

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har virkelig vært en berg-og-dalbane-opplevelse! Det har vært en lærerik prosess, men jeg er glad for at jeg endelig setter mitt siste punktum. Men før jeg gjør det, er det noen som fortjener en stor takk for ulike bidrag til denne oppgaven.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å stille opp på intervju i en ellers hektisk arbeidshverdag, og deres leder for tillatelse for å gjennomføre intervjuene. Uten dere hadde oppgaven aldri blitt noe av!

Tusen takk til min veileder, Fay Giæver som har gitt meg gode innspill og støtte underveis skriveprosessen, og dyttet meg i riktig retning når jeg har gått meg vill. Videre vil jeg takke min far, for språkvask og fantastisk støtte når jeg har tvilt på meg selv. Min flotte samboer, Trine fortjener også en stor takk, for å ha holdt ut med meg disse månedene.

Og tilslutt må jeg takke mine medstudenter for et utrolig motiverende og fantastisk arbeidsmiljø. Uten dere hadde livet på lesesalen vært en trist affære og jeg tviler på at jeg hadde kommet i mål med denne oppgaven.

Kaia Janet Kvernhaug Aarberg

Trondheim, mai 2017

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å løfte frem sammenhenger mellom opplevelse av organisatorisk rettferdighet, og ytre og indre faktorer som påvirker ansatte under en nedbemanningsprosess. Mennesker har et behov for å oppleve at verden er rettferdig, for på den måten kan tilværelsen til en viss grad være håndterlig og forutsigbar. Under en nedbemanningsprosess blir arbeidsforholdene usikre og verden blir ikke lenger forutsigbar. En nedbemanning innebærer store psykiske belastninger for den ansatte og det bør være i arbeidsgivers interesse å redusere disse psykiske belastningene. Opplevelse av organisatorisk rettferdighet kan bidra til at de ansatte får ressurser til å takle en nedbemanningsprosess, og samtidig redusere de psykiske belastningene. Denne studien har undersøkt hvordan gjenværende ansatte som har gjennomgått en nedbemanningsprosess opplevde organisatorisk rettferdighet. Ved bruk av kvalitative intervjuer av ansatte i etterkant av en nedbemanning har en tematisk analyse avdekket fire temaer: *Leder som rettferdighetsfremmer*, *Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig*, *Åpenhet for en rettferdig prosess* og *Ambivalens til andres og egne opplevelser*. Studien belyser hvordan gjenværende ansatte opplever ulik grad av fordelings-, prosess- og relasjonsrettferdighet. Ansatte opplever spesielt en ambivalens når det kommer til vurdering og opplevelse av organisatorisk rettferdighet, og flere forslag til hvorfor diskuteres inngående. Et spesielt interessant funn er at en god relasjon mellom ansatte og nærmeste leder er viktig for ansattes opplevelse av organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess, og videre at leder kan fungere som en “rettferdighetsfremmer”. Det konkluderes derfor med at leders rolle bør løftes mer frem under fremtidige nedbemanningsprosesser.

Nøkkelord: Organisatorisk rettferdighet, nedbemanning, kvalitativt intervju, gjenværende ansatte.

Innholdsfortegnelse

Innledning	1
Oppgavens struktur	4
Teori og empiri	5
Organisatorisk rettferdighet	5
<i>Fordelingsrettferdighet</i>	6
<i>Prosessrettferdighet</i>	7
<i>Relasjonsrettferdighet</i>	8
Rettferdighet og ledelse	9
<i>Mellomleders rolle under nedbemanning</i>	10
Tillit og rettferdighet under organisatoriske endringer	11
Forklaringsmodeller	12
<i>Uncertainty Management Theory (UMT)</i>	12
<i>Group Value Model</i>	13
Omstilling og nedbemanning	14
<i>Sunne omstillingsprosesser</i>	14
<i>Overlevelsessyndromet</i>	16
Nedbemanning og organisatorisk rettferdighet	16
<i>Modellering av gjenværendes reaksjoner</i>	17
<i>Gjenværendes reaksjoner mot ofrene</i>	19
<i>Føringsregler for hvem som må gå</i>	19
<i>Deltakelse</i>	20
<i>Informasjon</i>	20
<i>Empiriske sammenhenger mellom organisatorisk rettferdighet og omstilling</i>	21
JD-R modellen	21
Metode	23
Valg av metode	23
<i>Epistemologi</i>	24
<i>Abduktiv tilnærming</i>	24

Datainnsamling	25
<i>Casebeskrivelse.....</i>	25
<i>Rekruttering og beskrivelse av informantene.....</i>	25
<i>Kvalitative forskningsintervju.....</i>	26
<i>Intervjuguide.....</i>	27
<i>Gjennomføring av intervjuene.....</i>	28
<i>Transkribering av intervjuene.....</i>	29
<i>Informert samtykke og frivillig deltakelse.....</i>	30
<i>Anonymisering og konfidensialitet.....</i>	31
<i>Analysemetode.....</i>	31
<i>Analyseprosess.....</i>	32
Metodediskusjon	35
<i>Forskning på egen populasjon.....</i>	35
Resultater.....	37
Oversikt over tema.....	37
Leder som “rettferdighetsfremmer”	38
<i>Ærlig og tillitsfull leder.....</i>	38
<i>Sensitiv leder som respekterer de ansattes behov.....</i>	39
Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig.....	40
<i>Alle stiller likt – rettferdig, så fremt ingen mister jobben.....</i>	41
<i>Urettferdig at alle kan søke.....</i>	41
<i>Økt press – økt urettferdighet.....</i>	42
<i>Delvis forståelse for nedbemanningen.....</i>	43
Åpenhet for en mer rettferdig prosess	45
<i>Informasjon og åpenhet er alfa omega.....</i>	45
<i>Rettferdig med leder som gir signaler.....</i>	47
Ambivalens til andres og egne opplevelser	48
<i>Opptatt av andre kollegaer.....</i>	48
<i>Det er utfallet som avgjør opplevelsen av rettferdighet.....</i>	49

Diskusjon	51
Oppsummering av analysen.....	51
<i>Videre struktur av diskusjonskapittelet.....</i>	<i>52</i>
Leders rolle som “rettferdighetsfremmer”	52
<i>Relasjonsrettferdighet og nærmeste leder.</i>	<i>53</i>
<i>Positivt at leder “spiller på de ansattes lag”</i>	<i>53</i>
<i>Leder som gir informasjon og signaler.....</i>	<i>54</i>
<i>Leder og tillit.....</i>	<i>57</i>
<i>Sensitiv og tilgjengelig leder.....</i>	<i>58</i>
<i>Leder som translatør.....</i>	<i>59</i>
Forklaring for nedbemanningen	59
Den ambivalente faktoren	60
“The fair process effect”	61
Organisatorisk rettferdighet og rettferdighetsledelse som en jobbressurs	62
Praktiske implikasjoner og videre forskning	63
Metodiske betraktninger	64
<i>Troverdighet.....</i>	<i>64</i>
<i>Bekreftbarhet.....</i>	<i>65</i>
<i>Overførbarhet.</i>	<i>65</i>
Konklusjon	66
Referanser.....	69
Appendiks	78
Appendiks A: Intervjuguide	79
Appendiks B: Informasjonsskriv	81
Appendiks C: Godkjenning fra NSD	82

Innledning

Spørsmål om rettferdighet har opptatt oss mennesker opp gjennom tidene, og vi har et iboende behov for å bli behandlet rettferdig og oppleve at verden er rettferdig. *Troen på en rettferdig verden* er tesen om at vi har et behov for at verden er rettferdig, for på den måten kan tilværelsen vår til en viss grad være håndterlig og forutsigbar (Lerner, 1980).

Organisatorisk rettferdighet defineres som menneskers opplevelse av rettferdighet i organisasjoner (Colquitt et al., 2005). Det er et psykologisk fenomen som i stor grad gjør seg gjeldende gjennom individets egenopplevelse, og det er dermed individets tolkning som avgjør graden av opplevd organisatorisk rettferdighet (Ghazi & Hejri, 2015). Ansatte ønsker å bli behandlet rettferdig av ledere, og er likefullt opptatt av hva som skjer dersom disse forventningene ikke blir innfridd (Colquitt et al., 2005).

Idébanken.no, en informasjonsside initiert av Sosial- og helsedepartementet, skriver at omstillings- og nedbemanningsprosesser ofte utfordrer rettferdighetsprinsippet om likebehandling av ansatte. Likevel er det mulig at likeverd kan ivaretas samtidig som man åpner for at omstillingen får forskjellige konsekvenser for medarbeidere. I tillegg til at det er viktig å synliggjøre kriteriene som ligger til grunn for endringene i omstilling. Det påstås at når flere bransjer, som for eksempel bygg- og anleggsindustrien i "*årevis har bemannet opp og ned etter konjunktorene uten de store, sønderrivende konfliktene, skyldes det blant annet kollektive avtaler som fastslår kriteriene som brukes ved nedbemanninger, og at disse kriteriene er kjent i bedriftene.*" (Hilsen, 2009). Dette viser viktigheten av et fokus på rettferdig behandling av de ansatte, spesielt under omstillings- og nedbemanningsprosesser. Fastlagte avtaler og kriterier som er gjort kjent for de ansatte gjør at virksomheten sørger for at de ansatte blir rettferdig behandlet.

Omstilling og nedbemanning har også en lovfestet sammenheng med rettferdighet. Gjennom arbeidsmiljøloven er norske virksomheter og organisasjoner nemlig lovpålagt å behandle sine ansatte rettferdig. Blant annet gjennom paragrafene som omhandler *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling* (§ 4-2, § 4-3) er det lovfestet at arbeidsgivere skal legge til rette for at arbeidstaker integritet og verdighet ivaretas; gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse og innflytelse; og spesielt sørge for tilstrekkelig informasjon og medvirkning under en eventuell omstillingsprosess (Arbeidsmiljøloven, 2005). Dette er faktorer som gjør seg gjeldende gjennom organisatorisk rettferdighet. Å behandle de ansatte med integritet og verdighet inkluderer nødvendigvis å behandle de ansatte rettferdig (Colquitt et al., 2005). Mulighet til selvbestemmelse og innflytelse gir de ansatte økt opplevelse av organisatorisk rettferdighet (Elovainio, Kivimäki, & Helkama, 2001), og det samme kan god

informasjon angående en beslutningsprosess i organisasjonen (Colquitt et al., 2005). Dermed er det en lovfestet, så vel som en funksjonell sammenheng mellom rettferdighet og omstilling- og nedbemanning.

Samtidig vil det være positivt for de ansattes psykiske helse at de opplever høy grad av organisatorisk rettferdighet, fordi det kan være en beskyttelsesfaktor mot blant annet utbrenthet (Hur, Park, & Moon, 2014). Utbrenthet består av tre dimensjoner: emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert personlig yteevne. Gjennom emosjonell utmattelse er det tenkt at opplevelse av rettferdighet vil kunne bidra til å etterfylle og kompensere for ansattes utarmede ressurser, som for eksempel positiv affekt og emosjonelle bånd, for å takle følelser av emosjonell utmattelse (Hur et al., 2014). Organisatorisk rettferdighet er videre funnet å være en prediktor for både fysisk og psykisk helse, som innebærer at opplevelse lav organisatorisk rettferdighet er en uavhengig risikofaktor for ansattes helse (Elovainio, Kivimäki, & Vahtera, 2002). Effektivitet og produktivitet kan videre få en nedgang som følger av negative psykologiske belastninger hos de ansatte under og i ettertid av en nedbemanningsprosess. At denne prosessen innebærer en så høy grad av organisatorisk rettferdighet som mulig er derfor også et økonomisk argument, så vel som et lovmessig og helsemessig argument.

Selv om organisatorisk rettferdighet er et vel utforsket fenomen, har man først i nyere tid begynt å konsentrere seg om organisatorisk rettferdighet i en nedbemanningskontekst. For at organisasjoner i dagens stadig skiftende miljø skal kunne overleve, gjør mange bruk av et bredt spekter av endringer som fusjon, digitalisering og nedbemanning. Disse endringene kan få omfattende effekter som potensielt fremkaller mange ulike og sterke reaksjoner som vil kunne hemme selve endringsprosessen, og til syvende og sist vil dette kunne påvirke både organisatoriske resultater og ansattes velferd (well-being) (Piderit, 2000). Opplevelse av organisatorisk rettferdighet kan spille en avgjørende rolle i ansattes reaksjoner. Ansattes persepsjon om hvorvidt avgjørelser og implementering av endringer er rettferdige kan få innvirkning på deres vilje til å samarbeide, samt deres evaluering av partene som er ansvarlige for endringene (Brockner et al., 1994; Mishra & Spreitzer, 1998). I følge teorien om "Uncertainty management" så vil påvirkningen av organisatorisk rettferdighet på individers reaksjoner (f.eks. positiv affekt, aksept av organisatoriske beslutninger) spesielt være betydningsfullt i situasjoner som innebærer høy grad av usikkerhet. Dette skjer fordi informasjon om rettferdighet i disse situasjonene fungerer som en erstatning for annen informasjon som normalt er tilgjengelig når situasjonen ikke er usikker. Rettferdig behandling hjelper individer til å takle egen usikkerhet gjennom å gi dem tiltro til at de tilslutt vil motta

fordelaktige utfall (Lind & van den Bos, 2002). Usikkerhet er et viktig kjennetegn ved praktisk talt alle endringer, og organisatorisk rettferdighet er derfor sannsynlig å bli lagt mer vekt på idet organisatoriske endringer iverksettes (Oreg & van Dam, 2009).

Selv om det har blitt mer forskning på organisatorisk rettferdighet i en nedbemanningskontekst, finnes det begrenset med forskning gjennomført i en norsk kontekst. En forskningsrapport fra Almås, Cappelen og Tungodden (2016) konkluderte med at amerikanere i større grad aksepterer ulikhet enn skandinaver, blant annet grunnet forskjeller i kulturelle tradisjoner. Dette kan gi indikasjoner på andre opplevelser av organisatorisk rettferdighet hos nordmenn i en nedbemanningskontekst. Greenberg (2001) tar også opp problemet med kryss-kulturell forskning innen organisatorisk rettferdighet, nettopp på bakgrunn av at fenomenet er norm-basert og dermed en del av individets kulturelle grunnlag. Det innebærer at selv om interessen for rettferdighet kan være universell, kan operasjonaliseringen av rettferdighetsstandarder være kulturelt betinget (Greenberg, 2001). På bakgrunn av dette argumenteres det for at dette forskningsprosjektet vil kunne bidra med en ny innsikt, og på den måten tilby en empirisk nyansering i en norsk kontekst. Karp (2014) påpeker at fagfeltet organisatorisk endring er angloamerikansk dominert, der søkelyset er rettet mot styring, måling, systemer og formelle strukturer. Slike tilnærminger står i kontrast med en norsk kultur hvor individ, medbestemmelse, likeverd og avveininger mellom eiere og ansatte er viktige verdier. Samtidig står den skandinaviske tradisjonen med bedriftsdemokrati, medvirkning og likeverd sterkt i Norge (Grønhaug & Hansen, 2001), slik at rettferdighet kanskje spesielt kan oppleves viktig for ansatte i Norge. Formålet med dette forskningsprosjektet var derfor å nyansere empirien om organisatorisk rettferdighet i en nedbemanningskontekst fra de gjenværende ansatte sitt perspektiv, i et norsk utvalg. Fokuset på gjenværende ansatte ble valgt fordi det er disse som vil være mest relevant for organisasjonen videre i etterkant av en nedbemanningsprosess. Dette førte frem til følgende problemstilling:

På hvilken måte opplever gjenværende ansatte organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess?

Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler: teori, metode, resultat, diskusjon og konklusjon. I teoridelen vil det bli redegjort for de ulike underkonstruktene av organisatorisk rettferdighet og presentert teori, forskning og modeller som belyser organisatorisk rettferdighet. Det vil også bli redegjort for omstilling og endring i organisasjoner, spesielt i en norsk kontekst. I metodedelen vil jeg gi en grundig beskrivelse av de metodiske valgene jeg har tatt i forbindelse med prosessen med å samle inn og analysere forskningsdataene. Videre vil jeg i resultatdelen gi en beskrivelse av temaene som jeg kom frem til i analysen. Disse temaene vil bli illustrert ved utdrag fra intervjuene. I diskusjonsdelen vil jeg diskutere de tematiske resultatene opp mot tidligere teori om organisatorisk rettferdighet og ulike forklaringsmodeller som er blitt beskrevet i teoridelen. På den måten ønsker jeg å belyse og fremheve ansattes opplevelse av organisatorisk rettferdighet i en nedbemanningsprosess. Tilslutt håper jeg disse perspektivene kan bidra med å tilrettelegge for gode nedbemanningsprosesser i fremtiden.

Teori og empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere et teoretisk rammeverk for å gi en helhetlig forståelse av organisatorisk rettferdighet. Dette inkluderer også rettferdig ledelse og tillit fordi dette har et nært empirisk forhold til organisatorisk rettferdighet. I tillegg til at disse organisatoriske aspektene er relevante for å kunne forstå resultatene fra analysen og for å gi et omfattende svar på problemstillingen "*Hvordan opplever gjenværende ansatte organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess?*". Empiriske sammenhenger vil bli gjennomgått underveis. For kontekstsammenhengen vil det bli gitt en oversikt over teori på omstilling- og nedbemanningsprosesser. Det er viktig å påpeke at dette ikke vil være et forsøk på å gi en oversikt over hele forskningsfeltet på omstilling og nedbemanning, ei heller når det kommer til organisatorisk rettferdighet. Det vil bli trukket frem teori og forklaringsmodeller som vil være mest relevant for å svare på oppgavens problemstilling, samt kaste lys over resultatene i dette forskningsprosjektet.

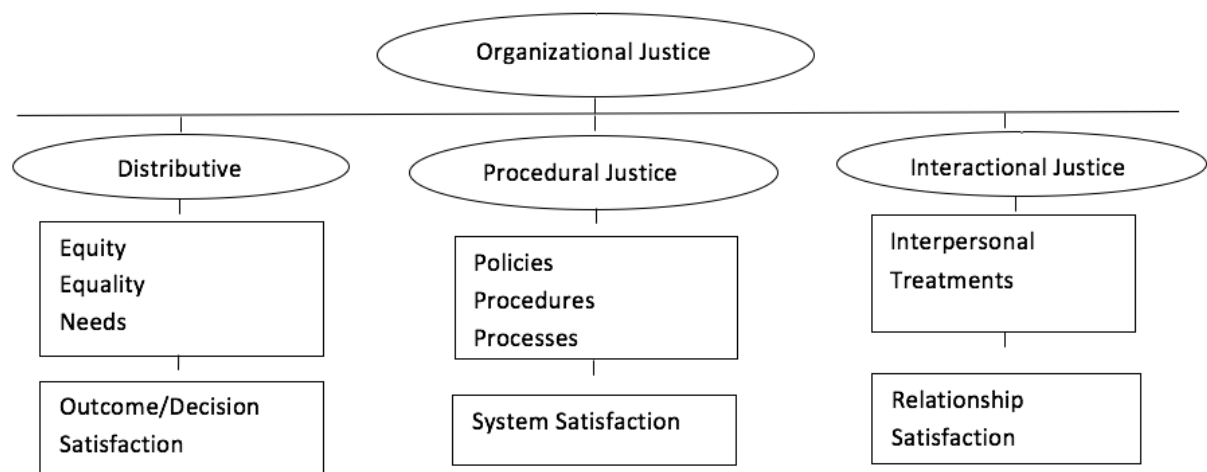
Organisatorisk rettferdighet

Hva som oppleves rettferdig er ofte et spørsmål som omhandler subjektiv persepsjon. For eksempel er det ikke nødvendigvis slik at likhet gir rettferdighet fordi persepsjonen av en avgjørelse avhenger av individets atferd, personlige oppfatninger og holdninger (Hammer, 2011) *Organisatorisk rettferdighet* defineres som menneskers opplevelse av rettferdighet i organisasjoner (Colquitt et al., 2005; Greenberg, 1987). Ansatte er opptatte av å bli behandlet rettferdig av sine ledere, ledere er opptatte av å behandle sine ansatte rettferdig, og alle er opptatte av hva som skjer dersom disse forventningene blir brutt (Colquitt et al., 2005). Spørsmål om rettferdighet er viktig for oss først og fremst fordi det å bli behandlet rettferdig forteller oss at vi er respekterte, verdsatte og inkluderte medlemmer av en gruppe eller organisasjon (Lind, 2001; Tyler & Blader, 2000). For det andre vil vi lettere kunne akseptere et utfall som likevel er ugunstig for oss, så lenge prosessen som førte frem til avgjørelsen oppleves som rettferdig (Folger, 1977). I tillegg vil det for mange være et moralsk prinsipp å sørge for, og opprettholde rettferdighet (Folger, 1998). Bakgrunnen for disse påstandene ligger i de ulike dimensjonene av organisatorisk rettferdighet.

Opplevd organisatorisk *urettferdighet* har i stor grad blitt ansett som en stressor fordi langvarig opplevelse av *urettferdighet* har funnet å ha en sammenheng med stress og utbrenthet (Kivimäki et al., 2004; Robbins, Ford, & Tetrick, 2012). Mens i andre tilfeller kan opplevd organisatorisk rettferdighet ses på som en ressurs fordi det blant annet bidrar til en opplevelse av sosial støtte, samt en mer forutsigbar fremtid (Babic, Stinglhamber, & Hansez, 2015; Campbell, Perry, Maertz, Allen, & Griffeth, 2013; Halbesleben & Buckley, 2004).

Organisatorisk rettferdighet er et flerdimensjonalt konstrukt som kan deles inn i tre distinkte dimensjoner: 1. *Fordelingsrettferdighet* (Distributive justice), 2. *Prosessrettferdighet* (Procedural justice) og 3. *Relasjonsrettferdighet* (Interactional justice) (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). Forskningsmiljøet er uenige om hvorvidt relasjonsrettferdighet kan deles i ytterligere to dimensjoner: *informasjonsrettferdighet* (Informational justice) og *interpersonlig rettferdighet* (Interpersonal justice) (Colquitt et al., 2005). Sett ut i fra nedbemanningskonteksten i dette forskningsprosjektet vil prosessrettferdighet og relasjonsrettferdighet være mest relevant, fordi disse to dimensjonene vil kunne ha størst innvirkning på opplevelse av nedbemanningen i den grad de fokuserer på prosesser og relasjoner. I denne oppgaven vil jeg i hovedsak bruke de tre overordnede distinksjonene, men jeg vil likevel gi en teoretisk gjennomgang av de to omdiskuterte underdimensjonene for å gi et helhetlig bilde av organisatorisk rettferdighet. I de påfølgende avsnittene vil jeg presentere den helhetlige modellen bak organisatorisk rettferdighet.

Figur 1: Oversikt over dimensjonene av organisatorisk rettferdighet fra Akoh og Amah (2016)



Figur 1 gir en visuell fremstilling av organisatorisk rettferdighet, med stikkord som beskriver de mest sentrale elementene under hver av de respektive underdimensjonene.

Fordelingsrettferdighet. *Fordelingsrettferdighet* innebærer bruk av en normativ regel for fordeling av ressurser blant mottakere (Hammer, 2011). Det handler om hvordan de ansatte i organisasjonen opplever utfallet av beslutninger. “Troen på en rettferdig verden”; en verden der alle får som de fortjener (Lerner, 1975) og “kognitiv dissonans” (Festinger, 1957) er fenomener som bidrar til forståelse av opplevelsen av urettferdighet som ubehagelig. I et bytteforhold vil individet ha to forventinger: at belønningen en mottar er proporsjonalt med

ens kostnader, og at den totale profitten vil være proporsjonal med investeringen som er gjort (Homans, 1974). Fordelingsrettferdighet bygger på reglene om gjensidighet, likhet og behov (egen oversettelse fra: equity, equality og need) (Hammer, 2011). Gjensidighetsprinsippet legger til grunn Homans (1974) beskrivelse av et bytteforhold, og innebærer en forventning om at det en har bidratt med, skal ha tilsvarende lik verdi som det en mottar (Deutsch, 1975). En opplevelse av ikke-gjensidige forhold på arbeidsplassen vil føre til psykologisk spenning hos individet (Hammer, 2011), som videre kan føre til negative helserelaterte problemer.

Likhetsnormen derimot, forutsetter at alle skal behandles likt, uavhengig av investeringer og kostnader (Deutsch, 1975). Behovsbasert fordeling står i motsetning til gjensidighetsprinsippet og likhetsnormen, der idealet er at alle mottar ut i fra behov (Deutsch, 1975). I tider med god økonomisk vekst kan ansatte ofte nyte godt av lønnsøkning, mye ressurser og stor frihet. Men i økonomiske nedgangsperioder, mottar nødvendigvis ansatte færre goder, og noen ganger er det til og med nødvendighet med nedbemanning. I slike kontekster blir det tydelig for ansatte hvordan jobb er en knapphetsressurs (Brockner & Greenberg, 1990). Dette kan resultere i at ansatte opplever en urettferdig fordeling av ressurser. Likevel kan ansatte akseptere personlige negative utfall, så lenge prosessen som fører frem til beslutningen oppleves som rettferdig (Brockner, 2002).

