

Martine Vatle

## **Job crafting i omstillingsprosess**

En kvalitativ studie om hvordan gjenværende bruker  
kognitiv job crafting under nedbemanning

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Anne Iversen  
Trondheim, mai 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



## Forord

En krevende, utfordrende og lærerik prosess er nå plutselig over. En blanding mellom frykt, glede og mestringsfølelse har preget dette sinnet de siste månedene. Jeg vil nå benytte siste del av løypen til å takke de som har pushet meg frem, og stått ved min side helt frem til målstreken. Jeg retter en stor takk til mine informanter, som har gitt meg gode refleksjoner og interessante dialoger. Jeg vil takke veilederen min Anne, som har gitt meg gode tilbakemeldinger fra starten av. Hun har stadig veiledet meg inn på sporet igjen, og gitt meg en dypere forståelse av tematikken. Jeg vil også takke min samboer som har holdt ut med meg under denne perioden. Han har holdt motet mitt oppe, selv når dagene har vært lange. Jeg vil til slutt takke mine venner og familie som alltid har hatt troen på meg. Med dere som hjelp og god støtte, har jeg nå kommet i mål.

Martine Vatle

Trondheim, våren 2018



## Sammendrag

Organisatoriske endringer har blitt en integrert del av arbeidslivet de siste tiår, og har ført til at mange organisasjoner må kutte sine kostnader. Nedbemanning er en kjent strategi for å håndtere slike utfordringer i arbeidslivet i dag. Nedbemanning kan oppleves som krevende for de gjenværende i organisasjonen, og jobbusikkerhet er en kjent reaksjon. Denne studien undersøker hvordan de gjenværende bruker strategier for job crafting, med spesielt fokus på den kognitive strategien. Utvalget består av fire informanter som har vært gjennom flere runder med nedbemanning, og er utsatt for flere i fremtiden. Informantene er utgangspunktet for datamaterialet i studien, som ble samlet inn gjennom semistrukturerte intervju. Det ble gjennomført en tematisk analyse for å skape en forståelse rundt informantenes usikre arbeidssituasjon i dag. Denne analysen ble også brukt for å undersøke hvordan de gjenværende bruker job crafting i denne konteksten. Resultatene demonstrerer et usikkert arbeidsmiljø, informantenes unngåelse av negativitet, hvordan de har et behov for utvikling, og hvorfor de mener samarbeid er et viktig aspekt i arbeidshverdagen.



## Innholdsfortegnelse

<b>Job crafting og organisatorisk endring.....</b>	<b>9</b>
Problemstilling.....	10
Struktur .....	10
Studiens hensikt.....	11
<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>13</b>
Nedbemanning som omstillingsprosess.....	13
Konsekvenser for de gjenværende.....	14
Reaksjoner hos de gjenværende.....	15
Nedbemanning og jobbusikkerhet.....	16
Job crafting.....	17
Modell 1.....	18
Modell 2.....	20
Job crafting og jobbusikkerhet.....	22
Fokus på den kognitive strategien.....	23
Anvendelse av teorien.....	23
<b>Metode.....</b>	<b>25</b>
Rekruttering og utvalg.....	25
Rekrutteringen.....	25
Utvalget.....	26
Metodevalg.....	26
Datainnsamling.....	27
Transkribering.....	27
Dataanalyse.....	28
Ethiske betraktninger.....	28
<b>Resultat.....</b>	<b>31</b>
Kontekst: et arbeidsmiljø preget av usikkerhet.....	31
Unngåelse av det negative.....	34
Behovet for utvikling.....	38
Nødvendig teamwork.....	42
Diskusjon: kognitiv crafting og nedbemanning.....	48
<b>Implikasjoner for praksis og videre forskning.....</b>	<b>51</b>
<b>Metodiske betraktninger.....</b>	<b>53</b>
Rekruttering.....	53
Datainnsamling.....	53
Transkribering.....	54
Dataanalyse.....	54
Empirisk kontekst og funnernes overførbarhet.....	54
<b>Konklusjon.....</b>	<b>55</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>56</b>
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	62
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	63
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD.....	64





### **Job crafting og organisatorisk endring**

Som et resultat av blant annet økende global konkurranse og voksende teknologi, har det vært store endringer i arbeidsmarkedet de siste tiår. Endring kan blant annet handle om et lederskifte, sammenslåing av avdelinger, innførelse av nye produkter og tjenester, eller endring i arbeidstokken (Arbeidstilsynet, 2014). I Norge oppstår organisatorisk endring i høy grad, og kan i denne sammenheng blir ansett som en vanlig prosess (Saksvik, 2011). Som et resultat av den økende konkurransen i dag, har flere og flere organisasjoner blitt tvungne til å kutte kostnader. For å håndtere disse kostnadsutfordringene, er reduksjon av menneskelige ressurser en vanlig strategi (Frone, 2018). Organisatorisk nedbemanning har blitt en integrert del av arbeidslivet (Datta, Guthrie, Basuil, Pandey, 2010), med en stigende utvikling de siste tiår (Andreeva, Hanson, Westerlund, Theorell & Brenner, 2015).

Organisatorisk endring kan ha både negative og positive effekter på en ansatts arbeidssituasjon (Arbeidstilsynet, 2014). På den negative siden kan det; skape usikkerhet, konflikter og rykter, og igjen føre til misforståelser blant kolleger. På den mer lønnsomme siden kan det; fremme læring og utvikling, skape variasjon i arbeidet, og føre til høyere ansvar og selvstyring (Arbeidstilsynet, 2014). Forskningslitteraturen viser at organisatorisk endring kan skape endringer i relasjoner, samt endringer i den opplevde sosiale støtten (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009). Nedbemanning kan oppleves som en truende situasjon, og det kan føre til fundamentale endringer i de ansattes arbeidssituasjon (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006). Studier har foreslått at nedbemanning kan redusere opplevd kontroll hos de ansatte (Kivimäki, Vahtera, Pentti, & Ferrie, 2000), ved at den opplevde muligheten for selvbestemmelse blir redusert. Jobbusikkerhet er en vanlig reaksjon blant de gjenværende etter nedbemanning (Marks & De Meuse, 2005). Denne frykten kan påvirke hvordan de ansattes holdninger og atferd blir uttrykt på arbeidsplassen (Cheng & Chan, 2008), og kan også avgjøre hvordan de ansatte opplever arbeidsmiljøet (Ito & Brotheridge, 2007). I denne fryktopplevelsen kan det være nødvendig for de gjenværende å utvikle atferdsstrategier, slik de på best måte kan håndtere denne usikkerheten (Ito & Brotheridge, 2007).

Job crafting ble først illustrert av Wrzesniewski og Dutton (2001), der de foreslår tre strategier de ansatte kan bruke for å tilrettelegge jobben sin. De skiller mellom oppgaveorientert, relasjonell, og kognitiv job crafting. De forklarer videre hvordan denne atferden kan påvirke de ansattes arbeidsidentitet og deres opplevelse av mening i arbeidet. I senere tid presenteres job crafting i modellen til Tims og Bakker (2010), hvor de ekskluderer den kognitive strategien. De forklarer hvordan de ansatte kan bruke job crafting for å

balansere arbeidskrav og arbeidsressurser, og hvordan denne aktiviteten kan påvirke de ansattes arbeidssituasjon. Job crafting anses som en type proaktiv atferd (Wrzesniewski & Dutton, 2001), og opplevelse av usikkerhet er vist å kunne øke nivået av proaktiv atferd blant de ansatte (Griffin, Neal & Parker, 2007). En usikker arbeidssituasjon som nedbemanning har også vist å motivere de ansatte til å justere arbeidet sitt (Lu, Wang, Lu, Du & Bakker, 2014).

### **Problemstilling**

Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan de gjenværende etter nedbemanning benytter den kognitive strategien for job crafting. Denne oppgaven retter hovedsakelig fokus mot den kognitive strategien for job crafting, da det er interessant å se hvordan denne strategien tidligere har blitt ekskludert av teoretikere. Det er også interessant å se hvordan den kognitive strategien kan være effektiv i en situasjon hvor de ansatte ikke har like mye kontroll over hvem og hva de jobber med (e.g. nedbemanning). Fokuset rettes mot de gjenværende i organisasjonen, nettopp fordi job crafting brukes av ansatte. En annen årsak til at nedbemanning har blitt valgt som arbeidssituasjon, er fordi denne strategien blir mer og mer integrert i arbeidslivet (Frone, 2018). Jeg ser det nødvendig å undersøke hvordan de ansatte kan bruke strategier under en sånn krevende prosess, for å tilrettelegge jobben til sine egne ønsker.

### **Struktur**

Denne oppgaven deles videre inn i sju deler; teoretisk rammeverk, metode, resultat, diskusjon, implikasjoner for praksis og videre forskning, metodiske betraktninger, og konklusjon. Det første kapittelet presenterer det teoretisk rammeverket som inkluderer det teoretiske og empiriske grunnlaget for studien. Først vil kapittelet gjøre rede for eksisterende teori rundt temaet ”nedbemanning som omstillingsprosess”, med særlig fokus på hva forskningen sier om nedbemanning og følgende konsekvenser. Det andre temaet er ”job crafting”, hvor to kjente modeller for job crafting bli presentert. Dette kapittelet vil også presentere forskning som eksisterer på jobbusikkerhet, og hvordan dette begrepet blir forstått i denne studien. Metodekapittelet vil klargjøre hvem som deltar i studien og hvordan utvalget ble rekruttert. Det sistnevnte kapittelet vil også redegjøre for mine steg gjennom datainnsamling og analyseprosess. Resultatdelen vil presentere en kontekst som jeg mener er viktig for forståelsen av de kommende temaene. Det vil deretter være en glidende overgang til presentasjon av tre temaer som sammenfatter funnene på best måte. Disse temaene er basert på sitater og refleksjoner fra informantene i studien. Underveis i analysen vil det også inkluderes eksisterende forskningslitteratur som støtter opp mot refleksjoner og utsagn fra

informantene. Videre kommer en diskusjon rundt oppgavens hovedfokus; kognitiv crafting og nedbemanning. Her blir det presentert en egenutviklet figur som foreslår hvordan kognitiv crafting kan være en strategi for reduksjon av jobbusikkerhet under nedbemanning. Til slutt presenteres praktiske implikasjoner og mine forslag for videre forskning, og en avsluttende diskusjon rundt metoden. Det rundes av med en konkluderende oppsummering av studien.

### **Studiens hensikt**

Denne studien har som hensikt å undersøke hvordan gjenværende bruker job crafting under nedbemanning. Studien tar utgangspunkt i to modeller som har dominert forskningen på job crafting, og fokuserer på den kognitive strategien. Det fokuseres på job crafting for å diskutere rundt hvordan den kognitive strategien også handler om å aktivt justere arbeidet, og ikke bare om å takle situasjonen som den er. Nedbemanning er tenkt å være en krevende situasjon, og det er interessant å se hvordan gjenværende håndterer denne situasjon ved bruk av strategier for job crafting.



## **Teoretisk rammeverk**

I denne delen av oppgaven presenteres det teoretiske og empiriske grunnlaget for studien. Oppgaven retter først fokus på nedbemanning som omstillingsprosess, hvor det presenteres potensielle konsekvenser nedbemanning kan ha på de gjenværende i organisasjonen. Videre gjøres det rede for job crafting som konsept, og tar utgangspunkt i to modeller som dominerer forskningen på feltet. Her presenteres de ulike strategiene for job crafting som foreslås i forskningslitteraturen. Jobbusikkerhet er en kjent følge av omstilling, og vil i denne sammenheng presenteres i henhold til nedbemanning og job crafting. Kapitlet avsluttes med en begrunnelse for hvorfor studien retter fokus mot den kognitive strategien av job crafting, og hvorfor oppgaven har valgt å fokusere rundt det teoretiske rammeverket som er presentert.

### **Nedbemanning som omstillingsprosess**

Organisasjoner må i dagens globaliserte arbeidsmarked stadig tilpasse seg den voksende teknologien og raskt økende konkurransen. Det konkurrerende presset er noe av det som har ført til at mange organisasjoner må kutte sine kostnader (Datta et al., 2010). I de siste tiår har nedbemanning blitt brukt som en effektiv og rask prosess for denne kostnadsreduksjonen, og disse utfordringer håndteres ofte ved å redusere menneskelige ressurser (Frone, 2018). Datta et al. (2010) definerer nedbemanning som ”et planlagt sett av organisatorisk politikk og praksis rettet mot reduksjon av arbeidskraft, med et mål om å forbedre firmaets prestasjon” (s. 282, *egen oversettelse*). Nedbemanning blir hyppig brukt i sammenheng med øking av fortjeneste, eller omstrukturering i etterkant av fusjonering og oppkjøp (Cooper, Pandey & Quick, 2012). I oppgaven refereres det til nedbemanning som omstillingsprosess, hvor ”nedbemanning”, ”omstilling” og ”reorganisering” vil bli brukt om hverandre i de neste kapitlene.

Nedbemanning er i forskningslitteraturen argumentert for å være en kontinuerlig prosess av organisasjonsendring. Likeledes er denne reorganiseringen sett på som en planleggingsstrategi for organisasjonens kontinuitet (De Vries & Balazs, 1997). Flere teoretikere har argumentert for at en bredere tilnærming til nedbemanning kan ha en mer positiv langtidseffekt (Cameron, Freeman, & Mishra 1993; Freeman, 1994; Mishra & Mishra, 1994; Grey & Mitev, 1995). Nedbemanning innebærer da ikke bare eliminering av stillinger og jobber, men også endringer i alle arbeidsprosesser i organisasjonen. Dette kan føre til eliminering av funksjoner og avdelinger i alle hierarkiske nivåer. Nedbemanning kan også i denne sammenheng beskrives som en strategi som endrer verdier og holdninger i

organisasjons kultur (De Vries & Balazs, 1996). Ved dette synspunktet kan nedbemanning i en organisasjon anses som en kontinuerlig langtidsprosess, istedenfor å være enkelttilfeller (De Vries & Balazs, 1996).

Uansett underliggende årsak for gjennomførelse av en nedbemanningsprosess, deles de ansatte inn i to grupper; a) ansatte som har mistet jobben, og b) de ansatte som ”overlever” nedbemanningen (de gjenværende) (Frone, 2018). I denne studien rettes fokus på de gjenværende, da oppgavens hensikt er å undersøke bruken av job crafting; strategier som brukes av ansatte. Forskningslitteraturen har tidligere rettet fokus på de som har mistet jobben under nedbemanning, og det er da lite eksisterende forskning som knyttes til de gjenværende. Arbeidstilsynet (2014) visert imidlertid at organisatorisk endring kan ha både positive og negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet. De neste avsnittene gjør rede for; 1) forskning som viser hvordan nedbemanningen kan ha ulike konsekvenser, og 2) hvilke reaksjoner som er undersøkt å forekomme blant de ansatte.

