permittert eller må omstilles for perioder ved å gjøre helt andre oppgaver enn kompetansen din tilsier. Jeg har hørt om ingeniører som pendler over halve landet vårt for å være innleid grøftevakt på prosjekt.

Likevel er det mer alvorlig at mennesker står i fare for å bli påvirket på de to nederste, grunnleggende behovene under en nedbemanningsprosess. Behovet for trygghet blir utfordret når du ikke vet hvor lenge du har jobb, om du får komme tilbake på arbeid etter endt permittering, og i det hele tatt hva fremtiden vil bringe i din bransje. Kanskje blir man tvunget til å se fremtiden på en helt ny måte, og se etter andre muligheter? Arbeid er en viktig del av livet og hverdagen for de aller fleste mennesker, og i en nedbemanningsprosess vil tryggheten bli påvirket i mindre eller større grad.

2.2 Psykologisk kontrakt

Jeg vil nå presentere relevant teori om psykologiske kontrakter, for å ha et teoretisk grunnlag til å besvare forskningsspørsmål 2:

”Har de opplevde konsekvensene av nedbemanningsprosessene svekket den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker”?

Når du mottar en stilling skrives det under på en arbeidskontrakt. Denne kontrakten inneholder en del lovbestemte faktorer; som type stilling, stillingsprosent, opplysninger om prøvetid, lønn med mer. Men ved inngangen til en avtale om et arbeidsforhold, skapes det også en mer uformell kontrakt som kan ha stor betydning, nemlig en psykologisk kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsplass/ledelse. Denne kontrakten inneholder ikke de klare fakta om jobben du skal starte i, men om følelsesmessige og verdimeslige forhold. Kotter (1973, referert i Conway og Briner 2005, s 21) definerer en psykologisk kontrakt som ”en implisitt kontrakt mellom personen og organisasjonen som spesifiserer hva hver part forventer å gi og motta i relasjonen”. En kan lett trekke paralleller mellom psykologisk kontrakt og indre motivasjon, særlig med tanke på prinsippene Deci og Ryan (2002) la fram: klargjøre mål og forventninger og vise at medarbeiderne er viktige i organisasjonen.

Hvordan påvirkes den psykologiske kontrakten under en ytre endring som gjør at organisasjonen må ty til nedbemanning eller permitteringer?

Forskere har funnet ut at det er mer sannsynlig at de ansatte opplever brudd på den psykologiske kontrakten i en endringsprosess (Freese et al. 2007; referert til i Conway et al, 2014).

Conway, Kiefer, Hartley og Briner (2014) har studert dette forholdet nærmere, og fant at når endringene er relatert til kostnadskutt, resulterte det i psykologisk kontraktsbrudd som igjen førte til reduksjon i ekstrarolleatferd.

Det har gjennom tidene vært flere ulike teorier og antakelser for hva som motiverer oss mennesker, og hvilke momenter som bør veie tungt i den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og de ansatte. Det som legges til grunn får konsekvenser for måten organisasjonene blir ledet på. Jeg vil videre trekke frem noen utvalgte teorier og studier som er særlig relevante for min studie.

Edgar H. Schein (1980) har delt inn i tre hovedsett av forestillinger som har hatt betraktelig innvirkning på administrasjonsmessig tenkning. Den første er fornuftsmessig-økonomiske forestillinger, som bygger på tanken om at folk handler slik det best tjener deres

egeninteresse. Tanken er altså at vi mennesker i stor grad stimuleres av ytre motivasjon, og aller fremst av økonomiske ansporingsmidler. Det er derfor stor grad av kontroll og autoritet, og organisasjonen ser på de økonomiske belønningene som et bytteforhold mot den ansattes tjenester og lydighet (Schein, 1980).

I første halvdel av 1900-tallet ble det derimot gjort flere studier som førte til hypoteser om at sosiale motiver i arbeidslivet var viktigere enn tidligere antatt. De store studiene var Hawthorne-forsøkene og Tavistock-instituttets kullgruvestudier. I ettertid snakker en om ”Hawthorne-effekten” dersom noen arbeider ekstra hardt på grunn av følelsen av å delta i noe nytt og spesielt. Hawthorne-eksperimentene gikk i korte trekk ut på at en utvalgt gruppe kvinner i et stort telemontør-selskap ble satt i et eget rom under en gitt eksperimentperiode. Der endret de arbeidsforholdene jevnlig, både når det gjaldt grad av lys, pausenes antall og varighet, arbeidsdagens lengde med mer. Det viste seg at for hvert element som ble endret så økte produksjonen. Enda mer oppsiktsvekkende fant de at når forsøkene var over og kvinnene kom tilbake til sine ”gamle” arbeidsforhold så økte produksjonen på nytt, og til et enda høyere nivå enn under de beste arbeidsforhold under forsøkene. Forskerne gjorde funn som viste tydelig at kvinnene følte seg betydningsfulle fordi de var trukket ut til å være med i forsøksgruppen, at de utviklet et godt forhold til hverandre og til arbeidslederen sin, og at denne sosiale kontakten og tonen innad i gruppa gjorde at de rett og slett hadde det triveligere på jobb. Forskerne kunne derfor skape seg en hypotese om at både arbeidsmotivering, produktivitet og kvaliteten av arbeidet henger sammen med arten av de sosiale forholdene som eksisterer arbeiderne imellom, og mellom arbeiderne og lederen deres (Schein, 1980).

Denne hypotesen krever andre ledelsesstrategier og en annen psykologisk kontrakt og autoritet mellom leder og ansatt. Det tilsier at en ikke bør legge stor vekt på kontroll, men heller støtte opp om arbeidet som gjøres og forstå de ansattes følelser og behov, istedenfor å være låst i fokus på oppgavene som skal løses. I en slik psykologisk kontrakt må organisasjonen vise omsorg for de ansattes personlige og sosiale behov, samtidig som den da forventer lojalitet og velmotiverte, flittige arbeidstakere tilbake (Schein, 1980).

Senere opplevde man at denne forestillingen om at de ansattes sosiale behov måtte tilfredsstilles ikke var nok for å holde økt produksjon oppe. McGregor (referert i Schein, 1980) studerte organisasjonsteori, og skapte en selvrealiseringsmessig forestilling som går ut på at de ansatte må finne en mening i arbeidet de gjør, og at arbeidet må gi en form for stolthetsfølelse og selvaktelse. Dette resulterte i teori Y, som står i motsetning til teori X der

en så på folk som late av natur og at en trengte ytre stimuli som økonomiske belønninger for å være motiverte til å gjøre jobben sin, og innebar stor grad av kontroll. I teori Y vil en finne fram til menneskets indre motivasjon, og tanken er at en er i første rekke selvmotivert og selvkontrollert. McGregor bygde også på Maslows sitt behovshierarki der de grunnleggende behov først og fremst må være tilfredsstilt før en har energi til å utforske sitt behov for selvrealisering, og gjøre mest mulig bruk av sine evner og ferdigheter (Schein, 1980).

Hvordan påvirker så denne forestillingen den psykologiske kontrakten? En får et autoritetsskifte fra stilling/person til at det blir knyttet til selve arbeidsoppgaven. Schein (1980) beskriver dette som ”*Utfordringen i å overvinne et problem – er selvrealiseringens kjerne*” (Schein, 1980, s.90).

Hertzberg (referert i Schein, 1980) forsket også innen dette og fant at det som motiverte mest var utfordringer og gleden av å få til noe. Han så også på rammefaktorene, altså de mer grunnleggende behovene i Maslows pyramide, og fant at de ansatte hadde en tendens til å bli mer negativt innstilt dersom de ble oppfattet som utilfredsstillende, men likevel ble det ikke en mer positiv holdning av at de ble rettet opp i.

Schein (1980) reflekterer over det at en muligens ikke har oppdaget de ”ekte” motivasjonsfaktorene knyttet til arbeid i eldre studier på grunn av at de grunnleggende behov i Maslows hierarki ikke da var tilstrekkelig oppfylt. Her forventer jeg å se en tydelig link til min problemstilling, nemlig motivasjon i organisasjoner i dagens samfunn som er i nedgang. I en periode der organisasjonen har stadige permitteringsvarsler, kanskje gjort flere runder med oppsigelser med mer kan en si at i alle fall det nest nederste trinnet på Maslows hierarki er svekket, nemlig behovet for trygghet. Trygghet både i forhold til jobbsikkerhet, karriereutvikling, sosialt/kollegialt og økonomisk. Vil funnene vise oss at arbeidstakere i slike bedrifter ikke motiveres av de samme insentivene som på ”trygge” arbeidsplasser, fordi arbeidstakerne her har nok med å ta seg av de lavere faktorene?

En kan se for seg at det vil forekomme flere brudd på den psykologiske kontrakten når en trygg, stor organisasjon går over til å være preget av lite oppdrag og påfølgende nedbemanning. Særlig sett fra arbeidstakerens side. På mange måter vil organisasjonen likevel forvente det samme av sine arbeidstakere; at de er lojale og utfører jobben sin på en god måte. Eller som Schein (1980) mener; at organisasjonen forventer og trenger *høyere* grad av motivasjon og større innsats når den befinner seg i vanskeligheter.

Mens på samme tid vil muligens forventningene til arbeidstakerne muligens knytte seg mer mot behovene lengre ned i hierarkiet?

Arbeidstakere kan oppleve konsekvenser av endringer som brudd på den psykologiske kontrakten. Conway og Briner (2005) definerer et brudd på den psykologiske kontrakten som når en part i forholdet oppfatter at den andre parten har mislykkes i å oppfylle forpliktelsene sine som forventet/lovet.

Ulike studier har vist en viss uoverensstemmelse i forhold til forekomst av brudd på den psykologiske kontrakten (Conway og Briner, 2005). Conway og Briner (2005) har sett på dette og satt det i sammenheng med hvordan studiene har vært lagt opp. I enkelte studier, som i Robinson og Rousseau (referert i Conway og Briner, 2005) sin i 1994, har arbeidstakerne fått i oppgave å se tilbake på sitt første år i organisasjonen sin, og rapportere om ulike hendelser som ble opplevd som brudd på den psykologiske kontrakten. I en av Conway og Briner (2005) sine studier fra 2002 brukte de derimot ”dagbok”, der arbeidstakerne i 10 dager skulle daglig rapportere om små og større brudd på den psykologiske kontrakten. Her var det klart flere brudd som ble innrapportert, og en videre ramme for hva som ble sett på som et brudd å rapportere om. Conway og Briner (2005) har senere konkludert med at uoverensstemmelsen i resultatene kan være på grunn av at når en skal se langt tilbake i tid, er små brudd og skuffelser glemt, mens en sitter klarere igjen med de få, større. Skal en derimot rapportere på daglig basis, kan en enklere huske og ta med små brudd, som at sjefen ikke hilste på sin vanlige hyggelige måte akkurat den dagen slik at du ikke følte deg like velkommen når du kom på jobb (Conway og Briner, 2005).

Andre studier som er viktige i denne sammenheng, er blant annet en longitudinell studie gjort av Tekleab, Takeuchi og Taylor (referert i Conway og Briner, 2005). De fant at arbeidstakere er mer tilbøyelige til å mene at arbeidsgiver har oppfylt sine forventninger i den psykologiske kontrakten dersom de på generell basis opplever støtte og omtanke fra organisasjonen. En forklaring på dette kan være at organisatorisk støtte virker forebyggende slik at arbeidstakerne ”overser” små brudd, eller lettere tilgir større brudd, som kan bli sett på som en engangshendelse (Conway og Briner, 2005).

Robinson og Morrison (2000, referert i Conway og Briner, 2005) fant at arbeidstakere lettere oppfatter handlinger som brudd på den psykologiske kontrakten dersom de har mange alternativer på arbeidsmarkedet. De er da mer åpne for å følge med på om et brudd skjer, siden de da har muligheten til å fortsette sin karriere et annet sted. Hvis man derimot har få andre muligheter på arbeidsmarkedet, vil man være mindre tilbøyelig til å se på ting som et brudd. Dette fordi man vet at det ikke er mye å gjøre med et brudd siden alternative arbeidsgivere ikke er en realistisk mulighet. Conway og Briner (2005) mener det kan føre til at en får en opplevelse av maktesløshet i forhold til opplevde brudd. De fant også at sosiale prosesser som opplæring og veiledning, samt mengden av samspill med representanter for organisasjonen reduserte i hvilken utstrekning arbeidstakerne eventuelt opplevde at organisasjonen ikke oppfylte kontrakten. I forhold til det ovenstående avsnittet gjør jeg meg noen tanker i forhold til hva jeg forventer å kanskje finne i empirien min: Er det faktisk slik at dette er mer kontekst-avhengig enn jeg først så for meg? Er vi så omstillingsdyktige; at motivasjon og forventninger endres i takt med ytre omstendigheter? At den psykologiske kontrakten justeres av arbeidstakere etter hvert som rammene til arbeidsgiverorganisasjonen endres? Kan det faktisk hende at i nedgangstider er ingeniøren helt fornøyd med å være grøftevakt langt vekk hjemmefra, mens han i gode tider kun vil være fornøyd med en prosjektleder-rolle som er direkte knyttet mot sin kompetanse?

Hvilke konsekvenser får brudd på den psykologiske kontrakten?