Prosessrettferdighet. *Prosessrettferdighet* omhandler individets oppfattelse av selve avgjørelsesprosessen under fordeling av ressurser (Cropanzano & Wright, 2011). Her er den subjektive opplevelsen av å bli hørt sentralt, ikke nødvendigvis det å kunne ha full kontroll over utfallet (Hammer, 2011). “*The fair process effect*” viser til at høy grad av opplevd prosessrettferdighet har positiv innvirkning på hvordan mennesker reagerer på utfall, uavhengig om det er et fordelaktig utfall eller ikke (Folger, 1977). Positive effekter vil kunne være tilfredsstillelse med utfallet og aksept av avgjørelser tatt av ledere. Når avgjørelser er ugunstige, vil gjerne individet beskytte seg selv mot nye forekomster av ugunstige utfall som kommer av uriktige prosesser. Dersom utfallet er gunstig, så vil behovet for å være opptatt av prosessen som ledet til utfallet mindre. Én forklaring på dette er at positive utfall var forventet og derfor sett på som rettferdig, slik at det ikke oppstår kognitiv dissonans. Homans (1974) gjensidighetsprinsipp gjør seg dermed gjeldende. Det er i midlertidig viktig å påpeke at denne “*the fair process effect*” omhandler den uformelle delen av måten ansatte blir behandlet på i avgjørelsesprosessen, og ikke de formelle prosedyrene i organisasjonen (Van den Bos, 2005). Mennesker vil bruke sin opplevelse av prosessrettferdighet som bakgrunn for sin egen reaksjon, dersom de ikke har informasjon om utfallet i en fordelingsprosess hos andre enn seg selv (van den Bos, Lind, Vermunt, & Wilke, 1997). Prosessrettferdighet er tilstede dersom

avgjørelsesprosesser inneholder en viss standard av normative aksepterte prinsipper (Cohen-Charash & Spector, 2001). Leventhal (1980) presenterer seks regler som, dersom de blir fulgt, vil øke prosessrettferdighet: a) konsistensregelen, som innebærer at fordelingsprosesser skal være konsekvent på tvers av personer og over tid, b) Unngå partiskhet: egeninteresse fra beslutningstakere bør ikke forekomme, c) Presisjonsregelen refererer til at informasjonen som ligger til grunn for en tildelingsprosess skal være tilfredsstillende, d) Korrigeringsregelen betyr at muligheten for å endre urettferdige avgjørelser må være tilstede, e) Representasjonsregelen innebærer at alle involverte parters behov, verdier og framtidsutsikter må være representert under omfordelingsprosessen, og tilslutt f) Etikregelen, der prosessen må være forenelig med grunnleggende moralske og etiske verdier hos mottaker.

Organisatoriske prosedyrer representerer hvordan organisasjonen fordeler ressurser (Cohen-Charash & Spector, 2001). Dette er bakgrunnen for at prosessrettferdighet predikeres å være relatert til kognitive, affektive og atferdsmessige reaksjoner mot organisasjonen, som for eksempel organisatorisk forpliktelse (organizational commitment) (Martin & Bennett, 1996). Som følger av en beslutningsprosess som oppfattes som urettferdig av den ansatte, predikeres den ansatte å rette sine reaksjoner mot organisasjonen som helhet, heller enn den ansattes oppgaver eller det spesifikke utfallet i beslutningsprosessen. Dette er forskjellig fra prediksjoner av opplevelse av fordelingsrettferdighet som fokuserer på utfallet, heller enn organisasjonen (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Relasjonsrettferdighet. *Relasjonsrettferdighet* innebærer hvordan de involverte i en beslutningsprosess opplever å bli behandlet. Denne dimensjonen relateres til aspekter av kommunikasjonen mellom kilden og mottakeren av rettferdighetsopplevelsen, som kan bety mellom ledelse og ansatte, men også behandling på tvers av ansatte i en organisasjon. Anstendighet, ærlighet og respekt er nøkkelord relatert til relasjonsrettferdighet (Bies, 2005). Dette betyr at opplevelsen av relasjonsrettferdighet hovedsakelig styres av den menneskelige delen av organisatoriske praksiser. Fordi relasjonsrettferdighet vurderes ut i fra ledelsens interpersonlige atferd, så er relasjonell rettferdighet ansett for å være relatert til kognitive-, affektive- og atferdsmessige reaksjoner mot ledelsen (Cohen-Charash & Spector, 2001). Det betyr at det er nærmeste leder som blir utgangspunktet for reaksjon ved vurdering av relasjonsrettferdighet (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). På denne måten predikeres det at den ansatte vil, dersom hun/han opplever relasjonsrettferdighet, reagere negativt mot nærmeste leder, heller enn reagere negativt mot organisasjonen som en helhet. Dette står i motsetning til hva som predikeres ut i fra modeller på prosessrettferdighet og fordelingsrettferdighet. Den ansatte predikeres også å føle seg mindre forpliktet og utvikle

negative holdninger mot sin nærmeste leder (Masterson et al., 2000). Disse prediksjonene derimot, er begrenset til den grad mottaker tror at kilden til relasjonell rettferdighet kommer fra en leder som utøver de formelle prosedyrene. Dersom relasjonell rettferdighet oppleves å være en integrert del av de formelle prosedyrene, vil den ansatte antakeligvis konkludere med prosessrettferdighet (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Colquitt (2001) foreslår at relasjonsrettferdighet kan deles inn i *informasjonsrettferdighet* og *interpersonlig rettferdighet*. Dersom individer opplever at informasjon som blir gitt under en avgjørelsesprosess er tilstrekkelig, samt gode forklaringer om bakgrunn for avgjørelser og selve avgjørelsesprosessen, innebærer dette en opplevelse av *informasjonsrettferdighet* (Colquitt, 2001). *Interpersonlig rettferdighet* betyr i den grad individet føler seg behandlet med respekt, høflighet og verdighet. De to dimensjonene har vist seg å være uavhengig av hverandre, samt de andre dimensjonene av organisatorisk rettferdighet (Colquitt, 2001). Dette støttes også av to metaanalyser gjennomført av henholdsvis Cohen-Charash og Spector (2001) og Colquitt og Conlon (2001). Cohen-Charash og Spector (2001) påpeker likevel at det er for få studier på relasjonsrettferdighet, og at vi derfor trenger flere for å fullt ut forstå forholdet mellom den overordnede dimensjonen og de to komponentene; *informasjonsrettferdighet* og *interpersonlig rettferdighet*.

Retttferdighet og ledelse

En leder representerer organisasjonen og er ofte mål for ansattes vurdering av prosessrettferdighet, men kanskje spesielt relasjonsrettferdighet, ettersom denne dimensjonen vurderes ut i fra hvordan leder interagerer med sine ansatte (Colquitt et al., 2005). Derfor er ledelse et viktig element når ansatte vurderer opplevelse av organisatorisk rettferdighet under en omstillings- og nedbemanningsprosess. Karp (2014) påpeker at mange endringsprosesser mislykkes fordi det å gjennomføre endringer er en kompleks øvelse. En organisasjon under endring opplever en strukturell ustabilitet og usikkerhet som kommer av hyppige endringer av eksterne eller interne rammebetingelser. Videre legges det for ofte vekt på utøvelse av administrative og styringsmessige perspektiver fremfor det å utøve direkte, ansikt-til-ansikt, relasjonell påvirkning av medarbeiderne. Mange ledere bruker heller tid på å beskytte seg selv for å sikre egen organisatoriske overlevelse i stedet for å ta fatt i vanskelige prosesser som kan medføre endringer (Karp, 2014). Derfor vil strategien en leder velger under en omstillings- og nedbemanningsprosess kunne ha innvirkning på ansattes opplevelse av selve prosessen.

Ifølge Greenberg (2011) regnes ikke rettferdighetsledelse som en egen retning innenfor organisatorisk rettferdighet, men er heller noe som berører alle dimensjonene av organisatorisk rettferdighet. Rettferdig ledelse kan, i likhet med organisatorisk rettferdighet,

anses å være en ressurs for de ansatte som videre vil kunne bidra til at de er i stand til å gjennomføre jobben sin på en god måte (Babic et al., 2015; Campbell et al., 2013; Halbesleben & Buckley, 2004). Rupp, Bashshur og Liao (2007) påpeker at prosessrettferdighetsklime bygges av leder og ledelsen, og det er dermed deres oppgave å fremme rettferdighet i en organisasjon. Videre anbefaler Skarlicki og Latham (2005) at rettferdighetsprinsipper bør bli en del av utdanningen av ledere fordi rettferdighet bidrar til mer effektive organisatorisk fungering; større aksept av ledere og prosedyrer; større aksept av endringer og dårlige nyheter, som nedbemanning; er kritisk for organisasjonens forretningsetikk og bidrar til forståelse fra ledelsen sin side angående etniske og ideologiske forskjeller (Skarlicki & Latham, 2005). Det ser også ut til at dersom ledere handler ut i fra en måte som fremmer prosessrettferdighet, vil de bli sett på som mer legitime og ekte, mer kompetente, og ansatte vil i tillegg være mer aksepterende til organisatorisk endring (Tyler & De Cremer, 2005).

Det viser seg at ledere og rettferdighet har sammenhenger med flere organisatoriske variabler under nedbemanning og omstilling. Ledelsens støtte kan forventes å ha en innvirkning på opplevelse av endringsprosesser og dermed også relateres til den interpersonlige dimensjonen i relasjonsrettferdighet (Oreg & van Dam, 2009). Disse opplevelsene vil videre kunne forventes å ha en innvirkning på ansattes reaksjoner til omstillingen som en helhet. I en studie gjennomført av Eby, Adams, Russell og Gaby (2000) viste at dersom ledelsen viste støtte under en omstilling ville dette ha en positiv innvirkning på ansattes endringsvilje. Videre viste en studie av Bernerth, Armenakis, Feild og Walker (2007) at både prosessrettferdighet og relasjonsrettferdighet kan relateres til ansattes endringsvilje. De konkluderer også med at endringsagenter ikke nødvendigvis trenger å holde tilbake informasjon de oppfatter som potensielt negative. Ansatte kan likevel være villig til å forplikte seg til å gi en innsats hvis endringskommunikasjon er ærlig, oppleves fornuftig, og er forklart grundig på en riktig måte. Dette funnet er i tråd med forskning som har vist mangel på kommunikasjon under tider med endring kan føre til usikkerhet, og at det er denne usikkerheten snarere enn endringen i seg selv som skaper problemer under gjennomføringen (Schweiger & Denisi, 1991).

Mellomleders rolle under nedbemanning. Mellomledere har en viktig rolle under nedbemanningsprosesser og vil som nevnt, gjennom den relasjonelle komponenten i organisatorisk rettferdighet, kunne ha en innvirkning på hvordan ansatte opplever organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess. Videre vil ledere være et viktig utgangspunkt for ansattes opplevelse av tillit. Pettersen, Giæver og Wennes (2012)

argumenterer for at mellomledere kan være med på å skape mening og forståelse for endringen, og være med på å bygge god kommunikasjon mellom de ulike organisasjonshierarkiene. For at de skal kunne være med på å gjøre dette fordrer det i midlertidig at mellomlederne tidlig blir inkludert i strategiske og strukturelle prosesser før beslutningen om å gjennomføre en radikal endring i organisasjonen tas (Pettersen et al., 2012). Rouleau (2005) forstår mellomleders rolle som tolk og translatør som må selge inn den planlagte organisatoriske endringen hos de ansatte på mikronivå, under alle typer av organisatoriske endringer.

Mellomledere har en helt sentral rolle i forhold til å skape åpenhet om organisasjonens tilstand, samt å kommunisere bakgrunnen for nedbemanningen, hvordan den vil foregå, og tanker om organisasjonens fremtid (Pettersen et al., 2012). En undersøkelse gjennomført av Mansour-Cole og Scott (1998) viste at opplevd prosessrettferdighet var høyere for ansatte som ble informert i forkant av en nedbemanningsprosess direkte fra nærmeste leder, til forskjell fra de som fikk informasjon fra andre kilder, inkludert offisielle kunngjøringer fra arbeidsplassen. Dette gjaldt spesielt dem som 15 måneder tidligere hadde indikert at de hadde et godt forhold til sin nærmeste leder (Mansour-Cole & Scott, 1998). Det er flere forklaringer på denne effekten. Én plausibel tolkning er at ansatte som først hører nyheten om nedbemanning fra sin nærmeste leder mottar mer informasjon. Én annen tolkning er at disse ansatte mottar i større grad sensitiv behandling av nærmeste leder under overlevering av nyhetene, til motsetning fra ansatte som for eksempel mottar nyheten gjennom en offisiell kunngjøring (Mansour-Cole & Scott, 1998). Dette viser hvilken kritisk rolle mellomledere har når det kommer å være kilde til informasjon ved nedbemanningsprosesser.

Tillit og rettferdighet under organisatoriske endringer

En faktor som kan redusere opplevelse av usikkerhet under organisatoriske endringer er tillit (Halkias & Komodromos, 2015). Dette på bakgrunn av at ansatte opplever økt tiltro til leder og dermed føle seg mer trygg, selv i en usikker prosess. Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) definerer tillit som en psykologisk tilstand som inneholder intensjon om å akseptere sårbarhet basert på positive forventinger om intensjonene til en annen. Her vil jeg også inkludere tillit mot flere, som ledelsen, samt mot organisasjon som helhet. Det første vil heretter refereres til som personlig tillit og organisatorisk tillit vil bli brukt om tillit mot flere, eller organisasjonen som helhet.

Tillit i relasjon til organisatorisk rettferdighet har fått mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen. Men et er likevel ulike synspunkter på hvorvidt tillit er en forløper eller et utfall av organisatorisk rettferdighet. Lewicki, Wiethoff og Tomlinson (2005) foreslår at

tillit og organisatorisk rettferdighet bør ses på som to fenomener som opptrer samtidig, men som også vil være avhengige av hverandre. Saunders og Thornhill (2004) mener videre at organisatorisk rettferdighet kan brukes til å forstå og forklare hvordan ansatte opplever tillit og mistro på arbeidsplassen sin.

Dersom vi ser på de individuelle *vurderingene* som fører til opplevd rettferdighet, så vil organisatorisk rettferdighet ha nære paralleller til tillit der opplevelser og forventninger også er basert på persepsjoner av behandling og oppfattet motiver (Saunders & Thornhill, 2004). Derfor vil det også kunne være nyttig å forstå forholdet mellom ansattes personlige og organisatoriske tillit og hvordan de blir behandlet innen konteksten av organisatorisk endring.

Det viser seg at gjennom organisatorisk rettferdighet kan en organisasjon fremme tillit mellom ledelse og ansatte (Babic et al., 2015; Campbell et al., 2013; Halbesleben & Buckley, 2004). Organisatorisk tillit er videre en konstruktiv og viktig ingrediens til å fremme effektivitet, og blir ofte sett på som et konkurransefortrinn for organisasjoner (Halkias & Komodromos, 2015). Dette antyder også Konovsky og Pugh (1994) som videre fant at opplevelse av rettferdighet er relatert til en rekke positive holdninger, deriblant tillit til ledere. Økt prosessrettferdighet vil kunne påvirke forholdet mellom tillit til ledelsen og organisatorisk forpliktelse (Gopinath & Becker, 2000). Videre viser det seg at i relasjonsrettferdighet er relatert til tillit til ledelsen (Paterson & Cary, 2002). Saunders og Thornhill (2003) gjorde funn som tyder på at god toveiskommunikasjon, en tydelig kommunikasjon og demonstrering av omsorgsfulle holdninger og roller av sosialt sensitive linjeledere spesielt spiller en vesentlig rolle når det kommer til å fremme rettferdighet og tillit under omstilling. Opplevelse av organisatorisk tillit er bygget på den psykologiske kontrakten, som i seg selv kan ses på som en et rettferdig bytteforhold mellom to ansatte og organisasjonen (Rousseau, 1995). Tillit kan ses på som et fundament for å ha tiltro til og føle seg trygg på lederes intensjoner og handlinger (Halkias & Komodromos, 2015).

Forklaringsmodeller

Ulike forklaringsmodeller har blitt foreslått for å forstå hvordan og hvorfor organisatorisk rettferdighet har innvirkning på ansatte og organisatoriske prosesser. Jeg vil i det følgende presentere to forklaringsmodeller “*Uncertainty Management Theory (UMT)* og “*Group Value Model*”. Disse vil senere bli brukt til å diskutere ulike forklaringsbakgrunner hvordan gjenværende ansatte opplever organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess.

Uncertainty Management Theory (UMT). Organisatoriske endringer er stressende av flere grunner, én av dem er at å måtte leve i usikkerhet angående hvem som vinner og

hvem som taper under nedbemanning, og også i tillegg måtte tilpasse seg nye avgjørelser og endringer (Hammer, 2011). UMT postulerer at rettferdighet er viktig for mennesker fordi det gir dem et hjelpemiddel for å takle usikkerhet (Lind & van den Bos, 2002). Denne modellen gir en forklaringsramme på hvordan organisatorisk rettferdighet kan brukes til å gi de ansatte ressurser til å takle usikkerhet under en omstillingsprosess. UMT bruker tillit som én av en rekke faktorer som kan bidra til at individer føler på usikkerhet. Mennesker bruker rettferdighet til å administrere sine reaksjoner til usikkerhet, og finner trøst i rettferdige erfaringer (Lind & van den Bos, 2002). Dermed kan rettferdighet fjerne usikkerhet knyttet til en autoritets troverdighet, men det kan også dempe virkningene av usikkerhet som ikke nødvendigvis har noe å gjøre med leder-ansatte relasjonen å gjøre. Videre ser det ut til at rettferdighet har størst innvirkning under forhold preget av usikkerhet, og derfor konkluderer Lind og van den Bos (2002) med at rettferdighet er mest nyttig i usikre sammenhenger.

Group Value Model. Flere andre modeller har blitt foreslått for å forklare effektene av organisatorisk rettferdighet. Én av dem er *Group Value Model*, eller senere utvidet til *Relational Model* lagt frem av Lind og Tyler (1988). Denne modellen kan brukes for å forstå hvordan den relasjonelle komponenten i organisatorisk rettferdighet kan ha en innvirkning på ansattes opplevelse av organisatorisk rettferdighet under en omstillingsprosess. Mellommenneskelige relasjoner og gruppetilhørighet blir viktige komponenter for individets egenopplevelse.

Group Value Model fremlegger at rettferdige prosesser er viktige fordi de kommuniserer to symbolske budskap om gruppe-medlemskap: 1) hvorvidt individer er respekterte medlemmer av en gruppe og, 2) hvorvidt de bør føle stolthet om gruppen som helhet. Disse budskapene overføres av tre relasjonelle aspektene av handlingene til autoriteter; handlinger som indikerer nøytralitet, pålitelighet, og status annerkjennelse. Denne modellen forsøker å forklare mer enn kun det "*the fair process effect*" gjør. Kjernebudskapet er at hva som gjør at mennesker kan reagere så sterkt på opplevelse av organisatorisk rettferdighet og urettferdighet, er det faktum at mennesker primært er interessert i deres langvarige forhold til autoriteter, institusjoner og grupper som gjennomfører organisatoriske prosesser. Reaksjoner rettet mot rettferdig og urettferdig behandling fra autoriteter og andre er derfor avhengig av implikasjonene fra den relasjonelle behandlingen for følelser av selvverd og for troen av gruppen fungerer riktig og rettferdig (Van den Bos, 2005). Den relasjonelle forklaringen av "*the fair process effect*" argumenterer for at en prosess avslører mer relasjonell informasjon om hva en autoritet mener om mottakeren av prosessen: Stoler autoritetene på meg? Blir jeg behandlet på en nøytral måte? Er jeg inkludert i gruppen,

organisasjonen eller samfunnet i fokus? I motsetning til dette, så vil den relasjonelle modellen hevde at individer ofte tror prosessinformasjon er bestemt i henhold til deres inkludering i gruppen eller organisasjonen, og de vil gjengjelde dette budskapet av tilhørighet av å være mer aksepterende til mer ideelle utfall (Van den Bos, 2005).

Ifølge *Group Value Model*, så er det vårt ønske etter sosiale forhold på arbeidsplassen, og motivasjonen for å jobbe for å dra fordel av gruppen eller det kollektive, som forbinder opplevelse av rettferdighet til organizational citizenship behavior (Organ, 1990) og organisatorisk forpliktelse (Masterson et al., 2000). Effektene er sterkere for prosessrettferdighet enn fordelingsrettferdighet fordi persepsjoner av fordelingsrettferdighet stammer fra utfallet av de instrumentelle verdiene, mens prosessrettferdighet har både instrumentell og sosiale røtter (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001).

Omstilling og nedbemanning

Omstilling er et vidt begrep som favner flerfoldige ulike planlagte organisatoriske endringer. Arbeidsmiljøloven dekker omstillinger som "*medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon*" (Arbeidsmiljøloven, 2005). Nedbemanning vil i aller høyeste grad kunne argumenteres å være en slik endring. Nedbemanning forstås her som prosessen med å redusere antall ansatte slik at organisasjonens totalkostnader reduseres. I denne oppgaven vil omstilling og organisatorisk endring fungere som et paraplybegrep som omfatter alle planlagte organisatoriske endringer, som også inkluderer nedbemanning. Dersom presisering er viktig for budskapet, vil nedbemanning bli brukt.

Sunne omstillingsprosesser. Saksvik, Nytrø og Tvedt (2008) har fem anbefalinger til det de mener er nøkkelfaktorer for å gjennomføre sunne endringer i organisasjoner. Dette har kommet frem som en nødvendighet, da det er mange organisasjoner som mislykkes med implementering av en endringsprosess (Karp, 2014; Saksvik et al., 2008). Disse fem nøkkelfaktorene er som følger: 1) Lokale normer, 2) Leders tilgjengelighet, 3) Arbeidsstokkens mangfold og variasjon 4) Tidlig rolleavklaring, og 5) Konstruktiv konflikthåndtering (Saksvik et al., 2008).

Å være bevisst og ta hensyn til *lokale normer* under en omstillingsprosess er viktig for å skape fellers verdier og bygge tillit mellom de ansatte og ledelsen. Forståelse for *mangfold* og *variasjon* i reaksjoner på endring vil også kunne bidra til en sunnere endringsprosess. Mest relevant for organisatorisk rettferdighet er kanskje *leders tilgjengelighet*. Ifølge Saksvik et al. (2008) vil leders tilstedeværelse øke hans eller hennes mulighet til å forstå hvordan ansatte opplever prosessen. Videre skriver Saksvik et al. (2008) at det er dette de tolker som essensen i Arbeidsmiljøloven (2005) krav til informasjon:

Vi vil hevde at det ikke er informasjon som sådan som er poenget, men måten informasjon blir formidlet på, og om det er muligheter for ansatte å kommunisere fritt og utvungent om den informasjonen som blir presentert. Ifølge arbeidsmiljøloven har lederen både styringsrett og omsorgsplikt for sine ansatte. Måten lederen kommuniserer på i formidling av informasjon, vil være avgjørende for om loven er oppfylt på dette punktet.

(Saksvik et al., 2008, s 297)

Dette avsnittet viser relevansen til både prosessrettferdighet og relasjonsrettferdighet i sunne omstillingsprosesser. En tillitsfull og åpen relasjon mellom leder og ansatte fremstår her som viktig, og er et sentralt element i relasjonsrettferdighet. I tillegg kan både representasjonsregelen og etikkregelen til Leventhal (1980) sies å gjøre seg gjeldende her, som tidligere har blitt presentert som viktige elementer ved prosessrettferdighet. Det kommer også frem at måten informasjon blir kommunisert på er av stor betydning. Videre gir dette ytterligere begrunnelser til viktigheten av mellomleders rolle som translatør i en omstillingsprosess. Saksvik et al. (2008) påpeker at det en åpen dialog mellom mellomleder og ansatte bidrar til å redusere usikkerhet og stress hos de ansatte. Videre vil leder som også deler usikker informasjon med de ansatte, gi inntrykk av at de ansatte betyr noe. Dette vil kunne skape et grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon. Men mye av informasjonsutvekslingen i en organisasjon og kanskje spesielt i en omstillingsprosess, skjer uformelt. Dersom leder er våken og tilstede, og fanger opp tendenser til ryktespredning, kan ledere på den måten bidra til å hindre dannelse av misnøye og feilaktig informasjon. Videre kan en slik tilstedeværelse øke lederes mulighet til å forstå hvordan ansatte opplever prosessen (Saksvik et al., 2008). Dette er også en viktig komponent i den neste nøkkelfaktoren; *å forstå og ta hensyn til arbeidsstokkens mangfold og variasjon*. Ved økt forståelse kan organisasjonen også lettere ta hensyn til flere ansatte, slik at det ikke kun de som skriker høyest som blir hørt (Saksvik et al., 2008). Neste nøkkelfaktor for en sunn omstillingsprosess er *tidlig rolleavklaring*. Dette er viktig for å innfri behovet ansatte har for forutsigbarhet. De ansatte vil kunne ha vansker med å yte optimalt i jobben dersom de ikke vet hva som forventes av dem. Det er derfor viktig at nye og gamle roller, nytt ansvar og nye oppgaver avklares tidligst mulig i prosessen (Saksvik et al., 2008). Den siste nøkkelfaktoren for sunne omstillingsprosesser innebærer en *konstruktiv konflikthåndtering*. Usikkerhet og stress kan skape motstand mot omstillingsprosessen. Derfor er det viktig å kanalisere energien og engasjementet som ligger i de ansattes reaksjoner mot en omstilling, i en konstruktiv

retning. Ved å skape et klima med gjensidig respekt, samarbeid og dialog, kan man finne løsninger på uenighet knyttet til omstilling. Omstilling vil kunne øke konfliktnivået, og ved en god konflikthåndtering vil organisasjonen kunne øke sannsynligheten for en aktiv ansatteinvolvering i endringsprosessen og med det skape en positiv dialog på arbeidsplassen (Saksvik et al., 2008). En slik konstruktiv konflikthåndtering kan også påpekes å være viktig for å øke prosessrettferdighet. Ifølge Leventhal (1980) vil korrigeringsregelen, det vil si muligheten for å endre urettferdige avgjørelser være viktig for prosessrettferdighet. En konstruktiv konflikthåndtering av eventuelt oppstått urettferdighet under en omstillingsprosess, vil kunne hjelpe ledere til å overholde korrigeringsregelen.