**Konsekvenser for de gjenværende.** Til tross for at arbeidsstokken blir redusert under nedbemanning, er det viktig å ikke glemme de ansatte som er igjen. Forskning viser ulike konsekvenser nedbemanning kan ha på de gjenværende på arbeidsplassen, både i henhold til det sosiale miljøet og de ansattes arbeidsprosedyrer. Nedbemanning fører ofte til endringer i arbeidsprosesser, og disse endringene inkluderer blant annet at de gjenværende må gjøre flere ting samtidig, samt effektivisere arbeidet sitt (Quinlan & Bohle, 2009). Dette er et resultat av økende arbeidsmengde, som i forskningen er vist å være en kjent konsekvens av nedbemanning (Boyd, Tuckey, & Winefield, 2014). Studier viser at reduksjon i arbeidsstokken kan føre til økende arbeidsmengde hos de gjenværende (Boyd et al., 2014; Nordang, Hall-Lord, & Farup, 2010; Pelehach, 2015), og forskning demonstrerer videre at høy arbeidsmengde kan oppleves som krevende for de ansatte (Bakker & Demerouti, 2007).

Forskning har også vist ulike konsekvenser nedbemanning kan ha på det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Forskningslitteraturen viser at kollegarelasjoner kan bli svakere ved at de gjenværende trykker ned kollegene sine for å putte seg selv i et bedre lys (Marks & De Meuse, 2005). Dette er en konsekvens av at de gjenværende vil bevise for lederne at de er verdifull i organisasjonen, og at de vil beholde jobben sin. Det er også vist i forskningen at ledere fokuserer mer på arbeidsresultatet som en gruppe leverer, enn å se det store bilde av det som er best for organisasjonen (Marks & De Meuse, 2005). Dette er noe som kan skape barrierer mellom gruppene i organisasjonen. Studier illustrerer videre at organisatorisk endring kan føre til høyere konkurranse mellom kolleger, eller reduksjon av den sosiale

støtten på arbeidsplassen (Kivimäki et al., 2000; Saksvik et al., 2007). En annen konsekvens i henhold til det sosiale miljøet er forekomsten av nye relasjoner og/eller tap av kolleger, noe som er et direkte resultat av nedbemanning (Allen, Freeman, Russell, Reizenstein & Rentz, 2001). Litteraturen viser i tillegg at nedbemanning inkluderer tap av individer som de ansatte har betraktet som gode informasjonskilder, samt har vært en påvirkning i det sosiale miljøet (Susskind, 2007). Avhengig av de gjenværende sin opplevelse av nedbemanningsprosessen, karakteriserer de nedbemanningen som enten positiv eller negativ. En faktor som spiller inn på denne opplevelsen er hvor mange kollegarelasjoner de har sett på som verdifull, men som har forsvunnet som en følge av nedbemanningen (Shah, 2000). Å miste en venn i organisasjonen kan ha negative effekter på den ansattes sosiale nettverk, mens å miste en kollega i samme hierarkiske nivå kan oppleves som fordelaktig (Shah, 2000).

Uavhengig av de ansattes negative eller positive syn på en organisatorisk nedbemanning, forventes de gjenværende å likevel prestere i arbeidshverdagen (Balogun & Johnson, 2004). Forskning viser at det er stor sannsynlighet for at de gjenværende opplever arbeidet sitt som endret, eller delvis borte i en nedbemanningsprosess (Tombaugh & White, 1990). Endringer i forbindelse med en nedbemanning kan inkludere blant annet redusert eller øket ansvar, samt nye retningslinjer og prosedyrer i arbeidet. I tillegg til konsekvenser for de ansattes arbeidssituasjon, viser også forskningen at ansatte kan ha ulike reaksjoner på nedbemanningen. Vi skal videre presentere noen av de reaksjoner som kan oppstå hos de gjenværende under nedbemanning.

**Reaksjoner hos de gjenværende.** Til tross for at tidligere forskning i stor grad har fokusert på de nedbemannede i organisasjonen (Amundson, Borgen, Jordan, & Erlebach, 2004), eksisterer det studier som undersøker personlige reaksjoner hos de gjenværende. Nedbemanning har vist å være en påvirkningskraft for de ansattes holdninger og atferd, samt ødeleggende for relasjoner og deres tillit til hverandre (Datta et al., 2010).

Forskningslitteraturen viser at ansatte som mister kollegene sine kan reagere med smerte på lik linje med en sorgprosess (Hughes, 2000), og de gjenværende kan oppleve følelser som usikkerhet, sinne, og skyldfølelse (Amundson et al., 2004). De gjenværende kan oppleve usikkerhet for sin egen stilling; sinne som et resultat av hvordan nedbemanning har blitt gjennomført; eller skyldfølelse fordi de har beholdt jobben da andre har mistet den (Parks-Yancy, 2010). Tidligere forskning viser at gjenværende under nedbemanning har et høyt stressnivå, og et redusert prestasjonsnivå som en følge av høyere arbeidsmengde (Noer, 1993; Evans, 1995). Studier viser også at ansatte opplever en redusert følelse av lojalitet fra

organisasjonen (Robinson & Morrison, 1995), økende klaging, fornektelse av oppgaver, eller et ønske om å forlate organisasjonen (Hirschman, 1970; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988).

Selv om de ansattes umiddelbare reaksjoner på nedbemanningen er negativ, kan det derimot utvikles potensielle positive reaksjoner senere i prosessen (Allen et al., 2001). Forskningslitteraturen indikerer at ansatte opplever nedbemanning som stressende umiddelbart etter nedbemanningen, men at de ved senere tidspunkt rapporterer flere positive utfall. Noen individer opplever blant annet nedbemanning som en mulighet for å videreutvikle seg i jobben (Allen et al., 2001). De gjenværende kan også oppleve en følelse av lettelse, eller en forbedret effektivitet i arbeidet (Brockner, 1988; Gutknecht & Keys, 1993). Endring kan i tillegg ha positive effekter som læring og personlig utvikling, variasjon i arbeidsoppgaver, og økende grad av selvbestemmelse (Arbeidstilsynet, 2014).

**Nedbemanning og jobbusikkerhet.** I en review av Bamberger et al. (2012) viser at de ansatte ikke er tilfreds med å ”bare” få beholde jobben sin etter nedbemanning. Forskningslitteraturen viser at jobbusikkerhet øker hos mange gjenværende etter nedbemanning (Kivimäki et al., 2000; Sverke et al., 2006). Litteraturen definerer jobbusikkerhet på ulike måter, men forskningen definerer begrepet blant annet som en psykologisk stressfaktor på arbeidsplassen. Opplevelsen av usikkerhet kan komme av de ansattes arbeidssituasjon, og reflekterer deres opplevelse av frykt for å miste jobben (Ferrie, Shipley, Newman, Stansfeld, & Marmot, 2005; Landsbergis, Grzywacz & LaMontagne, 2014). Å miste stillingen sin på arbeidsplassen kan oppleves som svært ubehagelig for de ansatte (Sverke et al., 2006), og forskning viser at frykten for å miste jobben i fremtiden er høy hos gjenværende etter nedbemanning (Marks & De Meuse, 2005; Gallie, Felstead, Green & Inanc (2017)). Greenhalgh og Rosenblatt (1984) beskriver jobbusikkerhet som et individs ”opplevde maktløshet for å opprettholde den ønskende kontinuiteten i en truende arbeidssituasjon” (s. 438, *egen oversettelse*), og i denne oppgaven vil jobbusikkerhet bli forstått som frykten for sin fremtidige jobbstilling.

Studier på jobbusikkerhet har også vist at frykten for å miste jobben påvirker ansattes holdninger og atferd på arbeidsplassen (Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). Grunberg, Anderson-Connolly, og Greenberg (2000) konkluderer med at de gjenværende blant annet forhøyer sin arbeidsinnsats for å vise godt inntrykk i organisasjonen, hvorav dette kan være en strategi for å bevise sin plass i organisasjonen. Tross variasjonen innen reorganisering-strategier, viser strategiene å ha minst ett fellestrekk; de ansatte tilegner



seg bekymringer angående fremtiden (Sverke et al., 2006). En studie fra Ito & Brotheridge (2007) indikerer at frykten som har kommet som en følge av tidligere endring, vil påvirke hvordan de ansatte ser på miljøet. Den konstant truende situasjonen om å miste jobben gjør det nødvendig for de ansatte å utvikle atferdsstrategier for å håndtere usikkerheten (Ito & Brotheridge, 2007).

En studie fra Gallie et al., (2017) foreslår et skille mellom to former for jobbusikkerhet; a) frykten for å miste jobben, og b) frykten for å miste verdifulle aspekter ved jobben – som endring av oppgaver og karrieremuligheter (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999). I følge Klandermans & van Vuuren (1999) er frykten for å miste jobben mer belastende enn frykten for å miste verdifulle aspekter. I sin studie argumenterte de for at lavere jobbstilling i organisasjonen fører til høyere jobbusikkerhet. Det er påpekt i forskningen at nedbemanning sannsynligvis påvirker begge formene for usikkerhet (Gallie et al., 2017).

### **Job crafting**

De tradisjonelle jobbdesign beskriver oppgaveaspektene i jobben som konstante (Wrzesniewski & Dutton, 2001), men i nyere tid har synspunktet på dette endret retning. I dag diskuteres det rundt hvordan individer selv kan endre jobben utfra hva som passer en best (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008), noe som har blitt foreslått gjennom begrepet job crafting. Job crafting handler om de ansattes justeringer i arbeidet, som har som hensikt å skape blant annet trivsel og engasjement i jobben (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting beskriver hvordan de ansatte bruker mulighetene i jobben, for å aktivt justere oppgaver og relasjoner på arbeidsplassen (Berg et al., 2008). Forskningslitteraturen foreslår tre strategier som de ansatte bruker for å forme jobben sin (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Studier har også vist at endring av tankene rundt jobben kan brukes for å håndtere motgang på arbeidsplassen (Barker Caza, referert i Berg et al., 2008, s. 3).

Job crafting og litteraturen som eksisterer rundt begrepet er relativt ny, men har de siste årene vist et økende fokus på begrepet (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Forskningen argumenterer for at ansatte må kunne se jobben som noe de selv kan endre og proaktivt forme, istedenfor å se aspektene ved jobben som konstante. For å bruke disse strategiene må de ansatte selv se muligheter for å gjøre endringer i jobben (Berg, et al. 2013). Wrzesniewski & Dutton (2001) foreslår tre strategier for job crafting i sin modell (modell 1), mens Tims og Bakker (2010) ekskluderer én av disse strategiene i deres modell (modell 2). I neste avsnitt presenteres disse to modellene som har dominert forskningen på feltet. Helt til slutt i

kapittelet ser vi også hvordan job crafting og jobbusikkerhet knyttes sammen i litteraturen, og hvorfor oppgaven retter fokus på den kognitive strategien.

**Modell 1.** I sin artikkel fra 2001, presenterte Wrzesniewski og Dutton den første modellen som beskriver hvordan og hvorfor ansatte bruker strategier for job crafting. Her belyser de hvordan, hvorfor, og når ansatte tar i bruk strategier for job crafting. Wrzesniewski og Dutton (2001) definerer job crafting som ”de endringer ansatte gjør i forhold til oppgavene eller interaksjonene på arbeidsplassen, fysisk eller mentalt” (s. 176, *egen oversettelse*). De mener job crafting inkluderer endringer rundt tankene om jobben, eller endringer rundt oppgavene og relasjonene på arbeidsplassen. Bruken av job crafting argumenteres i forskningen for å være en påvirkningskilde for ansattes syn på en meningsfull arbeidshverdag (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski og Dutton (2001) foreslår en modell på job crafting som; 1) spesifiserer de individuelle motivasjoner som fører til job crafting, 2) hvordan muligheter for job crafting gir utspring i ulike former for strategier, og 3) de sannsynlige effektene det vil ha på individ og organisasjon (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Det argumenteres videre for at job crafting komplementerer de tradisjonelle jobbdesignteoriene. Wrzesniewski og Dutton (2001) mener at opplevelsen av muligheter og motivasjon for job crafting, fører til crafting atferd.

Wrzesniewski og Dutton (2001) presenterer tre strategier for job crafting i sin modell; oppgaveorientert, relasjonell, og kognitiv crafting. De argumenterer for at disse strategiene er motivert av ulike behov hos de ansatte; for å få kontroll i arbeidet, å skape et positivt selvbilde, og det menneskelige behovet for å skape relasjoner med andre. Den første strategien er oppgaverelatert job crafting, som tar utgangspunkt i endringer av arbeidsoppgaver. Det kan handle om reduksjon av oppgaver eller tilførelse av nye, samt justering av tiden man bruker på oppgavene (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013). Ansatte som bruker oppgaverelatert job crafting er tenkt å motiveres av behovet for kontroll i arbeidet. Den andre strategien er relasjonell job crafting, som inkluderer justering av mengde eller kvalitet av relasjoner på arbeidsplassen. Relasjonell crafting kan være å bruke mer tid på noen kolleger, men samtidig bruke mindre tid på andre (Wrzesniewski et al., 2013). Ansatte som bruker denne strategien motiveres av behovet for å skape relasjoner med sine kolleger. Den tredje og siste strategien er kognitiv job crafting. Denne strategien handler om endring av tankene rundt arbeidet. Et eksempel kan være om den ansatte ser jobben sin som en helhet istedenfor oppstykkede deler, eller motsatt vei. Ansatte som bruker den kognitive strategien motiveres av behovet for et positivt selvbilde (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De ansatte kan

bruke alle mulige kombinasjoner av disse tre strategiene, basert på hva som er ønskelig for dem selv (Wrzesniewski et al., 2013).