Empiriske studier viser at brudd er relatert til dårligere trivsel, negativ holdning mot jobb og organisasjon, jobbutfredshet, lav organisatorisk tilhørighet, dårligere jobbutførelse, mindre lagfølelse, samt økt sjanse for at arbeidstaker slutter i jobben (Conway og Briner, 2005).

Hvorfor? I følge studier ser arbeidstakere mer negativt på sin relasjon med organisasjonen etter å hatt en opplevelse av at arbeidsgiver har brutt en forventning i den psykologiske kontrakten. Dette gjør også at arbeidstakeren er mindre positivt innstilt til å stå på for organisasjonen (Conway og Briner, 2005).

Det er muligens ikke bruddet i seg selv som fører til dette, men opplevelsen av at arbeidsgiver ”svikter deg”? At du ikke føler deg sett, eller som en viktig brikke?

Studier har nemlig også vist at grunnen til at brudd ofte får ulike utfall er nettopp fordi et brudd innebærer brutte forventninger, brutt tillit, følelser av urettferdighet, og blir et hinder

for måloppnåelse. Utfallene kan vise seg gjennom redusert tillit til organisasjonen, en kynisk holdning til organisasjonen, redusert psykisk velvære, utilfreds med jobben, redusert organisasjonsforpliktelse, eller gjennom følelser som engstelse, krenkelse, deprimert og/eller såret, (Conway og Briner 2005).

2.2.1 Organisasjonskultur

Strand definerer organisasjonskultur til å handle om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon. Likevel sier han også at om en vil forstå kulturen må en gå til *medlemmene* av organisasjonen, og finne ut hva de legger i den. Normer, verdier og relasjoner mellom mennesker kommer ikke til syne i mange av de ytre uttrykk som struktur-beskrivelser og stillingsinstruksjoner (Strand 2001).

Jeg skal ikke gå dyptgående inn i ulike kulturuttrykk, men si noe om virkningen av organisasjonskulturen for medlemmene.

Strand sier at organisasjoner bruker kultur i hovedsak for tre formål: Som styringsinstrument, som motiverende og identitetsskapende kraft og som middel i omdømmebygging. Som styringsinstrument kan en ved hjelp av kulturen gi retning, kontrollere avvik og etablere stabile relasjoner og beslutningsregler (Strand 2001).

Det mest relevante i denne sammenhengen er hvordan Strand beskriver at kulturen gir arbeidet mening og sammenheng, og at arbeidstakerne gjennom kulturen ser seg selv i et større fellesskap.

Kulturuttrykk som felles verdier, forbilder, språk, ritualer, rutiner og visjoner kan bli viktige å se på i forhold til om de endrer seg i nedgangstider.

Denison (1990, i Strand 2001, s. 213) fant i sine studier av fem store selskaper sammenhenger mellom kjennetegn ved ledelsen, kulturen og økonomisk effektivitet. Siden økonomisk effektivitet er svært viktig i nedgangstider kan en trekke parallell til viktigheten av å jobbe for å bevare en sterk organisasjonskultur i slike perioder.

Therese E. Sverdrup (2014) skriver i sin artikkel ”*Psykologisk kontrakt - et nytt ledelsesperspektiv?*” at ledere bør bygge en kultur som understøtter den psykologiske kontrakten man ønsker å etablere med sine medarbeidere. Virkemidler kan her være symbolbruk, seremonier, ritualer og historiefortelling. Hun mener en eksempelvis kan skape historier som vil vandre mellom arbeidstakerne, f.eks knyttet til at ledelsen ordner opp på en bra måte når brudd på den psykologiske kontrakten er skjedd og avdekket.

Therese E. Sverdrup (2014) mener lederen må håndtere den psykologiske kontrakten gjennom både direkte og indirekte virkemidler. Med direkte mener hun at lederen må være bevisst hvilke psykologiske kontrakter som utvikles med hver enkelt medarbeider, og indirekte gjennom kulturbygging.

Jeg antar at dette er lett å se forbi i nedbemanningstider, men siden det tross alt er enda viktigere da, forventer jeg å kunne se igjen dette i empirien min. Jeg forventer i min datainnsamling å kunne se konturene av hvordan informantene har opplevd at deres arbeidsgivere har jobbet med både de direkte og indirekte virkemidlene.

3. METODE

3.1 Metodevalg

Jeg har valgt en problemstilling som egentlig kan passe ulike typer forskningsdesign. Da jeg startet opp sendte jeg informasjonsskriv til den største organisasjonen på stedet jeg bor, med spørsmål om å få distribuert spørreskjema til mange, samt få komme innenfor dørene og gjennomføre noen intervju. Henvendelsen min ble tatt opp i arbeidsmiljøutvalget der, men jeg fikk avslag på forespørselen. Dette gjorde at jeg valgte å tenke nytt i forhold til informanter og metode, og tanken ble så å nå ut til mennesker i ulike bedrifter som står i samme situasjon. Industri-organisasjonene her er stort sett i samme båt, med færre oppdrag, og er derfor tvunget til både å tenke nytt og til å redusere arbeidsstokken slik at den tilpasses den reelle arbeidsmengden.

Metodisk ønsker jeg derfor nå å gå bredere ut, til mennesker tilsatt eller tidligere tilsatt i de største bedriftene her innen industri knyttet opp mot oljebransjen. Jeg brukte en kvalitativ metode, i håp om å oppnå en større og dypere forståelse av informantenes opplevelser og syn på sin egen motivasjon knyttet til perioden som nå har vært preget av jobbusikkerhet. Også fordi jeg ser at virkningen arbeidslivet har på folk, vil i stor grad være påvirket av livet ellers; et stabilt privatliv med gode relasjoner, hobbyer der en opplever mestring og et godt sosialt nettverk vil kunne påvirke mye, på samme måte vil fraværet av disse faktorene påvirke. Dette ville vært utfordrende å lese ut av og å ta hensyn til ved bruk av spørreskjema.

I tillegg er det i tidligere forskning vurdert som hensiktsmessig å ha en kvalitativ tilnærming når en studerer psykologiske kontrakter. (Conway & Briner, 2005).

Datainnsamlingen min får et ekstensivt design. Jeg er ikke ute etter et tilfeldig utvalg for å regne ut sannsynlighet for validitet, men snarere heller et strategisk utvalg. Hva er typisk for akkurat denne aktuelle gruppen av ansatte i industrien? Hvordan er akkurat disse menneskene påvirket av nedgangstidene, og hvordan står det til med jobbengasjementet og motivasjonen deres for å gjøre en god jobb, eller for å komme tilbake til arbeidsplassen dersom de er oppsagte eller permitterte?

3.2 Intervjuguide

Jeg valgte å lage en intervjuguide uten mange klart definerte spørsmål, men heller med noen færre, åpnere refleksjonsspørsmål. Jeg ville bruke anledningen til å få tak i informantenes tanker og holdninger til temaet mitt. Noe ut fra informantenes eget ståsted, og noe ut fra en generell refleksjon rundt temaet.

Aksel Tjora (2012) sier at dybdeintervjuene har den frie, uformelle samtalen som ideal. Dette ønsket jeg å etterstrebe, og hadde det med meg i alle valg under planleggingen og fram til intervjuet var ferdig gjennomført.

Under de to første intervjuene hadde jeg noen korte bakgrunnsspørsmål i starten, for å få litt innsikt i alder, familiesituasjon med mer. Dette kjente jeg raskt at ble litt ”hakkete”, og det gav ikke den gode starten på intervjuet som jeg ønsket.

Etter hvert endret jeg derfor til å spørre om informantens bakgrunn med åpningsspørsmålet ”Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?” Hensikten med denne måten og få tak i bakgrunnsinformasjonen på var nettopp å få varmet opp informanten til å snakke fritt, slik at det kunne prege intervjuet på en positiv måte videre.

Selve hoveddelen av intervjuet bestod av åpne refleksjonsspørsmål, og jeg tenkte når jeg skrev spørsmålene at de stiller høye krav til informantene, til at de allerede har reflektert litt rundt dette, samt at de snakker lett om tanker og opplevelser de har og har hatt. Så tenkte jeg at det også ville stille krav til meg som intervjuer; at jeg både må tørre å tåle litt stillhet slik at de får tenkt innimellom, samtidig som jeg må være aktiv i form av å hjelpe dem videre med oppfølgingsspørsmål eller med bekreftelser på det jeg hører de sier. Av erfaring med veiledning i jobbsammenheng, vet jeg at det å få lytte til det en selv har sagt oppsummert i et par setninger, gjør at du gjerne kommer på mere og kan snakke videre om temaet.

Jeg la også vekt på at spørsmålene skulle være åpne, slik at de ikke skulle oppfattes som ledende i form av hva svaret burde handle om.

Ut fra mitt teoretiske ståsted valgte jeg spørsmål som i hovedsak handlet om kategoriene mine, altså tematikken i underspørsmålene. I slutten av intervjuene spurte jeg alle om de hadde andre momenter som de tenkte kunne være interessante for mitt tema. Jeg hadde egentlig bare noen få, åpne spørsmål til hver kategori, men hadde laget meg flere hjelpespørsmål som jeg kunne bruke ved behov.

3.3 Innsamling, analyse og fortolkning av data

3.3.1 Innsamling

Selve gjennomføringen av intervjuene foregikk hjemme hos meg, eller hjemme hos informantene. Jeg hadde tanker om å prøve å gjøre det litt ”hyggelig”, da jeg opplevde at flere ikke var vant til slike situasjoner, og rett og slett grudde seg i tilfelle de ikke skulle ha et bra svar. Men når alt kom til alt, så var det nettopp disse informantene som kanskje hadde mest tanker på hjertet rundt temaet. De hadde ikke arbeidet i stillinger som hadde vært direkte delaktige i prosessene rundt nedbemanning på arbeidsplassene sine, og hadde kanskje derfor et større behov for å snakke om situasjonen de hadde vært i / var i?

Alle intervjuene tok mellom 30 og 40 minutter å gjennomføre hver.

Aksel Tjora (2012) skriver at det tar 2-3 intervjuer før intervjuguiden sitter under huden slik at intervjueren i større grad kan frigjøre seg fra den. Dette merket jeg godt, jeg kjente på at for hvert intervju ble det lettere å føle seg trygg, stille gode og åpne oppfølgings spørsmål, samt å vike fra rekkefølgen i guiden etter hvilke tema som åpnet seg som naturlige ut fra det informanten selv kom inn på.

Transkriberingen i etterkant av intervjuene gikk greit. Det kjentes unaturlig å skrive et så muntlig språk, men jeg ble vant til det etter hvert og tenkte på at det var en helt egen type tekst. Jeg valgte å normalisere transkripsjonene og skrev inn alle intervjuene på bokmål, selv om alle informantene hadde sine vestlandske dialekter.

Jeg tok opp intervjuene på lydopptak, og tenkte i ettertid at jeg ville ikke oppnådd en tredjedel av informasjonen jeg fikk dersom jeg skulle skrevet notater mens de snakket. Jeg ville glemt formuleringer, og mistet muligheten til å reflektere over mange utsagn i ettertid, fordi jeg i større grad bare ville hatt stikkord å forholde meg til.

Mine fem informanter var alle menn i alderen 26-45. Jeg har valgt å kalle dem informant 1-5.

Informant 1 er en mann på 26 år, som er operatør og har arbeidet i samme organisasjon siden lærlingetiden var over. Han har vært permittert i en periode på et halvt år. Etter denne perioden har han vært i jobb igjen, men da på mange ulike prosjekt. Har blitt sendt vekk på ulike typer reisejobber, og vet ofte ikke når, hva og hvor han skal etter hver tur er over.

Informant 2 er 31 år, og har innehatt funksjonærstilling etter å ha gått 2 år på teknisk fagskole. Han opplevde også å jobbe som operatør på prosjekt under nedbemanningsperioden, etter en periode med permittering. Han mistet etter hvert jobben i nedbemanning, og går nå på høgsolen på bachelor elektroingeniør.

Informant 3 er 45 år, og jobber som ingeniør. Han hadde god ansiennitet i organisasjonen. Han ble verken permittert eller oppsagt, men opplevde at hele teamet han var leder for ble sagt opp. Dermed måtte han omplasseres til annen stilling. Etter ei stund i denne stillingen, ble han med ”på kjøpet” da en avdeling i organisasjonen ble outsourcet til et annet, utenlandsk selskap. Flere fra organisasjonen ble med.

Informant 4 er 41 år, og har arbeidet som ingeniør i mange år, både i organisasjoner ”hjemme” og i organisasjoner som har arbeid i nordsjøen. Ble oppsagt under nedbemanningsperioden, og arbeider nå for annet selskap innleid tur for tur ved behov.

Informant 5 er 39 år, ingeniør, og har arbeidet i samme organisasjon i mange år. Han mistet jobben som prosjektleder i avdelingen han var i, da de halverte staben. Men på grunn av god ansiennitet og høy formell kompetanse, overtok han en prosjektlederstilling i en annen avdeling i organisasjonen fra en annen person med lavere ansiennitet.

3.3.2 Analyse

Hvert intervju ble ca 5-6 skrevne sider med tett tekst, dvs at de fem gjennomførte intervjuene er på totalt 27 sider data.