Overlevelsessyndromet. Det er vanskelig å snakke om omstilling uten å nevne “layoff survivors sickness”, eller overlevelsessyndromet. Dette fenomenet blir operasjonalisert som helsekonsekvenser for de gjenværende ansatte på arbeidsplassen etter en nedbemanningsprosess (Robbins, 1999). En europeisk gjennomgang av helsekonsekvenser etter en nedbemanning viser at de gjenværende ansatte var mer uheldig enn de som måtte gå, men som senere kom i ny jobb (Hilsen, 2009). Angst, skyldfølelse og usikkerhet kan være konsekvensene av å se kollegaer blir sagt opp, mens man selv sitter igjen (Hilsen, 2009). Videre vil disse helseeffektene ikke bare forklares av de psykologiske reaksjonene på hendelsen, men kan antakeligvis også tilskrives økt arbeidspress for dem som er igjen på arbeidsplassen som resultat av at færre ansatte må gjøre like mye jobb som tidligere. Det ser også ut til at nedbemanning kan forverre de allerede eksisterende helseproblemene hos de gjenværende arbeidstakerne (Hilsen, 2009). Det ser ut til at en nedbemanning kan føre til en tilnærmet dobling av uføretrygd blant de gjenværende ansatte etter nedbemanning (Vahtera et al., 2005).

Nedbemanning og organisatorisk rettferdighet

I det siste tiåret har flere og flere forskere begynt å se på de kontekstuelle betingelsene til organisatorisk rettferdighet. Forskning gjennomført av Lind og van den Bos (2002) indikerer at organisatoriske endringer er blant de kontekstene der persepsjon av rettferdighet spesielt er relevant. Økt usikkerhet vil øke med størrelsen på den organisatoriske endringen, og følgelig vil ansatte være opptatt av organisatorisk rettferdighet proporsjonalt med omstillingens størrelse. Som Oreg og van Dam (2009) påpeker, er det flere studier som implisitt måler og vurderer organisatorisk rettferdighet under en omstilling gjennom forholdet

mellom omstilling og ansattes reaksjoner. I det følgende vil jeg derfor også inkludere slik forskning.

Modellering av gjenværendes reaksjoner. Det er gjennomført noen eksplisitte studier på fordelingsrettferdighet. I en konseptuell undersøkelse om ansattes responser til nedbemanning, ble organisatorisk rettferdighet fremhevet som en potensiell moderator for gjenværende ansattes reaksjoner. Med gjenværende ansatte menes det ansatte i en organisasjon som har gått igjennom en nedbemanningsprosess, men som fikk beholde jobben sin. De gjenværende har som følger av nedbemanningen vært vitne til at andre ansatte, sine kollegaer, har måttet gå. Kollegaer som har blitt avskjediget vil bli referert til som ofre. Mishra og Spreitzer (1998) bruker Lazarus stressteori for å bygge et teoretisk rammeverk som kan bidra til å forutse gjenværende ansattes responser til en nedbemanning. Gjennom to typologier, konstruktiv/destruktiv og aktiv/passiv, vil ansattes responser kunne kategoriseres ut i fra graden av individets opplevelse av trussel under nedbemanningen. Følgelig argumenteres det for at opplevelse av organisatorisk rettferdighet vil kunne redusere opplevelse av trussel, og på den måten bidra til mer konstruktive responser. Konstruktive responser innebærer håpefulle, optimistiske, problemløsende og imøtekommende responser mot og under nedbemanningen. Det teoretiske rammeverket til Mishra og Spreitzer (1998) innebærer en forklaringsmodell av ansattes reaksjoner under de spesifikke underdimensjonene av organisatorisk rettferdighet. Først og fremst vil opplevelse av fordelingsrettferdighet hos andre kollegaer påvirke de gjenværendes opplevelse av nedbemanningen (Brockner et al., 1994). Dette er fordi de gjenværende ansatte vil identifisere seg med de som er nødt til å gå, ofrene, gjennom å se dem som venner og kollegaer. Dersom ofrene mottar generøse fordeler, så vil gjenværende ansatte kunne oppleve nedbemanning som mindre truende fordi de vil kunne forvente å motta de samme fordelene og den samme behandling dersom de mister sine jobber. En motsats til en slik tilnærming kommer fra Cherry, Ordóñez og Gilliland (2003) som fremlegger at personlig informasjon oftere er lettere tilgjengelig enn informasjon om andre, og derfor vil individer oftere bruke seg selv og egne erfaringer som utgangspunkt for å sammenligne deres post-omstillings situasjon (Cherry et al., 2003).

En fordelingsrettferdighet av byrder som følger av en nedbemanningsprosess kan bidra til at de gjenværende opplever mindre behov for å beskytte knappe ressurser. Og de gjenværende vil mer sannsynlig arbeide konstruktivt, på lag med ledelsen for å implementere nedbemanningen. Å dele byrder på tvers av det organisatoriske hierarkiet skaper opplevelsen av at "alle er sammen om dette", og vil kunne redusere defensive reaksjoner og øke de gjenværendes konstruktive atferd (Mishra & Spreitzer, 1998). Når det gjelder

prosessrettferdighet blir det postulert at forhåndsvarsel gjør at ansatte kan respondere konstruktivt, fordi sannsynligheten for at en uforventet nedbemanning har blitt minimert. Heller enn å oppleve tap av arbeidsevne som følger av angst for fremtidige nedbemanninger, så kan ansatte som har oppfatning av å få forhåndsvarsel senke forsvaret sitt fordi de vil kunne få nok tid til å forberede seg på eventuell nedbemanning i fremtiden (Mishra & Spreitzer, 1998). På den måten kan forhåndsvarsel redusere ansattes trusselvurdering (Lazarus & Folkman, 1984), og dermed vil dette kunne øke sannsynligheten for at gjenværende responderer konstruktivt (Mishra & Spreitzer, 1998).

Den samme modellen brukes også til å forklare hvordan økt interpersonlig rettferdighet kan bidra til gjenværende ansatte responderer konstruktivt mot nedbemanning. I nyere utforminger av interpersonlig rettferdighet finnes det tre forklaringsstrategier som kan brukes for å minimere alvorlighetsgraden av nedbemanningen (Brockner & Greenberg, 1990; Tyler & Bies, 1990): 1) årsaksfaktorer som fokuserer på troverdige formildende omstendigheter for nedbemanningen (f.eks. "Vi måtte permittere arbeidere på grunn av en økonomisk resesjon som var utenfor vår kontroll"), 2) Ideologiske grunner som kobler nedbemanning til en visjon om organisasjonens fremtid (for eksempel "Nedbemanning av arbeidstakere vil bidra til å forbedre selskapets konkurransefortrinn i fremtiden"), og 3) Angrende forklaring som fokuserer på den mellommenneskelige behandlingen av dem som er berørt av nedbemanning ("Vi er veldig beklager å måtte ty til permitteringer "). Det ser ut til at å tilby forklaringer på hvorfor upopulære hendelser må skje, forbedrer de negative reaksjonene, og fremmer troen på at avgjørelsestakernes handlinger er rettferdige og resultatet av god dømmekraft (Mishra & Spreitzer, 1998; Tyler & Bies, 1990). Når det gjelder den første forklaringsstrategien, vil de gjenværende ansatte kunne vurdere forklaringen bak nedbemanningen som berettiget dersom den *adresserer omgivelser i det eksterne miljøet*, heller enn at aksjeholdere eller toppledelsen ønsker større omsetning (Brockner & Greenberg, 1990; Brockner et al., 1994) . Gjenværende ansatte vil sannsynligvis føle seg mindre truet dersom de kan forstå hvordan eksterne faktorer nødvendiggjorde nedbemanningen, fordi dette kan eliminere tankegangen om at ledelsen og organisasjonen har onde intensjoner (Bies, 2005). Når det gjelder forklaringsstrategi nummer to, *å kommunisere en klar visjon om organisasjonens fremtid*, vil denne også kunne bidra til å redusere truende opplevelser fra nedbemanningen, fordi gjenværende får fremtidshåp (Mishra & Spreitzer, 1998). Denne forklaringsstrategien restrukturerer persepsjonen av nedbemanningen og plasserer den i en bredere kontekst som vil kunne legitimere tiltaket (f.eks. "Vi er nødt til å ta denne drastiske avgjørelsen nå fordi dette vil hjelpe organisasjonen vår å vokse i fremtiden"). Ved bruk av

den tredje forklaringsstrategien: *angrende forklaring som fokuserer på den mellommenneskelige behandlingen av dem som er berørt av nedbemanning*, vil også gjenværende ansatte kunne utvise konstruktive reaksjonsmønstre. Men kun dersom forklaringen gjør at de gjenværende opplever at de blir behandlet med respekt og verdighet som videre vil gjøre at de føler seg verdsatt av organisasjonen og øvrig ledelse (Mishra & Spreitzer, 1998).

Hovedkonklusjonen fra Mishra og Spreitzer (1998) konseptuelle utforskende forskningsartikkel er at gjenværende som opplever nedbemanning som fordelings,- prosess- og relasjonell rettferdighet vil kunne være tilbøyelig til å utøve mer konstruktive responser. Dette er derimot en kun en modell, med hypotetiske, men sannsynlige sammenhenger.

Gjenværendes reaksjoner mot ofrene. Brockner og Greenberg (1990) nevner to mulige atferdsmessige- og psykologiske reaksjoner de gjenværende ansatte kan få ved å være vitne til organisatorisk *urettferdighet* rettet mot ofrene, de som blir avskjediget under en nedbemanningsprosess. På den ene siden kan de gjenværende reagere usympatisk og lite medfølende overfor ofrene. Slike reaksjoner kan vises ved at de gjenværende forneker at noe *urettferdig* skjedde i det hele tatt, klandre ofrene for at de satte seg selv i den posisjonen, distansere seg selv fra ofrene, og/eller stille seg på lag med gjerningsmennene bak *uretten* (Brockner & Greenberg, 1990). På den andre siden kan gjenværende reagere sympatisk og medfølende overfor ofrene. Dette innebærer å vise anerkjennelse av *uretten* som har skjedd, klandre gjerningsmennene heller enn ofrene, ta ansvar for å gjenopprette rettferdighet, og/eller distansere seg fra heller enn å stille seg på lag med gjerningsmennene (Brockner & Greenberg, 1990).

Føringsregler for hvem som må gå. En annen potensiell avgjørende faktor for gjenværende ansattes opplevelse av rettferdighet er assosiert med de føringsreglene som blir lagt til grunn av organisasjonen for hvem som får bli og hvem som må gå (Brockner & Greenberg, 1990). De vanligste reglene organisasjoner bruker er: a) ansiennitet, har kortest tid i organisasjonene må gå, b) prestasjoner, de som presterer dårligst må gå c) kompetanse, dersom ansattes dyktighet og evner ikke stemmer overens med fremtidig trengt kompetanse vil de måtte gå først, og d) randomisering, organisasjonen forsøker å sikre at alle ansatte får lik sjanse til å bli avskjediget (Brockner & Greenberg, 1990). Noen organisasjoner vil kunne bruke en kombinasjon av disse, i tillegg til andre typer avgjørelsesgrunnlag. Likevel vil, uavhengig av hvilke føringsregler som legges til grunn, ansatte potensielt oppleve føringsreglene som *urettferdig* dersom de er: a) vanskelige å verifisere, b) urelatert til tidligere

jobbprestasjoner, og c) irrelevant for fremtidige oppgaver for organisasjonen (Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988).

Deltakelse. Ved studier av ansattes reaksjoner mot organisatorisk endring er det selve endringsprosessen som kanskje har mottatt mest oppmerksomhet (Oreg & van Dam, 2009). Og deltakelse er en av nøkkelvariablene som brukes til å vurdere endringsprosesser. Videre er deltakelse en viktig komponent under vurdering av opplevelsen av prosessrettferdighet (Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005). Flere studier har undersøkt hvordan deltakelse under planlegging eller gjennomføring av en omstillingsprosess kan relateres til ansattes aksept av endringen samt langtidseffekter av ansattes fungering i organisasjonen. Fordi deltakelse kan relateres til Leventhal (1980) representasjonsregel av prosessrettferdighet, bør deltakelse i endringsprosessen påvirke ansattes opplevelse av rettferdighet, som videre kan forventes å påvirke ansattes reaksjoner mot endringsprosesser (Oreg & van Dam, 2009). At ledelsen åpner for deltakelse fra ansatte er også noe som er i tråd med Saksvik et al. (2008) sine anbefalinger om sunne omstillingsprosesser. Funn viser at økt deltakelse er assosiert med større aksept av endringer, forbedret syn på organisasjonen som en helhet, og økt psykologisk velferd (well-being) (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008). Oreg og van Dam (2009) peker på at det er interessant hvordan representasjonsregelen tilsynelatende er den eneste av Leventhal (1980) prosesskriterier som har blitt sett på i relasjon til ansattes reaksjoner til organisatorisk endring.

Informasjon. Noen forskere har sett videre på ansattes reaksjoner til endringsprosesser i forbindelse med relasjonsrettferdighet, og forsøker å forklare reaksjonsmønstrene med utgangspunkt i relasjonsrettferdighet (Lau & Woodman, 1995; Miller, Johnson, & Grau, 1994; Van Dam et al., 2008). Hovedargumentene i disse studiene er at det er mengde og type informasjon som blir gitt før, under og etter en omstilling som kan ha en innvirkning på ansattes responser. Det innebærer dersom informasjonens kvalitet er god (Oreg, 2006), samt at den oppleves realistisk, vil det kunne fremme positive responser til den organisatoriske endringen (Oreg & van Dam, 2009). Oreg (2006) fant derimot at tilleggsinformasjon angående omstillingsprosessen ga negative reaksjoner hos ansatte. Dette forklares med at dersom informasjonen som blir gitt indikerer negative konsekvenser, må man også kunne forvente negative reaksjoner. En annen forklaring på et slikt funn kan være at *når* informasjonen blir gitt, vil kunne være av betydning for reaksjonen hos de ansatte. Å gi lik informasjon til ulik tid, vil sannsynligvis kunne gi ulike responser. Ved å gi informasjon til de

ansatte en rimelig tid i forkant av omstillingsprosessen kan redusere motstand, men for lang eller for kort forvarsel, vil kunne øke motstand mot endringen (Oreg & van Dam, 2009).

Empiriske sammenhenger mellom organisatorisk rettferdighet og omstilling.

Gjennom en annen studie som undersøkte nedbemanning i sammenheng med organisatorisk rettferdighet viser det seg at opplevelse av fordelingsrettferdighet vil redusere ansattes endringsangst under en omstilling (Paterson & Cary, 2002). Videre ser det ut til at opplevelse av endringer som rettferdige øker sjansen for at endringen vil bli akseptert, mens opplevelse av urettferdighet vil øke sjansen for endringsmotstand og endringskynisme (Bernierth et al., 2007). Andre studier har funnet en negativ sammenheng mellom jobbsikkerhet med bakgrunn i en omstillingsprosess og negative reaksjoner som økt stress, økt intensjoner om å slutte og lavere jobbtildfredshet (Armstrong-Stassen, 1998; Cunningham et al., 2002; Näswall, Sverke, & Hellgren, 2005). Studier av organisatorisk rettferdighet viser at kvaliteten på både den interpersonlige kommunikasjonen og informasjonen som legges frem er relatert til hvordan ansatte reagerer på å motta ugunstige utfall, og hjelper til å gjøre negative avgjørelser mer tålelig (Greenberg, 2011).

JD-R modellen

“*The Job Demands–Resources Model*” (JD-R), lagt frem av Demerouti, Bakker, Nachreiner og Schaufeli (2001), er en modell som kan brukes til å beskrive hvordan ressurser og jobbkrav kan resultere i jobbengasjement eller utbrenthet hos de ansatte i en organisasjon. Modellen beskriver to prosesser som skjer parallelt, en motivasjonsprosess og en stressprosess. Gjennom motivasjonsprosessen mottar den ansatte jobbressurser som bidrar til jobbengasjement. Samtidig vil jobbkrav kunne bidra til utbrenthet gjennom en stressprosess. Jobbkrav er definert som fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske komponenter av arbeidet som krever vedvarende innsats (Demerouti et al., 2001). Jobbkrav vil kunne være høyt tidspres, stor arbeidsmengde eller konflikter på arbeidsplassen. På den andre siden vil jobbressurser kunne være aspekter ved jobben som kan redusere jobbkrav og relaterte fysiske psykologiske kostnader, aspekter som kan være funksjonelle ved å nå mål, og/eller aspekter som kan bidra til å stimulere til personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Eksempelvis kan slike jobbressurser være støtte fra leder eller opplevelse av kontroll (Bakker & Demerouti, 2007). Det er funnet at jobbressurser som sosial støtte fra leder og medarbeidere, feedback, variasjon, autonomi og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2008).

Halbesleben og Buckley (2004) undersøkte forskningslitteraturen på utbrenthet og foreslo at det vil kunne være fruktbart å forstå rettferdighet og urettferdighet som ressurs eller

krav. Videre vil for eksempel fordelingsrettferdighet tjene som en akutt stressor, mens prosessrettferdighet kan fungere som en kontinuerlig stressor som kan utløser utbrenthet hos ansatte (Tepper, 2001).

Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere hvilken metode som ble benyttet i dette forskningsprosjektet for å belyse ansattes opplevelse av organisatorisk rettferdighet og tillit under en nedbemanningsprosess. I første del vil bakgrunnen for studien bli presentert, samt en redegjørelse for valget mitt av å benytte kvalitativ metode som fremgangsmåte for å besvare problemstillingen. Så vil jeg komme med etiske betraktninger gjort i forbindelse med dette forskningsprosjektet. Deretter vil jeg gi en detaljert beskrivelse av datainnhenting- og analyseprosessen. Kapittelet vil bli avsluttet med en diskusjon av min rolle som insider forsker, siden jeg har vært en del av populasjonen som jeg har forsket på.

Valg av metode

Tidlig i utformingen av forskningsprosjektet ble det klart at kvalitativ metode ville være mest hensiktsmessig for å belyse problemstillingen. Bakgrunnen for dette er todelt. For det første regnes kvalitative forskningsmetoder som en god innfallsvinkel til eksplorerende forskning, på områder der det i utgangspunktet foreligger lite kunnskap (Braun & Clarke, 2006). Organisatorisk rettferdighet er i utgangspunktet et relativt vel utforsket fagområde, men det finnes betydelig mindre litteratur på organisatorisk rettferdighet i forbindelse med nedbemanning. Det innebærer at kunnskapen vi har i dag om organisatorisk rettferdighet i en organisasjon under planlagte endringer fra et ansatt perspektiv er betydelig mindre enn i en organisasjon under mer stabile forhold. Derfor var det mulig for meg å bruke organisatorisk rettferdighet som et teoretisk utgangspunkt, men likevel bruke en utforskende tilnærming til det kontekstuelle ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitative forskningsmetoder er “preget av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i” (Tjora, 2017). og passer derfor godt til dette forskningsprosjektets formål. Organisatorisk rettferdighet er ikke et statisk fenomen, men er avhengig av kontekst både gjennom individets kognitive- og erfaringsmessige vurderinger (Folger & Cropanzano, 1998). Det er altså individets *opplevelse* av rettferdighet som står i fokus, ikke en “objektiv” virkelighet. Dette innebærer at organisatorisk rettferdighet er et kontekst sensitivt fenomen som vil kunne endre seg i takt med endringer i en organisasjon. Det teoretiske rammeverket bak organisatorisk rettferdighet ble førende for tematikken. Men gjennom å bruke en kvalitativ tilnærming kunne jeg innta et eksplorerende perspektiv til omgivelsene/konteksten av opplevelsene til de ansatte under nedbemanningsprosessen.

For det andre kan kvalitative metoder være spesielt godt egnet dersom man søker forståelse over et fenomen, og der man ønsker å være tett på individene det forskes på og deres virkelighet (Tjora, 2017). Til forskningsprosjektets problemstilling var det nettopp

forståelse over informantenes opplevelser og virkelighet det var viktig å fange. Jeg valgte derfor kvalitativ metode for å kunne sikre kontekst sensitivitet og forståelse for organisatorisk rettferdighet gjennom forskningsindividenes virkelighet og deres kognitive- og erfaringsmessige vurderinger. Bakgrunnen for bruk av kvalitativ metode sprang også ut i fra min epistemologiske posisjonering, som vil bli beskrevet i neste avsnitt. I følge Braun og Clarke (2006) er det viktig for et forskningsprosjekt å gjøre forskerens epistemologisk posisjonering kjent for å sikre transparens i analysen. Transparens er videre viktig for å sikre høy grad av troverdighet og nøyaktighet (Thagaard, 2003).

Epistemologi. I dette forskningsprosjektet tok jeg utgangspunkt i epistemologisk konstruktivisme. Overordnet innebærer epistemologi hvordan vi kan få kunnskap om verden, og om denne kunnskapens gyldighet (Tjora, 2017). Epistemologisk konstruktivisme betrakter virkeligheten som samfunnsskapt i den forstand at vi forstår kunnskap som konstruert (Hagen & Gudmundsen, 2011). Dette innebærer at en “observatør” konstruerer et bilde, modell eller en forestilling om verden, og benytter modellen til å orientere seg i verden. Erkjennelse som konstruksjon medfører ingen fornektelse av at det finnes en ekstern realitet, men kun at “observatøren” ikke har direkte tilgang til den. Det er dette som også kalles subtil realisme (Hagen & Gudmundsen, 2011). Raskin (2002) påpeker at epistemologisk konstruktivisme ser på kunnskap som en samling av menneskeskapt konstruksjoner. Vi ser verden gjennom kognitive kunnskapsskjemaer som er mer eller mindre levedyktige. Om disse kunnskapsskjemaene er korrekte eller ei, er ikke like viktig (Raskin, 2002).

Gitt forskningsprosjektets teoretiske utgangspunkt om opplevd organisatorisk rettferdighet, er det nettopp *konstruksjonen* av ansattes opplevelse av rettferdighet under nedbemanningsprosessen som har vært i fokus. Som nevnt innebærer dette ansattes kognitive- og erfaringsmessige vurderinger av organisatorisk rettferdighet (Folger & Cropanzano, 1998). Det kontekstuelle gjør seg samtidig gjeldende fordi virkeligheten blir konstruert av individene også gjennom konteksten de befinner seg i, og dertil vil konstruksjonen av de kognitive skjemaene kunne endre seg i takt med omgivelsene. En såkalt sann objektiv virkelighet har ikke vært hensiktsmessig å fange. Derfor har jeg i dette forskningsprosjektet gått ut i fra et epistemologisk konstruktivismesyn om kunnskap og virkelighet. Dette innebærer videre at jeg anerkjenner at jeg som meningstolkende forsker vil ha en innvirkning på resultatet av forskningsprosjektet, idet forskningskunnskap er et resultat av relasjonen mellom forsker og de som utforskes (Thagaard, 2003).

Abduktiv tilnærming. Som nevnt har det teoretiske bak organisatorisk rettferdighet vært mer eller mindre i fokus i forskningsprosjektet fra start til slutt. Dette innebærer at jeg

har inntatt en abduktiv tilnærming til forskningsprosessen. En abduktiv tilnærming innebærer at man starter fra empirien (som induksjon), men aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant og/eller i løpet av forskningsprosessen (Alvesson & Sköldbberg, 2009; Tjora, 2017). Tidligere teorier kan gi ideer til analysen, og dataene kan tolkes i lys av den teorien som undersøkelsen baserer seg på (Thagaard, 2003). Jeg har brukt teorien om organisatorisk rettferdighet aktivt både i forkant av datainnhenting og under analysen. Dette innebærer at jeg leste meg opp på teori i begynnelsen av forskningsprosjektet og brukte denne teorien aktivt til å lede meg i forskningsprosessen. Blant annet førte dette til at intervjuguiden ble bygget på og strukturert av teori om organisatorisk rettferdighet (se Appendiks A). Under visse tilfeller av analysedelen skiftet jeg i midlertidig perspektiv og var mer induktiv i tilnærmingen. For eksempel valgte jeg å utvikle nokså empirinære koder slik at jeg har gått vekselvis mellom en deduktiv tilnærming og en induktiv tilnærming, i tråd med en abduktiv metodetilnærming.

Datainnsamling

I de kommende avsnittene vil jeg først gi en kort casebeskrivelse, deretter vil jeg beskrive prosessen med å rekruttere informanter, gjennomføre og transkribere intervjuene.

Casebeskrivelse. Samtlige av informantene var ansatte ved samme avdeling i en større norsk virksomhet innen finanssektoren. Disse var ansatt i samme stilling med relativt like arbeidsoppgaver. Ett år i forkant av intervjuene hadde informanten fått beskjed om at de skulle gjennom en større omstillingsprosess som inkluderte nedleggelse av kontorer og et relativt betydelig kutt i antall ansatte. Fire kontorer skulle reduseres til ett. Alle ansatte ble fristilt og bedt om å søke på jobben de selv ønsket, eller de fikk tilbud om sluttpakke. Samtlige ansatt i virksomheten var også tilknyttet et internt jobbsenter, samt et eksternt rekrutteringsfirma. Hele prosessen, fra de ansatte fikk beskjed om nedbemanning og omstilling til alle ansatte hadde fått jobb, tatt sluttpakke, søkt seg til andre steder i virksomheten, eller ikke fikk tilbudt ny jobb tok rundt seks måneder. Under hele prosessen opprettholdt virksomheten driften på et normalt operativt nivå, som innebar at ansatte hadde samme arbeidskrav som før prosessen ble satt i gang. Intervjuene ble gjennomført i overkant av seks måneder etter at hele omstillingsprosessen var avsluttet.