I sin artikkel argumenterer Wrzesniewski og Dutton (2001) for ulike omstendigheter de ansatte har størst sannsynlighet for å crafte jobben sin. De presenterer to aspekter ved jobben som fører til graden av opplevd mulighet for job crafting. Det ene argumentet er hvorvidt man ser seg selv avhengig av andre for å utføre en oppgave; jo mindre avhengig man er av andre, jo større er opplevelsen av frihet for å gjøre endringer i oppgaver og relasjoner – og igjen fører til høyere grad av job crafting atferd. Det andre forslaget er nivået av autonomi i jobben; om de ansatte opplever frihet til å gå utenfor arbeidets faste linjer, kan dette føre til at de ansatte opplever større mulighet for job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I dagens moderne arbeidsmarked kan ansatte oppleve at ledelsen har større mulighet for å kontrollere arbeidet deres. Dette kommer som et resultat av ny teknologi og større mulighet for å følge med på de ansatte og deres prestasjoner. Viten om at ledelsen har en større oversikt kan redusere den oppfattede muligheten for job crafting blant de ansatte (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski & Dutton (2001) foreslår videre de ulike effekter job crafting kan ha på et individ. De argumenterer for at job crafting påvirker både den ansattes opplevelse av mening på jobben, og dens ansattes arbeidsidentitet. Opplevelse av mening kan forstås som individer sitt syn på arbeidet, og hva de mener er oppnådd i det. Arbeidsidentitet kan forklares som hvordan individet definerer seg selv i arbeidssammenheng (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Reduksjon eller øking av oppgaver, samt unngåelse av relasjoner, kan endre måten en ansatt definerer seg selv og opplever meningen med arbeidet. Arbeidsidentitet og opplevelsen av mening er viktige forutsetninger for utvikling i jobben over tid (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De ansatte kan påvirke opplevelsen av meningsfullhet ved å endre arbeidsoppgaver eller relasjoner, sånn at de oppleves som mer hensiktsmessig (Tausky, 1995). Wrzesniewski og Dutton (2001) argumenterer for at job crafting kan forme ens arbeidsidentitet, ved at individer har frihet til å skape vedvarende arbeidsidentitet ved å selv avgjøre hvem de interagerer med (Gergen, 1994). Ved å justere interaksjonen med andre på jobb vil ansatte påvirke sin egen identitetsforståelse, som også legger til rette for å utvikle en ønskelig identitet – som igjen dekker behovet for et ønskelig selvbylde. Craftere velger interaksjoner med andre som kan være vitne til den vedvarende og ønskelige identiteten (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Selv om Wrzesniewski og Dutton (2001) fremlegger at alle ansatte har potensialet for å være job craftere, argumenterer de for at ikke alle kan, eller bør delta i slik

atferd. De holder heller fokuset rettet mot friheten og kreativiteten ansatte viser ved crafting av arbeidet.

**Modell 2.** Forskning viser hvordan job crafting kan endre nivåer av jobbkrav og jobbressurser, for å gjøre det mulig å fange opp flere aspekter som de ansatte tenkes å justere ved jobben (Tims, Bakker, & Derks, 2013). En sånn modell har tidligere blitt utviklet av Tims og Bakker (2010), hvor job crafting presenteres sammen med jobbkrav-ressurs-modellen (JD-R modellen) (Bakker & Demerouti, 2007). I sin modell foreslår Tims og Bakker (2010) hvordan job crafting (oppgaverelatert og relasjonsorientert crafting) kan være med å balansere opplevelsen av jobbkrav og jobbressurser. De presenterer videre hvordan ansatte kan bruke job crafting på tre ulike sett som de mener resulterer i fordelaktig utfall for de ansatte. Til slutt foreslår de seks ulike årsaker til at noen ansatte bruker job crafting i høyere grad enn andre. Til forskjell fra Wrzesniewski og Dutton (2001) ekskluderer de den kognitive strategien, da de mener dette er en passiv mestringsstrategi som ikke endrer det faktiske arbeidsmiljøet.

JD-R modellen spesifiserer hvordan to spesifikke sett av arbeidskarakteristikker kan påvirke en ansatts effektivitet og trivsel på arbeidsplassen (Tims & Bakker, 2010). Det første settet er jobbkrav, som er beskrevet som ”de fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekt ved jobben som krever vedvarende fysisk eller mental innsats” (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, s. 501, *egen oversettelse*). Jobbkrav er assosiert med psykologiske og fysiologiske kostnader, blant annet høyt arbeidspress, uønsket fysisk arbeidsmiljø, og mentalt krevende interaksjoner (Bakker & Demerouti, 2007). Man snakker gjerne om utfordrende eller hindrende krav, hvorav disse menes å påvirke de ansatte på ulike sett (LePine, Podstakoff, LePine, 2005). Utfordrende jobbkrav er ikke knyttet til negative arbeidsutfall og tar heller ikke energi fra de ansatte. Sånne krav virker heller som en motivasjonskilde og er relatert til måloppnåelse (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). Utfordrende krav kan føre til kunnskaps- og/eller ferdighetsutvikling blant de ansatte, eller for å oppnå krevende mål (LePine et al., 2005). Crafting av flere utfordringer på jobb kan være en viktig kilde for å personlig vekst og trivsel på arbeidsplassen (Berg et al., 2008). Hindrende jobbkrav er derimot knyttet til redusert måloppnåelse, og har heller negative virkninger for de ansattes velvære. Disse kravene er hindrende nettopp fordi de oppleves som et hinder for ansattes ønske om å nå sine mål (Cavanaugh et al., 2000). Det andre settet omhandler jobbressurser. Jobbressurser blir beskrevet som ”de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekt ved jobben som er avgjørende for at ansatte skal kunne nå sine mål, redusere jobbkrav, og oppleve personlig vekst og utvikling” (Demerouti et al., 2001, s. 501,

*egen oversettelse*). Sosial støtte og autonomi er noen av de ressurser som har vist å være relatert til motivasjon for læring og engasjement i jobben (Demerouti et al., 2001).

Tims og Bakker (2010) argumenterer for at ansatte kan påvirke balansen mellom jobbkrav- og ressurser for å tilpasses sine egne preferanser og behov. De mener at de ansatte kan anvende job crafting på tre ulike sett som viser seg å være fordelaktig, og dette ved bruk av oppgave- og relasjonsorienterte strategier. Det første er å kunne øke nivået av jobbressurser på arbeidsplassen. Noen er ansatt i bedrifter hvor det er begrensende mengde jobbressurser (e.g. sosial støtte, autonomi). I en sånn sammenheng kan det være en fordel at de ansatte legger til flere jobbressurser for å håndtere jobbkravene uten store utfordringer. Den andre muligheten er å øke nivået av jobbkrav. Noen føler at jobben ikke gir muligheter for nok utfordringer, der de kan få utnytte sitt fulle potensial. Her vil det være positivt å øke nivået av jobbkrav, ved å eksempelvis legge til eller ta over kolleger sine oppgaver. Disse kravene har fått navnet ”utfordrende krav” (LePine et al., 2005). Sånn aktivitet viser å være relatert til positive utfall som motivasjon og måloppnåelse. Den tredje muligheten for crafting er å redusere nivået av jobbkrav. Noen ansatte opplever at jobbkravene på arbeidsplassen kan overskride evnene de har for å utføre jobben. Disse jobbkravene kan reduseres ved å spørre kolleger om hjelp med oppgavene, eller redusere de relasjoner som de opplever som krevende. Det kan være viktig for de ansatte å redusere sånne krav i henhold til prestasjon og tilfreds på jobben. Disse kravene kalles for ”hindrende krav” (Cavanaugh et al., 2000), nettopp fordi de kan oppleves som en stopper for måloppnåelsen. Eksempelvis kan dette være rolletvetydighet, rollekonflikter, jobbusikkerhet (LePine et al., 2005).

I sin modell foreslår Tims og Bakker (2010) at job crafting modereres av de ansattes arbeidssituasjonen og deres individuelle karakteristikker. De foreslår at disse faktorene kan forklare hvorfor noen individer bruker job crafting-strategiene hyppigere enn andre. Modellen foreslår ulike forhold som fører til høyere grad av job crafting. De presenterer også hvilke konsekvenser job crafting kan ha. Det første argumentet er balansen mellom hva en ansatt kan gjøre og ønsker seg i arbeidet, og hva som kreves fra jobben. Når en eller flere av disse er i ubalanse vil det oppstå en ”misfit”. Denne ubalansen kan oppstå om den ansatte føler en sitter med for lite kunnskap, eller ikke får tillagt den kunnskapen som trengs for å utføre arbeidsoppgavene. Her vil job crafting være en god strategi for å oppnå balanse, nettopp fordi den ansatte vet hva som er problemet og kan skape bedre balanse. Det andre forslaget foreslår at høyt nivå av autonomi og oppgaveuavhengighet vil lede til job crafting. Dette er opplevelser som fører til høyere grad av frihet til å endre aspekter ved jobben. Det tredje

forslaget er hvordan høy mestringstro, proaktiv personlighet, og fokus på forfremmelse vises å føre til job crafting atferd. Et fjerde forslag er stimuleringen av mottakelse av personlige tilbakemeldinger. Det sistnevnte forslaget rettes mot ansatte som er mindre proaktive og har redusert sannsynlighet for job crafting, hvor de mener de kan gjenopprette balansen ved å motta web-baserte tilbakemeldinger. De ansatte ser på dette som relevant for seg selv, og har større sannsynlighet for å bruke disse tilbakemeldingene for fremtidige handlinger. Til slutt foreslår Tims og Bakker (2010) at job crafting kan ha positive utfall både for individet og organisasjon; det kan føre til økende jobbtilfreds, opplevelse av mening, og jobbengasjement. Videre presenterer de positive konsekvenser job crafting kan ha på individet, som økende jobbtilfreds, opplevelse av mening, og jobbengasjement.

Tidligere i oppgaven ble det presentert hvordan jobbusikkerhet hos de gjenværende er en kjent konsekvens av nedbemanning. Som nevnt i forrige avsnitt foreslår Tims og Bakker (2010) blant annet at proaktiv personlighet fører til crafting atferd, hvor job crafting nettopp baseres på proaktiv atferd (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Vi skal i neste avsnitt se hvordan job crafting er argumentert for å være effektiv under en usikker arbeidssituasjon.

**Job crafting og jobbusikkerhet.** Wrzesniewski og Dutton (2001) foreslår at kontekstuelle faktorer påvirker de ansattes opplevde muligheter for job crafting. Berg et al. (2010) argumenterte også for at opplevde problem på arbeidsplassen kan anses som en utfordrende situasjon blant de ansatte, som igjen fører til høyere grad av job crafting. En tidligere studie viser også at opplevelsen av usikkerhet kan resultere i økende nivå av proaktiv atferd (e.g., job crafting), ved at de ansatte motiveres til å endre nåværende situasjon (Griffin et al., 2007). I tillegg viser en nyere studie fra Lu et al., (2014) at en usikker arbeidssituasjon motiverer de ansatte til å justere arbeidet sitt.

En usikker arbeidssituasjon er vist å være en plattform for fremveksten av proaktiv atferd (Grant & Ashford, 2008). Gjennom proaktiv atferd kan de ansatte bruke usikkerheten på arbeidsplassen som en mulighet for å justere jobben slik den passer bedre til deres behov og ønsker (Black & Ashford, 1995). Proaktiv atferd har vist å forekomme i større grad hos de ansatte når de opplever usikkerhet, som endringer i jobben (Grant & Ashford, 2008; Griffin et al., 2007). Det har også blitt foreslått at situasjoner med høy jobbusikkerhet oppstår det et større behov hos de ansatte for å endre oppgavene og relasjonene - for å nettopp redusere usikkerheten (Lu et al., 2014).

Berg, Dutton, og Wrzesniewski (2007) mener at den kognitive strategien ikke blir påvirket av de ansattes arbeidssituasjon i like stor grad som relasjonell og oppgaveorientert

job crafting. Studier illustrerer også hvordan justering av tankegangen kan påvirke hvordan ansatte opplever arbeidet (e.g., Crum & Langer, 2007). Positive emosjoner er i forskningen vist å kunne utvide individers oppmerksomhet og tankegang, mens negative emosjoner forhøyer sjansene for å angripe eller flykte fra situasjoner (Fredrickson, 1998; 2000). De som opplever positive emosjoner når de er i en forvirrende situasjon, har også størst sannsynlighet for å finne positiv mening i deres opplevelser, samt fremme utvikling av fremtidsplaner (Moskowitz, 2001). En studie fra Tims, Bakker, og Derks (2013) viser at ansatte selv kan bidra til egen trivsel på arbeidsplassen når de opplever muligheten for det. De mener at job crafting er effektive strategier ved at det fører til øking av nivået av jobbressurser over tid.

**Fokus på den kognitive strategien.** Tims og Bakker (2010) ekskluderer den kognitive strategien i sin modell på job crafting. De mener denne strategien er en passiv mestringsstrategi som ikke endrer det faktiske arbeidsmiljøet. Dette argumenteres ikke med et empirisk grunnlag, men noe de baserer på tro. Vi har tidligere i oppgaven sett hvordan de to ulike modellene for job crafting retter synet mot den kognitive strategien. I oppgaven rettes fokus mot den kognitive strategien for job crafting av ulike årsaker. For det første er det interessant å se hvordan Tims og Bakker (2010) ekskluderer denne strategien for job crafting, selv om studier viser hvordan tankegangen kan påvirke håndtering av arbeidsrelaterte forhold. For det andre vil det være interessant å fokusere på den kognitive strategien i en situasjon hvor de to andre strategiene muligens kan være mindre tilgjengelig for de ansatte (e.g. nedbemanning). Denne studien vil undersøke hvordan ansatte under nedbemanning tar i bruk den kognitive strategien, og eventuelt hvorfor de nettopp gjør det.

### **Anvendelse av teorien**

I forrige avsnitt gjøres det en begrunnelse for hvorfor studien retter fokus på den kognitive strategien. Denne begrunnelsen baseres på forskningslitteraturen som eksisterer på job crafting, samt studier på tankeprosesser og følgende konsekvenser (e.g. Fredrickson, 1998; 2000). Med utgangspunkt i modellene for job crafting som presenteres i denne oppgaven, ser vi videre hvordan de gjenværende bruker disse strategiene under nedbemanning. Videre tar oppgaven utgangspunkt i forskningslitteraturen når det diskuteres rundt hvilken utfall job crafting kan ha for informantene i denne studien. Basert på det teoretiske rammeverket, blir det også foreslått hvordan de gjenværende kan bruke strategier for å håndtere en usikker jobbsituasjon.