Da jeg skulle starte på analysen, begynte jeg med å lese gjennom dataene flere ganger, for å bli kjent med tekstene og begynne tankeprosessene rundt det å finne fellesnevnerne eller kategorier.

Jeg startet så med å fargekode hvert intervju, i farger som representerte kategorier ut fra temaene informantene reflekterte rundt. De ble delt inn i ulike kategorier, som informasjon, motivasjon under press, forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, økonomi, motivasjonsfaktorer med mer.

Så lagde jeg et nytt dokument der jeg lagde en tabell med de ulike kategoriene i radene nedover. Gikk så gjennom intervjuene og kopierte setninger og avsnitt inn i tabellen i rett kategori. Siden teksten var fargelagt inne i intervjuene etter kategoriene, ble det mest en ren merkantil jobb fram til det nye arbeidsdokumentet var klart.

Denne kodingen beskriver Vivi Nilssen (2012) som første steg i prosessen med å redusere en stor mengde datamateriale til noen få temaer. Åpen koding betyr å identifisere, kode, klassifisere og sette navn på de viktigste mønstrene i materialet (Nilssen, 2012). Dette tenkte jeg over da jeg hadde laget felles-dokumentet der de 5 intervjuene var satt sammen i ulike deler etter kategorier.

Kodingen opplevdes som en viktig fase av analysen, for ved å sette opp kategorier og fysisk farge og dele opp intervjuene til et samlet dokument, så kunne jeg nå begynne å lete mer strukturert etter mønstre i materialet. De egentlige fellesnevnerne var lettere å finne når man så visuelt alt som var sagt om de ulike temaene samlet.

Jeg lagde så ytterligere et dokument med en ny tabell, der innholdet ble fordelt på mine tre underspørsmål. Dette dokumentet ble det aller viktigste inn i arbeidet med empiri og analyse.

3.4 Reliabilitet, validitet og generalisering

Aksel Tjora (2012) kaller reliabilitet for pålitelighet. Han definerer pålitelighet til å handle om hvorvidt det blir oppfattet en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for (Tjora, 2012). Han diskuterer også om forhåndskunnskap om temaet man skal forske innenfor er positivt eller negativt å inneha. ”*Mye kunnskap om det aktuelle temaet er en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe ved at man har med seg mange forutinntattheter*” (Tjora, 2012, s.204). Tjora (2012) er altså klar på at han mener det er en ressurs å ha et engasjement og inneha kunnskap om det en skal forske på, men mener det da er svært viktig å gjøre rede for hvordan denne forhåndskunnskapen kommer til å prege forskningsarbeidet.

Via min egen karriere som leder har jeg en del kunnskap og erfaring omkring motivasjon og psykologiske kontrakter, og har sett mye av teorien i praksis. Dog er oljeindustrien – feltet jeg skulle forske på - relativt ukjent for meg, annet enn en normal kjennskap gjennom fritid, venner og familie som arbeider på slike arbeidsplasser. Det mener jeg var en fordel for meg som forsker; at jeg selv ikke hadde personlig erfaring med denne bransjen under nedbemanningstidene, noe som gav meg et objektivt blikk på feltet som skulle undersøkes. Har en forsker mange følelser og egne opplevelser tilknyttet feltet en skal undersøke, kan det føre til en uheldig påvirkning av både datainnsamlingen og analysene.

Jeg er utdannet pedagog og leder, og har jobbet mye med veiledning i mange år. Denne erfaringen kom til god nytte under intervjuene i forhold til å være nøytral/objektiv. Det er med slik erfaring lettere å stille åpne spørsmål, og som da heller ikke styres av min eventuelle forutinntatthet slik lukkede spørsmål kan gjøre. Jeg mener jeg mestret delen med åpne spørsmål godt, og istedenfor å stille mange hjelpespørsmål for å bringe informantene videre, speilet jeg dem ofte heller for å bringe dem videre. Altså gjentok med mine ord det de akkurat hadde sagt, og på den måten ledet jeg dem videre i sin historie. Jeg var oppriktig opptatt av å få frem både positive og negative sider ved deres opplevelser knyttet til motivasjon og psykologisk kontrakt, og var derfor bevisst mitt kroppsspråk ved å vise interesse for begge sidene av saken.

Informantene mine var personer jeg kjente eller kjente noe til/visste hvem var alle sammen. Jeg bor på et relativt lite sted, og jeg brukte noen kjente kontakter for også å kunne nå videre

ut til flere. Jeg merket ingen forskjell på å være intervjuer for de jeg kjente kontra de jeg ikke kjente godt, og kom raskt inn i intervjuer – informant forholdet. Jeg hadde heller aldri snakket med disse personene om noe innen dette temaet, så det åpnet nye sider av dem slik at de der og da kjentes som ”ukjente” og tydelige intervjuobjekter. Settingen, stemningen og rollene kjentes like uavhengig om jeg kjente informanten eller ikke. Likevel er jeg glad for at de to første intervjuene jeg hadde var med nettopp to kjente, jeg tror det utgjorde en forskjell for meg på den måten at jeg derfor klarte å slappe mer av. Etter disse to intervjuene var jeg tryggere på intervjuguiden, og kunne derfor også slappe godt av i de neste intervjuene.

I analysen har jeg jobbet med å vise tydelig hva som er informantenes konkrete historier, og hva som er min diskusjon mellom empiri og teori. For å underbygge argumentene mine, har jeg hatt en relativt utstrakt bruk av direkte sitater fra informantene der det har vært naturlig. Jeg brukte lydopptaker under intervjuene, slik at alle intervjuene kunne transkriberes nøyaktig i etterkant. Dette er en pålitelig måte å behandle gitt informasjon på, som tar vekk muligheten for at jeg som forsker er med å påvirke hva som huskes eller noteres ned under/etter intervjuet.

Validitet oversetter Aksel Tjora (2012) til norsk som gyldighet. Han definerer det som et spørsmål om de svarene man finner i forskningen faktisk er svaret på de spørsmål man forsøker å stille.

Jeg brukte en god del tid på valg av metode til denne studien. Jeg har planlagt både metode-triangulering, kvantitativ metode ved hjelp av en survey, men falt til slutt på en kvalitativ tilnærming ved hjelp av dybdeintervjuer. Optimalt sett kunne jeg gjerne brukt surveyen jeg har laget; for å underbygge validiteten, få flere respondenter og ha muligheten til å undersøke om ulike variabler hadde noen påvirkning på informantenes opplevelser (kjønn, alder og sivilstatus for eksempel). Jeg mener likevel at mitt valg med å gjennomføre en kvalitativ studie med dybdeintervjuer best besvarer min problemstilling: informantenes opplevelser, holdninger og erfaringer med jobbusikkerhet knyttet til motivasjon og psykologiske kontrakter. Dette understøttes i litteraturen av Spradley (1979, referert i Tjora, 2012) som beskriver dybdeintervjuet som en metode der forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser, og hvordan informanten reflekterer over dette. Ved åpne refleksjonsspørsmål får jeg informasjon om deres reelle tanker rundt dette, framfor det å få avkryssinger på mine forhåndsdefinerte svaralternativer i en survey. Dette var mitt mål med å velge denne metoden.

Jeg har vist til ulike studier som er gjort, både i forhold til mine teoretiske perspektiv på psykologisk kontrakt og motivasjon, men også studier som tidligere er gjort på mennesker som opplever nedbemanning på sin arbeidsplass. Dette for å styrke gyldigheten på min studie, og sette den inn i en sammenheng som er der fra før.

Jeg ønsker å se om mine funn kan være overførbare til andre mennesker som opplever nedbemanning, til nedbemanning i andre sektorer og steder i landet. Dette kalles også for generalisering (Tjora, 2012). I fenomenet konseptuell generalisering (Tjora, 2012), så ønsker man å se mer generelt på forskningen som er gjort; hva handler det om her? Kan jeg si at mine funn har overføringsverdi til andre lignende situasjoner? I utgangspunktet tror jeg det, av to grunner. Den ene grunnen er at informantene mine svarte relativt likt på de temaene jeg valgte å behandle i analysen. De hadde ulike opplevelser knyttet til nedbemanning, men valgte likevel å snakke om flere av de samme perspektivene, ut fra mine åpne refleksjonsspørsmål.

Et annet moment er at noen av mine funn tok en annen vending enn jeg hadde sett for meg etter å ha forberedt meg før intervjuene; hvordan informantene så på sin egen motivasjon i arbeidet under pressede nedbemanningstider gav meg en aha-opplevelse, og jeg tenker at dette funnet er et godt eksempel på at de ikke ble styrt i retningen av mine antakelser.

Likevel er min studie kun et innblikk i noen personers tanker, erfaringer og refleksjoner over et gitt tema som er svært aktuelt for dem. Skulle denne studien hatt som mål å publiseres som generaliserbar, burde den inneholdt empiri av et betydelig større antall informanter. Det er likevel flere fellesnevner i mitt utvalgs svar, og derfor kan det være mulighet for en grad av reell overføringsverdi.

Ved hjelp av tidligere forskning på feltet, og ved å heve blikket til et mer generelt syn på disse prosessene, ønsker jeg å framstille noen av mine konklusjoner inn i en modell, som kan tenkes å ha relevans for andre tilfeller enn min studie.

3.5 Forskningsetikk og personvern

Alle mine informanter ble spurt om å frivillig stille opp for intervjuer. De ble opplyst om at alle deres innspill ville bli anonymisert, både dem som personer og arbeidsplassen deres. Jeg informerte om at intervjuet ble tatt opp på lydopptak, men at dette ville bli slettet straks intervjuet var ferdig transkribert.

Aksel Tjora (2012) sier at tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontakten vi har med våre informanter. Dette så også jeg som en selvfølge å ha langt fremme under intervjusituasjonene; og min takknemlighet og ydmykhet for at de stilte opp og for at de så villig delte mange gode tanker og refleksjoner gjorde det lett å opptre med respekt og gjensidighet. Ved å speile deres utspill for å bringe dem videre i intervjuet, og forsikre meg om jeg hadde forstått dem riktig, fikk jeg også vist respekt for at det de sier er av betydning, og at de kjenner på at jeg som intervjuer opplever at det de forteller er interessant.

Noen av informantene gav uttrykk for at de var nervøse i forkant av intervjuet, dette var en ukjent situasjon for dem. Da brukte jeg litt lengre tid på åpningssekvensen, slik at de fikk ”varme opp” mer før de kom til refleksjonsspørsmålene som krever mer av dem.

Jeg var veldig glad for at jeg valgte å ta opp intervjuene på lydopptak. Dette gjorde selvsagt analysen enklere, fordi jeg innehar *alt* materialet i ettetid av intervjuet, men også der og da utgjorde det en forskjell. Jeg kunne konsentrere meg fullt og helt om å være en tilstedeværende, lyttende intervjuer. Jeg kunne bekrefte dem, ha øyekontakt, bruke kroppsspråk for å vise at jeg forstår eller synes det de sier er interessant mm. Jeg gjorde bevisst ingen notater underveis, og satte hele min lit til at systemet fungerte rundt opptaket, noe det heldigvis gjorde.

4. EMPIRI OG ANALYSE

4.1 Innledning

Etter å ha kodet og kategorisert, lagde jeg som sagt nye koder igjen som bygde mer på mønstre og fellesnevnerer jeg fant i tekstene. Men etter en del prøving og feiling med ulike oppsett og kategorier, og flere veiledninger med oppsettet som fokus, landet jeg på å sette opp spørsmålene mine fra innledningen, og behandle diskusjonen under hvert spørsmål.

I dette kapitlet vil jeg presentere innholdet i datamaterialet som er mest interessant i forhold til de tre forskningsspørsmålene, før jeg drøfter funnene opp mot utvalgt og tidligere presentert teori.

Som tidligere nevnt er begrepene motivasjon og psykologisk kontrakt nært beslektede, og tematikken går inn i hverandre. I følgende kapittel vil jeg presentere at funnene mine likevel viser at man faktisk *kan* skille i motivasjon, psykologiske kontrakter og opplevd innsats under omstendighetene i en nedbemanningsprosess.

4.2.1 *Har de opplevde konsekvensene av nedbemanningsprosessene ført til tap av motivasjon hos arbeidstakerne?*

Informantene fikk spørsmål om de hadde opplevd nedbemanning på en eller annen måte, og om de har opplevd andre omstillinger den siste tida som følge av nedbemanning. De ble også spurt om de har opplevd nedbemanning ellers på arbeidsplassen, uten å selv være rammet. I tillegg hadde jeg spørsmål som omhandlet om og evt på hvilken måte de opplever at nedbemanningsprosessene påvirket motivasjonen deres, arbeidshverdagen deres, og arbeidsmiljøet.

Alle informantene mine hadde opplevd endringer i stillingene sine. På spørsmål om hvordan nedbemanningstidene hadde påvirket deres motivasjon, var informantene mine samstemte. Det hadde i utgangspunktet ført til økt motivasjon å vite at organisasjonen trenger deg, og å

vite at arbeidsplassen din og jobben din står i fare. De ble preget av usikkerheten, men med nedbemanning i seg selv som eneste variabel, så førte denne usikkerheten til at de ble tente på å hjelpe organisasjonen sin, og vise at de var verdt å beholde. Dette var et viktig funn i forhold til mine antakelser før intervjuene, og jeg vil videre presentere utvalgte utsagn som bekrefter dette funnet.