Rekruttering og beskrivelse av informantene. Selve rekrutteringen av de ansatte ble gjort etter konsultasjon og klarsignal av nærmeste leder med personalansvar. I dette forskningsprosjektet bør det påpekes at rekrutteringen var noe uvanlig, da jeg som forsker allerede var kjent med bedriften og de ansatte etter å selv ha vært ansatt i virksomheten. Dette vil bli diskutert nærmere i eget avsnitt (se Forskning på egen populasjon). Etter at jeg hadde

informert og fått klarsignal fra leder, sendte jeg en e-post til ni ansatte som fylte de fastsatte kriteriene, og som jeg antok kunne være villig til å bidra. E-posten inneholdt en forespørsel om å stille opp som informant, der jeg la ved et informasjonsskriv og i korte trekk fortalte om forskningsprosjektet. Fem av de spurte sa ja, og dette antallet ble vurdert som tilstrekkelig, i tillegg til at det var realistisk i forhold til prosjektets tidsramme. Avtale om intervjuetid ble gjort gjennom e-post. Etter at fem av de ansatte hadde sagt ja, trakk én seg. Bakgrunnen for dette ble ikke uttalt eksplisitt, men jeg antok at én årsak kunne være at informanten opplevde omstillingsprosessen som vanskelig og derfor ikke ønsket å snakke om det. Dette løste seg ved at jeg tok kontakt med en ny ansatt jeg ikke hadde vært i kontakt med tidligere, men som likevel ytret et ønske om å stille opp. Da jeg hadde satt meg som mål å ha minimum fem informanter for å sikre datametning var det viktig å få nok informanter.

Kriteriene jeg satt for å bli inkludert som informant var 1) de var fortsatt ansatt ved den forhåndsvalgte virksomheten, 2) hadde vært igjennom den siste omstillingsprosessen, 3) ikke personal- eller større lederansvar. Det siste punktet var viktig da forskningsprosjektet går ut i fra et ansatt perspektiv. Punkt to var essensiell for problemstillingen fordi den går ut i fra omstilling og nedbemanning som kontekst. Dersom jeg ikke hadde satt krav for konteksten kan det tenkes at resultatene hadde blitt annerledes. Tidligere forskning viser at ansatte som blir igjen opplever betydelige negative konsekvenser hva gjelder psykisk helse, organisatorisk forpliktelse og produktivitet (Mishra & Spreitzer, 1998; Van Dierendonck & Jacobs, 2012). Derfor var interessant å kunne se på gjenværende ansatte isolert sett fra ansatte som hadde blitt flyttet eller tatt sluttpakke. Dette var bakgrunnen for at det første kriteriet ble satt. En slik selektering av informanter innebærer en form for *strategisk eller teoretisk utvalg*, som vil si at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte over det aktuelle temaet (Tjora, 2017). Det ble tilsammen rekruttert fem informanter til det endelige utvalget.

Kvalitative forskningsintervju. I dette prosjektet ble det benyttet kvalitative forskningsintervju for å generere data. Ifølge Tjora (2017) kan dybdeintervjuer brukes der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer, med andre ord verden fra informantens ståsted. I dette prosjektet var det nettopp informantenes erfaringer fra en omstillings- og nedbemanningsprosess som stod sentralt, slik at dybdeintervju ble et naturlig valg. Som beskrevet tidligere i kapittelet var det også ønskelig for dette forskningsprosjektet å fange opp kontekst, som i dette tilfellet var omstilling- og nedbemanning. De ansattes konstruksjon av opplevelser knyttet til organisatorisk rettferdighet var også sentralt. Intervju fungerer godt i forhold til å fange opp disse to viktige aspektene. Det var viktig for prosjektets

problemstilling at spesifikke temaer ble dekket under selve intervjuet, slik at det var nødvendig med et semistrukturert intervju der en intervjuguide la noen forhåndsbestemte føringer. Da problemstillingen spesielt omhandlet organisatorisk rettferdighet falt valget på et semistrukturert intervju som ville dekke dette. I en slik intervjusituasjon er det likevel viktig å tillate digresjoner og innskytelser fra informantenes side, som kan avdekke temaer eller momenter som intervjueren ikke nødvendigvis har tenkt ut i forkant (Tjora, 2017). Derfor forsøkte jeg hele tiden å finne balansen mellom å gi informanten føringen samt stille spontane oppfølgingsspørsmål og å selv føre intervjuet videre.

Intervjuguide. Som nevnt ble det utarbeidet en intervjuguide som dannet grunnlaget for tematikken i intervjuene (se Appendiks A). I forkant av utformingen av intervjuguiden hadde jeg lest meg opp på teori som omhandlet omstilling, organisatorisk rettferdighet og tillit. Jeg så det nødvendig å la meg lede noe av teori om organisatorisk rettferdighet når jeg utformet intervjuguiden for å kunne være sikker på at alle viktige aspekter av temaet ble dekket. På den måten ville jeg ikke risikere at intervjuet kun handlet om nedbemanningen i seg selv, men satt i relasjon til organisatorisk rettferdighet. Tjora (2017) skriver at innenfor kvalitativ forskning så kan teorier legge føringer for hvordan eller på hvilken måte man formulerer spørsmål i en intervjuguide. Eksempelvis ble spørsmålene som omhandler organisatorisk rettferdighet delt opp etter de tre hovedtypene; fordelings-, - prosess- og relasjonsrettferdighet. Under relasjonsrettferdighet ble for eksempel spørsmålet “Kan du fortelle litt om informasjonen dere ansatte har fått før, under og etter omstillingsprosessen?” inkludert. Dette er et eksempel på at ved bruk av teori under utformingen av intervjuguiden kunne jeg være sikker på at alle aspekter ved organisatorisk rettferdighet ble dekket. Dersom jeg kun hadde brukt en induktiv tilnærming her, kunne jeg ha risikert å miste slike nyanser av organisatorisk rettferdighet. Videre påpeker Alvesson og Sköldbberg (2009) at ved bruk av induktiv metode kan den nære tilknytningen til dataene føre til at forskeren kun omformulerer kunnskap som allerede er kjent i en mer prinsipiell terminologi. Thagaard (2003) peker samtidig på at en ren induktiv metode kan risikere at forskeren reflekterer for lite over at koding har sine begrensinger når det gjelder å utvikle teori. Ved bruk av induktiv tilnærming kan man derfor risikere å være *for* opptatt av å skulle generere teori som videre kan risikere at man får frem kun trivielle funn. En type abduktiv tilnærming brukt i dette forskningsprosjektet sikret teoretiske nyanser, økt refleksjon under kodingprosessen, samt minsket risikoen for å få frem trivielle funn ved økt bevissthet rundt teoretisk relevans.

I intervjuguiden ble det i tillegg til spørsmål om organisatorisk rettferdighet også inkludert spørsmål om tillit i forbindelse med nærmeste leder og ledelsen, samt noen spørsmål

som åpnet for en samtale rundt en mer generell opplevelse av omstillingsprosessen. I forkant av intervjuene ble det gjennomført ett pilotintervju. Dette var en fin måte å teste spørsmålene i intervjuguiden, samt for min egen del for å trene på situasjonen som intervjuer.

Intervjuguiden ble i etterkant av pilotintervjuet noe revidert, da to av spørsmålene viste seg å være vanskelig for testinformanten å forstå.

Ifølge Tjora (2017) bør et dybdeintervju gå gjennom tre ulike faser; oppvarming, refleksjon og avrunding. Oppvarmingsspørsmålene fremstår ofte som “uformelle og ufarlige” og skaper trygghet hos informanten (Tjora, 2017). I dette tilfelle ble slike spørsmål utgangspunktet for bakgrunnsinformasjon angående tidligere jobberfaring, tidligere erfaring med omstillingsprosesser og lignende. Omstilling, spesielt i forbindelse med nedbemanning, kan være et tema som er sårt og sensitivt for mange fordi det kan oppleves som en sårbar og usikker situasjon med ulike negative utfall som utbrenthet og stress (Saksvik et al., 2008). Nettopp derfor ble det viktig å bruke oppvarmingsspørsmålene til å bygge opp til refleksjonsspørsmålene og skape en trygg grunn for informantene.

Under intervjusituasjonen la jeg merke til at det virket som om informantene i liten grad hadde reflektert over spørsmålene direkte knyttet til rettferdighet. Dette gjorde intervjusituasjonen noe utfordrende på den måten at jeg måtte gi informanten tid og ikke nøye meg med overflatiske svar, men heller “presse” informanten til å reflektere på en dypere nivå. Jeg brukte derfor stillhet aktivt, slik at informantene fikk tid til å reflektere over spørsmålene jeg stilte. Denne utfordringen med noe overflatiske svar under intervjuene på spørsmål direkte rettet mot rettferdighet kan være en indikasjon på at jeg burde ha valgt en annen intervjutaktikk. For eksempel kunne jeg ha latt informanten snakke friere om nedbemanningsprosessen og heller ha oppfølgingsspørsmål der temaet rettferdighet ble tatt opp. På den måten kunne jeg ha unngått direkte spørsmål om rettferdighet, men ha guidet informanten inn på tematikken, slik at overgangen ble mindre brå og refleksjonen dypere. Likevel vil jeg påpeke at informanten ofte ga mer utfyllende og reflekterte svar etter at jeg hadde stilt spørsmål som “kan du fortelle mer om det?” eller “på hvilken måte...?”, med påfølgende bruk av aktiv stillhet aktivt. Det kan også diskuteres om ikke dette er en nødvendig prosess i mange intervjusituasjoner, der man ofte blir nødt til å utfordre informanten til å reflektere.

Intervjuet ble avsluttet med spørsmålet om informanten hadde noe han eller hun følte var relevant som ikke hadde kommet opp, i tillegg til om de hadde noen spørsmål til meg. Dette var en måte å avrunde og normalisere intervjusituasjonen på (Tjora, 2013).

Gjennomføring av intervjuene. Jeg søkte om og fikk godkjenning fra NSD - Norsk

senter for forskningsdata AS, og mottok skriftlig godkjenning (se Appendix C) i god tid før intervjuprosessen startet. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i et av virksomhetens møterom, der informanten og jeg fikk sitte uforstyrret. Valget om å holde intervjuet på arbeidsstedet falt naturlig siden det var et sted både informantene og jeg var komfortabel med. Før intervjuet startet tok vi begge en kaffe og småpratet litt med hensikt om å skape en trygg grunn for informanten, deretter ble intervjuet introdusert med en briefing. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) bør intervjuet introduseres med en kort briefing av intervjuet der intervjueren definerer situasjonen for informanten, forteller om formålet med intervjuet, hva lydopptakeren skal brukes til og spør om intervjupersonen har noen spørsmål før intervjuet starter. I tillegg forklarte jeg kort om konfidensialitet og anonymitet, samt at jeg understreket at deltakelse var frivillig og at informanten når som helst hadde mulighet til å trekke seg. Informanten ble også bedt om å lese gjennom informasjonsskrivet én gang til før signering for å sikre de forskningsetiske prinsippene om informert samtykke og frivillig deltakelse.

Lydopptaker ble brukt under samtlige av intervjuene. Dette gjorde at jeg som intervjuer kunne konsentrere meg om hva informanten snakket om og stille oppfølgingsspørsmål, istedenfor å skulle passe på å ta gode notater. Kvale og Brinkmann (2009) nevner også at bruk av lydopptaker gjør at intervjueren kan konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk. Intervjuene var estimert til å ta rundt én time. I praksis varierte de i lengde fra 35 minutter til én time og ti minutter.

Transkribering av intervjuene. Transkribering av lydopptakene av intervjuene gjennomførte jeg selv, fortløpende etter hvert intervju. Når materiale struktureres i tekstform blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor var det viktig for meg å gjennomføre all transkribering selv. I noen tilfeller under transkriberingen skrev jeg ned kortere notater i en notatblokk dersom det kom opp koblinger mellom data eller andre tanker og hypoteser som jeg ville utforske mer i analyseprosessen.

Jeg har brukt en type bred ortografisk transkripsjon, der språket ble gjort mindre muntlig og mer tilpasset det skriftlige språket med komma, punktum, paragrafer ol. Dersom informanten snakket tydelig dialekt, har dette blitt gjort om til skriftlig bokmålsformat. Dette er i tråd med Tjora (2017) sine anbefalinger om å normalisere dialekter, dersom det ikke er overveiende argumenter for å beholde talespråket. Men likevel kan det å normalisere dialekter bidra til økt anonymisering av informantene i de skriftlige resultatene, uten å tape nevneverdig meningsinnhold.

Howitt (2010) argumenterer for at denaturalisert transkribering kan være effektiv ved

bruk av en tematisk analysetilnærming, der dyptgående, nyanserte transkripsjoner ikke har noen hensikt. Jeg har derfor tatt i bruk en bred, ortografisk transkripsjonsmetode, men likevel beholdt pauseord som “ehm”, latter og påbegynte setninger, samt markert nøling med “...”. Kvale og Brinkmann (2009) påpeker at transkripsjoner også er svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler, men at mer detaljerte transkripsjoner vil kunne redusere risikoen for å miste verdifull og meningsbærende informasjon under transkripsjonsprosessen. Likevel gikk intonasjon, smil, ironisk undertone og lignende tapt fra overgangen fra intervjusituasjonen til transkripsjonen. Det var minst ett tilfelle der en av informantene hadde en ironisk tone. Det var dermed tydelig at meningsinnholdet i det informanten fortalte kunne være noe annet. Dette markerte jeg i transkripsjonen, slik at jeg senere kunne være klar over meningsinnholdet til analysen.

Etiske betraktninger

Som en avsluttende kommentar til delen om datainnhenting vil jeg i det følgende gå gjennom de etiske betraktningene som jeg har gjort underveis i forskningsprosessen, spesielt i relasjon til informantene. Informert samtykke, inkludert frivillig deltakelse, samt anonymisering og konfidensialitet vil dermed være fokuset. Ifølge Tjora (2017) er dette viktige forskningsetiske prinsipper ved all kvalitativ forskning.

Informert samtykke og frivillig deltakelse. Samtlige av informantene fikk informasjon om forskningsprosjektet gjennom informasjonsskrivet (se Appendiks B) og en e-post før de takket ja til å stille opp på intervju. Gjennom informasjonsskrivet fikk informantene vite bakgrunn og hensikten med studien, hvordan dataene ville bli behandlet i forhold til anonymitet av både dem og virksomheten, hva deltakelse ville innebære, og at deltakelse var frivillig. Det ble også understreket at informantene når som helst kunne trekke seg uten å oppgi grunn. Informantene fikk også tildelt informasjonsskrivet rett i forkant av hvert intervju slik at de fikk muligheten til å lese gjennom og stille spørsmål. For å bekrefte informert samtykke og frivillig deltakelse ble informantene bedt om å skrive under på et skjema bak informasjonsskrivet. Alle informantene som hadde satt seg opp på intervjutid signerte for informert samtykke, og ingen valgte å trekke seg fra studien på dette tidspunktet.

I tillegg visste jeg at noen av informantene hadde opplevd omstillingsprosessen som en tøff periode som det kunne være vanskelig å snakke om. Forskningsetikken i forbindelse med gjennomføringen av et dybdeintervju er først og fremst knyttet til at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2017). Skade eller ubehag innebærer for eksempel at følsomme temaer tas frem uten at intervjueren har en mulighet for å bidra til en terapeutisk bearbeiding av dette. Under intervjuene fikk jeg inntrykk av at selv om informantene fortalte at det hadde

vært en tøff periode, var tilstanden vesentlig forbedret og de var i stand til å snakke om omstillingsprosessen med en viss avstand. I intervjusituasjonen var jeg likevel påpasselig med at informanten fikk snakke ut om følelser og opplevelser, selv om det ikke nødvendigvis hadde relevans for forskningsprosjektets problemstilling. Jeg forsøkte også å innta en empatisk rolle ved å være åpen, forståelsesfull og lyttende.

Anonymisering og konfidensialitet. Informantene fikk beskjed om at all informasjon og utsagn som kunne bli brukt til å identifisere dem eller virksomheten ville bli anonymisert i den endelige publikasjonen av oppgaven. I tillegg til at all personinformasjon ville bli behandlet konfidensielt. Dette innebar at jeg allerede i arbeid med transkriberingen begynte å anonymisere navn på ledere, ansatte eller virksomheten og andre åpenbare gjenkjennbare ord som kunne bidra til identifisering. Lydopptakene ble slettet fra selve båndopptakeren etter jeg hadde overført dem til en kryptert minnepinne for transkribering. Etter at prosessen med transkriberingen var over, ble alt av lydopptak slettet. Transkripsjonene ble oppbevart på den samme krypterte minnepinnen, som ble oppbevart i et låst skap når den ikke var i bruk.

Jeg søkte om og fikk godkjenning fra NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, og mottok skriftlig godkjenning (se Appendiks C) før jeg gikk i gang med rekruttering av informanter.

Dataanalyse

I denne delen vil jeg gå igjennom analysemetoden og analyseprosessen som har blitt brukt for å svare på problemstillingen i dette forskningsprosjektet. Først vil jeg gi en overordnet beskrivelse av selve metoden, deretter en stegvis gjennomgang av selve analyseprosessen.

Analysemetode. I dette prosjektet ble det brukt en analysetilnærming av tematisk analyse som beskrevet av Braun og Clarke (2006). Tematisk analyse er en fleksibel analysemetode som benyttes for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i et kvalitativt datasett (Braun & Clarke, 2006). Analysemetodens fleksibilitet er noen av dens fortrinn og er en av hovedårsakene til at jeg valgte denne som fremgangsmåte. Den kan enkelt tilpasses forskningsprosjekter spesielt hva gjelder epistemologi og teori. I dette forskningsprosjektet har det gjort at jeg kunne innta et epistemologisk konstruktivismesyn som passet til det teoretiske bakteppet fra organisatorisk rettferdighet. Likevel gir tematisk analyse, som beskrevet av Braun og Clarke (2006), noen klare retningslinjer som gjorde det lettere for meg å gå frem som en relativ fersk forsker innen kvalitativ metode.

Som tidligere nevnt har forskningsprosessen hele tiden hatt et klart teoretisk utgangspunkt, og er dermed i stor grad preget av mine teoretiske forkunnskaper. Dette

innebærer at organisatorisk rettferdighet hele tiden har ledet retning og tematikken under både datainnhenting og analyseprosessen. Min forforståelse om organisatorisk rettferdighet og omstilling har ledet fokuset. I så måte kan analysen karakteriseres som en teoridrevet tematisk analyse.

Analyseprosess. I følge Kvale og Brinkmann (2009) begynner analyseprosessen ved struktureringen gjennom transkribering av datamateriale. Siden jeg også har tatt i bruk en enkel form for memoing allerede under og i etterkant av intervjuene, begynte analyseprosessen allerede her. Tanker om viktige aspekter ved tekstsegmenter relatert til problemstillingen ble skrevet inn i en notatbok for å kunne ta i bruk videre inn i analyseprosessen under transkriberingen. I den samme notatblokken ble også analytiske tanker under og i etterkant av intervjuene skrevet inn. Likevel har jeg i hovedsak fulgt analyseprosessen slik den beskrives av Braun og Clarke (2006) med seks analysefaser. Disse består av: *1. Gjøre deg kjent med dataene, 2. Generere de første kodene, 3. Søke etter temaer, 4. Gjennomgå og revidere temaer, 5. Definere og navngi tema, 6. Skrive rapport.* I det følgende vil jeg gi en detaljert beskrivelse av hvordan jeg har bruk disse fasene. Det er viktig å påpeke at selv om analyseprosessen her beskrives stegvis, har den vært mer eller mindre rekursiv, det vil si at det ikke har vært en lineær prosess, men en prosess som har gått frem og tilbake mellom de ulike stegene.

Fase 1. Gjøre deg kjent med dataene. Alt av tekstmateriale ble gjennomlest én gang før selve kodingen ble påbegynt for å bli godt kjent med det transkriberte datamaterialet. Jeg inntok en aktiv lese-posisjon (Braun & Clarke, 2006) som involverte å lese tekstene analytisk med problemstillingen og tematikken i tankene. Tanker om aspekter ved tekstsegmenter relatert til problemstillingen ble dermed skrevet inn i en notatbok for å kunne ta i bruk videre inn i analyseprosessen. Ingen koder ble skrevet ned, men heller tanker om sammenhenger i datamaterialet.

Fase 2. Generere de første kodene. Prosessen med å generere koder ble gjort ved hjelp av dataprogrammet Nvivo. Hvert intervju ble lastet opp i programmet enkeltvis. Setninger, men også større tekstsegmenter ble sortert inn i nokså empirinære koder. Braun og Clarke (2006) påpeker at kodingen vil avhengige av om prosessen er mer “data-drevet” eller “teori-drevet”. Utgangspunktet mitt har vært teoridrevet fra starten av forskningsprosessen, men i akkurat denne fasen ville jeg forsøke å frigjøre meg fra teorien for ikke å miste viktige aspekter ved data som ikke umiddelbart kunne relateres til tidligere kjent teori om organisatorisk rettferdighet. Dette er grunnen til at de første kodene ble nokså empirinære. Av samme årsak ble all tekst kodet, og ikke bare data som var intuitivt relatert til min teoretiske

bakgrunn. Noen setninger eller tekstsegmenter kunne få flere koder (for eksempel se tabell 1) mens andre ble kun tilknyttet én kode. Etter å ha gjennomgått alt av transkribert datamateriale satt jeg igjen med totalt 299 koder.

Tabell 1.

Eksempel på tekstutdrag med tilhørende koder.

Tekstutdrag	Kodet
<p>“Ja, å få være i jobben. Så det var jeg uansett ikke sikker på helt til [leder] sa det. Selv om [leder] ga jo veldig sterke signaler på at jeg var trygg. Vi hadde jo så lang periode som var usikker. Veldig lang periode som var usikker. Så du turte jo ikke å tro på det før du fikk beskjed.”</p>	<p>1. Usikkerhet rundt det å være med videre</p> <p>2. Leder som gir signaler</p>

Fase 3. Søke etter temaer. Etter at alt av det transkriberte datamaterialet var sortert inn i koder, innledet jeg fasen med å sortere kodene inn i temaer. Her inntok jeg et bredere analytisk blikk ved å re-fokusere på overordnede tema og se på hvordan kodene kunne relateres til hverandre. Det teoretiske rammeverket ble i større grad brukt her enn i fase 2, men jeg gikk vekselvis mellom både en deduktiv og en induktiv måte å se på kodene. Det innebar at jeg brukte teori for å se på hvordan kodene kunne relateres til hverandre og sorteres, men jeg holdt meg likevel åpen til nye og uoppdagede temaer og sammenhenger.

Praktisk løste jeg dette ved å skrive ut kodene, og sortere dem ved å plassere dem i fysisk nærhet av hverandre etter hvilke som kunne være relaterte. Jo nærmere kodene lå, jo nærmere kunne de relateres fra et analytisk ståsted. Etter hvert begynte jeg å navngi grupperingene av kodene med overordnede tema. Notater fra tidligere ble tatt i bruk i denne fasen for å veilede sorteringen av kodene. Deretter brukte jeg denne grove tematiske oversikten til å sortere temaene og tilhørende koder med tekstutdrag inn i en word-fil, slik at det ble tydeligere hvilke utsagn som representerte temaene.

Braun og Clarke (2006) anbefaler å ikke forlate noen koder eller temaer under denne fasen, men heller gå gjennom koder med tekstutdrag i neste fase for å så redefinere og separere, kombinere eller forkaste. Derfor beholdt jeg fortsatt koder som ikke så ut til å være direkte relatert til forskningsprosjektets tema og problemstilling. Eksempler på koder som dette var “*mange forskjellige folk*” og “*jobber på flere kontorer*”.

Fase 4. Gjennomgå og revidere temaene. Her begynte jeg å gå over tema og undertema med et mer analytisk-kritisk fokus. Denne prosessen ble derfor i større grad deduktiv og teoretisk drevet og knyttet opp mot teori om organisatorisk rettferdighet. Blant annet stilte jeg meg selv spørsmålene: hvilke temaer kan relateres til organisatorisk rettferdighet? Hvilke temaer kan være relevante for forståelse av organisatorisk rettferdighet under nedbemanning? Hvilke temaer er relevante for å forstå ansattes opplevelse av nedbemanningsprosessen?

Intern homogenitet og ekstern heterogenitet (Braun & Clarke, 2006) var viktige kriterier som styrte valg av hvilke temaer og undertemaer som skulle redefineres og separeres, kombineres eller forkastes. For å forsikre meg om at intern homogenitet i temaene ble overholdt, gikk jeg etterhvert tilbake til kodene og de tilhørende tekstutdragene. Her brukte jeg den samme word-filen fra fase tre og sammenlignet utsagnene som tilhørte samme tema med hverandre, for å sørge for at samtlige tekstutdrag kunne relateres til temaet de var sortert under. Under denne prosessen kunne jeg samtidig kontrollere for ekstern homogenitet, ved å sammenligne koder, undertema og tema som var ment å være forskjellig fra hverandre. Dersom dette ikke var tilfelle, ble kode, undertema eller tema slått sammen med passende kode, undertema eller tema. For eksempel ble undertemaet først kalt *Rykter som skaper usikkerhet* slått sammen med *Åpenhet er alfa omega*, fordi utsagnene som representerte tilhørende koder handlet om rykter som bakgrunn for manglende åpenhet. Noen tema ble funnet å være urelatert til problemstillingen og ble dermed lagt vekk. Som for eksempel *bakgrunnsinformasjon* og *Rustet til ny prosess*.

Fase 5. Definere og navngi tema. Denne fasen bestod i å forbedre, utdype og definere den tematiske oversikten. Dette innebar å identifisere essensen i hvert tema ved å redegjøre og beskrive temaene. Jeg begynte med å definere de ulike undertema og tema, og redegjorde for innholdet og forsikret meg om at temaet dekket de tilhørende tekstutdragene. Noen tematiske navn ble endret på, for bedre å fange temaets tematiske innhold og samtidig vise hvordan de skilte seg fra andre temaer. Under denne fasen var jeg spesielt fokusert på at sluttresultatet av den tematiske oversikten skulle kunne svare på problemstillingen.