## Metode

Denne delen av oppgaven vil gjennomgå de ulike metodestegene som har blitt fulgt i denne studien. Forskningsprosjektet har som hensikt å undersøke hvordan de gjenværende bruker job crafting under nedbemanning, med særlig fokus på den kognitive strategien. Det vil være foretrukket å gå i dybden på hva de ansatte tenker og føler under slike omstendigheter, og at de får muligheten til å sette tilstrekkelig med ord på sine opplevelser. Kvalitative metoder er i henhold til dette en god metode for studien. Kvalitativ metode er i tillegg en god tilnærming om eksisterende teori ikke fullstendig forklarer fenomenet (Larkin, 2015), noe som nettopp er tilfellet når det gjelder tematikken rundt job crafting og nedbemanning. Gjennomførelsen av metoden presenteres punktvis, i rekkefølge fra start til slutt; 1) rekruttering og beskrivelse av utvalg, 2) grunnlag for metodevalg, 3) datainnsamling, 4) bearbeiding av materialet, 5) transkribering, 6) analysearbeid, og 7) etiske betraktninger.

### Rekruttering og utvalg

Jeg vil nå beskrive hvordan informantene i studien ble rekruttert, og deretter beskrive dem og deres arbeidssituasjon. Det vil også gjøres en beskrivelse av situasjonen de jobber og befinner seg i. På denne måten skapes et større bilde, og en helhetlig forståelse av hvem som har deltatt i denne studien.

**Rekrutteringen.** Fire informanter ble rekruttert til denne studien. De er alle arbeidstakere med ulike stillinger innenfor samme organisasjon. Det ble brukt strategisk utvalg for å rekruttere informantene til denne studien. Dette ble gjort ved å kontakte ansatte som har vært, og først og fremst er under nedbemanning i dag. Denne strategien er hensiktsmessig da man mener den kan bidra til at man inkluderer informanter som besvarer spørsmål, og deler erfaringer som er relevante for studiens problemstilling (Bryman, 2015). Informantene ble også rekruttert i forhold til deres tilgjengelighet.

Rekrutteringen ble delvis gjennomført via min kontaktperson i organisasjonen. Jeg gav kontaktpersonen studiens informasjonsskriv, og annen nødvendig beskrivelser av prosjektet. Kontaktpersonen henviste seg til noen som kunne være aktuelle, der noen av de sa seg frivillige for deltakelse. Jeg kontaktet selv ansatte som sa seg villig til å delta, som da mottok en e-post fra meg med videre informasjon. Noen av informantene ble kontaktet bare gjennom meg, da jeg hadde delvis kunnskap om deres situasjon i organisasjonen. Noen av de som ble kontaktet hørte ikke fra seg, og andre ble reddet for sin stilling. Dette var heller en misforståelse, der de ikke helt forstod hva som var hensikten med studien. Resten var positive

og spente på studiens innhold. Kriteriene for deltakelse var at informantene fremdeles er ansatte i bedriften, og har vært gjennom minst én runde med nedbemanning.

**Utvalget.** Informantene består av to kvinner og to menn som har vært, og er i dag under en nedbemanningsprosess. De befinner seg i aldersgruppen 40-60 år, og har ulik arbeidserfaring og ansiennitet. Ingen av informantene har høyere utdanning som er relevante for den jobben de gjør i dag. De representerer alle en internasjonal maritim organisasjon, hvor alle er ansatt i Norge. Organisasjonen har i flere år vært under omstilling og endring. De har alle jobbet i bedriften i flere år, fra 10 til 35. Alle informantene har vært i faresonen for å miste jobben sin, men i ulik grad av risiko. Alle fire har måttet skiftet stilling og/eller lokasjon for å beholde en plass i organisasjonen. De har alle kommet seg videre etter minst én runde med nedbemanning. Alle står overfor enda en kommende nedbemanning, hvor alle er usikre på hvordan den vil prege deres arbeidssituasjon og bedriften i fremtiden.

Informantene i studien jobber med administrativt arbeid. Arbeidshverdagen deres preges av organisasjonens systematikk og rutiner. Deres arbeid kan beskrives som en del av en kjede hvor de ansatte er gjensidig avhengig av hverandres jobb. Organisasjonen er delt inn i ulike avdelinger, hvor arbeidet den ene avdelingen gjør føres videre til neste avdeling. Slik går arbeidsprosessen til produktet eller tjenesten står ferdig.

### **Metodevalg**

Denne studien er et kvalitativt forskningsprosjekt, som er en tilnærming som skiller seg fra den ”tradisjonelle”, kvantitative forskningen på en rekke områder. Mens kvantitativ tilnærming fokuserer på bredde, legger kvalitativ forskning mer vekt på dybde gjennom undersøkelser, beskrivelser og tolkning av både personlige og sosiale erfaringer fra informantene (Smith, 2015). Tjora (2012) mener at kvalitative metoder er et nyttig valg for å komme nærmere individene, og for å forstå deres virkelighet. Denne studien vil undersøke hvordan ansatte bruker kognitiv job crafting som strategi under nedbemanning på arbeidsplassen. For å undersøke et slikt fenomen vil en kvalitativ tilnærming være en god løsning (Tjora, 2012). En vil etterstrebe å få detaljert informasjon, noe som blir sett på som essensen i kvalitativ forskning (Smith, 2015).

Intervju er en datainnsamlingsmetode innenfor kvalitativ forskning. Kvalitative intervju er et bra verktøy for å fange opp stemmer og hvordan deltakerne gir mening til opplevelsene sine (Rabionet, 2011). Det ble brukt semistrukturerte intervju i denne studien, som er en middelvei av helt strukturerte og helt ustrukturerte intervju (Leech, 2002). Med sine åpne spørsmål og fleksibilitet, får semistrukturerte intervju deltakerne til å fortelle egne

historier og tanker (Smith, Flowers & Larkin, 2009). Dette passer til studiens problemstilling, hvor vi blant annet undersøker tankesettet til de gjenværende (deltakerne) i organisasjonen. Semistrukturerte intervju kan variere i stor grad, men målet er at informantene snakker mest mulig rundt studiens tema. Tema er valgt i forkant av intervjuene, og en foretrekker å samle rike data til studiens problemstilling (Howitt, 2013).

### **Datainnsamling**

Det ble brukt semistrukturerte intervju for å innsamling av data i denne studien. Før intervjuene ble det utviklet en intervjuguide som et utgangspunkt for dialogen i intervjuene. Intervjuguiden ble utformet av intervjuer i samarbeid med veileder, sendt inn og godkjent av NSD. Denne inneholdt åpne spørsmål innenfor fem tema; 1) ansettelsesforhold, 2) arbeidshverdag – beskrivelse, 3) arbeidshverdag – opplevelse, 4) endringsprosessen, og 5) fremtiden (se vedlegg 2). Det var her mulighet for å få bredere beskrivelser og dypere refleksjoner fra informantenes arbeidshverdag og situasjon. Oppfølgingsspørsmål ble også lagt til underveis i intervjuet der det følte naturlig (e.g., “kan du gi en dypere forklaring på det?”, “hva følte du i denne situasjonen”, “hvordan påvirket dette deg?”). Dette ble gjort i situasjoner hvor informantene kunne vise tegn til usikkerhet eller følte at de ga “feil” svar på spørsmålet. Intervjuene ble tatt opp på band, og personlige inntrykk fra intervjuene ble notert kort tid etter intervjuet var avsluttet.

Intervjuene ble gjennomført på informantene i begynnelsen av januar 2018. To av intervjuene ble gjennomført samme dag, mens de to andre med en dags mellomrom. Informantene ble intervjuet én gang hver. Jeg spurte i forkant av intervjuet hvor informanten følte seg mest komfortabel for å gjennomføre et slikt intervju, sånn at informanten selv kunne bestemme å ha det enten på arbeidsplassen eller privat. De ble gitt et valg om å ha det på arbeidsplassen eller hjemme, eller at jeg kunne finne et lokale som vi kunne være. Tre av fire intervju ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, der to av de ble holdt innenfor arbeidstid. Det fjerde ble holdt hjemme hos informanten. Hvor en gjennomfører et intervju kan ha både fordeler og ulemper (Howitt, 2013). En bør alltid vurdere miljøet hvor intervjuet skal holdes, da støy kan forstyrre både båndopptak og konsentrasjon. Deltakers komfort er også noe en skal tenke over (Smith, 2015). Intervjuene hadde en varighet fra 45 min til 90 minutter.

### **Transkribering**

Datamaterialet ble transkribert alene av meg, og i ordrett form. Kroppsspråk og andre ikke-verbale hint ble satt i parentes (e.g. mild latter). Pauser i svarsetningene ble markert med

“...”, og ord som ble vektlagte ble satt med store bokstaver (e.g. ALDRI, JA, NEI). En lengre stille pause i intervjuet ble markert med ”(tenkepause)” for å markere tenketid hos informanten. Dette ble gjort for å få en helhetlig forståelse av hvordan stemningen i intervjuet var, noe som blir anbefalt når man holder et intervju (Poland, 2002). Jeg transkriberte datamaterialet på et detaljert nivå, da det kan være vanskelig å vite hva man kan skille ut som unødig så tidlig i prosessen (Tjora, 2012). Jeg gjorde om dialektene til bokmål i transkripsjonen, noe som også er anbefalt så lenge man ikke innebærer tap av meningsinnhold eller andre negative konsekvenser (Tjora, 2012).

### **Dataanalyse**

Det ble brukt tematisk analyse for å analysere intervjuene. Denne analysemetoden brukes for å identifisere, analysere, og rapportere ulike funn og tema i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). En skiller mellom induktiv og deduktiv tilnærming til tematisk analyse, som skiller mellom å ta utgangspunkt i datamaterialet, eller eksisterende teori på feltet (Braun & Clarke, 2006). Denne studien ville fokusere på hvordan de ansatte bruker kognitiv job crafting under en nedbemanningsprosess. Forskeren vil da prøve å få rike detaljer rundt deler av datamaterialet, men ikke alt. Dette gjør at denne studien tar utgangspunkt i en deduktiv tilnærming (Braun & Clarke, 2006).

Analyseprosessen har tatt utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sin seks-steps prosess for å analysere datamaterialet. Første steget handler om å gjøre seg kjent med datamaterialet, noe som også kan være en styrke for de videre stegene. Her er det anbefalt å både notere ned ideer som dukker opp underveis, og tanker som utvikler seg (Braun & Clarke, 2006). Jeg skrev umiddelbare tanker i høyre margin på intervjuene når jeg repetitivt leste gjennom de. Videre markerte jeg datamaterialet med koder. Disse kodene kan være ord som en synes oppsummerer et avsnitt godt, og disse ble notert i venstre marg på intervjuene. Neste steg er å sortere kodene inn til ulike tema. Jeg lagde meg et tematisk kart der jeg koblet varierte koder til tema, noe som Braun og Clarke (2006) mener er en nyttig strategi. Jeg bruker farger på de ulike kodene for å letter gjenkjenne hva som var likt og ulikt i datamaterialet. Når ulike potensielle tema hadde utviklet seg, ”snudde” jeg meg tilbake til datamaterialet for å finne ut om temaene passet til materialet mitt. En må belage seg på å være fleksibel og gjøre endringer gjennom hele analyseprosessen.

### **Etiske betraktninger**

Prosjektet ble meldt inn og godkjent av personvernombudet (NSD) tidlig høsten 2017 (se vedlegg 3). Det er viktig å påpeke at det var frivillig deltakelse blant informantene, noe

som de også fikk presisert i et informasjonsskriv som ble sendt ut i forkant av intervjuet. Dette informasjonsskrivet inneholder beskrivelse av studiens konfidensialitet og informantenes anonymitet. De skrev under på informert samtykke i forkant av intervjuene, etter at informasjonen hadde blitt gått gjennom og godkjent av informanten.

Konfidensialiteten og anonymiteten ble tatt vare på under hele prosjektet, helt til studiens slutt. Organisasjonen som informantene er ansatt i er også anonymisert. All informasjon som kan gjenkjenne informantene eller deres bedrift er ekskludert fra oppgaven. Noen eksempler og viktige poeng blir oppsummert i lengre tekst, hvor de ikke var tilstrekkelig anonymisert i sitat. I resultatdelen får informantene tildelt oppfunne navn hvor leser kan lese analysen med større flyt og sammenheng.



## Resultat

Denne delen av oppgaven vil gjøre rede for funnene i den tematiske analysen. Jeg vil starte med en kort presentasjon av konteksten ”et arbeidsmiljø preget av usikkerhet”, da dette øker forståelsen av hvordan de ansatte håndterer nedbemanningen. Jeg vil videre presentere de tre tema som sammenfatter de mest hyppige samtaleemnene gjennom intervjuene; 1) unngåelse av negativitet, 2) behov for utvikling, og 3) nødvendig teamwork. Disse temaene kommer som en følge av analysen som er gjort i studien. Konteksten og temaene blir illustrert med beskrivelser og konkrete sitat fra informantene. Det vil gis forklaringer og refleksjoner rundt hvert et tema. Litteraturen som refereres til er brukt for å skape en større begrunnelse av hvordan jeg forstår informantenes utsagn. Kapittelet vil avsluttes med en diskusjon rundt tematikken ”kognitiv crafting og nedbemanning”.