”Det økte vel motivasjonen for å gjøre en enda bedre jobb....så jeg syntes det motiverte veldig. Ikke det at jeg ikke var motivert fra før altså, men jeg ble ytterligere motivert.”

Informant 2

”Jeg må jo si at jeg har hatt meg noen lange fjellturer alene for å tenke på det. Og følt den usikkerheten. Men igjen så er du jo liksom skrudd sammen slik at du tenker jo ofte firmaets beste likevel, og jeg mener vi må, vi har ikke annet valg enn å tenke positivt.”

Informant 5

”Jeg ble jo enda mer giret på å få tatt ut det beste i de som var igjen, å få kommet over kneiken med de folkene som var der.”

Informant 3

”Men det er jo, det å gjøre en innsats på tross av, og kanskje særlig i nedgangstider vise at ”nei, helvete heller, her skal vi vise at dette her får vi til”, og ja..... ...Vise at vi tenger og at dette skal vi få til!”

Informant 3

”...og ikke minst nå når det gjerne er sånn at alternativet er å ikke ha arbeid. Så ser jeg på det at du blir litt mer ydmyk. Rett og slett. Sånn er det bare. Så jeg er helt

soleklart mer motivert for å komme tilbake til min type jobb etter denne perioden. ”

Informant 4

”Du vil vise at du er verdt å beholde.”

Informant 1

Når det kommer til spørsmålene om hvordan nedbemanningsprosessene har påvirket arbeidshverdag og arbeidsmiljø, så svarte de temmelig likt.

Informantene beskriver arbeidshverdager med mye usikkerhet, der de enten vet eller har fått indikasjoner på at noe skal skje, men de vet ikke hva, når og hvem som eventuelt blir rammet.

Alle informantene mine sa uoppfordret tidlig i intervjuet at jobbusikkerheten helt klart påvirket effektiviteten og produktiviteten på jobb. De var klar over at i disse tidene var bedriftene svært avhengig av effektivitet ved for eksempel å kunne tilby god kvalitet, men på samme tid kostnadseffektive oppdrag på grunn av høy konkurranse på pris fra utlandet. I praksis så opplevde informantene at effektivitet var vanskeligere å oppnå fordi mye var uklart på grunn av lite informasjon fra ledelsen, samt at rykter og avisskriverier om nedbemanning gjorde sitt til at en hadde mye å tenke på og snakke om på jobb.

Som en av informantene sa:

”For du vet ikke om du er en av dem som skal enten det ene eller det andre, og om du får en tekstmelding eller om noen ringer deg; i dag eller i morgen eller om ei uke fram i tid. Så det ligger jo og surrer oppe i hodet hele tiden, du er ikke like effektiv og tilstede”.

Informant 1

En annen ting som kom fram når de snakket om ”gang-prat”, var at informantene opplevde at en ble mer og mer selvsentrert. Fra å være rause med hverandre, og ønske det beste for arbeidskollegaer og for fellesskapet, så ble mange mer opptatt av seg selv og egen vinning.

”Nei, det ble en rar stemning, det ble det. Veldig rar stemning i forhold til hva det hadde vært. Og folk tenkte mest på seg selv. Det merket du ganske godt”.

Informant 4

De la altså også vekt på at usikkerheten og gangpraten den satte i gang, hadde påvirket arbeidsmiljøet deres.

Det som dessverre var fellesnevner, var at denne praten oftest var negativt ladd. Den handlet om å lage hypoteser om hva som kom til å skje; folk fortalte hverandre om sine frykter for framtida, og det var også diskusjoner om hvem som hadde skyld eller hvem som gjorde ”ukloke valg” i denne prosessen med mer.

”En går og grubler, og innad i bedriften så blir det veldig mye prat, i gangene. Og den tar tid, det er det ikke tvil om. Og masse spekulasjon, spekulasjon, spekulasjon”..

Informant 5

”Gangpraten forsuret miljøet voldsomt, det gjorde den”.

Informant 2

En annen konsekvens informantene beskrev, var at usikkerheten påvirket deres tanker om karriere og fremtid, både i forhold til type jobb og økonomi.

Flere hadde vurdert det dit at dersom de skulle ende opp med å miste jobben i disse prosessene, så ville de finne seg helt andre yrker, der behov/etterspørsel er mer stabil enn i denne delen av industrien.

”...jeg skulle jo ønske jeg hadde tatt bygg og anlegg eller noe sånt, for det er noe de alltid trenger. Så, ja, det tenker jeg jo enda. At skal jeg gjøre noe annerledes, så blir

det noe sånt. Det blir det. Detter jeg ut av oljebransjen, så kommer jeg ikke til å ønske meg inn igjen”.

Informant 1

”Det går både på økonomi og på framtida generelt. På jobb-framtida, hva skal en gjøre på?Får jeg sparken nå, så skal det ikke være elektro videre, da skal det være noe helt annet”.

Informant 5

Dette første forskningsspørsmålet har jeg delt inn i fire funn:

1. Nedbemanningsprosessene i seg selv førte i mine informaners tilfeller til *høyere* grad av motivasjon for jobben; de ønsket å vise seg verdig ”en plass på laget videre”. Det var derimot ulike andre konsekvenser av situasjonen som påvirket motivasjonen negativt.
2. Høyere krav til effektivitet opplevdes som vanskelig å oppnå på grunn av usikkerheten.
 - a. Informantene følte seg ikke inkluderte eller viktige i organisasjonen, på grunn av svært mangelfull informasjon om ststedet til arbeidsplassen sin, og på hva som kom til å skje der fremover.
 - b. Usikkerheten førte med seg mye gangprat, som tok både tid og fokus vekk fra arbeidsoppgavene.
3. Informantene opplevde at gangpraten forsuret arbeidsmiljøet. Aronson sine betraktninger om at utrygghet fører til tausere arbeidstakere og at arbeidsmiljødialogen stilnet, var ikke overførbart til mine informaners opplevelser.
4. En konsekvens for informantene mine var også at de begynte å tenke gjennom karrieren sin satt i en større sammenheng; mer essensielle spørsmål reiste seg. Er dette det rette yrket for dem? Hva skal de finne på dersom det ikke er plass til dem i denne bransjen lengre?

Vi vet at det å føle seg sett og være en viktig brikke i organisasjonen er positivt assosiert med effektivitet, jamfør for eksempel Hawthorne-eksperimentene (Schein 1980). Med bakgrunn i både teori og empiri tyder det på at her har mange organisasjoner noe å strekke seg etter i nedbemanningsperioder. Er bedriften inne i usikre tider, så kan en altså likevel muligens oppnå en nødvendig opprettholdelse av produktivitet/effektivitet. Ut fra mine funn kan dette gjøres ved å blant annet gi god og nødvendig informasjon, ved å la alle de ansatte få innsyn i hva som skal skje og ikke minst i hvordan utsiktene er framover. For er det tider du trenger at de ansatte yter ekstra, er det nettopp i usikre tider. Men kan en egentlig forvente at en arbeidstaker yter 120% hvis den ikke helt har troen på at det vil utgjøre noen forskjell for verken bedriften ("jeg er ikke av de betydningsfulle som utgjør en forskjell") eller for en selv ("jeg er nok ikke en av de viktige, som bedriften trenger hvis de likevel må skjære ned antallet i staben sin")? Opplevelsen til mine informanter var nettopp at selv om de ønsket å gi 120% for å støtte opp om organisasjonen og sikre sin egen stilling, så gjorde usikkerhet og mangelfull informasjon sitt til at produktiviteten ikke økte i samsvar med ønsket om å bidra/motivasjonen.

Informantene som følte en sterk tilhørighet for organisasjonen hadde særlig opplevd at motivasjonen steg fordi de ønsket så sterkt at det skulle gå godt for organisasjonen. Disse informantene hadde enten lang ansiennitet i organisasjonen, eller hadde opplevd stor grad av organisatorisk støtte i nedbemanningsprosessen. Frykten for å miste jobben var også tilstede her, men denne variabelen var tilstede i sterkere grad hos informantene med svak identifikasjon til organisasjonen.

Dette funnet gjør at denne studien derfor ikke støtter Bjørg Aase Sørensen tidligere beskrevne funn som sier at personer med stort jobbengasjement og sterk identifikasjon med arbeidsplassen, opplevde nedbemanningsprosessen tyngre enn andre.

Det er altså ulik teori som støtter at sosiale forhold på arbeidsplassen har innvirkning på menneskers motivasjon, jamfør teori Y (Strand 2001) og Hawthorne-eksperimentene (Schein 1980), som jeg har referert til tidligere. På bakgrunn av denne teorien samt Bjørg Aase Sørensen sin artikkel som omhandler nettopp hvordan arbeidsmiljøet blir påvirket under nedbemanningsfaser, spurte jeg informantene om og på hvilken måte nedbemanningstiden hadde påvirket arbeidsmiljøet der de jobbet.

Aronson (1998, referert i Sørensen, 2003) hadde funn som tilsa at arbeidsmiljødialogen stilnet i en slik prosess. Mine informanter hadde tvert imot motsatt erfaring; de mente arbeidsdagene ble mer preget av negativ prat, som igjen tok fokus vekk fra arbeidsoppgavene og førte til lavere produktivitet og effektivitet. Dette er forhold som kan gå ut over et godt arbeidsmiljø, og hvis den negative praten får leve over tid, kan det være med på å endre organisasjonskulturen på en negativ måte; det kan forandre måten kulturuttrykkene kommer til syne på, særlig når det kommer til verdier, forbilder, språk og rutiner (Strand, 2001).

En negativ spiral med spekulasjoner og ”gangprat”, der en legger skyld på enkeltindivider og er mest opptatt av sin egen overlevelse i organisasjonen, vil i mine øyne ikke kunne være en kultur organisasjonen kan nytte seg av som motiverende og identitetsskapende kraft eller som middel i omdømmebygging. Likevel er det i slike tider at en sterk og positiv kultur er svært viktig, både for å holde trivsel, effektivitet og håpet oppe, gjennom ulike endringer fram mot bedre tider. Som tidligere beskrevet, sier Strand (2001) at kulturen kan gi arbeidet mening og sammenheng. Jeg mener at det i nedbemanningstider er utrolig viktig å holde fokus på dette; ved at mellomledere / ledelsen aktivt arbeider med å forebygge en slik negativ endring av organisasjonskulturen. Dette kan en gjøre ved å bevisstgjøre medarbeiderne på virkningen spekulasjoner og gangprat har, og at en forventer at alle gjør så godt de kan for å jobbe mot en slik negativ endring. Om ledelsen tydelig sier hva de forventer, kan de også på en mer rettferdig måte slå ned på det dersom de får med seg at det likevel foregår slik uønsket atferd.

Funnene viser at informantene hadde noe sprikende svar på hva som i utgangspunktet motiverte dem; de med høyere stillinger og lengre ansiennitet i yrket var i stor grad indre motivert av egen visshet av å ha gjort en god jobb, at de kjenner at det de har levert er av god kvalitet. Informantene som var noen år yngre, og gjerne var i operatørstillinger eller nyutdannede, var mer indre motivert av tilbakemeldinger fra andre på at de hadde gjort en god jobb.

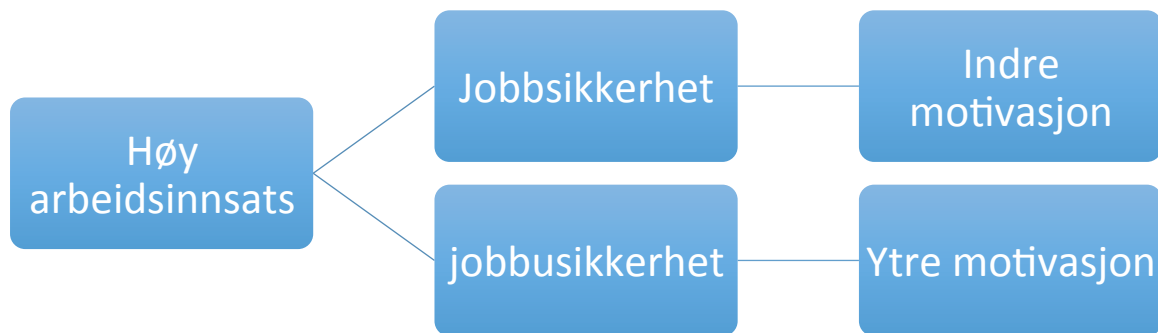
Maslow delte inn menneskets behov i en lagvis orden (Strand, 2001). Behovene oppover i hierarkiet er avhengige av at de underliggende er på plass. Øverst ligger behovet for selvrealisering, noe mange mennesker får oppfylt gjennom jobben sin. Mange har høye ambisjoner som de jobber hardt for å nå. Nest øverst er behovet for å bli akseptert, respektert og verdsatt. Så kommer behovet for kjærlighet og tilhørighet, behov for trygghet og nederst er de grunnleggende, fysiologiske behov. Flere av mine informanter har ikke fått dekt flere av

behovene de siste par årene i jobb. Noen har hatt opplevelser på arbeidsplassen sin som gjør at det er kun de grunnleggende, fysiologiske behovene som i perioder har vært dekt. Allerede på neste trinn, er behovet for trygghet rokket ved, ved at du enten har mistet jobben, eller stått i gjentatt fare for å miste den. De som *har* mistet jobben, har naturlig nok da ikke fått dekt behovene over heller, verken ved å føle tilhørighet, å bli respektert og verdsatt eller opplevd selvrealisering. De to informantene som hadde unngått å bli oppsagt eller permittert, men hadde mistet sin stilling og blitt omplassert til en annen, har kommet mer heldig ut av det. De har midlertidig fått rokket ved de to øverste behovene, men står fortsatt igjen med å ha dekt de nederste behovene opp til og med tilhørighet. Det at over halvparten av informantene sier at de ville funnet seg noe helt annet å gjøre dersom de mister jobben i bransjen de er i nå, kan forståes som at det å rokke ved tryggheten og tilhørigheten til folk setter dype spor. De ønsker kanskje ikke å oppleve usikkerheten og frykten igjen. Informantene sa at i en slik situasjon ville de gjerne gjort noe *helt* annet. Det er ikke viktigst at jobben har status, men at de *vet* at jobben er sikker, at det er behov for dem, også over tid. Dette sier noe om at jobbsikkerhet verdsettes svært høyt hos mine informanter, i alle fall nå etter de har opplevd det motsatte.