Fase 6. Skrive rapport. Siste fase var å produsere en skriftlig rapport som fanget opp alle elementene i analysen (se Resultater). Ekstrakter fra data som kunne illustrere analytiske poeng og det analytiske narrativ jeg ønsket å få frem (Braun & Clarke, 2006) ble plukket ut.

Metodediskusjon

For å avslutte metodedelen vil jeg i dette avsnittet reflektere rundt det å forske på egen populasjon, og diskutere min egen rolle som både ansatt og forsker.

Forskning på egen populasjon. Insider forsker betyr at forskeren gjennomfører forskningen på en populasjon de også selv er medlem av (Kanuha, 2000). Det innebærer at forskeren deler identitet, språk og en erfaringsbase med deltakerne som blir studert (Asselin, 2003). I dette forskningsprosjektet kan disse beskrivelsene sies å være gjeldende. Jeg selv har som nevnt selv vært ansatt i virksomheten jeg har forsket på, der jeg har hatt rollen som kollega til informantene, og dette gir videre noen pragmatiske konsekvenser. Det bør likevel understrekes at jeg selv ikke var en del av omstillings- og nedbemanningsprosessen. I rollen som ansatt var jeg en del av kulturen der jeg delte identitet og språk (Asselin, 2003) med informantene. Dette ga meg et fortrinn under intervjuene fordi dette ga oss et felles språkgrunnlag slik at jeg lettere forstod subkulturelle ord og uttrykk samt intern kunnskap som var begrenset til virksomhetens ansatte. I tillegg ga den delte kulturen meg en dypere forståelse av informantenes uttalelser fordi jeg i større grad kunne relatere meg til opplevelser, tanker og følelser som kom frem. For eksempel kunne jeg i stor grad relatere meg til informantenes opplevelse når de fortalte om at det var utfordrende å ta i mot kunder fordi man nå er færre ansatte en tidligere, fordi jeg selv hadde kjent på kroppen hvor stressende det kunne være. Dette ga meg videre en større forståelse av de psykologiske ettervirkningene fra nedbemanningsprosessen.

Ifølge Dwyer og Buckle (2009) gir rollen som insider forsker en raskere og større aksept fra informantene. Den komplette medlemskapsrolle gir også forskeren en viss legitimitet og/eller stigma (Adler & Adler, 1987). På den positive siden gjør dette at informantene ofte er mer åpne med forskeren slik at data får større dybde enn ellers (Dwyer & Buckle, 2009). På den negative siden kan denne todelte rollen bidra til rollekonflikt dersom forskeren finner seg selv fanget mellom lojalitet til virksomheten og informantene, og atferdsmessige krav som forsker (Brannick & Coghlan, 2007). Jeg opplevde ikke selv en slik rollekonflikt, ved at jeg blant annet opprettholdt et strengt krav av konfidensialitet gjennom hele forskningsprosjektet.

Erfaringsbasen (Asselin, 2003), som var relevant for dette forskningsprosjektet tok utgangspunkt i omstillings- og nedbemanningsprosessen. Dermed hadde jeg og informantene

en ulik erfaringsbase på bakgrunn av at jeg ikke hadde tatt del i omstillingsprosessen. På den måten kan man si at jeg hadde ett ben innenfor og ett ben utenfor, og inntok en type mellomposisjon som insider forsker (Kanuha, 2000). Derfor vil Kanuhas (2000) beskrivelse av rollen som insider forsker ikke være komplett i dette forskningsprosjektet, men det kan likevel argumenteres for å være delvis gjeldende.

I kraft av min rolle som kollega av informantene måtte jeg vurdere og ta hensyn til hvilken grad de spurte følte seg *pliktet* til å si ja til å bli intervjuet, selv om de i utgangspunktet ikke ønsket. Som tidligere nevnt var det én informant som hadde sagt ja muntlig, men som senere valgte å trekke seg. Derfor vurderte jeg det slik at mine kollegaer var i stand til å avslå dersom de ikke ønsket. Samtidig passet jeg på å understreke i e-posten med forespørsel om deltakelse og i forkant av intervjuet at studien var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg uten konsekvenser.

Resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra den tematiske analysen. Den tematiske analysen ble ledet av problemstillingen: *“På hvilken måte opplever gjenværende ansatte organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess?”*

Jeg kommer i det følgende til å presentere temaene *Leder som rettferdighetsfremmer, Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig, Åpenhet for en rettferdig prosess* og *Ambivalens til andres og egne opplevelser*. I det følgende kapitlet vil jeg beskrive og gjøre rede for mine analytiske observasjoner ved hjelp av utdrag og sitater fra intervjuene. Dette vil vise mangfoldet fra intervjuene, samtidig som det styrker de analytiske temaene som er kommet frem. Alle temaene er relatert til problemstillingen for å belyse på hvilken måte gjenværende ansatte opplever organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess. Jeg vil gi en overordnet tematisk oversikt gjennom en tabell, deretter utdype hvert av de fire temaene med de respektive undertemaer.

Først vil jeg ved hjelp av et utdrag vise noe om hvor dramatisk en nedbemanningsprosess kan oppleves for de ansatte og at det gir ringvirkninger i tiden etterpå:

“Hvis vi sammenligner dette med en grønnsakhage. Så kommer det litt ugress. Og ikke det at de som måtte gå var noe dårligere, men vi kaller dem ugress for å gjøre lignelsen pen. Og istedenfor å ta bort ugressbiten, så har man dratt opp hodekålen, og gulrøttene og hele bøtteballetten. Man har liksom revet opp hele grønnsakstokken. Og når man da er ferdig, så setter man gulrøttene og hodekålen tilbake, men da sitter jo ikke grønnsakene så fast som dem burde sitte. Og da må man vanne litt. For å på en måte få den grønnsakhagen til å bli ålreit igjen.”

Oversikt over tema

Temaene som vises i tabell 2 er de hovedtemaene som den tematiske analysen førte frem til, og som gir en forståelse av hvordan og på hvilken måte ansatte opplevde organisatorisk rettferdighet gjennom nedbemanningsprosessen. Alle hovedtemaene har undertemaer som er med på å konkretisere disse opplevelsene.

Tabell 2.

Oversikt over tema

Tema	Undertema
Leder som rettferdighetsfremmer	<ul style="list-style-type: none"> - Ærlig og tillitsfull leder - Sensitiv leder som respekterer de ansattes behov
Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig	<ul style="list-style-type: none"> - Alle stiller likt – rettferdig, så fremt ingen mister jobben - Urettferdig at alle kan søke - Økt press – økt urettferdighet - Delvis forståelse for nedbemanningen
Åpenhet for en mer rettferdig prosess	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjon og åpenhet er alfa omega - Rettferdig med leder som gir signaler
Ambivalens til andres og egne opplevelser	<ul style="list-style-type: none"> - Opptatt av andre kollegaer - Det er utfallet som avgjør opplevelsen av rettferdighet

Leder som “rettferdighetsfremmer”

Analysen viste at det var ulike egenskaper hos leder som hadde hatt en innvirkning på hvordan informantene opplevde nedbemanningsprosessen, og at disse var relatert til opplevelsen av rettferdighet. Leder ble også direkte beskrevet som rettferdig: “*Jeg synes [leder] er rettferdig.*” Dette temaet har jeg valgt å kalle for *Leder som rettferdighetsfremmer*. Relatert til dette temaet har det kommet frem to undertemaer: *Ærlig og tillitsfull leder*, *Sensitiv leder som respekterer de ansattes behov*.

Ærlig og tillitsfull leder. Generelt ble leder beskrevet som åpen og ærlig: “*[leder] er en veldig ærlig leder.*” Og selv om leder ikke alltid kunne svare helt ærlig på spørsmål som

ble stilt, hadde de ansatte aksept for dette fordi det virket som om ansatte hadde inntrykk av at leder i hvert fall *forsøkte* å være så ærlig som mulig: “*Når du vet at du kan snakke med noen, og du vet at du får noenlunde ærlige svar i hvert fall. For [leder] kunne jo ikke si noen ting heller, 100 %. At jeg var trygg eller ikke trygg det kunne [leder] selvfølgelig ikke si før alt var ferdig.*” Videre fortalte informantene at leder var åpen til innspill fra de ansatte og gi dem medbestemmelse: “*[leder] hører på sine ansatte og lar oss få medbestemmelse for hvordan ting skal gjøres.*” Mange var også opptatt av at leder tok tilbakemeldinger fra de ansatte på alvor og samtidig var rask til å forsøke å ordne opp: “*[leder] er jo veldig snar med å ta ting videre da. Så hvis du sier noe til [leder], om en eller annen situasjon eller om en person har gjort sånn og sånn, så i løpet av kort tid så har [leder] tatt tak i det, ikke sant.*” Disse to sistnevnte sitatene viser at leder har hatt en innvirkning på ansattes opplevelse av selve prosessen, slik at de opplevde medbestemmelse og at deres tilbakemeldinger blir tatt på alvor.

Samtidig fortalte samtlige av informantene at de opplevde at det hadde et tillitsfullt forhold til sin leder. Dette gikk spesielt på at informantene opplevde at leder “spilte på deres lag”: “*Tilliten er jo at jeg har veldig troen på at [leder] jobber til det beste for oss. Så det er jo det jeg kjenne på, at jeg har stor tillit til at [leder] vil jobbe for oss da.*” En annen beskriver dette som en støtte fra leder: “*Da er det godt at du lokalt har din leder på din side. Sånn i det daglige. At du føler at du har den støtten der da. Og det hadde vi jo.*”

Sitatene i dette avsnittet viser at leder fremstår som åpen og ærlig, og videre at dette er med på å skape et tillitsfullt forhold mellom leder og de ansatte. Det ser ut til at dette var positivt for de ansatte og at videre bidro til at de opplevde en form for sosial støtte.

Sensitiv leder som respekterer de ansattes behov. Flere av informantene beskrev hvor viktig det var for dem at lederen hadde vært tilstedeværende under nedbemanningsprosessen. Mange nevnte dette med det jeg tolker som at leder hadde “åpen dør”, og stilte seg til disposisjon for de ansatte var positivt og bidro til mindre usikkerhet. Informantene påpekte at leder var mye opptatt, men likevel tok seg tid til å gå runder rundt til de ansatte for at de skulle få stille spørsmål eller luften egne bekymringer. Beskrivelsen sensitiv har jeg gitt fordi det dekker også at leder ser hver enkelt ansattes behov, som tilsynelatende har vært viktig for mange. Uttalelser viser at det var viktig for de ansatte at de fant trygghet hos leder: “*Og da var [leder] veldig travel og litt vanskelig å nå, men det var veldig en trygghet det å kunne ta en prat. Jeg hadde jo flere sånne runder fordi jeg var usikker da. Og da var [leder] veldig imøtekommende og fant tid.*”

En annen viktig del av opplevelsen til de ansatte som kom frem var at lederen behandlet de ansatte med *respekt* som ga dem en opplevelse av en rettferdig ledelse. Dette gjennom å se

hver enkelt ansattes behov: *“Jeg er veldig fornøyd med [leder], jeg synes [leder] gjør en veldig god jobb i teamet, jeg synes [leder] er rettferdig, [leder] ser folk.”* Videre viser neste utdrag det ser ut til at informantene opplever en direkte forbindelse mellom at leder er sensitiv og respektfull:

“Men det gjør i alle fall du føler at [leder] ser alle, og at [leder] behandler alle med respekt. Har du en annen mening enn det [leder] har eller det ledelsen har, så er [leder] mottakelig for å høre og å finne løsninger på hva gjør vi da. Hvis vi er uenige så kan vi enten kjøre løpet ut eller ta opp kampen og si hvorfor og prøve å finne en løsning.”

Noen av informantene sammenlignet leder med tidligere ledere de hadde hatt, og la vekt på at leder gjennom denne omstillingen hadde vært tilgjengelig for de ansatte:

“Det synes jeg har vært totalt forskjellig fra de omstillingene jeg har vært igjennom før da. For der var det nesten som om leder var fraværende og nesten litt avvisende for å unngå å måtte svare, men [leder] var veldig åpen på dette med å ta kontakt. Og si at [leder] var der, selv om det ikke var alt [leder] kunne svare på, så prøvde [leder] i hvert fall.”

Det som var gjennomgående i samtalene som omhandlet leder var at leder balanserte virksomhetens interesser og ansattes interesser på en god måte:

“[leder] følger så klart de regler og rutiner som man skal i [virksomheten] og forholde seg til beskjer [leder] får fra oven. Men jeg synes [leder] inkluderer oss veldig godt hvordan vi skal løse de oppgavene som blir tredd ned ovenfra, på en sånn måte at du oppfatter ikke at det blir tredd ned på deg oven i fra, men som at du har medbestemmelsesrett. Bruker nok riktige teknikker da, som får lurt oss til å tro det [...] Så [leder] er en god rollemodell både fordi [leder] følger regelverket, men også fordi [leder] hører på sine ansatte og lar oss få medbestemmelse for hvordan ting skal gjøres.”

I det siste sitatet kommer det frem at den ansatte har gjennomskuet leders taktikk, men setter likevel pris på den *opplevelsen* det gir; at de ansatte opplever seg ivaretatt og opplever medvirkning på saker som omhandler dem.

Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig

Dette temaet representerer uttalelser fra informantene som indikerer at de anerkjenner at prosessen utenfra eller objektivt sett kunne ha sett rettferdig ut. Men gjennom analysen ble det tydelig at informantene samtidig har subjektive opplevelser av prosessen og tiden i etterkant som urettferdig. Dette kommer frem gjennom ulike undertemaer som jeg har valgt å

kalle for *Alle stiller likt – rettferdig, så fremt ingen mister jobben, Urettferdig at alle kan søke, Økt press – økt urettferdighet, Delvis forståelse for nedbemanningen. kontroll.*

Alle stiller likt – rettferdig, så fremt ingen mister jobben. Informantene var opptatt av å få frem av at gjennom fristillelsen av alle ansatte i avdelingene som gjennomgikk nedbemanningen, så var ingen forfordelt. Alle måtte søke på jobben de ønsket og fikk jobbintervju til stillingene de hadde søkt. Det var tilsynelatende en uuttalt enighet blant de ansatte på at dette var rettferdig: *“Men jeg synes jo egentlig at det har vært det [rettferdig], for alle har jo fått samme muligheter til å søke det du ville søke på og ha et intervju og forsvare valgene dine.”* Flere var også opptatt av mulighetene de fikk når det kom til å prøve seg i andre avdelinger i virksomheten. Og det ser ut til at dette bidro til en opplevelse av noe større frihet hos de ansatte, som førte til at de kanskje fikk et større eierskap til avgjørelsene under nedbemanningsprosessen:

“Du kunne ta kontakt med neste hvilken avdeling du ville og ha opprette en dialog på om man kunne prøve seg der. Prøve seg et par måneder. Så sånn sett tenker jeg at man at det er der det er fair, at alle stiller likt med like muligheter. Og kan finne selv om det er riktig å fortsette eller prøve å komme seg videre.”

Informantene var også opptatt med dette at de fikk muligheter til å gjøre andre ting, som å ta sluttpakke og velge å studere videre, eller bytte til kundesenteret dersom man *valgte det og gjorde det frivillig*: *“Ja, det det [rettferdig], var det jo. Noen har jo flytta kontor og sånn, og noen tok jo selvfølgelig sluttpakka og benyttet muligheten til det, som skulle gjøre noe annet eller hoppet av. Det er jo også greit, så lenge folk gjør det frivillig.”* Videre viser dette og det neste utdraget at informantene så på prosessen som relativt rettferdig, men med forbehold om at det ble gjort på frivillig basis. Og dersom man ikke ble innplassert noe sted ville ikke nedbemanningen oppleves like positivt: *“Nei, egentlig så synes jeg det var helt greit. For da stiller alle likt. Og det er ingen som blir forfordelt. Jeg synes det er verre at noen skal komme og si at du fikk ikke jobb.”* Utdragene i dette avsnittet viser at det er nyanseringer hos informantenes opplevelse av nedbemanning. I neste avsnitt vil jeg gå nærmere inne på det som ansatte opplevde som en skyggeside av den tilsynelatende rettferdige fristillelsen.

Urettferdig at alle kan søke. Selv om samtlige av informantene beskrev fristillelsen som rettferdig med hovedargumentet om at alle stilte likt, var det flere som hadde uttalelser som i større grad omhandlet negative følelser rundt fristillelsen: *“Nei, det er ikke noe god følelse måten det [fristillelsen] ble gjort på. Men jeg vet ikke om det er noe bedre løsning å gjøre noe annet.”* Som det også kommer frem i uttalelsen klarer ikke informanten å foreslå

noen bedre løsning på en nedbemanningsprosess, men har likevel helt tydelig negative følelser knyttet til fristillelsen. Samme informant gir også uttrykk for at det var ubehagelig at alle kunne søke på samme jobb i prosessen. Spesielt opplever informanten seg utsatt fordi personen tilhører et kontor som er lokalisert i en større by og virker engstelig for at andre kan “*ta fra deg jobben din*”. Videre viser det kommende utdraget det mange av informantene påpekte, nemlig at prosessen opplevdes som rotete i forhold til rekkefølgen på avgjørelsene i prosessen:

“For min det så synes jeg det var en veldig rotete måte å gjøre ting på. Det at man først plukker ut. Eller ja. Istedenfor å si at så’ mange skal bort, og sånn blir det. Så snakker man istedenfor kontor og kontornettet, og plutselig skal alle mann søke på jobben sin pånytt på en måte. Alle blir fristilt. Og jeg som er her i Trondheim kan jo da tenke at da kan jo alle i hele landet søke her. Og man vet jo fint lite om hvor mange som går over i andre jobber og om noen får andre jobber underveis i prosessen da. Så du føler kanskje at alle i hele landet kan ta fra deg jobben din. Det var litt vanskelig. For jeg trodde nok at flere kom til å søke på jobbene i Trondheim, fordi Trondheim er en storby som du kan velge å flytte til dersom du mister den jobben i utkanten, mens motsatt gjør du jo ikke det, da må du ha en tilhørighet. Så synes ikke nødvendigvis den prosessen var så god. Det har vært en lang periode hvor du ikke visste.”

Dette avsnittet viser usikkerheten som en følelse som går igjen hos de ansatte. Og som i tillegg til redselen for at andre kan søke på jobben “*din*” kan ha bidratt til informantenes opplevelse av en urettferdig nedbemanningsprosess, på tross av at samtlige av informantene argumenterte for at selve fristillelsen var rettferdig, objektivt sett.

Økt press – økt urettferdighet. Under intervjuene med informantene var det tydelig at de hadde taklet nedbemanningen forskjellig, og noen hadde blitt mindre berørt enn andre. I analysen kom de likevel frem av mange av informantene snakket om ulike negative utfall de opplevde gjennom hele prosessen og i ettertid, som jeg har valgt å kalle for *Økt press - økt urettferdighet*. Dette undertemaet gir en utvidet forståelse til hvordan informantene kan ha opplevd nedbemanningsprosessen som subjektivt urettferdig. Dette på bakgrunn av at prosessen har gitt dem økt trykk i form av økt arbeidspress og ulike psykiske belastninger. Det følgende sitatet viser tydelig hvordan informanten presiserer at man kan ha en følelse av urettferdighet, og at dette er forbundet med ubehag: “*Underveis i prosessen så tror jeg man kunne kjenne på at dette var veldig urettferdig, og veldig vondt.*” En annen informant forteller om den psykiske belastningen:

“Så for min del så tror jeg at du glemmer alt det negative etterpå. Du kommer jo på det igjen, sånn som nå som jeg sa ja til å være med på dette her så kom jeg jo på hvordan man nesten gikk med vondt i magen i perioder. Og så at folk ikke sov om natten, var bekymret og jeg husker den stemningen som er helt fraværende nå, ikke sant.”

Dette sitatet viser også hvordan slike negative opplevelser kan bli glemt og fortrent når prosessen er ferdig, men for så senere dukke opp igjen dersom man blir minnet på prosessen. En annen beskriver det jeg tolker som utbrenthet: *“Men denne prosessen, så ble jeg ganske utmattet. Altså, det går ikke an å si syk, det blir et feil ord, men jeg så ikke at batteriet mitt stod på null. Så når jeg da var på null så var den følelsesmessige biten helt i ulage.”* Det kom også frem at informantene opplevde en økning i arbeidspress gjennom en nedgang i bemanning og nedleggelse av kontorer: *“Hmm. Ja, det er mulig de har skrudd til litt for hardt, litt for tidlig da. Fordi at vi hadde jo tre kontorer i [...], som de flyttet inn til ett. Og da når det ene kontoret har færre personer i front etter at de tre andre er lagt ned, enn hva det kontoret hadde før. Så har dem skvisa bort [nevner tre kontorer]. I tillegg til at de har tatt ned bemanningen her.”*

Informantene nevner ikke rettferdighet direkte i de siste sitatene, men jeg tolker det dithen at økt arbeidspress og psykologisk belastning kan ha bidratt til den subjektive opplevelsen av urettferdighet i etterkant av nedbemanningsprosessen. Dette på bakgrunn av at nedbemanningen har ført til at de gjenværende ansatte må jobbe mer enn før. Det kommer spesielt frem av det siste sitatet. Videre kan dette også ses i sammenheng med det neste undertema som vil bli presentert, *Delvis forståelse for nedbemanningen*. Der gir noen av informantene uttrykk for at de tror at den uuttalte årsaken for nedbemanningen var en økonomisk avveining. På den måten kan det hende at de opplever en slags urettferdighet knyttet til deres økte arbeidsmengde for at virksomheten skal øke profitten, uten at dette er eksplisitt uttalt av noen av informantene.

Delvis forståelse for nedbemanningen. Gjennom analysen ble det klart at informantene opplevde at de hadde fått begrunnelse fra øvrige ledelse om hvorfor det var nødvendig å gjennomføre en slik nedbemanning. Men det var likevel splittelser blant informantene i forhold til hvor mye de forstod og i hvilken grad de *trodde* på begrunnelsen som ble gitt. Disse to utdragene viser at informantene mener de fikk en god begrunnelse og var klar over at det var nødvendig: *“Joda, altså vi har jo fått konkret at vi må drive mer effektiv. Men hvor mye folk går og tenker på det, det vet jeg ikke.”* En annen informant trodde at alle skjønnte at en nedbemanning måtte komme: *“Men jo, hvorfor det måtte skje, det skjønnte*

vi jo. Der var det upåklagelig informasjon. Det var de [øvrige ledelse] jo veldig klar på. Hvorfor det var nødvendig. Og det tror jeg alle skjønnte og nesten egentlig ventet på.” En tredje informant indikerer at en nedbemanningsprosess kan være positivt fordi det bidrar til å fjerne “gnagsår”, det vil si ansatte som på en eller annen måte har en negativ innvirkning på virksomheten. Og dermed kan dette også være en del av forståelsen hos informanten som ikke er utalt av øvrige ledelse og kan kategoriseres som en uformell begrunnelse:

“Tja, altså. Det beste for meg er jo at vi er det laget vi er. Og det tror jeg, kall det de gnagsårene i organisasjonen som har sittet for lenge på samme plass, som trodde at de fortsatt skulle sitte der dem skulle sitte. De klarte man liksom å få dyttet bort. Og det var kjempefint.”

Samtidig viste analysen at flere av informantene forstod mer etter at nedbemanningsprosessen ble avsluttet: *“Ja, altså, vi skjønner det jo nå. Og vi skjønnte det jo også sikkert da, men vi skjønner det mye bedre nå. At for å møte den nye digitale hverdagen så må vi gjøre noe. Vi må tilpasse oss.”* Gjennom analysen kom det videre frem at ikke alle informantene godtok begrunnelsen om effektivitet og digitalisering, men mener det også handler om kostnader, om at *“folk skal tjene penger”*:

“Ja, den synes jeg var god nok. Samtidig som vi gjemmer oss bak digitaliseringen. Og det er jo fordi kundene velger å bruke oss på en annen måte, men det har vi jo også tvunget dem til å gjøre. Så det blir jo nesten litt dumt å si det. For vi vet jo at det går den veien, i forhold til kostnader og IT. Det vet vi jo, at det er digitaliseringen, men kundene vil jo ikke dette selv, de vil ha det på samme måte som de er vant til. Så årsaken er jo at kundene bruker oss på en annen måte, men det har jo vi lært dem opp til å gjøre. Så det her er jo kun kostnader det dreier seg om. Så det er jo ikke noe annet. Det er jo bare tull, folk skal tjene penger.”

Dette utdraget viser at informantene opplevde at øvrige ledelse ikke var helt ærlig og åpen om bakgrunnen for nedbemanningen og impliserer at man heller er feig som *“gjemmer seg bak digitaliseringen”*. Samtidig fortalte en annen informant om et ønske om å bli involvert i prosessen på et tidligere tidspunkt for å få en bedre forståelse av hvorfor de var nødt til å gjennomgå en nedbemanning:

“Altså vi er nødt til å gjøre noe for å tilpasse oss den digitale verden. Og det skjønner vi. Det er klart vi må gjøre det. Men vi kunne ha blitt involvert på et tidligere tidspunkt

for å kunne forstå hvorfor vi måtte gjøre det der [nedbemanning]. Det er det jeg har på følelsen...”

Åpenhet for en mer rettferdig prosess

Under den analytiske prosessen kom det frem at god og tydelig informasjon og en transparent avgjørelsesprosess synes å være viktig for informantene. Flere la også vekt på at det var rettferdig at leder var åpen på og ga signaler til de ansatte om hvorvidt de var ønsket videre eller ikke, selv om dette var noe som ikke var en del av den vedtatte, formelle prosessen. Dette tema gir innsikt i hvordan ansatte forholdt seg til og opplevde informasjonsflyten angående nedbemanningsprosessen, og hvordan de ansatte mener at åpenhet kunne ha bidratt til en mindre usikker prosess. Undertemaene som er knyttet til dette temaet er: *Informasjon og åpenhet er alfa omega* og *Rettferdig med leder som gir signaler*.