### Kontekst: et arbeidsmiljø preget av usikkerhet

Under intervjuene beskriver informantene det sosiale miljøet med karakteristikk som usikkerhet og frykt. Informantene presenterer det sosiale miljøet som preget av negative holdninger og atferd, noe som de mener ikke har sin plass i arbeidslivet. Informantene beskriver denne atferden med ord som ”snakkisen”, ”manipulering” og ”hviske-tiske-greie”. Informantene nevner gjentakende at kolleger fremtrer som negative, og det er et redusert fokus på det faglige aspektet. Denne atferden mener informantene kommer som et resultat av organisasjonens usikre fremtid, og hvordan kollegene nettopp håndterer dette. Forskning viser at usikkerhet er en merkverdig kilde til psykologisk press i organisatorisk endring (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004), og uvisshet rundt endringen kan oppleves som stressende for de ansatte (Bordia et al., 2004). Dette støtter opp informantenes beskrivelser av det usikre sosiale miljøet. Sitater fra intervjuene demonstrerer usikkerhet blant kollegene under nedbemanningen. Her er beskrivelsene til informantene noe samsvarende. Den ene informanten forklarer:

**Marit:** *”Det er egentlig veldig sånn at folk går rundt å lur på hva som er det neste som kommer til å skje (...) Og folk føler seg litt utrygg og vet ikke helt hva som skjer og ja”*

Sitatet illustrer hvordan de ansatte føler seg utrygg under nedbemanningen, nettopp fordi de ikke vet hva som kommer til å hende. En annen informant beskriver miljøet som preget av gjennomgående klaging og ”huffing” blant kollegene. Han mener dette er en konsekvens av de repeterende nedskjæringene, og at miljøet er påvirket av reduksjonen i arbeidsgruppene. Simen forteller: *”Når vi har vært gjennom mange runder med nedbemanning, så er det første*

*kriteriet ansiennitet. Det som skjer då er at du hever gjennomsnittsalderen på arbeidsstokken. Så en del yngre folk som hadde litt "passion", de har forsvunnet for lenge siden".*

Informanten mener at redusering av de yngre har senket både produktiviteten og positiviteten til gruppen. Han forteller hvordan han opplever den nåværende situasjonen i gruppen:

**Simen:** *"Det er veldig mye "huffe"-stemning og alt det der. Og på min tidligere arbeidsplass så hadde vi en mye mer dynamikk som jeg satt pris på. Jeg trives ikke med den dynamikken som er her"*

Det ser ut til at informanten er noe preget av den sosiale kulturen på hans avdeling. Han er en av de nye på nåværende arbeidsplass, og sliter med å inkludere seg selv i gruppen. Det er vist å være krevende å utvikle nye relasjoner under nedbemanning hvor en blir satt sammen med nye kolleger (Amundson et al., 2004). Informanten forklarer at han synes det var enklere å være en del av en gruppe på tidligere arbeidsplass. Han presiserer:

**Simen:** *"(...) Jeg inviterte folk med meg for å gjøre noe gøy.. for å arbeide sammen i team.. jeg tok med litt uvanlige folk til sånn tverrfaglige ting. Vi ble en god gruppe (...) Det har jo forsvunne som dugg fra solen når jeg kom her. Det kan godt være at det er her, men jeg har ikke sett noen ting til det"*

Sitatet over viser at informanten har vært både initiativtakende og dratt med seg folk for å utvikle gode relasjoner. Her inkluderte han ulike mennesker hvor alle som ville fikk være med. Dette kan ses i sammenheng med strategier for relasjonsorientert crafting, hvor han prøver å skape gode relasjoner med kollegene. Sitatene tyder på at informanten har et behov for et godt sosialt miljø rundt seg. Han forteller at det er vanskelig for han å være deltakende i det sosiale miljøet i dag, noe som han beskriver som tungt. Dette kan indikere på at Simen ikke opplever store muligheter for relasjonell job crafting, men at han heller opplever kolleger som trekker seg tilbake på bakgrunn av nedbemanningen. En annen informant snakker om hvordan nedbemanningen har påvirket stemningen i gruppen. Han demonstrerer hvor stygge kollegene kan være mot hverandre, noe han mener er en følge av reorganiseringen. Informanten forteller hvordan både manipulering og gruppering har påvirket det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Han legger frem:

**Ole:** *"Det blir veldig preget og det blir smågrupperinger. De prøver å få med seg folk, for å ha liksom flere på laget (...) Og så er det en som har blitt helt.. ja.. manipulert rett og slett. Så da blir det flere mot én (...) Det er noen få som sitter å gjør det de får beskjed om, og så er det noen få som har kanskje.. spesielt de som har vært i endringsledelse før.. de posisjonerer seg. Og da er de stygg. Da kan de være veldig stygg"*



Sitatet over viser at informantene forstår det sosiale miljøet som splittet, og at de ikke står sammen under omstillingen. Informanten uttrykker en mening rundt hvorfor kollegene holder på som de gjør. Han mener at dette er en forsvarsmekanisme for å beskytte seg selv under nedbemanningen. Informanten legger til: *”Beskytte seg selv.. rett og slett. Beskytte seg selv for å ikke bli sagt opp. Ja, en forsvarsmekanisme som slår inn”*. Den siste informantene snakker videre om negativiteten som preger det sosiale miljøet for tiden. Hun presiserer:

**Sandra:** *”Jeg skjønner at folk blir negative.. og det er sikkert kanskje en følelse av at de er redde.. men så går det ut i negativitet (...) Så er det ikke alltid det er så tydelig hva det er som skal skje, og da blir det mye usikkerhet rundt.. hva og hvorfor de skal si opp den.. eller hva rolle skal bort nå, og hva skjer da”*

Forskning viser at nedbemanning øker nivået av jobbusikkerhet blant ansatte (Quinlan & Bohle, 2009). Dette kan vi se i sammenheng med hvordan informantene mener kollegene er usikre i denne perioden. For ansatte er det ikke tilfredsstillende å sitte og vente på hva organisasjonen bestemmer seg for å gjøre, og vil gjerne ha informasjon fortløpende (Amundson, et al., 2004). En studie fra Berger (1987) foreslår at mennesker har to elementære behov i en sånn sammenheng. Det ene er muligheten til å kunne predikere hva som kommer til å være neste hendelse (hva som kommer til å skje). Det andre behovet er muligheten til å forklare hvorfor situasjonen er som den er. I henhold til hva informantene forklarer, ser det ut til at de ansatte i organisasjonen er uvitende om hva som kommer til å skje i fremtiden. Forskningen viser at uansett strategi for reorganisering, tilegner de ansatte seg bekymringer angående fremtiden (Sverke et al., 2006). I henhold til hvordan informantene beskriver de negative holdningene til kollegene, kan frykten for fremtiden være en potensiell årsak til disse holdningene.

For å forstå hvorfor informantene i studien fokuserer på visse aspekter ved arbeidsforholdene, kan man se det i sammenheng med konteksten. Det ser nemlig ut til at det sosiale miljøet preger arbeidshverdagen til informantene på flere plan. Vi skal videre presentere analysens tre temaer. Kontekstbeskrivelsen vil nå avsluttes med en flytende overgang til første tema; ”unngåelse av det negative”. Vi skal gå dypere inn på hvordan de ansatte håndterer arbeidsmiljøet, og hvordan flere av informantene velger å unngå de negative aspektene. Analysen demonstrerer hvordan ulike strategier er viktig for informantene i studien.

## Unngåelse av det negative

Et gjennomgående tema i analysen er hvordan de ansatte prøver å unngå negative aspekter som omhandler nedbemanningen. Negativitet kan i denne sammenheng forklares som fokuset på det de ansatte ikke ser som fordelaktige konsekvenser for dem. Informantene i studien beskriver ulike teknikker de bruker for å unngå negative kommentarer rundt nedbemanningen. De illustrerer i tillegg hvordan de unngår å ha et negativt perspektiv på reorganisering. I forrige avsnitt forteller informantene om kolleger som uttrykker sin frustrasjon rundt nedbemanningen, noe som påvirker dem i ulik grad. Informantene i studien illustrerer under dette temaet hvordan de reduserer sjansene for å bli påvirket av negative kommentarer. Den ene informanten beskriver hvordan hun opplevde at kollegene snakket da hun endret stilling i jobben. Denne tiden ble flere oppsigelser utført, og hun opplevde at kollegene fokuserte mye på dette aspektet. Informanten forteller hvordan hun forsøker å unngå sånne negative fokusområder. Hun presiserer:

**Sandra:** ”Og ikke la det påvirke meg.. jeg får sånne.. ikke stikk heller, men det blir jo litt snakket om, så tenker jeg; ikke engasjer deg. Bare ta avstand. Så om noen henvender seg direkte til meg så prøver jeg ihvertfall å unngå.. bare la de få prate, og så sier jeg ingenting annet (...) Jeg er en veldig positiv person, så da er det veldig tungt å være sammen med de negative personene ”

Sitatet overfor illustrerer hvordan informanten tar mentalt avstand fra kollegenes negative kommentarer. Forskning argumenterer for at de ansatte kan trene seg til å tenke positivt, noe som kan føre til økende trivsel på jobb (Achor, 2012, s. 100). Informanten forteller at hun er en positiv person, og i henhold til dette sitatet kan det tyde på at informanten holder seg unna negativiteten for å opprettholde sin positive holdning. Med utgangspunkt i Tims og Bakker (2010) sin modell på job crafting er det nærliggende å anta at negativitet er et jobbkrav hos informanten (Tims og Bakker, 2010). Negativiteten ser ut til å påvirke henne om hun ikke aktivt prøver å håndtere det med sine egne unngåelsesteknikker. I denne sammenhengen kan jobbkravet forstås som hindrende (LePine et al., 2005), ved at hun anser negativiteten som en krevende faktor. Unngåelsen som Sandra beskriver kan også forstås som en strategi for å øke meningen med jobben, ved å redusere fokuset på det hun ser som mindre belastende. Informanten ser ut til å unngå de interaksjoner hun opplever som mindre fordelaktig for seg selv. Justering av relasjoner på arbeidsplassen er argumentert for å kunne endre synet på en meningsfull arbeidshverdag (Wrzesniewski & Dutton, 2001). En annen informant beskriver også hvordan han unngår de negative holdningene på arbeidsplassen. Han opplever en del

konflikter mellom kollegene, noe som han ikke vil være en del av. Disse konfliktene mener informanten kommer som et følge av nedbemanningen. Informanten presiserer:

**Ole:** *”Der er en del konflikter. Det kommer spesielt med endringene. Da er det noen som har spisse albuer, og sånne folk det klarer jeg ikke å jobbe med (...) Og min forsvarsmekanisme er bare å ignorere de personene. Ikke ha øyekontakt med de eller noe som helst. Forholde meg veldig sånn jobbmessig”*

Ole liker å holde seg jobbrelatert i henhold til det han beskriver som konflikter. Informanten holder seg bevisst unna ved å unngå øyekontakt med de kollegene han mener forårsaker disse konfliktene. Han forklarer at han ikke liker å jobbe sammen med personer som skal være stygge med hverandre, og at dette ikke hører til i et samarbeid. Konflikter mellom kolleger er i forskningen sett på som jobbkrav (Schaufeli & Taris, 2014). Og i henhold til hvordan informanten forklarer det, ser det ut til at han mener disse konfliktene kommer av nedbemanningen. Hvordan Ole beskriver konfliktene som ødeleggende og uønsket, henger i tråd med hvordan forskningen forholder seg til begrepet konflikt (Einarsen & Pedersen, 2007). Det informanten beskriver i sitatet over tyder imidlertid mer på irritasjon. Denne irritasjonen kan komme av blant annet de ansattes unngåelse av å ta opp frustrasjonsmomenter med nedbemanningen (Einarsen & Pedersen, 2007). Hvordan informanten ser på dette som ødeleggende for samarbeidet kommer vi dypere innpå under temaet ”nødvendig teamwork”. En annen informant beskriver hvordan hun opplever en mengde ”snakking” blant kollegene. Informanten forklarer at kollegene ikke holder seg til hva de vet, men at de heller går rundt og synser. Hun presiserer:

**Sandra:** *”Det er derfor jeg ikke vil ha så mye snakk om hva som skjer.. hva tror du, hva som skjer, hva er det du vet.. ja.. da vil jeg heller snakke om fakta, og ikke synse og tro. Det er min holdning da”*

Sandras sitat viser at hun ikke vil fokusere på hva kollegene mener og tror om fremtiden. Her unngår informanten å dele kollegene sine bekymringer, men forholder seg til det hun mener er fakta. Forskningslitteraturen viser at ressurser som; meningsfullhet, troen på personlig kontroll, og optimisme, hjelper mennesker å håndtere stressende hendelser (Taylor, Kemeny, Reed, Bower, & Gruenewald, 2000). I tråd med litteraturen som finnes på reaksjoner knyttet til nedbemanning, illustrerer sitatene over hvordan de ansatte opplever usikkerheten rundt prosessen. I relasjon til dette kan fokus på det mer fordelaktige være en strategi som hjelper informantene med å håndtere nedbemanningen.

Sitatene i forrige avsnitt indikerer at informantene i studien velger å holde seg unna de negative kommentarene som uttrykkes fra kollegene. En av informantene beskriver at han må ignorere kollegene helt, og holder seg rent faglig overfor dem. En studie fra Marks og DeMeuse (2005) foreslår at en bør tenke gjennom det man sier og gjør, da ansatte under nedbemanning kan skape sin egen tolkning av nesten alt man sier og gjør. Det meste kan resultere i ryktespredning på arbeidsplassen under en usikker jobbsituasjon (Marks & DeMeuse, 2005). Hvordan de ansatte håndterer dette kan anses som en form for relasjonell job crafting, hvor informantene reduserer de interaksjoner som ikke tilfører dem noe fordelaktig (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski og Dutton (2001) argumenterer for at de ansatte aktivt justerer de relasjonelle grensene ved jobben. Dette kan endre både synet på en meningsfull arbeidshverdag, og ens arbeidsidentitet. Dette kan likeledes ses i sammenheng med informantenes unngåelse av negative aspekter ved nedbemanningen. Videre tyder det på at informantene ønsker å redusere de negative tankene rundt nedbemanningen, ved å rette fokus på det de opplever som fordelaktig. Om fokuset rettes mot det man verdsetter i jobben, kan man redusere de aspekter ved jobben som oppleves mer krevende (Berg et al., 2013). Samtidig som informantene beskriver unngåelsen av kollegenes ”snakk”, forklarer de hvordan de unngår å fokusere på det negative perspektivet ved selve nedbemanningsprosessen. En av informantene snakker om hvordan han forsøker å endre en kollegas syn på reorganiseringen. Informanten forklarer:

**Ole:** *”Nå tok jeg han med på et prosjekt i dag da, så håper jeg at det hjelper litt (mild latter). Selv om det ikke er mitt ansvar da.. så bare for å drage han med og håpe at han får noe helt annet enn det han jobbet med.. for då får man et helt annet perspektiv plutselig (...) om du klarer å motivere folk, så får du bort det negative perspektivet med det med reorganisering også.. for da får du fokusere på noe helt annet”*