Ved spørsmål om på hvilken måte jobbusikkerhet påvirker motivasjonen kom det likevel frem flere interessante funn som støtter at jobbusikkerhet påvirket ulike sider ved arbeidssituasjonen til mine informanter, som igjen påvirket motivasjonen.

Nedbemanningsprosessene hadde altså påvirket informantenes motivasjon *indirekte*. Arbeidsmiljøet ble mindre trivelig, en opplevde lavere grad av mestring både på grunn av endrede, uklare oppgaver og lavere effektivitet, og usikkerheten påvirket livet generelt. Informantene måtte tenke over hva de ønsket for sin yrkesfremtid, og hvordan konsekvensene ville bli ved en eventuell permittering eller oppsigelse. Jeg ser at den motivasjonen informantene beskrev at de fikk i nedbemanningstiden, ikke er den flyt-pregede indre motivasjonen, men snarere endret seg etter hvert til en ytre motivasjon i form av at du er redd for å miste jobben, og at du kjenner et ønske og press på å gjøre en ekstra innsats for å få beholde jobben som incentiv.

Jeg har laget en enkel modell for å illustrere og oppsummere det ovenstående avsnittet.



Med denne modellen mener jeg å beskrive at høy arbeidsinnsats er styrt av indre motivasjon ved en opplevelse av jobbsikkerhet, og at den samme høye arbeidsinnsatsen er styrt av ytre motivasjon dersom man opplever jobbusikkerhet.

Mine funn støtter Tom Sterud (2009) sine funn om at nedbemanning er assosiert med jobbusikkerhet og lav jobbtildfredshet. Likevel fant jeg altså at til tross for at informantene mine var usikre på fremtiden og hadde lavere jobbtildfredshet, så hadde de en økt motivasjon for å gjøre en bra jobb. Dette er for meg det viktigste funnet i studien min, som også var mest overraskende i forhold til teori og antakelser på forhånd.

McGregor (Schein 1980) og hans forklaring av teori Y la vekt på at det var viktig at de ansatte finner mening i arbeidet de gjør, at arbeidet må gi en form for stolthetsfølelse og selvaktelse. Dette kjenner jeg igjen i fortellingene til mine informanter, men jeg har reflektert mye over grunnlaget for å finne mening. I en ordinær arbeidssituasjon vil meningen ifølge studier og teori være knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver, medvirkning og mestring/utvikling. Derimot ser det ut som meningen styres av andre faktorer i nedbemanningstider. Her har jeg nemlig fått opplevelsen av at informantene mine finner en annen type mening i arbeidet sitt, nemlig mening i å prøve å ikke miste jobben.

En annen faktor informantene har vært opptatte av at påvirker motivasjonen er hvordan arbeidsgiverpolitikken kan endre seg i nedbemanningstider. I tider der det er varierende hvilke behov arbeidsgiver har for folk, har alle informantene opplevd, som tidligere nevnt, å bli

omplassert eller sendt ut på oppdrag som ikke hører til deres egentlige stilling. Dette er både på grunn av et behov for å omplassere folk til de oppgavene som trengs utført, og også fordi organisasjonene må repositionere seg i markedet. Samtidig har de som har blitt sagt opp, fått oppdrag fra andre på vikarbasis. Her finnes det mange kilder til brudd på psykologiske kontrakter, opplevelser om ikke være betydningsfull, og store krav til fleksibilitet som ikke er lett å forene med planlegging av livet utenom jobb.

Informant 4 får ofte spørsmål om å reise i Nordsjøen fra en organisasjon, men opplever at jobben har helt andre betingelser som vikar. Nå får han *en* Nordsjø-tur om gangen, som oftest via en telefon en eller to dager før utreise. Som vikar er han ute av fast rotasjon, og blir spurt om å jobbe når det er behov for kompetansen hans. Han er tvunget inn i en kort planleggingshorisont, og dette oppleves for ham som uforutsigbart, utrygt og svært lite familievennlig. Konsekvensen er også mange arbeidstimer uten å inneha noen av rettighetene du har krav på som fast ansatt. Du har ikke råd til å bli syk, eller til å si nei når det ikke passer, for da kommer redselen for ikke å bli spurt ved neste anledning. Informant 4 var som sagt i nettopp denne situasjonen, og han sa:

”Jeg vet jo flere som er blitt sagt opp som har jobbet mer enn 100% stilling etter de er sagt opp, for bedriften, i samme stilling som de hadde i utgangspunktet. Og da kan du jo begynne å lure, liksom. Hvordan det er... det hadde i alle fall gjort noe med motivasjonen min, ikke positivt for å si det sånn. Hvis jeg visste at jeg har fått sparken, men de har bruk for meg. Hva er signalene da en gir?

Og hvor lenge du kan gå sånn utpå siden, det er jo, det er i alle fall en forråtnelse av arbeidslivet spør du meg. Du er jo helt utpå siden, og har ingen rettigheter. Du kan ikke bli syk, du kan ingenting. Og jobbusikkerheten blir jo veldig langvarig. For en vet jo ikke noe om framtida”.

I disse utsagnene ser man en klar parallell til forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR. Informanten har tydeligvis opplevd begge deler, og er ikke i tvil om hvilken måte å drive HR på som ga motivasjon. Det gir signaler igjen om at indre motivasjon er positivt relatert til jobbsikkerhet, og ikke minst viktigheten av å føle seg inkludert og viktig i bedriften. Hvis du står utpå siden, slik informant 4 beskrev det, så er opplevelsen å bare være ”en mann som jobber for å få inntekt”, og for arbeidsgiver bare en som trengs for å få utført noe akkurat det der og da. Når de andre informantene sier at de fikk motivasjon til å vise at de var viktige for

bedriften, at de var en arbeidstaker det var verdt å satse på, så mener jeg likevel at det kan skilles fra dette ovenstående eksempelet. Her *er* de allerede en del av bedriften, og har i utgangspunktet lyst til å være der, og har hjertet med seg for å stå sammen med bedriften gjennom nedbemanningstidene. De er også her redd for å stå uten jobb og inntekt, men disse momentene opererer sammen på en annen måte enn for informant 4. For informant 4 sin del så vil han nok ikke kjenne seg viktig for denne bedriften uansett før han får noe mer håndfast enn én tur om gangen.

Disse funnene kan relateres til Maslows behovshierarki, (Strand 2001) og Mc Gregor sin teori Y. Mc Gregor sier at de grunnleggende behov i hierarkiet måtte være tilfredsstilt før en har energi til å utforske sitt behov for selvrealisering, og gjøre mest mulig bruk av sine evner og ferdigheter (Schein 1980). Bjørg Aase Sørensen sier at det å tvinges til å ha en kortere planleggingshorisont, kan oppleves som tap av kontroll, og at dette kan påvirke trygghet og livskvalitet, noe som kommer tydelig frem i informant 4 sine beretninger om dette temaet (Sørensen 2003).

”I alle fall sånn som det er hos oss, så får du plutselig en telefon kanskje på kvelden, om ikke du kan møte opp klokken sju en plass dagen etterpå. Og da må du bare ta det. Det er veldig vanskelig å planlegge hverdagen, du blir gående i et vakuum, og lure på hva jeg skal gjøre i morgen liksom”.

Informant 4

I følge Herzberg (referert i Schein, 1980) sine hygienefaktorer og motivatorer, så ser jeg at begge faktorene er blitt berørt hos alle informantene. Det har vært nedturer og tøffe perioder for dem alle, men likevel er det imponerende at alle sier noe om at de også har fått et puff på motivasjonen i forhold til selve utførelsen av jobben. De er blitt enda mer motivert til å utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte, for å være av stor verdi for bedriften sin. Både for å støtte organisasjonen i en utfordrende periode, men også selvsagt for å vise ledelsen at ”akkurat meg” er det lurt å ha med på laget videre. Jeg opplever at informantene utviser større frustrasjon og usikkerhet over hygienefaktorene når de berøres, fordi dette oppleves som mer usikkert, samt at informasjon nok spiller en stor rolle. Flere av informantene opplevde svært mangelfull informasjon, noe som skapte en større usikkerhet om fremtiden.

”Arbeidsgiveren har vært veldig forsiktig med å gå ut med konkret informasjon. Det blir litt ullent, så da får en sånn der ubehagelig stemning. Du får beskjed om at nå skal så og så mange permitteres og så og så mange skal sies opp, og det skal skje i løpet av neste uke. Så går du der i tre uker plutselig, uten at noe skjer, så går du og lur på, ehh, ja, da blir det mye snakk. Og ulike teorier”.

Informant 1

Jeg mener at de funn som er beskrevet over, støttes av Schein (1980) sine antakelser om at en i eldre studier muligens ikke har oppdaget de ”ekte” motivasjonsfaktorene knyttet til arbeid, da de grunnleggende behovene i Maslows behovshierarki ikke var tilstrekkelig oppfylt da. I eldre studier, som i ”Hawtorne-eksperimentene”(referert i Schein, 1980), vil dette nok i første rekke dreie seg om fysiologiske behov, ved at det ikke var gode nok forhold rundt tilstrekkelig og fungerende utstyr, lys, plass, temperatur, pauser med mer. I dagens forhold og i min studie er det det nest nederste behovet som er berørt, altså behovet for trygghet. Grunnleggende behov er også berørt for dem som faktisk mistet jobben, representert ved tap av inntekt. Jeg har likevel i denne studien valgt å fokusere mest på hva usikkerheten gjør med arbeidstakerne, altså mer på hva et *mulig* tap av inntekt gjør med tryggheten din, enn hva faktisk tap av inntekt fører til.

4.2.2 Svekket den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som følge av nedbemanning og jobbusikkerhet?

Informantene opplevde at det hadde vært mange brudd på den psykologiske kontrakten mellom dem og arbeidsgiver. Etter å ha snakket med dem ut fra deres innstilling og holdninger sier de noe om at hele den psykologiske kontrakten deres med arbeidsgiver over tid er blitt reforhandlet. De har over tid gått over til å endre sine forventninger til arbeidsgiver, for eksempel fra å tidligere forvente en trygg og oppadstigende karriere med gode muligheter til egenutvikling, til nå å ha senket forventningene til å i alle fall ha en jobb.

Når informantene fikk spørsmål knyttet til den psykologiske kontrakten; hva forventer de av arbeidsgiver og hva tror de arbeidsgiver forventer av dem, så sa de klart og tydelig at et gi-og-

ta forhold var viktig. Når de yter ekstra og står på utover det som er normalt forventet (ekstrarolleatferd) så tenker de at det bør gis fleksibilitet eller andre fordeler tilbake. Ikke alle informantene snakket om konkrete fordeler heller, men om opplevelsen av å få støtte, at arbeidsgiver gjør sitt for å ta godt vare på deg, at de viser deg at du er viktig for organisasjonen.

”Nei... jeg forventer at de tar vare på meg. Hvis jeg yter for dem, så vil jeg at de skal gi noe tilbake. Det vil jeg”.

Informant 4

”Forventer at de tar vare på deg, at de strekker seg langt for å ta vare på deg. At om du yter maks, så yter de tilbake for å ta vare på deg”.

Informant 2

Alle informantene har en oppfatning av at de under nedbemannings- og omstillingsperiodene de siste årene har vist ekstrarolleatferd, og vært ytterligere motivert i forhold til vanlig for det å gjøre en god jobb i organisasjonen. Likevel har de alle opplevd enten oppsigelse, permittering eller omstilling til annen stilling i bedriften. De formidler at de har vært med på å måtte utføre arbeidsoppgaver de ikke er opplærte til, eller blitt omplassert inn i komplekse roller uten særlig oppfølging. Dette er forhold de mener påvirker den psykologiske kontrakten. De beskriver at bytteforholdet blir skjevt. Flere sa at i enkelte situasjoner har de følt lav grad av mestring til tross for at de står på og yter maks. Dette fordi oppgaven ikke står i forhold til kompetansen.