Informasjon og åpenhet er alfa omega. Informantene beskrev en opplevelse av en uryddig prosess som følger av at informasjonsflyten ikke var konsistent og at det tilsynelatende gikk mye rykter som følger av dette. I tillegg indikerer den følgende uttalelsen at informantene opplevde at ledelsen brukte for lang tid til å informere de ansatte om avgjørelser som ble tatt: *“Men når ting var på plass da, så kom jo alltid informasjonen i sånne drypp mange dager før det kom noen bekreftelser, selv om det var vedtatt. Og der tenker jeg at man kunne hatt en mye mer ryddig informasjonsflyt på.”*

Videre påpekte flere at beskjed om når informasjonsmøtene skulle holdes kom for sent: *“Det som alltid var tilbakemelding på informasjonsmøte var jo at det kom for sent. Altså du fikk ofte beskjed samme dag eller dagen før om møte.”* Og som følger av dette fikk ikke alle med seg informasjonen som ble delt på disse møtene: *“Og ikke alle var der, så alle burde ha fått samme informasjon. Man kjenner jo på sånne ting at alt er kanskje ikke ryddig nok i de prosessene der da.”* Sitatet viser at det å ikke gi ut informasjon til alle ansatte *samtidig* oppleves som negativt, og vil i så måte kunne støtte oppom en opplevelse av en urettferdig prosess. Videre kom det frem at tillitsvalgt opplevde å få informasjon som måtte holdes skjult for andre ansatte: *“Siden jeg var tillitsvalgt så fikk jo jeg formening om ting mye tidligere, og jeg fikk jo informasjon som jeg måtte holde litt for meg selv. Man blir jo bare pålagt at dette må vi holde litt `hysj`.”* Dette utdraget viser at informantene opplevde at ansatte ikke ble behandlet likt i forhold til informasjonen som ble gitt under nedbemanningsprosessen.

Det ser ut til at informantene opplevde en rotete informasjonsflyt under møter, der de mottok ubekreftet eller feil informasjon som skapte forvirring og usikkerhet blant de ansatte:

“Men det var jo møter underveis hvor man fikk informasjon og hvor man var inkludert, men jeg husker jo det var, dette går ikke på den her lederen, men lederen

over, som var innom på kaffe-besøk, satt og jobbet litt og sikkert hadde noen møter i løpet av dagen. Og nesten litt sånn kuppet et annet møte vi hadde da hun var der. Og da hun snakket så kom det plutselig små drypp om prosessen som egentlig ikke var sluppet ennå. Og da var det veldig stor ståhei og reaksjoner blant folk, og da spurte jo tillitsvalgte om dette var vedtatt. Så kom det en epost av vår leder dagen etter der det kom frem at det som var sagt på møte ikke var vedtatt ennå [...] Man kjenner jo på sånne ting at alt er kanskje ikke ryddig nok i de prosessene der da.”

En annen informant forteller om misnøye med rekkefølge på informasjonen som ble gitt: *“Og jeg tenker at det var ekstra viktig siden det var mye misnøye, om ikke misnøye med lederskap, så i hvert fall med informasjonen og i hvordan rekkefølge det kom...”* Disse to utdragene viser tydelig hvordan ansatte hadde en negativ opplevelse med informasjonsflyten gjennom prosessen, både hva gjelder korrekthet, ryddighet og rekkefølge.

Positive opplevelser knyttet til informasjon var grunnet en lokal avgjørelse fra leder om å arrangere teammøter i kort tid etter de interne stormøtene:

“Men vi hadde jo også i tillegg til de interne stormøtene også teammøter, der man kunne ta en fot i bakken og der man kunne ta opp spørsmål man hadde igjen fra møte dagen før. Der man hadde mulighet til å spørre. Når man hadde fått tenkt seg om. Det var en veldig god lokalløsning da som leder og jeg også tror var veldig viktig. For når du får sånn informasjon så sitter du litt igjen som et spørsmålstegn og bruker litt tid på å fordøye det, og det er kanskje ikke alt du vil spørre om med en gang heller. Du vil kanskje snakke med noen andre om det først. Lurer litt på hva betyr det her for oss og grubler litt på det, altså det må synke inn da, før man spør om noe mer.”

Dette viser også hvor viktig det var for de ansatte å få muligheten til å forstå informasjonen de mottok på stormøtene og hva avgjørelsene som hadde blitt tatt betydde for dem. De mindre møtene i etterkant ga dem tid og mulighet til å diskutere med andre kollegaer, og muligheten til å komme med spørsmål i en mindre formell setting. Samtlige av informantene var på en eller annen måte i tillegg opptatt av åpenhet og hadde ulike opplevelser med åpenhet fra nedbemanningsprosessen. Flere beskriver at de opplevde *manglende* åpenhet som bidro til å skape rykter: *“Hvis man hadde hatt litt mer åpenhet. For hvis man prøver å skjule ting, så skaper man rykter. Og hvis man skaper rykter, så vil de ryktene gå foran hele tiden. Og du trenger ett råttent eple for å ødelegge alle de andre eplene. Og det er jo det som skjer med ryktene.”* En informant beskriver prosessen med alfabetet, fra A til Å, og mener at man burde hatt mer åpenhet i begynnelsen av prosessen: *“Fra A til G så tenker jeg kanskje at man kunne ha gjort ting annerledes med tanke på åpenhet og sånn da.”* En annen snakker om at åpenhet

hadde gjort prosessen lettere: *“Det hadde vært bedre om vi kunne sett på det samlet. Det er jo enkelt det jeg sier nå og det er alltid grunner for ting, men jeg tenker det at åpenhet hadde gjort det lettere.”* Det ser også ut til at informantene er av den oppfatning av at mer åpenhet hadde gitt mer aksept for nedbemanningsprosessen: *“Hvis vi skal akseptere det som skjer, så er åpenhet alfa omega.”*

Det kom frem at informantene opplevde at ledelsen ikke var åpen og konsistente nok om hvilke faktorer som kunne spille inn i ansettelsesprosessen, og at man selv måtte sørge for å innhente informasjon:

“Så sier kanskje ledelsen en ting og så sier organisasjonen noe annet. Så det var jo flere som var og snakket med fagforeningen om hva slags rettigheter man har og hva som skjer. For det var jo to her som trodde de kanskje stilte likt, men det gjorde de jo ikke for den ene var jo barnløs og den andre hadde jo barn. Så det er jo sånne hensyn som tas i den prosessen. Så det er jo flere ting som spiller inn som kanskje ikke blir presentert som det viktigste fra ledelsen da, i fasen. Så man er avhengig av å undersøke litt selv og være litt nysgjerrig og faktisk tørre å spørre. Vite hvem man skal kontakte, og bruke det nettverket man har rundt seg da til å finne ut av ting man lurert på.”

Det kommer også frem av sitatet at fagforeningen er en viktig støttespiller og bidrar med informasjon og åpenhet rundt de ansattes rettigheter.

Rettferdig med leder som gir signaler. Informantene fortalte at leder hadde gitt signaler til de ansatte under nedbemanningsprosessen. Med signaler menes små hint under de fortrolige samtalene leder hadde med hver ansatte, om hvorvidt leder ønsket og mente at den ansatte skulle være med videre i avdelingen: *“Og [leder] sa jo at [leder] ikke kunne gi signaler, men gjorde det likevel. [leder] kunne jo ikke love noe, men ga jo likevel ganske tydelige signaler på hva [leder] tenkte og hva [leder] mente, og ville ha gjort.”* Flere av informantene nevnte dette som en rettferdig måte å gjøre det på fordi man da fikk muligheten til å vurdere sluttpakke eller en annen jobb internt dersom man hadde liten sjanse på å få bli med videre:

“Hvor man da ser at noen kunne ha fått signaler for eksempel om at det her ikke er noe for deg, og det tenkte jo jeg underveis. Hvis nærmeste leder egentlig mener at nei, du burde finne noe annet, så burde jeg ha fått signal om det tidlig slik at jeg da kunne ha begynne å se meg etter noe annet. Og når du ikke fikk det signalet så tok du jo det som et tegn på at man kanskje ønsket at du skulle være med videre. Så jeg føler jo at det har vært fair på en måte for meg, og kanskje for de fleste, den fremgangsmåten

som i hvert fall min leder hadde, men nå vet ikke jeg ikke om alle gjorde det likt da. Men det synes jeg var ganske sånn, ja. Også at du hadde den dialogen underveis for å få den tilbakemeldingen kanskje.”

Ambivalens til andres og egne opplevelser

Det siste hovedtema som kom frem gjennom analysen viser at informantene hadde ambivalente følelser og meninger når det kom til to aspekter: andre kollegaer og prosessens alternative utfall. Det første så ut til å gi informantene verktøy for å vurdere prosessen som rettferdig eller urettferdig, mens det andre beskriver noe som kan gi et interessant innblikk i hvordan informantene vurderte prosessen dersom utfallet hadde blitt slik at de ikke hadde fått jobb.

Opptatt av andre kollegaer. Det var flere av informantene som var opptatt av hvordan andre kollegaer ble behandlet: *“Men jeg er jo litt opptatt av at i den prosessen så ser man ikke bare seg selv, men man er jo like opptatt av kompisen din som du jobber med.”* En informant fremhever også ambivalens til at man selv er glad for å være med videre, men tviler på avgjørelsen om andre kollegaer som ikke fikk være med videre:

“Det der er vanskelig altså. For jeg var jo sjeleglad for at jeg ble valgt til å bli med videre. For jeg var jo usikker på om jeg var en person som de ville ha med videre. Underbevisstheten min fortalte meg jo at ‘jeg er jo verdens beste rådgiver, så jeg må jo bare bli med videre’. Men når vi ser på andre da, som ble flyttet en annen plass eller fikk valget om noe annet, så tar man jo en egnet vurdering, ‘men er det riktig da?’. For jeg klarer ikke å sette meg inn i ledelsen sin bit. Så det er vanskelig å svare på om dette her er urettferdig eller ikke.”

Her kommer det frem at inntrykket av situasjonen til kollegaer som måtte gå, målt opp mot egen situasjon gjør det vanskelig å vurdere rettferdighet. Samtidig ligger det i sitatet en slags ambivalens til egen glede med å være med videre og en opplevelse av at andre kollegaer som ikke fikk være med videre, egentlig burde ha blitt innplassert. Dette viser hvordan de ansatte både måtte forholde seg til sine egne positive opplevelser i forbindelse med innplasseringen, men i tillegg måtte forholde seg til negative reaksjoner de opplevde på vegne av andre kollegaer som ikke ble innplassert. I sitatet kommer det også frem at informantene ikke stoler fullt på ledelsens avgjørelser under nedbemanningsprosessen spesielt rettet mot hvem som ble innplassert og ikke, selv om tidligere temaer i denne analysen har vist at de ansatte har uttrykt stor tillit mot nærmeste leder. Også her ser det derfor ut til å være en slags ambivalens.

Det at informantene var opptatt av hva som skjedde med de andre kollegaene, gjorde seg også gjeldende da de skulle vurdere opplevelse av rettferdighet. Neste sitat viser hvordan de ansatte bruker inntrykket de har av kollegaers situasjon til å vurdere rettferdighet:

“For jeg har jo ikke noe lederansvar eller noe påvirkningskraft der, men jeg føler vel kanskje ikke at var helt rettferdig i forhold til hvem som er igjen og hvem som måtte gå. Men det er jo ikke en vurdering jeg har måttet gjort, så jeg må jo bare forholde meg til det som har skjedd. Men noen tanker om det har jeg.”

Det er utfallet som avgjør opplevelsen av rettferdighet. Det kom frem av analysen at informantene så på nedbemanningsprosessen som mer rettferdig enn andre alternative prosesser. Men de var likevel i tvil om de hadde hatt samme oppfatning dersom de ikke hadde blitt tilbudt jobb, selv under samme forhold under nedbemanningsprosessen:

“Det [en rettferdig prosess] er så vanskelig å vurdere. Men jeg gjør jo egentlig det. Og det er ikke sikkert jeg hadde sagt det dersom jeg ikke hadde fått vært med videre. Uavhengig om behandlingen hadde vært lik. For det er jo vanskelig å si for det er jo folk som ikke har fått beholde jobben og som har måttet bytte jobb. Og hadde jeg vært en av dem så kan det hende at jeg, selv med den samme behandlingen, ikke hadde vært fornøyd og ikke hadde synes at det hadde vært rettferdig.”

Dette viser en tydelig ambivalens til at informantene opplever prosessen som rettferdig, men ville likevel vurdert prosessen som urettferdig dersom utfallet hadde vært noe annet. Videre setter en annen informant dette på spissen med følgende uttalelse: *“Men det vil jo alltid oppleves rettferdig eller urettferdig i forhold til hvilken vinkling eller hvilken side du har i saken.”* Slik kommer det frem i analysen at informantene går ut fra at vurderingen av rettferdighet under nedbemanningsprosessen fra deres ståsted er avhengig av om utfallet oppleves rettferdig eller ikke, og mindre avhengig av hvorvidt selve prosessen oppleves som rettferdig eller ikke.

Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg først presentere en oppsummering av resultatene, for å så diskutere resultatene i lys av teori og empiri tatt opp i teoridelen. Underveis vil jeg også inkludere og argumentere for egne tolkninger for å svare på oppgavens problemstilling: “*Hvordan opplever gjenværende ansatte organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess?*”

Oppsummering av analysen

Gjennom tematisk analyse ble det avdekket fire tema: *Leder som rettferdighetsfremmer, Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig, Åpenhet for en rettferdig prosess og Ambivalens til andres og egne opplevelser*. Disse beskriver hvordan de gjenværende ansatte opplever organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess. Resultatene viser at de ansatte opplevde nedbemanningsprosessen som belastende, og opplevd ulik grad av organisatorisk rettferdighet. Det ble tydelig at mange opplevde en slags ambivalens når det gjaldt organisatorisk rettferdighet på flere nivåer. Både til egne erfaringer angående rettferdighet, observeringer av andres situasjon, og om nedbemanningsprosessen som helhet. Det kom også frem at nærmeste leder var viktig for opplevelsen av rettferdighet.

Analysen viste at nærmeste leders egenskaper og håndtering av de ansatte hadde hatt en innvirkning på hvordan de ansatte opplevde organisatorisk rettferdighet under nedbemanningsprosessen. Først og fremst fremstod leder som rettferdig overfor de ansatte. Dette er relatert til temaet *Leder som rettferdighetsfremmer*. Det var tydelig at graden av den opplevde organisatoriske rettferdigheten hos de ansatte kunne relateres til leders egenskaper som ærlig, tillitsfull og sensitiv. Dette så ut til å bidra til at de ansatte opplevde en form for sosial støtte under nedbemanningsprosessen.

At de ansatte opplevde prosessen som både rettferdig og urettferdig kom tydelig frem gjennom analysen og gjenspeiles i temaet *Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig*. Dette temaet indikerer at de ansatte anerkjenner at prosessen utenfra eller objektivt sett kunne ha sett rettferdig ut, men subjektive erfaringer gjorde at prosessen likevel opplevdes som urettferdig. Fristillelsen ble fremstilt av de ansatte som rettferdig fordi alle stilte likt, slik at ingen kunne bli forfordelt. Men likevel var det negative følelser knyttet opp mot fristillelsen og nedbemanningen som helhet, og det var tydelig at prosessen var mest rettferdig dersom man fikk gå frivillig og ikke ble avskjediget. Selv om analysen viste at de ansatte anerkjente at fristillelsen var en rettferdig måte å gjennomføre nedbemanningen på, var det tydelig at ulike faktorer gjorde at opplevelsen likevel ble oppfattet som urettferdig. Disse faktorene innebærer negative følelser, psykiske belastninger, økt arbeidspress, samt det faktum at alle

fra alle andre avdelinger kunne søke på “din jobb”. Det kom også frem at grad av forståelse for nedbemanningen hadde innvirkning på hvordan de ansatte opplevde nedbemanningsprosessen.

Åpenhet viste seg å være betydningsfullt for de ansatte og var noe de hadde opplevd i varierende grad under nedbemanningen. Gjennom analysen kom det frem at god og tydelig informasjon og en transparent avgjørelsesprosess synes å være viktig for informantene. Dette vises gjennom temaet *Åpenhet for en mer rettferdig prosess*. Temaet gir en innsikt i hvordan ansatte forholdt seg til og opplevde informasjonsflyten angående nedbemanningsprosessen, og videre hvordan de ansatte mener at mer åpenhet kunne ha bidratt til en mindre usikker og mer rettferdig prosess.

Det siste temaet som kom frem gjennom den analytiske prosessen, *Ambivalens til andres og egne opplevelser*, beskriver hvordan ansatte hadde ambivalente følelser, opplevelser og meninger under og i etterkant av nedbemanningsprosessen. Dette gjaldt spesielt mot andre kollegaer og prosessens alternative utfall. Det første ga informantene verktøy for å vurdere prosessen som rettferdig eller urettferdig, mens det sistnevnte viser hvordan informantene vurderte prosessen dersom utfallet hadde blitt slik at de ikke hadde fått jobb. Analysen viser at ansatte opplevde en ambivalens til at man selv er glad for å være med videre, men opplever at det var urettferdig at kollegaer ikke fikk være med videre. I tillegg gikk informantene ut fra at vurderingen av rettferdighet under nedbemanningsprosessen var avhengig av om utfallet oppleves rettferdig eller ikke, og mindre avhengig av hvorvidt selve prosessen oppleves som rettferdig eller ikke.

Videre struktur av diskusjonskapittelet. Oppsummeringen av analysen har vist hvordan de gjenværende ansatte i en virksomhet under en nedbemanningsprosess har opplevd organisatorisk rettferdighet. Jeg vil trekke inn empiri for å diskutere likheter og ulikheter mellom tidligere forskning og resultatene fra dette forskningsprosjektet. Spesielt kommer jeg til å trekke frem leders rolle og opplevelse av ambivalens hos de ansatte. Videre vil jeg diskutere resultatene fra analysen opp mot de ulike modellene som har blitt gjennomgått i teorikapittelet. Deretter følger en redegjørelse for implikasjoner samt videre forskning. Diskusjonskapittelet vil bli avsluttet med en metodediskusjon med redegjørelse for studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Leders rolle som “rettferdighetsfremmer”

Som det kom frem av analysen ble nærmeste ledere direkte beskrevet som rettferdig. Men i tillegg var det ulike egenskaper hos leder som gjorde at ansatte tilsynelatende hadde positive responser under nedbemanningsprosessen. Og det er tydelig at noe av den opplevde

organisatoriske rettferdigheten og disse positive reaksjonene hos de ansatte blant annet kan relateres til leders egenskaper som ærlig, tillitsfull og sensitiv. I de neste avsnittene vil jeg diskutere hvordan dette kan ha en sammenheng ved og trekke inn teori og empiri som har blitt presentert tidligere.

Relasjonsrettferdighet og nærmeste leder. Resultatene viser at nærmeste leder hadde en relativt stor innvirkning på hvordan de ansatte opplevde nedbemanningsprosessen som en helhet. Videre kommer det frem at de relasjonelle aspektene mellom nærmeste leder og de ansatte er viktig for opplevelse av rettferdighet. Dette stemmer overens med tidligere teori og empiri på organisatorisk rettferdighet gjennom dimensjonen relasjonsrettferdighet. Relasjonsrettferdighet vil vurderes ut i fra ledelsens interpersonlige atferd (Cohen-Charash & Spector, 2001). Denne dimensjonen er relatert til hvordan ansatte opplever å bli behandlet under en avgjørelsesprosess. Videre relateres relasjonsrettferdighet til aspekter av kommunikasjonen mellom kilden og mottakeren av rettferdighetsopplevelsen (Cohen-Charash & Spector, 2001), som under denne konteksten blir mellom nærmeste leder og de ansatte.

Positivt at leder “spiller på de ansattes lag”. Relasjonsrettferdighet ansees for å være relatert til kognitive-, affektive- og atferdsmessige reaksjoner mot ledelsen (Cohen-Charash & Spector, 2001). Dette innebærer ofte at nærmeste leder blir utgangspunktet for vurdering av relasjonsrettferdighet (Masterson et al., 2000). Dette ser ut til å gjøre seg gjeldende også under konteksten av denne nedbemanningsprosessen, gjennom temaet *Leder som rettferdighetsfremmer*.

Fra et teoretisk perspektiv vil ansattes opplevelse av relasjonsurettferdighet reagere negativt mot leder heller enn organisasjonen som helhet (Masterson et al., 2000). Bakgrunnen for dette er at den ansatte tror at kilden til urettferdighet er en leder som utøver de formelle prosedyrene. Men ansatte vil også kunne vurderer opplevelse av urettferdighet som en integrert del av de formelle prosedyrene. Ansatte vil i dette tilfelle ikke rette sine negative reaksjoner mot leder, men mot organisasjonen som en helhet. Dette kan skje dersom de ansatte vurderer det slik at det er styrt av formelle prosedyrer utenfor leders påvirkning (Masterson et al., 2000). Da vil den ansatte heller konkludere med lav prosessrettferdighet, heller enn lav relasjonsrettferdighet (Cohen-Charash & Spector, 2001). Samtlige av informantene ga uttrykk for positive holdninger mot leder, og noe negative reaksjoner mot organisasjonen og øvrig ledelse. Videre ble dette synlig gjennom en forståelse for at leder gjorde sitt beste ut i fra situasjonen, mens det var organisasjonen og øvrig ledelse som tok beslutninger som kunne få negative konsekvenser for de ansatte. Slik ser det ut til at de

ansatte opplevde at leder “spilte på deres lag”, og reagerte positivt mot leder under og i etterkant av nedbemanningsprosessen. Dette indikerer at ansatte reagerer *positivt* mot leder i etterkant av en nedbemanningsprosess dersom de opplever relasjonsrettferdighet, og videre at det er nærmeste leder som vil kunne ha den sterkeste påvirkningen på opplevelsen av relasjonsrettferdighet. En slik vurdering fra de ansatte kan få ulike konsekvenser. Spesielt vil en opplevelse av relasjonsrettferdighet, inkludert god kommunikasjon mellom leder og ansatte, spille en viktig rolle for affektiv organisatorisk forpliktelse etter en nedbemanning (Gopinath & Becker, 2000). Uten at dette kom frem i resultatene, er mitt inntrykk som insider forsker at de ansatte i dag opplever en relativ høy grad av forpliktelse til organisasjonen. I lys av tidligere forskning er dette også en sannsynlig slutning (Gopinath & Becker, 2000). Dersom dette stemmer kan det gi indikasjoner på at selv om de ansatte vurderer opplevelse av *urettferdighet* som en integrert del av de formelle prosedyrene, så vil forpliktelse likevel kunne være tilstede i kjølevannet av nedbemanningsprosessen. Dette fordres av at ansatte opplever at leder ikke har noe med de formelle prosedyrene å gjøre, og at ansatte opplever at leder “spiller på deres lag”. Dette kan tyde på at det under en nedbemanningsprosess vil kunne være positivt for ansattes forpliktelse at nærmeste leder gir inntrykk av å ikke har noe med de formelle prosedyrene å gjøre. Men dette fordres av at ansatte opplever en høy grad av relasjonsrettferdighet.

Leder som gir informasjon og signaler. I dette forskningsprosjektet kom det frem at leder har vært en viktig kilde til informasjon og at dette har hatt en innvirkning på de gjenværende ansattes opplevelse av rettferdighet under nedbemanningsprosessen. Bakgrunnen for dette kan være sammensatt, men jeg vil likevel se nærmere på noen forslag som kan være plausible.

For eksempel viser tidligere undersøkelser at opplevd rettferdighet er høyere for ansatte som ble informert i forkant av nedbemanningsprosessen direkte fra nærmeste leder, til forskjell fra de som får informasjon fra andre kilder. Dette gjelder spesielt dem som tidligere indikerte at de hadde et godt forhold til sin nærmeste leder (Mansour-Cole & Scott, 1998). I den samme undersøkelsen fremlegges det to forklaringer, som begge kan se ut til å kunne være gjeldende også her. Den ene forklaringen går på at ansatte som mottar informasjon direkte fra sin nærmeste leder, mottar også mer informasjon fra leder blant annet fordi ansatte i større grad er villig til å stille spørsmål til sin nærmeste leder. Analysen viste at leder ga ekstra informasjon, utenom de formelle rammene på flere ulike måter. For det første fikk de ansatte ekstra informasjonsmøter i etterkant av de formelle informasjonsmøtene. For det andre gjorde leder seg tilgjengelig for de ansatte og var åpen for spørsmål. For det tredje ga leder

signaler om hvordan leder selv opplevde at de ansatte lå an under nedbemanningsprosessen, som heller ikke var en del av de formelle retningslinjene. Dette viser at ansatte mottok ekstra informasjon under nedbemanningsprosessen og kan ha bidratt til at de ansatte opplevde informasjonsrettferdighet. Dette funnet kan også ses i sammen med reaksjonsmodellen til Mishra og Spreitzer (1998). Her postuleres det at forhåndsvarsel for en nedbemanning gjør at ansatte kan respondere konstruktivt, fordi sannsynligheten for at en uforventet nedbemanning har blitt minimert. Dette predikeres å gi økt rettferdighet. Dersom begrepet om forhåndsvarsling utvides til å også inkludere fenomenet som gjennom analysen har fått navnet *Rettferdig med leder som gir signaler*, kan Mishras og Spreitzers (1998) modell også brukes her. En leder som gir signaler vil kunne argumenteres for å være en slags forhåndsvarsel om hva som er det sannsynlige individuelle utfallet for hver av de ansatte, om hvorvidt den enkelte ansatte får bli eller ikke. Nå er det ikke slik at dette forskningsprosjektet har sett på konstruktive responser, og derfor blir det vanskelig å støtte opp om påstanden om at ansatte reagerer konstruktivt ved opplevelse av forvarsel og via økt opplevelse av rettferdighet. Likevel kan dette gi en forklaring på hvordan leders forvarsel og signaler kan gi opplevelse av rettferdighet. Videre kan en slik forhåndsvarsling være med på å redusere ansattes trusselvurdering (Lazarus & Folkman, 1984), og kan i sin tur øke sannsynligheten for at gjenværende responderer konstruktivt (Mishra & Spreitzer, 1998). En slik forhåndsvarsling fra leder kan være med på å redusere ansattes opplevelse av usikkerhet, og vil gjennom dette kunne gi dem hjelp til å takle nedbemanningen på en god måte.