Ole forteller hvordan han har hjulpet en kollega med å finne tilbake glede i jobben sin. Å hjelpe en kollega argumenteres for å være en sterk kilde for å øke glede og positivitet i en stressende periode (Achor, 2012). Informanten inkluderer en kollega i et prosjekt som hans kollega ønsker å delta på. Informantens hjelp tyder på å være en av hans strategier for å tillegge mening til jobben sin. I sammenheng med sistnevnte kan sitatet overfor ses på som en kombinasjon mellom oppgave- og relasjonsorientert job crafting. Informantens tiltak for å inkludere kollegaen i prosjektet resulterer i ekstra arbeidsmengde, hvor dette kan relateres til oppgaverelatert job crafting. Denne formen for job crafting tar utgangspunkt i blant annet justering av mengde oppgaver (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I henhold til relasjonell

crafting kan man se sitatet i sammenheng med hvordan informanten interagerer med kollegaen for å endre arbeidsinnholdet (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Samtidig som å forbedre relasjonen mellom de to, tyder det på at informanten ønsker å forbedre relasjonene på arbeidsplassen. Ole mener det er bra å kunne redusere det negative synet hos de ansatte, da får de holde fokus på noe som er mindre negativt. To av de andre informantene ser ut til å bevisst rette tankene mot noe mindre negativt. En av informantene viser forståelse for at nedbemanningen vil redusere arbeidsstokken, og i tillegg endre arbeidsoppgavene deres. Hun klargjør derimot at dette ikke er noe hun selv kan påvirke. Hun presiserer:

**Sandra:** *”Det vil jo forsvinne en del folk, ergo en del av arbeidet som vi gjør vil jo minske. Men jeg tenker jeg lar det ikke påvirke meg før det er et faktum (mild latter). Altså, hva kan jeg gjøre da. Og det er sånne ting som tapper energien min. Om jeg skal tenke på sånne ting, det er ikke nødvendig å bruke hodet sitt på sånt”*

Til tross for at de ansatte ikke kan endre de konsekvenser nedbemanningen resulterer i, ser det ut til at informantene i studien heller justerer tankegangen rundt nedbemanningen. En annen informant forteller om de dårlige tidene i bransjen, og at det ikke er så mye han kan gjøre. Det tyder på at informanten velger å fokusere på at har fått beholde jobben sin, noe som han bevisst retter tankene sine mot. Han beskriver:

**Simen:** *”Kampen er å holde hodet over vann når den maritime industrien er på vei ned. (...) Så da tenker jeg at alt er bedre enn ingenting. Og kanskje det er motivasjonen”*

Sitatene i forrige avsnitt viser at informantene aktivt justerer tankene bort fra det negative perspektivet med nedbemanningen, både for dem selv og for de rundt seg. Funnene som presenteres under temaet ”unngåelse av det negative” illustrerer hvordan informantene forsøker å redusere den negative atmosfæren, og hvordan de prøver å minske de negative holdningene hos kollegene. Sitatene tyder på at informantene forsøker å håndtere nedbemanningen ved praktisering av ulike strategier. Temaet oppsummerer blant annet informantenes unngåelsesstrategier for håndtering av det nåværende arbeidsmiljøet. Forskningslitteraturen argumenterer for at de ansatte har en aktiv rolle når det kommer til å skape mening i arbeidet sitt (Wrzesniewski & Dutton, 2001), noe som kan ses i sammenheng med informantenes forsøk på å redusere det negative perspektivet ved omstillingen. Dette kan være en strategi for å skape en meningsfull arbeidshverdag under nedbemanningen. Temaet presenterer funn som kan forstås som en kombinasjon mellom relasjonell og oppgaverelatert

job crafting. Dette er i tillegg et tema som retter oppmerksomhet mot informantenes bruk av kognitiv job crafting som strategi. Informantene velger å rette fokuset bort fra den negative tankegangen rundt nedbemanningen, da de mener et sånt fokus både er energitappende og lite motiverende.

### **Behov for utvikling**

Et annet gjennomgående tema hos informantene er behovet for utvikling i arbeidshverdagen. Informantene beskriver en organisasjon som kjennetegnes av systematikk og rutiner, der repetitive prosedyrer dominerer arbeidsdagen. Til tross for at informantene beskriver arbeidet som noe repetitivt, opplever de oppgavene som varierende og lærerike. Forskning viser at repetitivt arbeid kan oppleves som kjedelig blant ansatte (Kass, Vodanovich & Callender, 2001), mens variasjon derimot ses på som en jobbbressurs (Tims og Bakker, 2010). Analysene demonstrerer at informantene selv klarer å finne aspekter ved jobben som de oppfatter som varierende og lærerik. I intervjuene ble de spurt hvordan de ser arbeidsoppgavene som varierte eller repetitive. Hva informantene forteller er noenlunde samsvarende. Den ene informanten beskriver:

**Simen:** *”Det er en tendens til å være mye om og om igjen.. det er en del typ repetitivt arbeid (...) Men der er altså tillatt å være kreativ og seg selv også”*

En annen informant sier:

**Sandra:** *”De er jo ganske lik, men de er ikke like likevel. Det er ikke noen sak som er lik, synes jeg. Så du må på en måte tenke, det går ikke automatisk”*

Det argumenteres for at ansatte som lykkes med å se oppgaver som mer verdifulle, håndterer kjedsomhet på arbeidsplassen bedre (Game, 2007). Selv om repeterende arbeid kan oppleves som kjedelig, indikerer sitatene overfor på at informantene finner områder hvor de kan utvikles. Dette indikerer på opplevelse av selvbestemmelse hos informantene, hvor de føler de kan bruke sine egne evner for å løse oppgavene (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010). Ved å ha en følelse av kontroll i arbeidet sitt, kan de ansatte oppleve muligheter for å påvirke oppgavene med sine egne ideer og ønsker (Tims og Bakker, 2010). En tredje informant beskriver selve arbeidsprosessen som noe gjentakende. Ole presiserer: *”Prosessmessig så er det det samme. Du får inn et krav, du finner en løsning, og du implementerer det”*. Likevel ser informanten muligheter for læring, noe som han setter pris på. Han presiserer:

**Ole:** *"Men det som er fordelene med den avdelingen som jeg jobber er at programvaren hele tiden utvikler seg. Så det er alltid noe nytt, og så bør jeg helst teste ut det nye før vi gir det ut"*

Oppgaver hvor man blant annet opplever mer frihet kan redusere følelse av kjedsomhet (Hackman & Oldham, 1980). Dette kan ses i sammenheng med sitatene over, hvor informantene beskriver en frihet til å bruke sine individuelle evner. Det er nærliggende å anse dette som strategier for oppgaverelatert job crafting, hvor informantene ser muligheter istedenfor begrensninger ved oppgavene. Selv om de beskriver arbeidet som repetitivt, ser de likevel muligheter for læring. Det kan tyde på at de søker det mest givende med oppgavene for å øke meningen med arbeidet (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Vi kan se dette i sammenheng med informantenes syn på den økende arbeidsmengden. Flere av informantene fremhever stadig den økende arbeidsmengden som er en konsekvens av nedbemanningen. Sandra beskriver det sånn: *"Det forsvinner folk, men jobben skal likevel gjennomføres. Så de som blir igjen får mer oppgaver"*. Flere av informantene opplever ekstraarbeid som lærerikt istedenfor krevende. Sandra presiserer:

**Sandra:** *"Da blir det ekstraarbeid. Men det er jo bare gøy. Jeg synes det er gøy da.. jeg ser ikke så negativt på det (...) Det er jo givende for meg fordi at jeg har utrolig mye å lære der"*

En annen informant sier:

**Ole:** *"Og arbeidsmengden kommer da på oss som er igjen. Men vi vet jo stort sett det meste da. Så da går arbeidsmengden vår opp igjen. Så det er sånn, da får du dobbelt opp kan du si. Noen takler dette veldig fint, fordi de ser på det som en utfordring. Og noen bare, dette er ikke min oppgave..."*

Han legger til:

**Ole:** *"Jeg ser helt klart ekstra arbeid og oppgaver i en periode som veldig positivt og god læring. I en periode så bør en også strekke seg litt ekstra siden i reorganisering er det ikke alltid ting er avklart. Et annet element i det å ta på seg ekstra oppgaver er at da får jeg se mer helheten i en organisasjon.. noe som på sikt gir en mye bedre innsikt i hvordan en organisasjon henger sammen"*

Sitatene over illustrerer at informantene ser ekstraarbeid som fordelaktig for deres læring. Forskningslitteraturen viser at høy arbeidsmengde ofte er sett på som et jobbkrav, hvor det kan gi skadende effekt på en ansatts helse (De Cuyper & De Witte, 2006). I henhold til forskningen kan kravet oppleves som hindrende, fordi oppgavemengden overskrider

eksisterende evner for å gjennomføre de (Cavanaugh et al., 2000). I studiens sammenheng ser høy arbeidsmengde derimot ut til å være et utfordrende krav. Informantene beskriver de ekstra oppgavene som noe fordelaktig, hvor de i større grad får brukt sine evner.

I sammenheng med avsnittet over illustrerer noen av informantene at de ikke trives i en jobb med få utfordringer. Selv om noen av informantene ser jobben som lærerik i dag, har det ikke dette alltid vært tilfelle. En av informantene beskriver den nye stillingen som en av de største endringene hun har vært gjennom i omstillingsprosessen.. Denne endringen kom som et resultat av nedbemanningen, hvor hun stod i fare for å bli oppsagt i sin tidligere stilling. Da organisasjonen derimot tilbydde henne å skifte jobb, ble situasjonen noe annerledes. Den nye stillingen krever helt andre arbeidsoppgaver og kunnskaper for å gjennomføre. Informanten forklarer:

**Sandra:** *”Masse av det før gikk mer repetitivt, gjentakende. Så du kunne gjøre det ganske kjapt og effektivt. Men det ble ikke så veldig utfordrende (...) Jeg tror masse, masse ligger med meg er at jeg trengte en endring.. i arbeidsoppgavene. At det.. nye utfordringer, ja. Kanskje jeg ikke var på rett hylle”*

Sitatet overfor tydeliggjør at informanten ikke hadde tilstrekkelig med utfordringer i tidligere stilling. Da det ble oppklart at hun likevel fikk beholde stillingen, forstod hun at hun ikke var særlig motivert for videre arbeid der. I sammenheng med dette ser det ut til at informanten ikke fikk nok læring i sin forrige stilling og heller ikke var motivert på grunnlag av dette. Behovet for utvikling inkluderer ønsket om å ha kreative og produktive effekter på seg selv og miljøet rundt seg. Tilfredstilte av dette behovet forekommer når en person står overfor utfordringer som gjør at man anvender og utvikler evneomfanget (Schneider & Alderfer, 1973).

En annen informant opplever noe av det samme som Sandra, men i motsatt retning. Han er ny på nåværende arbeidsplass og forteller at nåværende stilling ikke gir han tilstrekkelig med utvikling. Han snakker om et nytt prosjekt organisasjonen skal gjennom, og legger vekt på at han vil være med på dette. Han beskriver dette som en stor mulighet for hans fremtid. Informanten presiserer:

**Simen:** *”Jeg har lyst å være med på noe nytt. Og jeg har veldig troen på det.. og det gir et håp. Men samtidig så er det dager hvor jeg har lyst å gå rett å sykemelde meg fordi jeg har fått nok. Og så føler jeg at vi ikke kommer noen vei”*



Simens følelse av å ville slutte i jobben er en vanlig reaksjon blant gjenværende i organisasjoner under nedbemanning (Ugboro, 2006). Informanten forklarer videre om hvordan han ser på arbeidet sitt:

**Simen:** *”Men det er ikke forferdelig vanskelig det jeg gjør egentlig da.. og det er og.. det går i grunn veldig greit. Jeg vet hva jeg skal vurdere.. jeg har vært med å satt tidsfristene selv. Jeg synes egentlig det er greit.. likevel kan det være kjedelig av og til”*

De to siste sitatene illustrerer at informanten ikke er tilfreds i jobben han har nå. Ønske om å skifte stilling i jobben kan være et følge av hans behov for utvikling i arbeidet. Kjedsomheten som informanten forklarer kan være et resultat av reduserte muligheter for utfordring og læring i arbeidshverdagen. Informanten ser ikke oppgavene som særlig vanskelige, men beskriver arbeidshverdagen likevel som tung. Behov for kunnskap er nemlig vist å være en viktig faktor for trivsel i arbeidslivet (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001). Helt tilbake til Maslow’s behovspyramide finner vi behovet for selv-aktualisering på høyeste nivå. Dette viser til behovet for å utvikle seg selv og sin kunnskap. Selv-aktualisering har blant annet blitt forklart som et ønske om utvikle seg selv, sånn at man kan bli det beste av det man er (Goble, 1970). En nyere undersøkelse av meningsopplevelse på jobben viser at ansatte søker arbeid som blant annet kan gi en utfordringer og mestingsfølelse (Manpower Group, 2016). Sitatene i dette avsnittet tyder på at informantene i studien ønsker arbeid som oppleves som utfordrende.

Funnene under temaet ”behov for utvikling” illustrerer informantenes ønske om utvikling og utfordring i arbeidshverdagen. Selv med repetitive arbeidsprosedyrer, opplever informantene variasjon og muligheter for læring. Det ser ut til at informantene aktivt søker etter læringsmuligheter, noe som tyder på proaktiv atferd (London & Mone; Frese, Kring, Soose, & Zempel, referert i Sonnentag, 2003, s. 519). Proaktiv atferd er vist å være nødvendig i dagens moderne organisasjoner, som karakteriseres av raske endringer og mindre tilstedeværelse av ledelsen (Sonnentag, 2003). Implementering av nye ideer og være i stand til å løse problemer er handlinger som karakteriseres med proaktiv atferd (Parker, Williams, & Turner, 2006). Temaet demonstrerer til slutt hvordan noen av informantene er/og har befunnet seg i stillinger som ikke gir muligheter for læring. Redusert mengde av utfordringer ser ut til å være kjedsomt for informantene. Sitatene under dette temaet illustrerer bruken av kognitiv crafting hos informantene, hvor de justerer tankegangen rundt arbeidsoppgavene.