Informant 4 var oppgitt over dette; han ville gjerne stå på for arbeidsplassen, men opplevde en svært skjev fordeling av bytteforholdet mellom seg og arbeidsgiver. Han var oppsagt i sin opprinnelige jobb, og er nå inne i en annen organisasjon der han reiser i Nordsjøen på vikarturer ved behov. Der føler han at mye forventes av han som arbeidstaker, men at han får lite tilbake, foruten at dersom man gjør en god jobb, er muligheten tilstede for at de ringer igjen ved neste behov.

”I den situasjonen jeg er i nå, sånn som jeg driver og jobber, så forventer de at jeg skal; hvis de sier hopp, så skal jeg spørre ”hvor høyt skal jeg hoppe?... de ringer og lurere på om jeg kan reise ut i to dager, tre dager, sant i morgen... altså de har vanvittige ambisjoner på mine vegne nå, på hva jeg er villig til å gjøre”.

Informant 4

Han var, som tidligere fast ansatt, blitt vant med en HR-avdeling som drev med forpliktelsesbasert HR, og opplevde en stor overgang til dette selskapet, som han beskriver at driver HR på en annen, hardere måte. Informant 4 beskriver at han har få rettigheter og et stort press på å prestere til det ytterste samt være 100% fleksibel, for i det hele tatt å bli leid inn på flere oppdrag. Han ytrer at dette ikke er tilfredsstillende i lengden.

Han sier at dette gjør at det er vanskelig å planlegge livet sitt mer enn nesten en dag om gangen, noe han føler er problematisk i forhold til familien sin med samboer og barn. Han beskriver videre en følelse av å stå utpå sidelinjen, uten tilhørighet til en arbeidsgiver. Han er ikke fortrolig med innholdet i denne psykologiske kontrakten. På samme tid gjør situasjonen hans, som vikar uten tilgang på fast stilling, sitt til at han føler han ikke har noe annet valg enn å si ja og reise når han får spørsmål, og være fornøyd med å skaffe inntekt og få være i gang i jobb for en periode til.

Informasjon var et stikkord som gikk igjen i svarene når informantene skulle beskrive sin opplevelse av forventningene mellom seg og arbeidsgiver under nedbemanningsperioden. 3 av 5 informanter opplevde svært mangelfull informasjon om hvilken situasjon organisasjonen var i, og hvilke konsekvenser dette ville få. De 2 resterende informantene kommer fra samme organisasjon, og de var begge i større grad fornøyd med informasjonen de hadde mottatt underveis.

2 av informantene hadde opplevd å være permittert. Under permitteringen beskriver de at de hadde null kontakt med organisasjonen. De mottok permitteringsvarsel i postkassa, under permitteringen var det ingen som tok kontakt fra arbeidsgiver, og begge måtte selv ta en telefon i dagene før permitteringen gikk ut for å spørre om de skulle møte på jobb til gitt dato. Informant 1 fikk i en slik telefonsamtale beskjed om at det var et nytt varsel på vei i posten til

han. Dette ankom etter det forrige var gått ut, datert dagen etter denne telefonsamtalen. Informanten følte seg med dette uviktig og ”glemt”.

Disse informantene sier at det ikke det skal mye til, men for eksempel noen generelle infoskriv på epost innimellom, for å fortelle dem om situasjonen til organisasjonen; hva man jobber med, og hvordan framtidsutsiktene er.

For informantene mine sier de synes klart at det er bedre å vite enn ikke vite, selv om sannheten ikke er noe en optimalt sett ønsker å høre.

Ut fra empiri kan man konkludere det andre forskningsspørsmålet slik:

1. Informasjon spiller en stor rolle i den psykologiske kontrakten, av flere ulike årsaker:
 - a. Ved manglende informasjon kjente informantene seg oversett, og lite viktige. ”For ubetydelige til å ha innsikt”
 - b. Dårlig informasjon under endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder i omstillingsfaser, førte til usikkerhet og lav grad av mestring.
2. Jobbusikkerhet og psykologiske kontraktsbrudd i denne perioden førte til lavere tilfredshet i jobben og i forholdet til arbeidsgiver, men førte likevel til økt motivasjon for å bidra og være en god og uunnværlig arbeidstaker.
3. Funnene i denne studien tyder på at informantene motiveres av andre faktorer i en nedbemanningsprosess enn i ”normale omstendigheter”. De justerer bevisst eller ubevisst sine forventninger til de lavere nivåene av motivasjonsfaktorer, jmf Maslows behovshierarki.

Jeg ønsket å se på hvordan informantene oppfattet at ledelsen har håndtert den psykologiske kontrakten ved hjelp av både direkte og indirekte virkemidler (Sverdrup, 2014). Dette spurte jeg ikke direkte om, men har likevel fått flere svar gjennom deres historier. Min forståelse etter å ha hørt informantene snakke om sine opplevelser av nedbemanningstiden, er at det i startfasen var opplevelse av mange brudd på den psykologiske kontrakten. Ledelsen var mer

eller mindre fraværende og fikk derfor ikke holdt kulturen ved like når den trengte det som mest. Informantene opplevde å få lite informasjon, de visste lite om organisasjonens reelle tilstand og framtidsplaner, og derfor ulmet det av ulike spekulasjoner på arbeidsplassen. Dette påvirket arbeidstakernes produktivitet, fokus og arbeidsmiljø. Derimot var det større ulikhet i hvordan organisasjonenes ledelse styrte organisasjonen i forhold til informasjon ut til arbeidstakerne i etterkant av dette kontraktsbruddet. Flere av informantene beskriver at organisasjonen svarte på etterspørsel på mer informasjon med å ”klage” overfor arbeidstakerne på dårlige tider. De la fram informasjonen slik at informantene opplevde det usikkert og lite konkret. Dette gjorde at informantene følte de var blitt informert om at det *er* dårlige tider, og at *de* må være mer effektive. De satt altså igjen med at det er opp til dem å være mer effektive, samt at det var opp til tilfeldighetene om det kommer bedre tider igjen snart. Slik det er beskrevet av informantene høres det ut som om arbeidsgiver medvirker til å bygge opp og akseptere en ”sytekultur”, noe som kan være svært uheldig i en slik situasjon organisasjonen er i.

En av de andre organisasjonene håndterte det annerledes; etter en startfase med kontraktsbrudd på grunn av dårlig informasjon, så rettet de opp i dette ved å holde allmøter der de forklarte hva som skal skje. De fortalte om negative konsekvenser som nedbemanning, som de måtte gjennom for senere å komme over i positive framtidsutsikter. Og i disse prosessene med nedbemanning ble de oppfattet som rettferdige og profesjonelle. Jeg tolker disse handlingene til at her håndterte ledelsen situasjonen, når de selv fikk ”hodet over vannet”, på en måte som viser at ledelsen har kontroll og vil ta nødvendige, men kloke grep som er til det beste for alle på sikt. Dette er ifølge Therese E. Sverdrup (2014) positiv kulturbygging gjennom historiefortelling.

Tom Sterud (2009) sier at informasjon vil hjelpe oss til å ha kontroll over situasjonen, noe som da vil kunne føre til et økt fokus på å gjøre en god jobb, fordi du da kan legge vekk noe av uroen og usikkerheten (Sterud, 2009). Informantene sier at det ikke er så mye som skal til, men at de ønsket seg flere avklaringer underveis, og litt innsikt i tanker framover. Å vite er bedre enn å ikke vite. Sterud (2009) peker altså på viktigheten av god informasjon underveis i nedbemanningsprosesser. Å gi god informasjon er en måte å se sine ansatte på, og ved å få god informasjon om tingenes tilstand og hva som skal skje framover, vil mange kunne legge vekk deler av usikkerheten og bruke mer av sin energi på å gjøre en god jobb.

Samtlige av informantene syntes det hadde vært for lite informasjon under nedbemanningsprosessen. Likevel la to av informantene mindre vekt på manglende informasjon, og var mer fornøyde med arbeidsgivers håndtering av situasjonen. Disse to var fra samme organisasjon og hadde prosjektleder-stillinger, samt at en av dem også var fagforeningsrepresentant. Dette kan forstås på ulike måter; enten er denne organisasjonen mer opptatt av å gi hyppig og god informasjon til sine ansatte, eller så innehar disse to prosjektlederne mer informasjon enn mine andre informanter på grunn av sine stillinger. Jeg tror dette kan være to sider av samme sak. Den ene av disse to sa nemlig at da en avdeling samt han selv skulle være med på å outsource til et annet selskap, visste han om dette allerede tidlig i prosessen, men fikk ikke lov til å si noe til noen andre. Men begge informantene uttrykte også at denne organisasjonen hadde under nedbemanningsprosessene gitt god, felles informasjon om situasjonen til alle hver 14.dag.

I de tre andre bedriftene fikk de lite eller ingen informasjon om tanker framover, og noen leste til og med om permitteringen de stod overfor i lokalavisa, uten at noe var signalisert ut fra arbeidsgiver enda.

Her mener jeg arbeidsgiverne kan sitte på nøkkelen til en stor suksessfaktor i slike prosesser. De kan ved å gi god informasjon og ved å vise tydelig hva og hvor de vil på den andre siden av endringsspranget, ta med seg arbeidstakerne på laget, vise at de står sammen og at alle er viktige brikker i en vanskelig prosess. Selv om ikke alle endringer er ønskelige for verken arbeidsgiver eller arbeidstaker, så skjønner de fleste at det å ta grep er nødvendig når de innehar fakta om tilstanden. Som en av mine informanter sa:

”Altså, vi ser jo at.... Skal bedriften overleve så.... Vi ser jo at vi har hatt for lite å gjøre, sitter og tvinner tommeltotter.. ”

Informant 5

Deci og Ryans (2002) prinsipp om at det er viktig å klargjøre mål og forventninger vil være av stor betydning og til dels annerledes i en nedbemanningsprosess, jamfør teori om endringsledelse over endringsspranget (Hennestad og Revang, 2006). Her er informasjon en viktig faktor. De ansatte må ha god informasjon om situasjonen til organisasjonen for å vite hva en jobber mot, og hvis det forventes at de ansatte skal vise ekstrarolleatferd i en sårbar

periode, så er det avgjørende for den ansattes opplevelse at den vet hva og hvordan oppgavene faktisk skal utføres. I intervjuene mine har jeg vært borti omorganiseringer der folk blir ”kastet ut” i nye oppgaver uten verken særlig grad av opplæring eller oppfølging. Som informant 3 sa:

”Jeg tror arbeidsgiveren forventer et mirakel av meg (Latter). Han har tross alt gitt meg fem jobber i ett”.

Informant 3

Informant 3 var blitt med gjennom en outsourcing av arbeidet med et produkt, som ble kjøpt opp av et utenlandsk selskap midt i perioden da bedriften også nedbemannet med halvparten av staben sin på rundt 300 personer. Jobben han hadde hatt ble overflødig i bedriften da alle han var leder for fikk sparken, og han ble da med over i dette oppkjøpet. Han er en erfaren mann med en god, positiv innstilling, men la ikke skjul på at sin nye rolle også var vanskelig. Både fordi han ikke hadde helt oversikten over sine ansvarsområder og sine mål og forventninger, og også fordi arbeidsgiver gav han mange arbeidsområder for å spare penger på færre stillinger, og det endte med at han i alle fall nå i omstillingsfasen føler relativt lav grad av mestring på alle områdene.

Funnene viser at det å bli sett, og at det er et godt **gi-og-ta forhold** mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har vært en av de viktigste forventningene hos informantene i forhold til den psykologiske kontrakten med arbeidsgiver. Jeg ser en sammenheng i at de informantene som har kjent seg sett av ledere, i større grad har sympatisert med bedriften. Dette kan bety at den psykologiske kontrakten er reforhandlet. En av informantene var til og med en av to utvalgte i sin avdeling som faktisk ble sagt opp, men fordi ledelsen var så flinke på god informasjon og gav ham anerkjennelse på hans arbeid, så endte karrieren så langt med at han fortsatt er uten jobb, men sitter likevel igjen med en oppriktig følelse av å være ønsket på arbeidsplassen. Han fikk mange gode tilbakemeldinger på hvilke positive kvaliteter han innehar. Han har fått motivasjon til å ta mer utdanning for å ha større mulighet til å kunne komme tilbake i jobb hos sin tidligere arbeidsgiver. Flere av informantene har dog opplevd degraderinger og så mangelfull informasjon at det tydelig har gått ut over deres forhold til arbeidsplassen, og til

deres forventninger videre i den reforhandlede psykologiske kontrakten. Informant 1 uttalte at han til tider føler seg som maur som bare er der og trækker rundt og gjør sitt.

”Da er du bare en maur som er der for å jobbe. Og da er ofte informasjonen som du får, også dårligere”.

Informant 1

Ved å føle seg mindre sett og inkludert, berøres Deci og Ryans (2002) prinsipper for å fremme indre motivasjon. Da særlig i form av å vise at medarbeiderne er viktige i organisasjonen; føler du deg som en arbeidsmaur som får dårligere informasjon enn andre, da kjenner du deg neppe spesielt verdsatt eller viktig for bedriften.