I forbindelse med forhåndsvarsling fra leder var en av grunnene informantene la frem som forklaring på at dette var rettferdig, var at de da fikk muligheten til å vurdere en generøs sluttpakke, dersom det var sannsynlig at de ikke fikk jobb. Brockner et al. (1994) fant at opplevelse av fordelingsrettferdighet hos andre kollegaer påvirker de gjenværendes opplevelse av nedbemanningen (Brockner et al., 1994). Derfor kan forhåndsvarsling, inkludert muligheten til å motta sluttpakke bidratt til en viss opplevelse av fordelingsrettferdighet hos de gjenværende ansatte. Videre skriver Brockner et al. (1994) at dersom ofrene mottar generøse fordeler, vil gjenværende ansatte kunne oppleve nedbemanning som mindre truende fordi de vil kunne forvente å motta de samme fordelene og den samme behandlingen dersom de mister sine jobber. Dette er også i tråd med Mishras og Spreitzers (1998) reaksjonsmodell, der en slik fremgangsmåte vil kunne redusere de gjenværende ansattes trusselvurdering. På den andre siden fremlegger Cherry et al. (2003) at personlig informasjon oftere er lettere tilgjengelig for den ansatte enn informasjon om andre kollegaer, og derfor vil ansatte oftere bruke seg selv og egne erfaringer som utgangspunkt for

å sammenligne deres post-omstillings situasjon. De ansatte fra min analyse så derimot ut til å bruke observasjoner av kollegaer til å vurdere rettferdighet. Dette kommer frem av undertemaet *Bruker andre til å vurdere rettferdighet*. Likevel påpeker informantene at det var vanskelig å vurdere rettferdighet ut i fra andres situasjon, men dette ser ut til å bygge på at den ansatte opplevde å ikke ha nok informasjon om situasjonen rundt til å ta en “objektiv” vurdering. Derfor kan det se ut til at de ansatte bruker både sin egen opplevelse og deres egen vurdering av kollegaer for å vurdere egen opplevelse av rettferdighet. Dette innebærer at behandlingen av andre kollegaer under nedbemanningen, også ofrene vil kunne være viktig for den enkelte gjenværendes ansatte opplevelse av rettferdighet i tillegg til egenopplevde erfaringer. Derfor bør organisasjoner også fokusere på å gi ofrene en så rettferdig prosess som mulig. I tillegg kom det frem av analysen at de ansatte brukte fagforeningen til å oppsøke informasjon om blant annet rettigheter under nedbemanningsprosessen. Dette kan ha bidratt til en større opplevelse av informasjonsrettferdighet også utenfor organisasjonen. Videre viser dette at de ansatte også selv deltar aktivt når det kommer til egen opplevelse av rettferdighet, og at det ikke bare er leder og organisasjonen som kan bidra til å øke rettferdighet.

Den andre forklaringen fremlagt av Mansour-Cole og Scott (1998) er at ansatte som får informasjon direkte fra leder vil i større grad motta sensitiv behandling av nærmeste leder under overlevering av nyhetene. Dette kommer også frem av min analyse, gjennom undertemaet *Sensitiv leder som respekterer de ansattes behov*. Dette synes å være viktig for de ansatte og kan videre være en av forklaringene bak opplevelse av rettferdighet rettet mot leder.

Å dele usikker og negativ informasjon med ansatte. Saksvik et al. (2008) påpeker at en åpen dialog mellom leder og ansatte bidrar til å redusere usikkerhet og stress hos de ansatte. Videre vil en leder som deler usikker informasjon med de ansatte, kunne gi inntrykk av at de ansatte betyr noe (Saksvik et al., 2008). Dette vil kunne skape et grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon. Informantene i mitt forskningsprosjekt beskrev nettopp dette; at leder var åpen på at informasjon som ble delt med ansatte ikke nødvendigvis var “hundre prosent sikker”. En slik usikker informasjonsutveksling så ut til å ha en positiv innvirkning på de ansatte. Bernerth et al. (2007) påpeker at en leder ikke trenger å holde tilbake potensiell negativ informasjon så lenge kommunikasjon er ærlig, oppleves fornuftig, og er forklart grundig på en riktig måte. For at dette skal være mulig kan det være en positiv faktor at leder som gir informasjonen allerede oppfattes som ærlig av de ansatte.

At leder også deler usikker informasjon med de ansatte indikerer opplevelse av informasjonsrettferdighet, dersom informasjonen oppleves som tilstrekkelig (Colquitt, 2001).

Ut i fra mine resultater kan se ut til at ansatte foretrekker usikker informasjon fremfor ingen informasjon. Å dele slik usikker informasjon kan gi inntrykk av ærlighet og på bakgrunn av dette fremme tillit mellom leder og ansatte. Dersom tillit ses på som en forløper til organisatorisk rettferdighet, kan en deling av usikker informasjon også tenkes å fremme opplevelse av rettferdighet hos de ansatte under en nedbemanningsprosess. Dette kan være en forklaring på hvorfor ansatte foretrekker usikker informasjon fremfor ingen informasjon.

Leder og tillit. Temaet *Leder som rettferdighetsfremmer* viser hvordan egenskaper som å være ærlig og tillitsfull var viktig for ansattes opplevelse av nedbemanningsprosessen. Ifølge Halkias og Komodromos (2015) kan tillit være en faktor som reduserer usikkerhet under organisatoriske endringer, fordi ansatte kan på den måten oppleve økt tiltro til leder og dermed føle seg mer trygg. Analysen viser at de ansatte hadde stor personlig tillit til leder både under og i etterkant av nedbemanningsprosessen. Videre hjalp dette de ansatte med å føle seg mindre usikre under prosessen. Tidligere forskning har vist at opplevelse av rettferdighet er relatert til tillit til ledere (Konovsky & Pugh, 1994). Dette ser ut til å kunne være tilfelle også under denne nedbemanningsprosessen, gjennom dimensjonen relasjonsrettferdighet. Opplevelse av relasjonsrettferdighet har vært relativt høy i lys av resultatene fra analysen som omhandler leder. Videre beskriver de ansatte at de gjennom leder opplevde åpenhet og medbestemmelse, samt at leder spilte på “deres lag” og “jobber til det beste for oss”. Dette kan være noe av forklaringen på at de ansatte beskriver et tillitsfullt forhold til sin leder.

Det hersker en uenighet om hvorvidt tillit er en forløper eller et utfall av organisatorisk rettferdighet. I et bytteforhold vil mennesker kunne stole på hverandre, og dette vil videre styrke deres tro på at rettferdighet vil kunne bli gitt over tid (Konovsky & Pugh, 1994). Dette betyr at mennesker er villig til å stole på noen dersom de tror på at de vil motta ønsket utfall etter hvert. Mennesker vil derfor kun opprettholde sitt medlemskap i en gruppe dersom de har tillit til at de blir behandlet rettferdig (Lewicki et al., 2005). Dersom vi ser dette i relasjon til at leder ga de ansatte signaler under nedbemanningsprosessen om hvordan leder selv opplevde at de lå an, og antar at de da fikk til svar at de kunne forvente seg et positivt utfall, vil dette kunne være en sannsynlig medvirkende årsak til at de ansatte opplever en tillit til leder. Og videre vil dette kunne gi de ansatte en forventning om at de ville bli behandlet rettferdig, med en antagelse om at de ansatte opplevde det som rettferdig at de selv skulle bli innplassert.

“The group value model” postulerer at mennesker vil verdsette relasjoner med ledere og grupper dersom dette forholdet gjør at de får utviklet egen selvverd og identitet. Å bli

rettferdig behandlet i menneskers sosiale forhold tilfredsstillende individets behov for selvaktelse og positivt selvbilde. Dersom individer opplever å bli behandlet rettferdig i deres sosiale gruppe, vil de se på seg selv som verdifulle medlemmer av gruppen. Men individer vil opprettholde sitt medlemskap i gruppen kun dersom de har tillit til at de vil bli behandlet på en rettferdig måte (Lewicki et al., 2005). Ut i fra dette kan det argumenteres for at en tillitsrelasjon bør være tilstede *før* en eventuell nedbemanningsprosess fordi tillit mellom leder og ansatte vil kunne ta tid å bygge opp. Dersom en tillitsrelasjon er tilstede før en nedbemanningsprosess kan dette bidra til at ansatte i høyere grad opplever organisatorisk rettferdighet. Videre vil denne tillitsrelasjonen være fordelaktig for leder i etterkant av nedbemanningsprosessen fordi leder har vist seg som tillitsfull også under en usikker prosess. De fremlagte argumentene for tillit som en forutsetning for opplevelse av organisatorisk rettferdighet eller tillit som et utfall av opplevelse av rettferdighet trenger derimot ikke å være gjensidig utelukkende. Lewicki et al. (2005) foreslår for eksempel at tillit og organisatorisk rettferdighet kan ses på som to fenomener som opptrer samtidig, men som også vil være avhengige av hverandre. Dermed kan det være at en god tillitsrelasjon til leder i forkant vil kunne øke ansattes opplevelse av rettferdighet under en nedbemanningsprosess, men opplevelse av rettferdighet under den samme prosessen vil samtidig kunne føre til økt tillit til leder.

Sensitiv og tilgjengelig leder. Under omstillingsprosesser er det fare for at ledere bruker tid på å beskytte seg selv for å sikre egen organisatorisk overlevelse i stedet for å fokusere på vanskelige prosesser som kan medføre positive endringer (Karp, 2014). De så midlertidig ikke ut til å være tilfelle under denne nedbemanningen. Informantene beskrev leder som sensitiv og tilgjengelig overfor de ansatte under nedbemanningen, og dette så ut til å trygge de ansatte på samme måte som tillit og relasjonsrettferdighet. At leder gjør seg tilgjengelig for de ansatte er også en av nøkkelfaktorene Saksvik et al. (2008) beskriver for å lykkes med å gjennomføre en omstillingsprosess. Leders tilstedeværelse vil i følge Saksvik et al. (2008) øke hans eller hennes mulighet til å forstå hvordan ansatte opplever omstillingsprosessen. Leders tilstedeværelse under denne nedbemanningsprosessen ser ut til å kunne være en positiv faktor når det kommer til ansattes opplevelse av nedbemanningen. Og mer spesifikt at det spiller positivt inn på ansattes opplevelse av rettferdighet, gjennom relasjonsrettferdighet, men også gjennom prosessrettferdighet. Av Leventhal (1980) seks regler for å øke prosessrettferdighet kan representasjonsregelen gjøre seg gjeldende i dette tilfelle. Representasjonsregelen innebærer at alle involverte parters behov, verdier og framtidsutsikter er representert under omfordelingsprosessen. En sensitiv leder kan

kommunisere overfor ansatte at deres behov blir ivare tatt, fordi en sensitiv leder også vil kunne ha oversikt over de ansattes individuelle behov og dermed mulighet til å innfri dem innenfor visse rammer. God toveiskommunikasjon og en leder med omsorgsfulle holdninger som evner å være sosialt sensitive spiller en viktig rolle når det kommer til å fremme rettferdighet og tillit under omstilling (Saunders & Thornhill, 2003).

Leder som translatør. Gjennom analysen ble det tydelig at mellomleder hadde vært viktig for ansatte for opplevelsen av nedbemanningsprosessen, blant annet gjennom den relasjonelle komponenten av organisatorisk rettferdighet. Bakgrunnen for dette kan ses i sammenheng med Rouleau (2005)s beskrivelse av mellomledere som translatører; en slags oversetter fra organisasjonen og øvrig ledelse til de ansatte. Dette bygger også på den samme argumentasjonsrekken brukt tidligere i diskusjonen, der blant annet ledere antas å være fokus for ansattes reaksjon fordi ledere er ansattes nærmeste kontakt med organisasjonen og øvrig ledelse. For ansatte, vil nærmeste leder være en representant for både organisasjonen som helhet og øvrig ledelse (Masterson et al., 2000). Som en translatør, eller oversetter, blir det derfor på mange måter leders oppgave å formidle faktorer som kan gi ansatte opplevelse av organisatorisk rettferdighet. Viktigheten av leder under omstilling i relasjon til ansattes opplevelse av organisatorisk rettferdighet kommer også frem av forskning gjennomført av Koivisto, Lipponen og Platow (2013). De undersøkte samspillet mellom organisatorisk rettferdighet og ledelse, og fant at leder blir et uttrykk for og en slags legemliggjøring av rettferdighet. Organisatorisk rettferdighet vi kunne redusere opplevelse av trussel spesielt når leder behandler gruppemedlemmer rettferdig (Koivisto et al., 2013). Dette er videre med på å støtte opp om mine funn, der leder ser ut til å ha en viktig funksjon ved ansattes opplevelse av rettferdighet.

Forklaring for nedbemanningen

Av analysen kom det frem at forklaringen bak nedbemanningsprosessen ikke var tilfredsstillende nok for noen av informantene, men at de likevel hadde en delvis forståelse av nedbemanningen. I teorien finnes det hovedsakelig tre ulike forklaringsstrategier som kan ha en innvirkning på opplevelse av organisatorisk rettferdighet, og som kan brukes til å minimere alvorlighetsgraden av nedbemanningen (Brockner & Greenberg, 1990; Tyler & Bies, 1990): 1) årsaksfaktorer som fokuserer på troverdige formildende omstendigheter for nedbemanningen (f.eks. "Vi måtte permittere arbeidere på grunn av en økonomisk resesjon som var utenfor vår kontroll"), 2) Ideologiske grunner som kobler nedbemanning til en visjon om organisasjonens fremtid (for eksempel "Nedbemanning av arbeidstakere vil bidra til å forbedre selskapets konkurransefortrinn i fremtiden"), og 3) Angrende forklaring som

fokuserer på den mellommenneskelige behandlingen av dem som er berørt av nedbemanning ("Vi er veldig beklager å måtte ty til permitteringer ") (Bies, 1987; Brockner & Greenberg, 1990; Tyler & Bies, 1990).

I denne nedbemanningsprosessen ser det ut til at ledelsen brukte forklaringsstrategi; 1) årsaksfaktorer som fokuserer på troverdige formildende omstendigheter for nedbemanningen. Mer spesifikt ble ordene effektivitet og digitalisering brukt av informantene da de beskrev forklaringer de hadde mottatt. Dette er i hovedsakelige ytre faktorer, som kan ha virket formildende overfor de ansatte. En slik forklaring kan tilby de ansatte grunner på hvorfor upopulære hendelser må skje, forbedre de negative reaksjonene, og fremme troen på at avgjørelsestakernes handlinger er rettferdige og resultatet av god dømmekraft (Mishra & Spreitzer, 1998; Tyler & Bies, 1990). Likevel var det som noen av informantene som ikke trodde på at denne forklaringen var den eneste bakgrunnen for nedbemanningen. De opplevde at øvrig ledelse ikke var helt ærlig og åpen om bakgrunnen, men heller "gjemte seg bak digitaliseringen" og økonomisk vinning. Brockner et al. (1994) peker på at ved den ovennevnte forklaringsstrategien så vil de gjenværende ansatte kunne vurdere forklaringen bak nedbemanningen som berettiget dersom den adresserer omgivelser i det eksterne miljøet. Men ikke dersom inntrykket er at toppledelsen ønsker større omsetning (Brockner et al., 1994). Videre vil gjenværende ansatte sannsynligvis føle seg mindre truet dersom de forstår hvordan eksterne faktorer nødvendiggjorde nedbemanningen, fordi dette kan eliminere tankegangen om at ledelsen og organisasjonen har onde intensjoner (Bies, 2005). At ledelsen i virksomheten i dette forskningsprosjektet ble oppfattet av gjenværende ansatte å ha onde intensjoner, er nok å dra strikken litt langt. Men det kan likevel brukes som en forklaring på hvorfor de gjenværende ansatte hadde delvis negative reaksjoner ved snakk om bakgrunnen for nedbemanningen. Slik kan det se ut til at de ansatte opplevde at nedbemanningen ikke var tilstrekkelig rettferdiggjort, som videre kan ha bidratt til de ansattes ambivalente følelser og tanker rettet mot nedbemanningsprosessen.

Den ambivalente faktoren

Gjennom temaet *Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig* og *Ambivalens til andres og egne opplevelser* kommer det frem av analysen at informantene opplevde en slags ambivalens til opplevelser relatert til rettferdighet under nedbemanningsprosessen. Dette er kanskje ikke et overraskende funn, da det ligger implisitt at en nedbemanningsprosess vil kunne inneholde både negative (f.eks. redsel for å miste jobben) og positive opplevelser (f.eks. lettelse over å bli innplassert). I tillegg vil, som resultatene også viser, de ulike dimensjonene av rettferdighet kunne oppleves forskjellig. Selv om de ansatte opplevde en

relativt høy grad av relasjonsrettferdighet, opplevde de samtidig det som jeg tolker som lavere grad av prosessrettferdighet da de blant annet beskriver en opplevelse av en uryddig nedbemanningsprosess. Dette vil dermed kunne være et bidrag til opplevelse av ambivalens hos de gjenværende ansatte. Videre er organisatorisk rettferdighet ikke et statisk fenomen, men en heller en kontinuerlig prosess som vil kunne endre seg over tid og situasjoner, som også kan ha bidratt til ambivalens. Likefullt, viser mine resultater at gjennom temaet *Objektivt rettferdig, men subjektivt urettferdig* opplevde de gjenværende ansatte en konflikt hos seg selv, mellom kognitive reaksjoner og emosjonelle reaksjoner. De ansatte var opptatt av at nedbemanningsprosessen med fristillelse objektivt og rasjonelt sett var rettferdig. Men likevel var det flere tegn på en slags subjektiv, affektiv opplevelse av urettferdighet. Dette kan tyde på at det kan være vanskelig og noe komplisert for ansatte å vurdere organisatorisk rettferdighet i en kontekst som denne nedbemanningsprosessen, fordi mange motstridende følelser og opplevelser bidrar til en slags ambivalent persepsjon av rettferdighet. For eksempel uttrykte de gjenværende ansatte ambivalente reaksjoner mot kollegaer som ble avskjediget eller var nødt til å bytte kontor. Flere av informantene viste en misnøye og at det var en slags urettferdighet knyttet til hvem som måtte gå. Samtidig var de lettet over at de selv fikk beholde jobben. Her kan man tenke seg at det finnes en følelsesmessig konflikt, mellom de positive affektene knyttet til at de gjenværende ansatte selv fikk bli, og de negative affektene knyttet til det faktum at noen kollegaer ikke fikk bli. Resultatet av en slik ambivalens kan som nevnt ses på som en naturlig reaksjon til en nedbemanningsprosess og vil ikke nødvendigvis være negativ for den enkelte ansatte eller organisasjonen. Likefullt kan en opplevelse av organisatorisk rettferdighet være med på å redusere opplevelse av ambivalens fordi det vil være færre motstridende følelser knyttet til rettferdighet. På den andre siden kan det være at det å miste jobben uavhengig av opplevelsen av prosessen som førte frem til en avskjedigelse, oppleves som urettferdig fordi det har en ekstrem stor negativ innvirkning på ansattes liv.

“The fair process effect”

I lys av “The fair process effect” viste analysen ved første øyekast et noe overraskende funn relatert til ansattes opplevelse av en slags ambivalens til prosessen rundt nedbemanningen. Dette kom frem i undertemaet *Det er utfallet som avgjør opplevelsen av rettferdighet*. Disse funnene kan hevdes å være inkonsistente med “The fair process effect”. Denne effekten viser til at opplevd prosessrettferdighet har positiv innvirkning på hvordan mennesker reagerer på utfall, uavhengig om det er et fordelaktig utfall eller ikke (Folger, 1977). Resultatene fra analysen viser derimot at informantene opplever at det å være

innplassert var rettferdig for egen del. Men det kommer frem at dersom de ikke hadde blitt tilbudt jobb, så tror de selv at de hadde opplevd prosessen og utfallet som urettferdig, selv om de i utgangspunktet snakket om at de opplevde prosessen som relativt rettferdig. Informantene går på den måten ut fra at vurderingen av rettferdighet under nedbemanningsprosessen fra deres ståsted er avhengig av om utfallet oppleves rettferdig eller ikke, og mindre avhengig av hvorvidt selve prosessen oppleves som rettferdig eller ikke. Informantene gir videre uttrykk for at prosessen for de som ikke fikk være med videre var urettferdig fordi de ikke ble innplassert. Disse resultatene går imot effektene som postuleres av “The fair process effect”. Dersom denne effekten hadde vært gjeldende i dette tilfellet, så burde de ansatte ha opplevd at selv om de ikke ble innplassert, så hadde det vært et rettferdig utfall siden de uttrykte en nokså rettferdig opplevelse av prosessen. Det kan være flere forklaringer på dette funnet. For eksempel kan det, som tidligere påpekt, at å risikere å miste jobben er en så ekstrem situasjon for den ansatte at denne effekten ikke vil kunne gjelde i en nedbemanningskontekst. Fordi den ansatte ville ha oppfattet utfallet som urettferdig uavhengig av prosessen nettopp fordi utfallet har en ekstrem stor innvirkning på eget liv. Dette støttes videre av undertemaet *Alle stiller likt – rettferdig, så fremt ingen mister jobben*, der det fremkommer at de ansatte opplever at det at alle stiller likt under fristillelsen er rettferdig, men kun så lenge ingen mister jobben. Slik kan det se ut til at uavhengig av opplevelsen av rettferdighet gjennom prosessen som førte frem til vil det oppleves urettferdig dersom det personlige utfallet er å miste jobben.

En annen forklaring kan være at de ansatte forsøker å unngå ubehaget av kognitiv dissonans for å opprettholde eget selvbilde og selvbekreftelse (Steele, 1988). Gjennom mine egne tolkninger av informantenes beskrivelse har de ikke nødvendigvis opplevd prosessen som helt rettferdig. Men de ga likevel uttrykk for dette når det var snakk om at de selv hadde blitt innplassert. Ut i fra dette kan de se ut til at de gjenværende forsøker å forsvare overfor seg selv at siden utfallet var rettferdig for dem, så var også prosessen rettferdig.

Organisatorisk rettferdighet og rettferdighetsledelse som en jobbressurs

JD-R lagt frem av Demerouti et al. (2001), er en modell som kan brukes til å beskrive hvordan ressurser og jobbkraav kan resultere i jobbengasjement eller utbrenthet hos de ansatte i en organisasjon. Jeg vil i det følgende argumentere for hvordan organisatorisk rettferdighet og rettferdighetsledelse kan inkluderes i denne modellen.

Som nevnt innledningsvis i teoridelen kan opplevd organisatorisk urettferdighet antas å fungere som en stressor fordi langvarig opplevelse av urettferdighet har funnet å ha en sammenheng med stress og utbrenthet (Kivimäki et al., 2004; Robbins et al., 2012). Mens i tilfeller der ansatte opplever høy grad av organisatorisk rettferdighet kan dette ses på som en

ressurs fordi det blant annet bidrar til en opplevelse av sosial støtte, samt en mer forutsigbar fremtid (Babic et al., 2015; Campbell et al., 2013; Halbesleben & Buckley, 2004). For å bygge videre på denne antagelsen vil også rettferdig ledelse kunne anses å være en ressurs for de ansatte (Babic et al., 2015; Campbell et al., 2013; Halbesleben & Buckley, 2004). Så dersom vi ser på høy opplevd grad av organisatorisk rettferdighet og rettferdighetsledelse som ressurser kan disse argumenteres for å være de samme type ressursene som finnes i JD-R modellen. Halbesleben og Buckley (2004) foreslo for eksempel at det vil kunne være fruktbart å forstå rettferdighet og urettferdighet som ressurs eller krav i lys av JD-R modellen. Utbrenthet er videre den ytterste negative konsekvensen av en ubalanse mellom jobbkrav og jobbressurser (Demerouti et al., 2001). I likhet med dette ser vi at en av de negative konsekvensene som følger lav grad av organisatorisk rettferdighet også er utbrenthet (Kivimäki et al., 2004; Robbins et al., 2012). I lys av resultatene i min forskning ser det ut til at en rettferdig leder som tar rollen som ærlig, tillitsfull og sensitiv, som i tillegg respekterer de ansatte og deres behov, kan ha gitt ansatte jobbressurser under nedbemanningsprosessen. Ut i fra dette argumenterer jeg derfor for at organisatorisk rettferdighet, og da spesielt rettferdighetsledelse kan oppleves som en jobbressurs for de ansatte. Videre kan JD-R modellen gi en utvidet forklaring av forholdet mellom lav organisatorisk rettferdighet som en stressor eller et jobbkrav og høy grad av organisatorisk rettferdighet som en jobbressurs. Og videre hvordan dette kan påvirke de ansatte i en negativ retning som utbrenthet eller i retning av positive organisatoriske utfall som endringsvilje under nedbemanning. I tillegg kan organisatorisk rettferdighet brukes til å forstå fordelingen av jobbressurser og jobbkrav.