## Nødvendig teamwork

Et tredje gjennomgående tema i analysen går under navnet ”nødvendig teamwork”. Informantene forteller her hvordan de stadig bruker kommunikasjon med sine kolleger som et viktig verktøy. Analysen illustrerer hvordan informantenes arbeidsprosedyrer baseres på et kontinuerlig teamwork, og i denne studien er det her nærliggende å definere teamwork som en gruppe av to eller flere ansatte som jobber mot et felles mål (Olatunde, Ogunsemi, & Oke, 2017). Informantene i studien beskriver hvordan de mener samarbeidet i gruppen er nødvendig for å fullføre arbeidet. Temaet illustrer dessuten også potensielle konsekvenser som kan oppstå når et team ikke fungerer optimalt, og hvordan informantene mener dette er ødeleggende for arbeidet. Informantene mener at det svekkede samarbeidet er en følge av nedbemanningen. Illustrasjon av informantenes opplevelse baseres på deres beskrivelser og sitater, og refleksjon rundt teamwork viser hvorfor samarbeidet forstås som nødvendig. En av informantene forklarer omfanget av teamwork på arbeidsplassen. Denne informanten samarbeider med internasjonale kolleger via ulike kommunikasjonsverktøy. Han forteller:

**Ole:** *”Det er veldig masse teamwork. Nå er jeg akkurat ferdig med to store prosjekter i høst.. (...) På siste prosjektet var det et kjerneteam på 5-6 stykker. Et annet prosjekt var vi vel 7-8 stykker. Om jeg ikke var der fysisk, så var det møter på telefon og på video”*

Når Ole ikke har mulighet til å være fysisk tilstede, går kommunikasjonen gjennom andre taleverktøy (video og telefon). Det er flere av informantene som opplever behovet for talekommunikasjon, enten gjennom fysisk oppmøte eller telefonsamtaler. En av informantene forteller at han jobber tett sammen med flere avdelinger. Han går stadig innom avdelingene hvor de idémyldrer og hjelper hverandre mot en felles løsning. Informanten forklarer:

**Simen:** *”Mye samarbeid med kolleger. Mellom de avdelingene der, så må jeg rundt å snakke med folk. Om vi skal undersøke noe fysisk eller prate og få input med folk.. kan jo maile og ringe og alt mulig.. men.. det er ofte mer verdifullt å treffe noen face-to-face og prate med de.. så de nærmeste sitter her”*

Simen presiserer hvordan han jobber sammen med kollegene gjennom fysisk nærhet av hverandre. Informanten mener fysisk oppmøte er mer verdifullt, hvor det gir bedre forståelse for hverandres synspunkter. Ansikt-til-ansikt kontakt vises å være et verdifullt verktøy for optimalisering av kommunikasjonen under endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). Således kan man bringe frem fordeler som ikke vises ved bruk av elektronisk kommunikasjon som

mail og telefon (Friedman & Currall, 2003). Emosjonelle aspekter ved ansikt-til-ansikt kontakt kan øke mulighetene for å utvikle en felles forståelse og enighet (Saksvik et al., 2007). Sitatene overfor kan i tillegg tyde på relasjonell job crafting, noe som også handler om hvor ofte man interagerer med kolleger (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I denne studien viser informantene at interaksjon med kolleger er viktig for blant annet fullførelse av arbeidet.

Sitatene i forrige avsnitt viser hvordan informantene forstår samarbeidet som avgjørende for å få utført oppgavene, og de ser i tillegg flere nyttige sider med teamwork. Flere av informantene ser det nødvendig å kontakte kolleger daglig, og de har en mening om hvordan dette er fordelaktig. Refleksjoner rundt teamwork viser hvorfor de mener et teamwork er nødvendig. En av informantene forteller hvordan kolleger er avhengig av hennes arbeid. Hun presiserer:

**Marit:** *”Altså, om jeg ikke hadde bestilt noe så hadde de ikke klart å lage noe der nede, så det kommer jo noe ut av det”*

Dette sitatet viser hvordan informanten mener at samarbeid er en del av arbeidsprosedyren i organisasjonen. For å komme i mål med produkt, mener hun at de ansatte avhengig av hverandres arbeid. Sitatet viser informantens forståelse for at arbeidet hennes er viktig for kollegene. I henhold til JD-R-modellen kan dette anses som en jobbressurs, da informanten føler at hun gjør en forskjell i organisasjonen (Tims og Bakker, 2010). En sån jobbressurs kan være med å øke opplevelsen av forpliktelse til organisasjonen (Demerouti et al., 2001). En annen informant forteller om kontinuerlige statusmøter med kolleger på andre siden av jorden. Disse møtene holdes for å oppdatere hverandre om utviklingen av arbeidsprosessen. Dette ser han som ytterlig nødvendig for å forsterke det internasjonale samarbeidet.

Informanten forklarer:

**Ole:** *”Så når vi kommer på jobb sånn rundt 8, så har de jobbet en god halv dag de.. Og da har de gjort masse, og så er det opp til oss da å gjøre arbeidet videre. Det er jo litt for å pushe de litt også da.. om det er noe som går gale, så kan vi ta tak i det om morgenen”*

Her vises det til et kjedearbeid hvor arbeidet fortsettes av noen andre. Sitatet over viser at nasjonene er avhengig av hverandre for å få utføre jobben. Informanten mener at denne kontakten effektiviserer prosessen og fremmer samarbeidet. Tidsforskjeller gjør at disse møtene må gjøres på ulike tider av arbeidsdagen, men det ser det ut til at de forsøker å jevnføre dette med møtene. Flere av informantene forklarer hvordan gjensidig avhengighet

effektiviserer arbeidsprosessen. En annen informant forteller at til tross for mengdevis av individuelt arbeid, er det godt å ha kollegene ved siden av. Hun beskriver samarbeidet som fordelaktig:

**Sandra:** *”Vi er jo et team da, det er vi. Men vi sitter gjerne individuelt og jobber.. men vi jobber med det samme, så det er lett å spørre hverandre om vi står fast.. litt sånn; hvordan ville du ha løst det, og sånn”*

Sitatet viser at Sandra setter pris på kollegenes faglige støtte, og beskriver jobben sin i konteksten av et team. Informanten illustrerer hvordan denne støtten kan løse problemer hun ikke klarer å løse alene. Det vises også at grupper kan skape mer innovative og omfattende løsninger enn det individer kan gjøre på egenhånd (Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990). Som man ser i de to neste sitatene, er det flere informanter i studien som beskriver jobben sin i helheten av team. Et par av informantene presiserer sin oppfattelse av hva teamwork innebærer, og de ser på gruppen som en helhet og ikke enkeltprestasjoner. Den ene informanten forteller om en hendelse hvor hans kompetanse ble verdsatt av en kollega. Han presiserer:

**Ole:** *”Ja, vi er et team sa jeg, enkelt og greit. Jeg klarer ikke å levere noe uten alle folkene rundt meg sa jeg. Nei, han var ikke helt enig da men (...) Jeg er en veldig sånn teamperson. Få teamet til å funke”*

Ole illustrer hvordan han ser på sine prestasjoner som et resultat av teamwork. Han mener at han ikke hadde klart å prestere uten hjelp fra kollegene. Sitatet beskriver hvordan han ser på jobben sin som teamwork-basert. En annen informant snakker om hvordan han på godt og vondt alltid ser prestasjoner som et resultat av teamwork.

**Simen:** *”Om vi som et team får kritikk så tar jeg det til meg og så gjør jeg noe med det i teamet. Om teamet har fått ros for noe, så trykker jeg det frem og sier at dette har VI gjort”*

Sitatene over viser hvordan de ansatte mener at organisasjonen krever et jevnt samarbeid mellom de ansatte. Beskrivelsene viser at informantene ser seg selv som en del av et team istedenfor alenestående. Selv om informantene mener at et bredt samarbeid er nødvendig, er ikke dette noe som tyder på å komme uavbrutt. Samtlige informanter forteller at omstillingen har ført til endringer som preger gruppenes samarbeid. Informantene mener at teamwork er essensielt, men det ser ikke ut til at alle kollegene er like motiverte for dette samarbeidet. Informantene i studien mener at det har oppstått endringer i henhold til

samarbeidet, etter at nedbemanningen begynte. Den ene informanten utdyper en av de største endringene som han var gjennom for noen år tilbake. Teamet hans måtte splittes i to, og de ansatte fikk velge hvilket kompetanseområde de ville satse på. Informanten forklarer:

**Ole:** *”For noen år siden kom det inn en ny sjef som sa; nå skal vi skille ut avdelingene. Vi som var i det ene teamet; har du lyst å jobbe med \*valg1\* eller \*valg2\*? Det var liksom de første endringene som kom den gangen. Og da var det veldig mange som takket for seg. Nei, dette støttet de ikke.. dette var helt feil måte å gjøre det på. Og dele opp et team som funket så godt”*

En annen informant forklarer også hvordan endringene har påvirket teamet hennes. Hun snakker om en tidligere sammenslåing av avdelinger som påvirket henne og hennes arbeid. Hun presiserer:

**Sandra:** *”Så du skulle på en måte ta deg av deres oppgaver også.. Da blir det på en måte en endring i det du har gjort før. Så skulle de endre rollene våre.. du skulle ikke ha de tilgangene.. eller rettighetene til å gjøre det. Men du skulle gjøre DET.. Så blir du avhengig av andre folk igjen. Og så fungerte ikke det”*

Sitatene over viser at de ansatte må tilpasse seg oppgavene og relasjonene på arbeidsplassen i takt med nedbemanningen. Informantene forklarer uforutsigbare endringer som gjør at de må være fleksible med hva og hvem de interagerer med. Sitatene videre illustrerer hvordan informantene mener samarbeidet blir svekket når teamet endres ofte. En av informantene forteller om de utfordringer hun mener er en følge av endringene. Hun forteller at det tidligere gikk både raskere og enklere å fullføre oppgavene. Nå er hun derimot i tvil om det er nok folk involvert i arbeidet for å kunne samkjøre på samme måte som tidligere. Informanten presiserer:

**Sandra:** *”Det er vel kanskje fordi du sitter å skal gjøre en arbeidsoppgave.. som du før har kunnet gjort uten.. men nå må du innom flere ledd som tar tid., og har du nok ressurser? Er det faktisk nok folk som fyller disse oppgavene?”*

Sandra mener reduksjonen av ansatte resulterer i langsommere arbeidsprosesser, nettopp fordi arbeidet nå må gjennom flere ledd. Som utgangspunkt i disse sitatene er det nærliggende å tenke at oppgaverelatert og relasjonsorientert job crafting er mindre tilgjengelig. Disse to strategiene for job crafting tar utgangspunkt i proaktive endringer og justeringer, av oppgaver og relasjoner (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Informantenes refleksjoner rundt nedbemanningen viser at de ikke lenger kan påvirke disse strategiene i like stor grad. Det er

organisasjonens ledelse som avgjør hvem som får beholde jobben eller ikke, og det tyder på at de ansatte ikke får gjort noe med dette. Siden organisasjonen også må fordele de resterende oppgaver på de gjenværende, ser det ut til at de ansatte må være fleksible med tanke på arbeidsomfang.

Et par av informantene forklarer hvordan gruppedynamikken overstyres av negative holdninger. I et utdrag fra intervjuet snakker den ene informanten om ulike konflikter som har pågått på arbeidsplassen. Han uttrykker sin frustrasjon overfor dette og mener noen av kollegene svekker teamet. I denne sammenheng beskriver han en gruppe som overhodet ikke samarbeider lenger. Han forklarer:

**Ole:** *”Men det at folk prøver å posisjonere seg og skubbe ut andre.. det er ikke teamwork i det hele tatt. Så å gjøre en endring.. det å holde på teamet.. gjerne sette av penger til teambygging, der man kan forklare faglig hva som skjer osv. Det blir for lite gjort. Veldig, veldig lite gjort”*

I henhold til beskrivelsen av konteksten, viser sitatet over hvordan kollegene påvirker de ansattes teamwork. Forskningen viser at det kan skape uønskelige situasjoner mellom kolleger ved at lederne fokuserer på utfallet av et samarbeid, istedenfor fokus på hva som er best for organisasjonen (Marks & De Meuse, 2005). Om en organisasjonsstruktur er høyst hierarkisk og ikke støtter gruppens orientering, er det vist å være nytteløst å forsøke å endre holdninger rettet mot teamwork og deltakelse av det (Golembiewski, 1985). Informantene beskriver et teamwork som går mot en negativ utvikling. Noen av informantene mener det er en konsekvens av nedbemanningen, og de beskriver de utfordringer dette fører med seg i arbeidshverdagen. En av informantene illustrerer at dynamikken har forsvunnet i gruppen. Han mener flere kolleger er med å svekke det han ser på som et verdifullt samarbeid. Informanten presiserer:

**Ole:** *”(...) Der er teamet altfor oppsplittet. Du har ikke en teamspirit i det hele tatt. Du har så mange personligheter som bryter ned teamet, rett og slett. Og så har vi ikke et felles mål. Så det mangler litt sånne her prinsipielle punkt”*

Sitatet overfor viser hvordan informanten mener samarbeidet blir ødelagt når de ikke er sammen om et felles mål. Dette er noe som samsvarer med forskningen på feltet, som forklarer teamwork som en gruppe som jobber mot et felles mål (e.g. Olatunde et al., 2017). Flere av informantene opplever at negativiteten blant kollegene forstyrrer samarbeidet i den negative retningen. En av informantene forteller sin opplevelse av samarbeidet på

arbeidsplassen den tiden han har jobbet der. Han har slitt med å inkludere seg i gruppen fra starten av, noe han mener også er ekstra vanskelig under omstillingen. Informanten illustrerer at han må være varsom når det gjelder hvordan man ter seg og formulerer seg under kommunikasjonen. Han beskriver hvordan han oppfatter noen av kollegene i teamwork:

**Simen:** *”Det er jo ikke funksjonen, det er jo personen.. som motarbeider og rakker ned.. og noen ganger så kan det være personangrep og så skal man prøve å være diplomatisk tilbake. Det tapper litt hver eneste gang (...) Du vet aldri hvor langt du kan trekke det.. for om du utfordrer nok, så er det fare for at du hisser på deg noen”*

Han legger til:

**Simen:** *”Men den største utfordringen er nok samarbeid og kommunikasjon.. for det er så mange.. der er så utrolig mange meninger, og alle vil ha sin egen mening på plass. Og om vi hadde hatt retningslinjer som var firkantet så var det jo ikke noe spørsmål (...) Der sitter personer som er bare kranglevorne og som bare kikker på hva vi ikke skal gjøre og forteller hva andre skal gjøre, uten å levere noe selv”*

En studie fra Amundson et al. (2004) viser at ansatte synes det er vanskelig å møte og jobbe med nye kolleger. Noen rapporterer også sinne, bitterhet og mistillit overfor nye arbeidskolleger. Det siste sitatet over indikerer at noen ansatte ikke vil gjøre jobben de får tildelt i gruppen. Et sånt problem kan komme av at individene ikke får individuelle tilbakemeldinger på prestasjonene når prosjektet er ferdig (Ding & Ding, 2008). Det vanligste er at sluttproduktet blir evaluert alene (Ding & Ding, 2008), og dette kan ses i sammenheng med at de ansatte legger ansvaret over på noen andre. Simen forteller at han sammen med sine kolleger fastsetter mål og rollebeskrivelser for prosjektene. Forskningslitteraturen viser at dette er et godt verktøy for å nå målene som er satt (Ding & Ding, 2008). En utfordring for informanten er at noen ikke møter opp, men kommer senere å gir en motstridende mening. Simen beskriver en hendelse hvor dette var tilfelle. Han presiserer: *”Vi definerte hva vi skulle gjøre, altså vi la de store linjene for det. Problemet er at det mangler to i det teamet der.. som faktisk ikke synes det er greit. Og de kommer på et senere tidspunkt å nekter og er vanskelige”*. Når han senere har spurt hva de vil gjøre har de ikke villet gjøre noe. Hvorfor de ansatte likevel ikke er motiverte til å være deltakende i samarbeidet kan ha årsak i nedbemanningen, hvor fornektelse av oppgaver er en vanlig reaksjon hos de gjenværende (Rusbult et al., 1988).