Det forundret meg at det var såpass ulike erfaringer på hvordan en opplevde bedriftens omsorg for sine ansatte i forhold til om en ble permittert eller oppsagt. De som ble oppsagte eller oppsagte fra sin stilling for så å bli omplasserte til andre avdelinger var inne på samtaler, der alt ble lagt frem for dem. Dette foregikk svært ryddig, og de satt igjen med mange gode tilbakemeldinger og en opplevelse av at bedriften egentlig ønsket å beholde dem og deres kompetanse. Alle sa også at sine respektive bedrifter hadde gode opplegg for de oppsagte. Det kunne dreie seg om ulike jobbsøkerkurs eller mulighet for å gå på intervju og lignende i arbeidstiden. En av bedriftene hadde til og med leid inn et firma der de oppsagte fikk en hel uke på samling, der temaene var sorgprosessen ved å miste jobben, veien videre, jobbsøking med mer. I motsetning til dette var det ved permittering helt stille.

Disse funnene kan tolkes som at det er et stort forbedringspotensiale hos arbeidsgiverne. De permitterte er fortsatt ansatt i organisasjonen, og er personer en forventer å ta inn i arbeid igjen. Her har en som arbeidsgiver mulighet for å være mer aktiv for å holde på motivasjonen deres til å komme tilbake, for eksempel ved hjelp av å sende fellesinformasjon også ut til de permitterte. Med det ville man i en sårbar situasjon støttet Deci og Ryans (2002) prinsipper om å klargjøre mål og forventninger samt vise at medarbeiderne er viktige i organisasjonen, og gitt signal om at de er ønsket tilbake når det er behov for mer arbeidskraft. Arbeidstakerne ville på en bedre måte blitt ledet over et usikkert endringsstrang, og kanskje opplevd et større eierskap til endringsprosessene organisasjonen må gjennom. Det er ikke nok at målet er kjent for ledelsen, det må være kjent for alle. Her tenker jeg det er viktig at de permitterte også involveres, for å likevel være en part i prosessen selv om de står uten reelt arbeid der og da.

Da studier viser at brudd på den psykologiske kontrakten er relatert til f.eks lav organisatorisk tilhørighet, dårligere jobbutførelse og negativ holdning mot jobb og organisasjon (Conway og Briner, 2005), så kan det forstås som at arbeidsgiverne burde hatt dette mer i tankene når de planla permitteringsprosessene sine.

Informant 1 beskrev sin første permittering slik:

Jeg gikk fast rotasjon i Nordsjøen..... og én uke før jeg skulle reise ut igjen på neste tur, så gikk jeg inn på en portal der du finner info om reisetid og alt sånt rundt helikopterflygingene og sånne ting, og så ser jeg plutselig at alle mine framtidige offshorereiser var slettet. Og da ringte jeg til arbeidsgiveren min og spurte hva som skjer, og da skvatt de litt til, og svarte veldig raskt at jeg skulle motta et brev om at jeg skulle permitteres...”

Informant 1

Funnene viser at de som fikk bedre informasjon, både generelt i nedbemanningsprosessen og ved oppsigelse, opplevde større organisatorisk støtte og dermed så mildere på bruddet på den psykologiske kontrakten. De som opplevde mindre grad av organisatorisk støtte ved mangelfull informasjon og/eller ikke opplevde seg som en viktig del av bedriften, følte sterkere på brudd på den psykologiske kontrakten. Dette kunne til og med variere innenfor en person. Informant 2 opplevde i første omgang å bli permittert. Da han hadde vært permittert i et halvt år, uten å høre et ord fra arbeidsgiver, måtte han selv ringe til personalkontoret noen dager før permitteringen gikk ut for å spørre om han skulle komme på jobb den dagen permitteringen gikk ut. Han fikk da beskjed om at han var satt opp på reisejobb, og skulle reise til en annen kant av landet om en uke, på en helt annen type jobb enn den han opprinnelig hadde. Dette var en operatørstilling, mens han tidligere satt med funksjonærstilling på hovedkontoret. Han reiste, og ble der en stund, men måtte kjempe seg til det via fagforbund da arbeidsgiver ville permittere han igjen etter bare noen uker. Opplevelsen hans før og under permitteringen var at det var store brudd på den psykologiske kontrakten; han følte seg helt på sidelinjen under permitteringen, og hadde ingen opplevelse av å være en de trengte eller ønsket tilbake. Han visste heller ingenting verken om ståstedet eller framtidsutsiktene for bedriften, da de ikke gav noen som helst informasjon under permitteringen. Han fikk følelsen av å være totalt avskåret, og tok seg midlertidig butikkjobb

for å ha mer å leve av gjennom perioden, samt hjelpe på den ”nedturen” det var å sitte hjemme når du burde og ville vært på jobb. Han ble så tatt inn i varmen igjen, men måtte kjempe for å få fortsette på prosjekt når de etter en kort periode ønsket å permittere han på nytt. Etter en tid ble han likevel oppsagt, og selv om han da jobbet i betydelig lavere og annen stilling på et annet arbeidssted, opplevde han ikke oppsigelsen som et like sterkt brudd på den psykologiske kontrakten. Under denne prosessen opplevde han arbeidsgiver som svært profesjonelle; de gav ham innsyn i hele vurderingen av ham, og gav mange gode tilbakemeldinger, slik at når han gikk hjem den dagen, uten jobb, så følte han seg dyktig og gledet seg allerede til oljebransjen skulle få oppsving igjen slik at han kanskje da kunne komme tilbake til den samme bedriften. Denne informanten er i dag startet på mer høyere utdanning for å bygge opp kompetansen sin mens han er uten jobb, med mål om å få jobb igjen når det blir bedre tider.

Robinson og Morrison (2000, i Conway og Briner, 2005) rapporterte i sin studie at arbeidstakere lettere oppfattet handlinger som brudd på den psykologiske kontrakten dersom de har mange alternativer på arbeidsmarkedet. Siden det i min kommune er få muligheter i oljebransjen nå for tiden, kan det se ut som det fra mine informanter sin side har vært oversett eller sett mildt på en del brudd, fordi de sterkt ønsker å holde seg der og at det derfor blir en slags ”overlevelsesmekanisme” for å ha det bedre på jobb. Ut fra hva informantene forteller, ser de nok bruddet, men ser lettere på det fordi de *trenger* jobben videre. Det kan virke som dette behovet, jamfør Maslows behovshierarki, overskygger behov for å stortrives på jobb, ha den ønskede utviklingen, tilbakemeldinger fra arbeidsgiver og lignende.

Informant 5 sa:

”...og ikke minst nå når det gjerne er sånn at alternativet er å ikke ha arbeid. Så ser jeg på det at du blir litt mer ydmyk. Rett og slett. Sånn er det bare...”

Bytteforholdet er essensielt i den psykologiske kontrakten. Du gir noe til bedriften, og forventer også da noe i retur. Dette sa alle informantene da de fikk spørsmål om hva de forventer av en arbeidsgiver. De sa at hvis de yter maks på jobb, så forventer de også at arbeidsgiver strekker seg langt for å ta vare på deg.

Og hvordan ser dette bytteforholdet ut i nedbemanningstider?

Alle informantene opplevde å bli omplasserte eller at arbeidssituasjonen eller oppgavene de hadde hatt ble endret på. Flere sa at nå i ettertid så ser de at det gav dem nye erfaringer som de nå setter pris på å ha fått, men når de stod midt oppi situasjonen var det utfordrende. Særlig fordi at usikkerheten som lå i bunn forstyrret konsentrasjonen, og tanken på at det kan være over og ut om den nye jobben ikke utføres godt nok, opplevdes som et psykisk press. I tillegg opplevde de liten grad av oppfølging og tilbakemelding, noe de antar var på grunn av situasjonen alle de tilsatte og også ledelse var oppe i. Dette førte til at de ikke alltid var sikker på om de oppfylte arbeidsgiverens forventninger.

Teorien sier som tidligere nevnt mye om motivasjon gjennom å prøve noe nytt, men det skiller seg likevel langt fra eksempelet over. For der kan du ifølge Csikszentmihalyi (1990, referert i Kaufmann og Kaufmann, 1996) ikke kunne befinne deg i flyt-sonen, fordi en her ikke har funnet en god balanse mellom arbeidstakerens kompetanse og oppgavens krav.

Nettopp dette forholdet var essensielt for informantene i denne studien. De som hadde opplevd å bli ”kastet ut” i nye oppgaver gjennom omstillinger eller på kort varsel ble satt til å gjøre helt nye ting, kjente på stor frustrasjon og på at det var vanskelig å innfri overfor arbeidsgiver. Samtidig ble frustrasjonen forsterket ved at det i denne tiden var ekstra viktig å vise at du kunne mestre utfordringer, nettopp fordi du ønsket å være en de ville ha med videre på laget, en som unngikk permittering eller oppsigelse.

”...gjør du en god jobb, så ryktes det. Og det ryktes nok enda fortere hvis du ikke gjør en god nok jobb, i disse tider. Da er du ferdig”.

Informant 4

De som derimot ble omstilt innad i bedriften, hadde en annen opplevelse av det, og en av informantene hadde egentlig et udelt positivt utfall etter å ha blitt omstilt. Han hadde riktignok opplevd mye usikkerhet i forkant, men når prosessen var over, og han visste han hadde jobb videre, bare i annen avdeling, så føler han nå i etterkant at han kom bedre ut av det. Men da skal det sies at han fortsatt fikk bruke sin egen kompetanse, som han faktisk hadde mastergrad i, så her stod han ikke på bar bakke og bladde i manualer, slik noen av de andre informantene opplevde.

4.2.3 Fører usikkerheten til faktisk lavere opplevd innsats?

For å besvare dette spørsmålet spurte jeg informantene om hvordan de opplevde at nedbemanningsprosessen påvirket arbeidshverdagen, og om jobbusikkerheten påvirket arbeidsinnsatsen deres.

Informantene svarte at i starten av denne prosessen kjente de alle på økt motivasjon. De ønsket å bidra til at organisasjonen de var tilsatt i skulle klare seg best mulig, og hadde derfor et mål om å være mest mulig effektiv og dyktig i arbeidsutføringen. Ut fra svarene deres kom det til et skille etter ei stund i denne situasjonen. Etter hvert gikk denne økte motivasjonen mer ut på å gjøre en god jobb for å vise seg verdig en av stillingene som forble uberørt. De ønsket å vise seg fra sin beste side fordi de var redde for å miste jobben sin.

”Det økte vel motivasjonen for å gjøre en enda bedre jobb, for jeg ville i alle fall ikke være den som skulle ut. Og når du jobber i en bedrift med 1500 ansatte, så vil det alltid være noen som bryr seg mer, og noen som bryr seg mindre. Og da å prøve å hevde seg og være en av dem som brydde seg mest”.

Informant 2

Èn sa at han ble mer motivert til å gjøre en god jobb, men at han følte at motivasjonen ikke viste igjen på resultatene. Han sa:

”...føler gjerne et ekstra press på å gjøre en kjempegod jobb, uten at du nødvendigvis klarer å gjøre det noe særlig bedre enn du ellers ville gjort det. Men du stresser litt oppe i hodet med å gjøre det ekstra bra. Du vil vise at du er verdt å beholde”.

Informant 1

En av informantene var åpen på at det hadde vært et ekstremt arbeidspress de siste to årene. Han var motivert, og ville gjøre sitt til at bedriften skulle komme godt ut av en krevende omstillingsfase, og jobbet så intenst og masse at det gikk på helsen løs.

”For det er ikke til å komme utenom at en sånn omstillingsfase krever mye jobb for å få ting på plass. Og jeg hadde sikkert kunne fortsatt å stå på og jobbet masse, men det har vært såpass på familien, at det kunne jeg ikke. Tærer såpass masse på meg selv også, at det går bare ikke.

Men det gikk ekstremt på eget humør og slitenhet og.. jeg tok meg en timeout i kantina en gang, bare satt og grein i en krok. Var helt i kjelleren, da ble det for mye”.

Informant 3

Informantene svarte også at jobbusikkerheten påvirket til økt arbeidsinnsats ved at de ble enda mer fleksibel med hensyn til arbeidsoppgaver og rammer rundt arbeidet.

Alle kjente på at de var presset til å si ja til ”alt”; og noen hadde blant annet opplevd å bli sendt på jobber der de ble ansett som utsendte eksperter på det som skulle utføres, mens de i bunn og grunn var totalt ukjent med oppgaven. De måtte lese seg opp, og prøve å gjøre en best mulig jobb ut fra forutsetningene. Informantene uttrykte ubehag ved slike situasjoner, og mente at i ”gode tider” ville det ikke skjedd, og de ville i så fall da kunne sagt fra til arbeidsgiver at en mente noen med en mer relevant kompetanse/erfaring burde reist istedenfor en selv. Men at i denne situasjonen, med nedbemanning som et spøkelse over bedriften, så ønsket en å være ekstra på tilbudssiden, og en ville for alt i verden ikke gjøre seg vanskelig eller skape større utfordringer for bedriften. Derfor sa en ja til det som ble bestemt, eller det man eventuelt ble spurt om. Alle hadde et sterkt ønske om å vise at de var en arbeidstaker det var verdt å beholde.