Praktiske implikasjoner og videre forskning

I denne studien har jeg identifisert hvordan ansatte under en nedbemanningsprosess opplever organisatorisk rettferdighet. Funnene kan brukes til å utvide vår forståelse av hvordan gjenværende ansatte opplever organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess spesielt i en norsk kontekst.

Videre kan det se ut til at under konteksten nedbemanning vil det kunne være nyttig å fokusere på mellomleder som "rettferdighetsfremmer". I tillegg ser ut til å være viktig med en nær og tillitsfull relasjon mellom ansatte og leder. Ved nedbemanning i en større virksomhet vil mellomleder kunne fungere som en slags buffer mot usikkerhet. Rettferdighetsledelse, spesielt på mellomledernivå bør få en større plass i forskning på organisatorisk rettferdighet under omstilling. Resultatene fra dette forskningsprosjektet har vist at leder har en viktig funksjon når det kommer til ansattes opplevelse av organisatorisk rettferdighet og de gjenværendes positive reaksjoner knyttet til en nedbemanningsprosess. Rettferdighetsledelse

kan argumenteres for å kunne ha en stor påvirkning på relasjonsdimensjonen spesielt. Videre forskning bør derfor fokusere mer på sammenhengen mellom mellomledere og relasjonsrettferdighet, men også organisatorisk rettferdighet generelt og hvordan de eventuelt skiller seg fra hverandre. I tillegg hvordan rettferdighetsledelse kan oppleves som en jobbressurs. Av praktiske implikasjoner innebærer dette at ledere med personalansvar bør løftes frem under nedbemanningsprosesser. Ledere bør fokusere spesielt på den daglige uformelle relasjonen til de ansatte.

Et interessant funn i dette forskningsprosjektet var en slags ambivalens som gikk igjen i hos de ansatte. Dette var motstridende følelser og opplevelser som kunne relateres til organisatorisk rettferdighet under nedbemanningsprosessen. Bakgrunnen for dette kan være kontekstavhengig. Store deler av forskningslitteraturen på organisatorisk rettferdighet kommer fra USA, og det kan tenkes at norske forhold vil kunne gi forskjellige resultater. Innledningsvis ble det for eksempel nevnt at amerikanere og skandinaver har ulike oppfattelse av rettferdighet og hva som er rettferdig (Almås et al., 2016). Ut i fra en slik analogi kunne det vært interessant å gjøre krysskulturelle studier på organisatorisk rettferdighet som for eksempel sammenligner skandinaviske forhold med amerikanske forhold.

Metodiske betraktninger

For å avslutte diskusjonskapittelet vil jeg i det følgende betrakte egen forskning. Dette vil jeg gjøre gjennom å vurdere troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Dette er som nevnt i metodekapittelet begrep fra Thagaard (2003) som kan brukes til å vurdere kvalitativ forskning. I tillegg vil jeg inkludere en diskusjon om dette forskningsprosjektets transparens (Tjora, 2017). Dersom disse faktorene er tilstede vil dette kunne gi en pekepinn på at kvaliteten på den kvalitative forskningen er god Tjora (2017).

Troverdighet. Troverdighet er knyttet til at forskningen utføres på en tillitvekkende måte (Thagaard, 2003). Intern forskningslogikk er i fokus, heller enn fastlagte kriterier som er viktig i kvantitativ forskning. Forskeren bør videre argumentere for troverdighet ved å redegjøre for den betydningen det kan ha at forskeren er sitt eget forskningsinstrument. Jeg mener jeg har gjort rede for min rolle som forskningsinstrument gjennom tydelige beskrivelser og redegjørelser gjennom hele prosessen fra innhenting av data til den analytiske prosessen. Thagaard (2003) påpeker videre at det er viktig å gjøre rede for forskningssituasjonen og relasjonen til informantene. Dette har jeg forsøkt gjennom en redegjørelse av min rolle som insider forsker. I tillegg har jeg hele tiden vært ekstra oppmerksom på at min uerfarenhet ikke skal påvirke forskningsprosjektet på noen måte, gjennom vilkårlig subjektivitet. Dette har jeg løst ved at jeg ved alle valg som jeg har tatt i

forbindelse med forskningsprosessen har tenkt nøye igjennom hvorfor jeg velger den løsningen fremfor en annen. Transparens er videre viktig for å sikre høy grad av troverdighet og nøyaktighet (Thagaard, 2003), og innebærer å formidle metodevalgene som er tatt underveis (Tjora, 2017). Derfor har jeg forsøkt å gjøre hele forskningsprosessen så transparent som mulig, ved å gi en nøye redegjørelse av alle metodiske- og analytiske valg. Det er også viktig for et forskningsprosjekt at forskerens epistemologiske posisjonering er kjent for leseren for å sikre en transparent analyse (Braun & Clarke, 2006). Som redegjort for i metodekapittelet har jeg inntatt en epistemologisk konstruktivisme som har gitt meg rom for å tolke informantenes virkelighet ut i fra deres eget ståsted. Under hele prosessen har jeg vært oppmerksom på at jeg innehar en førforståelse av fenomenet organisatorisk rettferdighet, samt at mine oppfatninger av organisasjonen under undersøkelse har kunnet påvirke tolkningene av resultatene.

Bekreftbarhet. Bekreftbarhet innebærer at forståelsen forskeren kommer frem til skal kunne underbygges av annen forskning og er i større grad knyttet til tolkning av resultatene (Thagaard, 2003). I tillegg bør forskeren forholde seg kritisk til egne tolkninger. For å gjøre dette har jeg gjennom hele arbeidet forsøkt å stille spørsmål ved mine egne tolkninger gjennom analyseprosessen, for å se om noe av min forutinntatthet kan ha påvirket tolkningen. Videre har jeg vurdert mine resultater opp mot eksisterende empiri og teori for å kunne øke bekreftbarheten. Der det viser seg at mine resultater har vært inkonsistent med tidligere teori og empiri har jeg argumentert for hvorfor og kommet opp med alternative forklaringer med støtte fra annen forskning.

Videre vil jeg adressere mine tolkninger av informantenes opplevde organisatoriske rettferdighet. I diskusjonsdelen har jeg i noen tilfeller gjort en kategorisering av de ulike opplevelsene av organisatorisk rettferdighet inn i de teoretiske dimensjonene fordelings-, prosess- og relasjonsrettferdighet. Dette anså jeg som en nødvendighet for å kunne diskutere mine funn opp mot eksisterende teori og empiri. Mine egne tolkninger av ansattes opplevelse av rettferdighet under nedbemanningsprosessen kan imidlertid anses for å være en svakhet med studien. Samtidig har jeg forsøkt å redegjøre for hvorfor jeg gjør de kategoriseringene underveis for å gjøre argumentasjonen tydelig og slik at leser kan følge de logiske slutningene. Å bruke seg selv som et fortolkende instrument vil også kunne argumenteres for å være noe av styrken til kvalitativ forskning, så lenge de metodiske kravene blir tilfredsstillende dekket (Tjora, 2017).

Overførbarhet. Overførbarhet viser til i hvilken grad forståelsen av analysen kan overføres til andre sammenhenger og situasjoner (Thagaard, 2003). Jeg vil argumentere for at

selv om opplevelsen av organisatorisk rettferdighet i stor grad kan være kontekstspesifikt, kan mine resultater vise til en viss innsikt i opplevelsen hos gjenværende ansatte under en nedbemanningsprosess også utover den ene nedbemanningsprosessen som har blitt undersøkt. Videre kan forskningsprosjektets fokus på én spesifikk kontekst som nedbemanning være en styrke for overførbarhet, i motsetning til dersom konteksten hadde vært omstilling generelt. Det vil kunne være flere like faktorer i ulike nedbemanningskontekster enn det som kan sies å være tilfelle for ulike omstillingskontekster fordi en omstilling vil kunne innebære så mange forskjellige organisatoriske endringer. På bakgrunn av dette vil jeg argumentere for at resultatene fra dette forskningsprosjektet også kan overføres til andre nedbemanningsprosesser. I tillegg vil jeg påpeke at det kan være en styrke at jeg har brukt kun gjenværende ansatte, slik at funnene lettere kan relateres til én type ansattgruppe.. Dette påpeker også Thagaard (2003) ved at argumentasjonen for overførbarhet må kunne knyttes til spesielle trekk ved utvalget. Samtidig innebærer dette at overførbarheten begrenses til kun denne gruppen ansatte under en nedbemanningskontekst.

Videre vil antall informanter i utvalget ha innvirkning på overførbarhet, men samtidig kan det være vanskelig å vurdere hvor mange informanter som er hensiktsmessig (Yardley, 2000). Valget mitt om å ha fem informanter synes å ha gitt en brukbar mengde med datamateriale for å få en forståelse av informantenes opplevelse. Dette understøttes av at jeg i de siste intervjuene kunne gjenkjenne temaer og perspektiver som allerede hadde kommet frem i de første intervjuene. Samtidig kan det være at et større utvalg kunne ha bidratt med å gi andre perspektiver og bedre beskrivelser av temaene som ble avdekket gjennom analysen.

Konklusjon

Formålet med dette forskningsprosjektet var å undersøke hvordan gjenværende ansatte opplever organisatorisk rettferdighet under en nedbemanningsprosess i en norsk kontekst. Denne studien støtter delvis oppunder eksisterende teori og empiri på organisatorisk rettferdighet. Et interessant funn var likevel den gjennomgående opplevelsen av ambivalens til organisatorisk rettferdighet hos de gjenværende ansatte. Dette kan skyldes en naturlig konflikt mellom de ulike underdimensjonene av organisatorisk rettferdighet, og i tillegg mellom affektive- og kognitive reaksjoner. Ambivalens kan også skyldes forhold ved en nedbemanningsprosess som kan gjøre det vanskeligere enn normalt for ansatte å vurdere organisatorisk rettferdighet.

Resultatene viser videre at informantene opplevde ulik grad av organisatorisk rettferdighet ut i fra de forskjellige underdimensjonene. Mest fremtredende var opplevelsen av høy grad av relasjonsrettferdighet. Det ser ut til at en god relasjon mellom ansatte og

nærmeste leder er viktig under en nedbemanningsprosess, og videre at leder kan fungere som en "rettferdighetsfremmer". En tillitsrelasjon mellom leder og ansatte kan bidra til opplevelse av rettferdighet, og denne relasjonen ser ut til å være viktigere for gjenværende ansatte enn relasjonen til organisasjonen og øvrig ledelse. Mellomleders rolle bør derfor løftes frem under fremtidige nedbemanningsprosesser. Det kan videre være fruktbart å gi rettferdighet en større plass i ledelsesteorier, som for eksempel relasjonsledelse.

Referanser

- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Akoh, A., & Amah, E. (2016). Procedural justice and Employees Commitment to Supervisor in Nigerian Health Sector. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(12), 28-36.
- Almås, I., Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2016). Cutthroat capitalism versus cuddly socialism: Are Americans more meritocratic and efficiency-seeking than Scandinavians? *NHH Dept. of Economics Discussion Paper 18/2016*.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research* (2nd ed. utg.). London: Sage.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Arbeids- og sosialdepartementet*. Fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Armstrong-Stassen, M. (1998). The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125-142. doi: 10.1177/0021886398342001
- Asselin, M. E. (2003). Insider Research: Issues to Consider When Doing Qualitative Research in Your Own Setting. *Journal for Nurses in Professional Development*, 19(2), 99-103. doi: 10.1097/00124645-200303000-00008
- Babic, A., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2015). Organizational Justice and Perceived Organizational Support: Impact on Negative Work-Home Interference and Well-being Outcomes. *Psychologica Belgica*, 55(3), 134–158. doi: 10.5334/pb.bk
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of applied behavioral science*, 42(2), 182-206. doi: 10.1177/0021886305285455
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. doi: 10.1177/0021886306296602
- Bies, R. (2005). Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? I J.

- Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (s. 92-117). USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in organizational behavior*, 9, 289-319.
- Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59-74.
doi:10.1177/1094428106289253
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of management review*, 27(1), 58-76. doi: 10.2307/4134369
- Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. I J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (s. 45-67). USA: Psychology Press.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of management Journal*, 37(2), 397-409. doi: 10.2307/256835
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759-782. doi: 10.1177/0018726712462614
- Cherry, B., Ordóñez, L. D., & Gilliland, S. W. (2003). Grade expectations: the effects of expectations on fairness and satisfaction perceptions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16(5), 375-395. doi: 10.1002/bdm.452
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., & Conlon, D. E. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425

- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. I J. Greenberg & J. A. Colquitt (Red.), *Handbook of organizational justice* (B. 1, s. 3-58). USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? I J. Greenberg & J. A. Colquitt (Red.), *Handbook of organizational justice* (s. 301-327). USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. doi: 10.1006/jvbe.2001.1791
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. I Buckley, M. R., Halbesleben R. B., Wheeler, A. R., (Red.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (s. 1-113). USA: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1016/s0742-7301(01)20001-2
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2011). The impact of organizational justice on occupational health. I J. C. Quick & L. E. Tetrick (Red.), *Handbook of occupational health psychology* (s. 205-219). Washington, DC: USA
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392. doi: 10.1348/096317902321119637
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149. doi: 10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x
- Dwyer, S. C., & Buckle, J. L. (2009). The space between: On being an insider-outsider in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 8(1), 54-63. doi: 10.1177/160940690900800105
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, 53(3), 419-442. doi:10.1177/0018726700533006

- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 418-424. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.418
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health, 92*(1), 105-108. doi: 10.2105/AJPH.92.1.105
- Festinger, L. A. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity. *Journal of personality and social psychology, 35*(2), 108-119. doi: 10.1037/0022-3514.35.2.108
- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. I M. Schminke (Red.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (s. 13-34). New York, USA: Psychology Press.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (B. 7). USA: Sage publications.
- Ghazi, A., & Hejri, A. (2015). A structural model of job satisfaction based on the components of organizational justice: A case of university of Tehran employees. [A structural model of job satisfaction based on the components of organizational justice: A case of university of Tehran employees.]. *Psychological Research, 17*(2), 74-93.
- Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of management, 26*(1), 63-83. doi: 10.1177/014920630002600107
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review, 12*(1), 9-22. doi: 10.5465/amr.1987.4306437
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management, 12*(4), 365-375. doi:10.1108/eb022864
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 271-327). Washington, DC, USA: American Psychological Association.
- Hagen, R., & Gudmundsen, A. (2011). Selvreferanse og refleksjon – Forholdet mellom teori og empiri i forskningsprosessen. *Tidsskrift for samfunnsforskning, 52*(04), 459-489.

- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.004
- Halkias, D., & Komodromos, M. M. (2015). *Organizational Justice during Strategic Change: The Employee's Perspective*. England: Gower Publishing Limited.
- Hammer, T. H. (2011). Fairness in the Workplace. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi*. Trondheim: Cappelen Damm.
- Hilsen, A. I. (2009). Omstilling. En veiledning for arbeidsgivere og ledere. Temahefte for Idébanken Inkluderende Arbeidsliv. I NAV (Red.). Oslo. Hentet fra <http://mag.idebanken.org/omstillingB/>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. Oxford, England: Harcourt Brace Jovanovich.
- Howitt, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*: Harlow: Pearson Education Limited
- Hur, W.-M., Park, S. I., & Moon, T.-W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195-206. doi: doi:10.1108/JSM-07-2012-0118
- Kanuha, V. K. (2000). "Being" Native versus "Going Native": Conducting Social Work Research as an Insider. *Social Work*, 45(5), 439-447. doi: 10.1093/sw/45.5.439
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2004). Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 58(11), 931-937. doi: 10.1136/jech.2003.019026
- Koivisto, S., Lipponen, J., & Platow, M. J. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 595-607. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.04.002
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669. doi: 10.2307/256704

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (B. 2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lau, C.-M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*, 38(2), 537-554. doi: 10.2307/256692
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, (s. 282-325).
- Lerner, M. J. (1975). The Justice Motive in Social Behavior: Introduction. *Journal of Social Issues*, 31(3), 1-19. doi: 10.1111/j.1540-4560.1975.tb00995.x
- Lerner, M. J. (1980). The belief in a just world. I M. J. Lerner (Red.), *The Belief in a Just World* (s. 9-30): Springer. doi: 10.1007/978-1-4899-0448-5_2
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? I K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Red.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (s. 27-55). Boston, MA: Springer US.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice. I J. Greenberg & J. A. Colquitt (Red.), *Handbook of organizational justice* (s. 247-270). USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lind, E. A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220-226. doi: 10.1006/jvbe.2001.1793
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *Critical Issues in Social Justice*. doi:10.1007/978-1-4899-2115-4
- Lind, E. A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223. doi: 10.1016/S0191-3085(02)24006-X
- Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. (1998). Hearing It through the Grapevine: The Influence of Source of Layoff Information and Leader-member-relations on Survivors' Justice Perceptions. *Personnel Psychology*, 51(1). doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00715.x
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104. doi: 10.1177/1059601196211005
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748. doi: 10.2307/1556364
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1),

- 59-80. doi: 10.1080/00909889409365387
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management Review*, 23(3), 567-588. doi: 10.5465/AMR.1998.926627
- Näswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49. doi: 10.1080/02678370500057850
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., & van Dam, K. (2009). Organisational justice in the context of organisational change. *Netherlands journal of Psychology*, 65(4), 127-135. doi: 10.1007/BF03080135
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. I L. L. C. B. M. Staw (Red.), *Research in organizational behavior* (B. 12, s. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83-103. doi: 10.1023/a:1015146225215
- Pettersen, R. S., Giæver, F., & Wennes, G. (2012). Mellomleders roller i en omstillingsprosess. *Psykologisk tidsskrift*(3), 8-13.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794. doi: 10.5465/AMR.2000.3707722
- Raskin, J. D. (2002). Constructivism in psychology: Personal construct psychology, radical constructivism, and social constructionism *Studies in meaning: Exploring constructivist psychology* (s. 1-25): Pace University Press.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272. doi: 10.1037/a0025408
- Robbins, S. P. (1999). Layoff-Survivor Sickness: A Missing Topic in Organizational Behavior. *Journal of Management Education*, 23(1), 31-43. doi: 10.1177/105256299902300104
- Ross, W. D. (1925). The Oxford Translation of Aristotle, Vol. IX: The Nichomachean Ethics.

- London, UK: Oxford University Press, London.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: UK: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617
- Rupp, D. E., Bashshur, M., & Liao, H. (2007). Justice Climate Past, Present, and Future: Models of Structure and Emergence. I F. J. Y. Fred Dansereau (Red.), *Multi-Level Issues in Organizations and Time* (s. 357-396): Emerald Group Publishing Limited.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 295-300.
- Saunders, M., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493-515. doi: 10.1080/13594320444000182
- Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375. doi: 10.1108/00483480310467660
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135. doi: 10.2307/256304
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? I J. Greenberg & J. A. Colquitt (Red.), *Handbook of organizational justice* (s.499-522). USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Steele, C. M. (1988). The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 261-302. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60229-4
- Tepper, B. J. (2001). Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and

- Interactive Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215. doi: 10.1006/obhd.2001.2951
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. I J. S. Carroll (Red.), *Applied social psychology and organizational settings* (B. 77, s. 98). New York, USA: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, USA: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 529-545. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.06.001
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Forma, P., Wikström, J., Halmeenmäki, T., Linna, A., & Pentti, J. (2005). Organisational downsizing as a predictor of disability pension: the 10-town prospective cohort study. *Journal of epidemiology and community health*, 59(3), 238-242. doi: 10.1136/jech.2004.021824
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- Van den Bos, K. (2005). What is responsible for the fair process effect. I J. Greenberg & J. A. Colquitt (Red.), *Handbook of organizational justice* (s. 273-300). USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of personality and social psychology*, 72(5), 1034-1046. doi: 10.1037//0022-3514.72.5.1034
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109. doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and health*, 15(2), 215-228. doi: 10.1080/08870440008400302

Appendiks

A: Intervjuguide

B: Informasjonsskriv

C: Godkjenning fra NSD

Appendiks A: Intervjuguide

Før intervjuet starter

- Takker så mye for deltagelse
- Introduksjon av meg selv
- Bruk av båndopptaker - er det i orden?
- Det er frivillig å delta, og du kan la være å svare på det du vil. Du kan når som helst trekke deg uten å forklare hvorfor.
- Konfidensialitet – svarene vil bli aidentifisert slik at verken person eller bedrift blir kjent igjen i den ferdige oppgaven. Kun jeg og veileder som har tilgang til personidentifiserbar informasjon. Skrive under på skjemaet og gi ut informasjonsskrivet.
- Er det noe informantene lurer på før intervjuet starter?

Demografiske spørsmål

- Hvor gammel er du?
- Hva er din stillingstittel og hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
- Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
- Hvor lenge har du vært her i denne avdelingen?
- Har du jobbet i en annen avdeling? I så fall, hvor?

Ledelse

- Føler du at du har hatt tillit til din nærmeste leder under omstillingsprosessen?
- Føler du at du har mer eller mindre tillit til din leder nå?
- Føler du at tilliten du har til konsernets ledelse har endret seg?
- Opplever du din leder som en rollemodell? Og at det er samsvar mellom det han/hun sier og hans/hennes handlinger (etisk ledelse)

Distributiv rettferdighet

- Hvor rettferdig opplever du at din organisasjon har vært med tanke på å belønne deg med tanke på ansvaret/bidragene du har fått/gjort under og etter omstillingsprosessen?
- Opplever du at du har fått tilpasningen du har hatt behov for under omstillingen?

Prosedural/prosedyre rettferdighet

- Føler du at noen av dine kollegaer har hatt større nytte av omstillingsprosessen enn det du har? Eller at noen har blitt urettferdig behandlet?
- Opplever du at de avgjørelsene som har blitt tatt på vegne av deg eller organisasjonen har blitt gjort basert på all tilgjengelig og korrekte informasjon?
- Har du fått muligheten til å uttrykke dine synspunkter og følelser under omstillingsprosessen? Og opplever du at dine synspunkter blir tatt på alvor?

Interaksjonell/Samspill rettferdighet

- Opplever du at du har blitt behandlet med verdighet og respekt under omstillingsperioden? Hvor viktig tror du dette har vært for din egen opplevelse av omstillingsprosessen?

- Opplever du at ledelsen har informert dere ansatte godt med en nøye gjennomgang av hvert steg i omstillingsprosessen? Hvordan?
- Opplever du at forklaringen av omstillingsprosessen og det som måtte gjøres var tilfredsstillende nok?

Generell opplevelse av omstillingsprosessen

- Etter omstillingsprosessen, opplever du at dine egne holdninger mot organisasjonen har blitt endret på noen måte? Hvis ja, hvordan? Eksempler?
- Siden omstillingsprosessen, opplever du at holdninger og relasjonene mot og med dine kollegaer har endret seg? Hvis ja, hvordan? Eksempler?
- Hvordan opplever du selv at du har taklet omstillingsprosessen? Kunne du ha gjort noe annerledes? Kunne andre ha gjort noe annerledes? Eksempler?
- Føler du at du er mer eller mindre forpliktet/lojal mot arbeidsgiveren din nå enn før omstillingsprosessen?
- Opplever du at omstillingsprosessen har påvirket kundeforholdene dine?

Avsluttende spørsmål

- Er det noe du vil legge til som du føler er relevant for det vi har snakket om?
- Har du noen spørsmål om det vi har snakket om eller noe annet i forbindelse med intervjuet?

Appendiks B: Informasjonsskriv

Bakgrunn og formål

I dagens arbeidsliv må de fleste gjennomgå omstillingsprosesser, ofte flere ganger i løpet av et yrkesliv. Hvordan ansatte opplever tillit og opplevd organisatorisk rettferdighet er to aspekter det er sett lite på, men som antas å ha betydning for ansattes opplevelse av omorganiseringen. Formålet med dette prosjektet er å få innsikt i til hvilken grad og hvordan tillit og rettferdighet spiller inn for ansattes opplevelse av en omstillingsprosess, samt hvordan ledelsen påvirker dette samspillet.

Hva innebærer deltakelse?

Som informant vil du bli intervjuet av meg på et tidspunkt og sted som passer for deg. Jeg er interessert i hvordan du har opplevd omstillingsprosessen du og organisasjonene du er ansatt hos har vært igjennom.

Innsikt i dine erfaringer og opplevelser vil være et viktig bidrag til å forstå hvordan omstillingsprosesser påvirker ansatte. Videre kan dette brukes til å forbedre fremtidige aspekter ved omstillingsprosesser som kan gjøre prosessen lettere for både ansatte og ledere.

Alle informanter vil få tilsendt et eksemplar av den ferdige masteroppgaven.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studenten og veileder som vil ha tilgang på disse opplysningene. Opptakene fra intervjuer, og transkripsjon av disse, vil lagres adskilt fra navnelister for å ivareta konfidensialiteten. I publikasjoner av datamaterialet vil ikke informantene kunne gjenkjennes.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.05.2017. Ved prosjektets slutt vil lydopptak fra intervju og alle personopplysninger slettes. Intervjutraskripsjonene vil da anonymiseres, slik at de ikke vil kunne bli sporet tilbake til deg.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi none grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Ta kontakt dersom du har spørsmål til studien.

Student:

Kaia Janet Kvernhaug Aarberg

kaia.aarberg@gmail.com

Tlf: 98 63 18 52

Veileder:

Fay Giæver

fay.giaver@ntnu.no

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk Senter for Forskningsdata. Behandlingsansvarlig institusjon er Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Appendiks C: Godkjenning fra NSD



Fay Giæver
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 18.10.2016

Vår ref: 50045 / 3 / AGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.09.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>50045</i>	<i>Organisatorisk rettferdighet og tillit under en omstillingsprosess</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Fay Giæver</i>
<i>Student</i>	<i>Kaia Aarberg</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Agnete Hessevik

Kontaktperson: Agnete Hessevik tlf: 55 58 27 97

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