Informant 1 sier for eksempel:

”Ja, i starten av de dårlige tidene , så var det noen hendelser der du ble sendt av gårde på et eller annet som du ikke har kjennskap til i det hele tatt. Som en ekspert på det. Da er du ikke så veldig høy i hatten akkurat, men likevel ønsker du jo at det skal være gode tilbakemeldinger. Og da er det vanskelig å tilfredsstille kunden og liksom, på samme måte da, for du har egentlig ikke peiling på hva du holder på med. Begynner med noen manualer for å lese deg opp liksom, så det er jo, ja”

Funnene viser at jobbusikkerheten ikke har ført til motivasjonstap og lavere innsats hos informantene, men tvert imot en økt ytre motivasjon og arbeidsinnsats for å bevise at man er jobben sin verdig. Likevel beskriver de altså en lavere effektivitet på grunn av usikkerheten, så selv om innsatsen er større, viser produktiviteten seg lavere.

Forskningsspørsmål 3 besvares og drøftes i forhold til følgende funn:

1. Mine informanter beskriver en økt opplevd innsats, men likevel lavere effektivitet/produktivitet.

Der Conway, Kiefer, Hartley og Briner (2014) fant at endringer relatert til kostnadskutt resulterte i psykologisk kontraktsbrudd med reduksjon i ekstrarolleatferd som konsekvens, ser bildet muligens noe annerledes ut i en nedbemanningssituasjon, hvis en ser på mine informanters svar. De fortalte at de kjente på mange brudd på den psykologiske kontrakten, men på grunn av den pressede situasjonen de var i, så var det flere som heller økte ekstrarolleatferden for å vise seg lojale og attraktive for arbeidsgiver. Perspektivet for stoltheten og selvaktelsen blir flyttet fra selve arbeidsoppgaven og utvikling av deg selv, til det å fortsatt "være inne", å ha jobben.

I nedbemanningsperioden opplevde informantene altså at organisasjonen var under stort press utenfra, og gi-og-ta-elementet i relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker var i endring. Arbeidsgiver hadde korrigert sine forventninger i den psykologiske kontrakten til å forvente ytterligere effektivitet og innsats for å hjelpe bedriften. Dette kunne arbeidstakerne forstå, og alle hadde egentlig et indre motivert ønske om å bidra på en god måte. Samtidig satt arbeidstakerne igjen med at dette ikke var så enkelt å sette til livs; forstyrrende tanker og "gangprat" om usikkerheten ble en tidstyv og gjorde dem tvert imot mindre effektive. I tillegg så kunne de ikke vite om det lå en bonus i det å få beholde jobben sin ved å legge inn maks innsats. Her ligger det klart til rette for store brudd på den psykologiske kontrakten; dersom du yter 150% i en utfordrende periode, så vet du likevel ikke om du er en av dem som må pakke tingene på pulten og gå, enten ut i permittering eller til arbeidsløshet. Her ble det rom for stor frustrasjon, og det gjorde også sitt til at noen av informantene kjente på at de, som

operatører, indirekte ble skyldbelagte i at ting ikke gikk bedre, fordi de ikke klarte å innfri nye krav om høyere effektivitet.

Den økte innsatsen kan også medføre store konsekvenser for arbeidstakerne. Informant 3 sin beskrivelse av å være utslitt på grunn av svært høy arbeidsbelastning i kombinasjon med usikkerhet viser et klart bilde av det Tom Sterud (2009) har sagt om at nedbemanning er vist å gi høye menneskelige kostnader i form av dårligere selvopplevd helse.

4. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I denne studien ønsket jeg å undersøke i hvor stor grad jobbusikkerhet påvirker motivasjonen, den psykologiske kontrakten, og også den faktisk opplevde innsatsen hos arbeidstakerne. Jeg har tatt utgangspunkt i teori og tidligere studier i hovedsak knyttet til motivasjon og psykologiske kontrakter.

Nedbemanning fører ikke til uengasjerte arbeidstakere, ifølge denne studien. Derimot greier man ikke med økt motivasjon å parallelt øke effektiviteten. Det ser ut som at arbeidstakerne blir noe mer ineffektive; i og med at opplevd innsats går opp, men effektiviteten ned.

Funnene i denne studien viste helt klart at jobbusikkerhet påvirker motivasjonen. Men der jeg nærmest forventet at den indre motivasjonen skulle bli svært preget av selve nedbemanningssituasjonen, var det en klar fellesnevner at informantene reagerte stikk motsatt. De fikk en økt motivasjon til å gjøre en god jobb, for å være en positiv part og bidra til bedriftens ve og vel under en kritisk periode, samt for å vise at ”jeg er en arbeidstaker det er verdt å satse på og ha med videre”. Det er imponerende å se den viljen informantene har hatt til å omstille seg og endre innstilling og forventninger etter hvert som rammefaktorer ble endret. Dette funnet gjorde at datainnsamlingen gav svar som i utgangspunktet ikke støttet min antakelse om at jobbusikkerhet påvirker arbeidstakere negativt i forhold til motivasjon.

Likevel vil jeg ha med at motivasjonen for å beholde jobben, blir i større grad opplevd som en ytre motivasjon, med frykt for konsekvensene av å miste jobben som incentiv. Funnene viser en større grad av kontrollorientert HR enn jeg antok, og informantenes fortellinger gjør at jeg ser at de føler det har vært større grad av kontrollorientert HR under nedbemanningsprosessene enn i ”bedre tider” der det er overvekt av forpliktelsesbasert HR på deres arbeidsplasser. Dette gjorde at flere av informantene var rimelig oppgitte av ulike faktorer rundt jobben sin, men likevel fikk det ikke direkte påvirkning på deres motivasjon for å gjøre en god jobb og ”klamre seg fast” i organisasjonen.

Det var derimot de mer indirekte variablene rundt nedbemanningsprosessene, samt bruddene på den psykologiske kontrakten, som førte til motivasjonstap. En viktig indirekte variabel var informasjon. Informantene sa mye om hvor viktig det er med god informasjonsflyt i slike prosesser. Dette for at arbeidstakerne skal oppleve organisatorisk støtte, få en følelse av å være en viktig medspiller i en vanskelig situasjon, samt redusere usikkerhet. Informantene mine beskriver helt klart at det er bedre å vite status for organisasjonen, selv om den ikke er

positiv, enn at arbeidstakerne snakker seg i mellom, hører på rykter og lager egne teorier i gangene.

Jeg opplever altså at tidligere studier og teori blir bekreftet i mine funn når det kommer til viktigheten av god informasjon. Når usikkerheten er tilstede, er det ekstra viktig å få god og tilstrekkelig informasjon; både om sin egen situasjon og om arbeidsoppgaver som skal utføres, men også på et mer strategisk nivå for organisasjonens fremtid.

Funnene viser at informantene ikke tenker at selve nedbemanningen er et brudd på den psykologiske kontrakten, de har forståelse for at noe måtte skje. Det er *måten* det blir gjort på, som i enkelte tilfeller gjorde at de følte seg liten og uviktig, og derfor igjen påvirker motivasjon og psykologisk kontrakt.

Det mest overraskende funnet i denne studien gjaldt faktisk innsatsvilje. Informantene beskrev at motivasjonen og deres selvopplevde innsats steg parallelt med jobbusikkerheten. Dette var av to ulike årsaker; og informantene la mer vekt på den ene eller den andre ut fra hvilken stilling og ansiennitet de hadde i organisasjonen. Den første grunnen var at de sympatiserte sterkt med organisasjonens situasjon, og hadde en indre motivasjon i form av å hjelpe så godt en kan ut fra sitt ståsted, og gjøre sitt bidrag for å hjelpe fram mot bedre tider. Den andre grunnen var at de var usikre på om de selv kunne bli permitterte eller miste jobben; og mobiliserte derfor ekstra innsats og fikk motivasjon gjennom ønsket om å vise arbeidsgiver at akkurat meg er det lurt å satse på videre. Det som likevel var en fellesnevner, var at informantene beskrev at de klarte ikke øke effektiviteten og/eller produktiviteten til tross for høyere grad av motivasjon og opplevd innsats. Beskrivelsene deres er tydelige nok til at jeg kan anta at dette kommer av ulike variabler knyttet til motivasjon og psykologiske kontrakter.

Funnene i denne studien er kun et resultat av et begrenset utvalg av informanter sine opplevelser av en nedbemanningsprosess. Forhåpentligvis kan likevel disse funnene være en liten bit i puslespillet mot å forstå enda bedre hvordan ting påvirker hverandre. Jo større forståelse vi oppnår, jo bedre kan vi legge til rette for å forbedre prosessene rundt nedbemanning i neste omgang.

Avslutningsvis har jeg gjort meg noen tanker om videre forskning på tematikken i denne studien.

Det hadde vært interessant å sett nærmere på konteksten i å bli tvunget ut i mer kontrollorientert HR under press på grunn av nedbemanningsprosesser. Kan en da likevel redusere antall brudd i den psykologiske kontrakten ved å være ærlig gjennom å gi informantene realistisk og korrekt informasjon, også på et tidlig tidspunkt? Kan en på den måten endre forventningene til arbeidstakerne, og da revidere den psykologiske kontrakten og grunnlaget for motivasjon, i forkant av jobbusikkerheten som uansett må komme i en nedbemanningsprosess? Det hadde vært spennende å sett på om dette grepet kan være med på å støtte at den økte motivasjonen og opplevde innsatsen også førte til høyere grad av effektivitet og produktivitet.

Litteraturliste

CONWAY, N. and BRINER, R.B (2005) *Understanding psychological contracts at work*. New York, Oxford University Press.

CONWAY, N et al. (2014) Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British journal of management (25-4)*, s.737-754

DECI, E.L & RYAN, R.M 2002. *Handbook of self-determination research*. Rochester: NY University of Rochester press.

HENNESTAD, B. & REVANG, Ø. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*, Oslo, Universitetsforlaget.

JACOBSEN, DAG I & THORSVIK, JAN (3.utg. 2009) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget.

KAUFMANN, G. & KAUFMANN A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse (4.utg)*. Fagbokforlaget.

KUVAAS, BÅRD & DYSVIK, ANDERS (2.utg. 2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, Bergen: Fagbokforlaget.

NILSSEN, VIVI (2012) *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren*. Oslo, Universitetsforlaget.

SCHEIN, E. H. 2000. *Organisasjonpsykologi*, BY? Tano Aschehoug.

SKORSTAD, ESPEN (2012): *Rett person på rett plass (1.utg,4.oppl)*. Oslo, Gyldendal akademisk.

STERUD, TOM. (2009) *Nedbemanning og omorganiseringer blant norske yrkesaktive - har informasjon og medvirkning betydning for helse og trivsel?* Søkelys på arbeidslivet 1/2009, årgang 26, 59-73.

STRAND, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur (2.utg.)*. Bergen, Fagbokforlaget.

SVERDRUP, THERESE E. (2014) *Psykologisk kontrakt - et nytt ledelsesperspektiv?* Magma 5/2014, s 64-71.

SØRENSEN, AASE. (2003) *Omstilling og nedbemanning, hva skjer med arbeidsmiljøet? arbeidervern*, 18.07.03.

TJORA, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal akademisk.

VERDENSKLASSE.NO, Norsk olje og gass.

<http://verdensklasse.no/fakta/?id=765&t=Betydningen-for-samfunnet> (lest: 15.11.16)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Forskningsspørsmål: *”Hvordan påvirker jobbusikkerhet motivasjonen, psykologiske kontrakter og faktisk opplevd innsats?”*

Fortelle litt om bakgrunnen for problemstillingen, og helt kort om hvilke teoretiske aspekter jeg har valgt å sette fokus på.

1. Oppvarmingsspørsmål/bakgrunnsspørsmål:

Fortell litt om deg selv!

Hjelpespørsmål ved behov:

- a. Hva er alderen din?
- b. Sivil status?
- c. Barn, og evt alder på dem?
- d. Høyeste fullførte utdanning?
- e. Er du i jobb pr nå?
- f. Har du vært rammet av nedgangstidene, i form av omplassering, permittering, oppsigelse el.l?
- g. Hvis ikke, har du opplevd dette ovenstående på din arbeidsplass?

2. Refleksjonsspørsmål:

- a. Har jobbusikkerheten påvirket motivasjonen/jobbengasjementet ditt?

i:

På hvilken måte? Hvordan påvirker det deg som arbeidstaker? På hvilken måte kommer det til syne på jobb? Hvordan kjennes det for deg?

- b. Hvilket syn har du på arbeidsgiveren din sin utførte rolle gjennom denne perioden med nedgangstider?
 - i. Hvordan synes du de har taklet å ta vare på sine ansatte gjennom perioden?
- c. Har du endret tankene rundt karrieren din etter denne perioden?
- d. Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?
 - i. Har du noen tanker om dette vil være likt alt etter som om det er ”gode tider” eller nedgangstider?
- e. Hva forventer du av en arbeidsgiver, og hva tror du arbeidsgiver forventer av deg?

3. Avrundingsspørsmål:

Har du mer du ønsker å tilføye som du tenker kan være relevant for min forskning?

Dataene fra dette intervjuet vil bli lagret anonymt, bli kategorisert og kodet sammen med de andre intervjuene for å finne viktige fellestrekk som kan brukes som funn inn i analysen i oppgaven min. Dersom du ønsker å lese oppgaven når den er ferdig, kan jeg notere mailadressen din slik at du kan få den oversendt. Takke for innsats, og for god informasjon som blir nyttig i mitt videre arbeid med problemstillingen min.