Funnene under temaet ”nødvendig teamwork” viser hvordan informantene i studien ser seg selv mer eller mindre avhengig av teamwork. Organisasjonens reorganisering gjør at informantene ikke har like mye påvirkning på hvem de kan interagere med. Dette resulterer i

at gruppene blir endret, og samarbeidet blir vanskeligere å holde stabilt. Dette kan indikere at de ansatte opplever redusert sosial støtte på arbeidsplassen. Sosial støtte har vist å redusere stress som kommer fra organisatorisk endring (Swanson & Power, 2001). De får heller ikke bestemme arbeidsmengde, da de heller må stille seg fleksibel til oppgaveomfanget. Dette temaet retter igjen fokus mot den kognitive strategien for job crafting; både hvordan informantene ser teamwork som avgjørende for helheten av organisasjonen, og hvordan de beskriver seg selv i konteksten av et team.

### **Diskusjon: kognitiv crafting og nedbemanning**

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan de gjenværende i organisasjonen bruker den kognitive strategien for job crafting under nedbemanning. Resultatene illustrerer hvordan informantene opplever et usikkert arbeidsmiljø; hvordan de unngår negative aspekter med nedbemanningen; hvordan de søker utvikling og læring i arbeidet; og at de ser på seg selv som en del av et stort samarbeid. I sammenheng med dette viser resultatene hvordan de prøver å håndtere det usikre arbeidsmiljøet. Analysene viser også hvordan de snur krevende aspekter om til noe fordelaktig, og hvordan organisasjonens endringer justerer deres relasjoner og oppgaveomfang. Konteksten i studien ser ut til å være en viktig faktor for hvordan informantene tenker og fokuserer på nedbemanningen. Selv om de ikke har like mye kontroll over hva som blir gjort av endringer i organisasjonen, kan det tyde på at informantene i studien bruker tankegangen for å justere oppgavene og relasjonene på arbeid. De neste avsnittene vil forklare hvordan kognitiv crafting foreslås å være en strategi for å håndtere jobbusikkerhet under nedbemanning. Dette forslaget blir også eksemplifisert i egenutviklet figur (se figur 1, s. 46).

Vi har tidligere i oppgaven sett hvordan ansatte kan oppfatte nedbemanning som en usikker jobbsituasjon, og at denne situasjonen kan motivere de ansatte for å justere arbeidet sitt (Berg et al., 2010). Tims og Bakker (2010) argumenterer for at ansatte bruker job crafting når de ikke opplever en balanse mellom jobbkrav og jobbressurser. Analysene i denne studien tyder på at informantene opplever økende krav som en konsekvens av nedbemanningen (e.g. høy arbeidsmengde, lavere selvbestemmelse, konflikter mellom kolleger, og et svakere samarbeid). Det kan antas at de opplever en ubalanse mellom krav og ressurser, da det tyder på at informantene prøver å redusere kravene. Opplevelsen av denne ubalansen kan føre til at informantene gjenoppretter balansen, med oppgaveorientert og relasjonell crafting (Tims & Bakker, 2010). Informantene i denne studien ser ut til å redusere krav ved å kutte interaksjoner som oppleves krevende, og unngår det negative perspektivet på

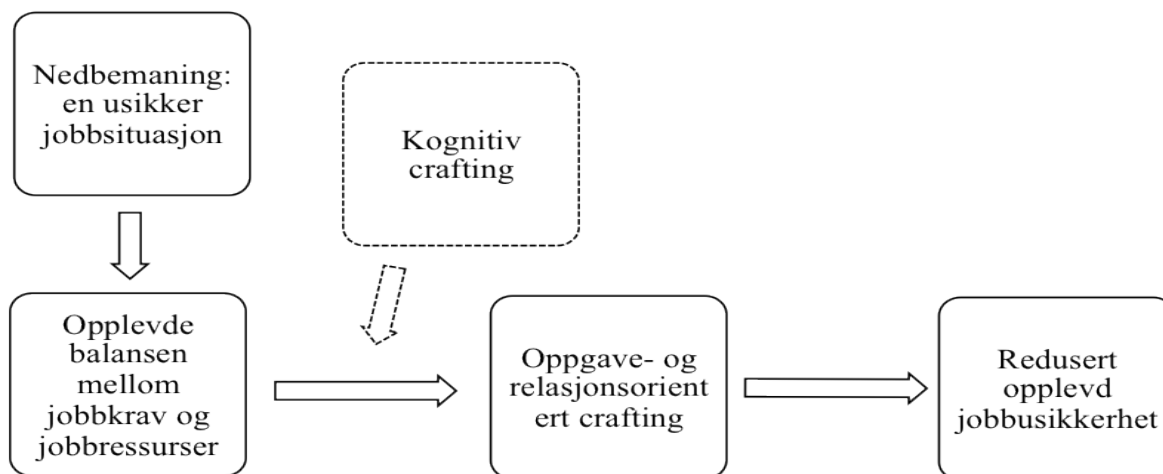


nedbemanningen. Å redusere krav på arbeidsplassen kan være viktig for å oppnå tilfreds i jobben (Tims & Bakker, 2010). Det ser også ut til at de øker krav ved å søke etter utfordringer og læring i arbeidshverdagen. Denne aktiviteten kan ha positive utfall, hvor de ansatte øker utfordrende krav (LePine et al., 2005). På en annen side demonstrerer studien også hvordan informantene ikke kan endre på oppgavene eller relasjonene på jobb i like stor grad, noe som de i tillegg presiserer i analysene. Dette tyder på å være en konsekvens av nedbemanningen, hvor organisasjonen tar avgjørelser i form av oppsigelser og fordeling av resterende oppgaver.

Avsnittet over diskuterer hvordan de ansatte justerer kravene de opplever på arbeidsplassen, ved hjelp av strategier av job crafting. I denne studien ser det ut til at kognitiv crafting spiller inn på denne opplevde ubalansen av ressurser og krav. I motsetning til Tims og Bakker (2010) sin ekskludering av den kognitive strategien, ser det ut til at informantene aktivt tar i bruk denne strategien ved å bevisst justere tankene rundt arbeidet. Det ser ut til at informantene bruker kognitiv crafting for å gjenopprette balansen mellom ressurser og krav, som videre påvirker hvordan de bruker oppgaveorientert og relasjonell crafting. Først ser vi at informantene bevisst snur tankene bort fra det som er negativt med nedbemanningen, og heller fokuserer på forståelse for nedbemanningen. Dette kan også ha noe med hvordan de holder seg unna de negative relasjonene, fordi de nettopp ikke vil ha et negativt fokus. Analysene illustrerer også at informantene ser på høy arbeidsmengde som noe fordelaktig, mens det i forskningen blir sett på som en krevende faktor (Bakker & Demerouti, 2007). Her kan også kognitiv crafting være en viktig faktor som spiller inn, hvor tankene rundt arbeidet bestemmer hvordan de opplever arbeidsoppgavene. Basert på oppgavens beskrivelser av jobbusikkerhet, kan denne crafting-atferden foreslås som en strategi for å redusere den opplevde jobbusikkerheten hos de gjenværende. Aksept av konsekvensene fra nedbemanningen er nemlig vist å være viktig for å komme seg etter endringene. Det vises også å være hensiktsmessig å ta i bruk proaktiv atferd (e.g. job crafting) for å håndtere endringene på best mulig måte (Marks & De Meuse, 2005).

Et annet element er hvor vidt den kognitive strategien kan anses som en direkte eller passiv mestringsstrategi. I denne studien ser det ut til at informantene klarer å justere tankene sine slik at jobbkravene oppleves som utfordrende istedenfor hindrende. LePine et al. (2005) og Cavanaugh et al. (2000) foreslår at måten man ser jobbkravene som utfordrende fremfor hindrende, kan gjøre at de ansatte øker motivasjonen. Dette forslaget kommer av at de mener utfordrende jobbkrav fungerer på lik linje med jobbressurser. Her bruker informantene tankegangen bevisst for å påvirke opplevelsen av nedbemanningen. Ved forklaringene til

informantene kan det se ut som den kognitive strategien også kan påvirke det fysiske arbeidsmiljøet. I relasjon til dette viste analysene at noen av informantene prøvde å redusere det negative synet hos kolleger, noe som nettopp gjorde at kollegaen fikk mer trivsel på arbeid. Dette kan forstås som at det direkte påvirker arbeidsmiljøet ved at holdningene og tankene blir justert, og at arbeidsmiljøet blir endret som følge av dette. På den andre siden ser det ut som at den kognitive strategien kan være en passiv mestringsstrategi som påvirker hvordan informantene crafter oppgavene og relasjonene.



Figur 1: Hvordan kognitiv crafting kan forstås som en strategi for reduksjon av opplevd jobbusikkerhet.

### **Implikasjoner for praksis og videre forskning**

I denne studien ble informantene rekruttert fra bare én organisasjon, noe som kan gjøre overførbarheten avgrensede til andre kontekster. Det er likevel nærliggende å kunne overføre denne studien til andre former for organisatorisk endring, da jobbusikkerhet er vist å kunne oppstå i en hver omstilling (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Det kan være interessant å videre se på hvordan den kognitive strategien kan virke effektivt i andre omstillingsprosesser, der det ikke handler om å redusere menneskelige ressurser. Selv om hovedmålet i denne studien ikke har vært overførbarheten av den, kan det være interessant å se videre på dette forslaget. Det kan være nyttig å se om andre omstillingsprosesser eksempelvis skaper mer usikkerhet rundt innholdet i jobben (e.g. usikkerhet angående relasjoner og arbeidsoppgaver), istedenfor usikkerhet for å miste jobben.

Informantene i studien viser at de har selvbestemmelse for når og hvordan de gjennomfører oppgavene sine. På den andre siden kan nedbemanningen redusere selvbestemmelsen over oppgaver og relasjoner, og det kan da være vanskeligere for dem å oppleve grad av selvbestemmelse. Det vil da være hensiktsmessig å se videre på hvordan gjenværende under nedbemanning oppfatter muligheten for å justere de relasjonell grensene, samt oppgavene i jobben. I denne studien tyder det på at de ansatte har mindre kontroll over disse aspekter ved jobben, men dette er noe som trenger dypere utforskning i litteraturen. Dette vil også kunne bringe videre diskusjonen rundt hvordan kognitiv crafting kan oppleves som en passiv, eller direkte mestringsstrategi under nedbemanning.



### **Metodiske betraktninger**

Under forskning er det viktig å betrakte studiens kvalitet (Howitt, 2013), og denne delen av oppgaven vil diskutere rundt metoden brukt i denne studien. Metoden vil diskuteres i utgangspunkt i stegene fra forskningsprosessen.

#### **Rekruttering**

Rekrutteringen av informantene var det første steget i forskningsprosessen. Jeg hadde delvis en kontaktperson i organisasjonen som jeg hadde kjennskap til fra før. Dette kan ha resultert i rekruttering av informanter på bakgrunn av tilgjengelighet og preferanser til kontaktperson. Informantene fra studien har mer eller mindre kjennskap til meg som privatperson, og dette kan ha påvirket informantene til å takke ja til deltakelse. Dette bekjentskapet kan også ha påvirket svarene i intervjuene, både positivt og negativt. Bekjentskapet kan være positivt ved at informantene turte å lene seg tilbake og føle seg trygge i intervjusituasjonen. Svarene de gav kan også være mer utdypet og fyldige på bakgrunn av den trygge settingen. Det kan være negativt om informantene følte de holdt tilbake informasjon for å forsvare sin anonymitet. Som intervjuer, gjorde bekjentskapet meg selv tryggere og mer selvsikker i min rolle. Dette kan ha ført til utdypelse av spørsmål siden jeg følte meg avslappet nok til å tenke meg om mellom spørsmålene.

Det var flere ansatte som ble kontaktet i organisasjonen. Flere takket nei på bakgrunn av usikkerhet og redsel for konsekvenser senere i arbeidslivet. Interessen fra informantene i studien kan være basert på at de ikke har like høy frykt som sine kolleger, men mer interessert i få frem viktigheten med tematikken.

#### **Datainnsamling**

Neste steget i forskningsprosessen er datainnsamlingen. Her hadde jeg med meg noen fordeler fra tidligere erfaringer i forskningsprosjekter. Jeg har tidligere gjennomført intervjuer rundt samme tematikken som denne studien, og noen av de samme spørsmålene ble ført over til intervjuguiden. Jeg hadde derfor god kjennskap til spørsmålene, noe som gjorde meg tryggere som intervjuer. Gode gjennomganger av intervjuguiden gjorde også at jeg ble bedre forberedt for intervjuene. Det ble med dette lettere for meg å holde en løsere ramme i intervjuet, og i tillegg stille oppfølgingsspørsmål underveis. Forskning viser nemlig at kvalitative intervju krever gode evner fra forskeren, og gode forberedelser i forkant (Howitt, 2013).

## **Transkribering**

Etter at datainnsamlingen er gjennomført følger det tredje steget i forskningsprosessen; transkriberingen. Det innsamlede datamaterialet fra foregående steg ble her transkribert. Transkriberingsprosessen startet når alle de fire intervjuene var fullført. Istedenfor å starte transkriberingen underveis, lyttet jeg på intervjuene for å kunne gjøre eventuelle justeringer i intervjuguiden. Dette er en nyttig strategi om man vil stille seg mer åpen for informasjonen som mottas tidlig i prosessen (Howitt, 2013). Når jeg gjorde det på denne måten, var det enklere å ikke rette spørsmålene i de neste intervjuene mot en konkret problemstilling. Jeg synes det var en fordel å sette seg ned med alle intervjuene til slutt, da jeg følte at jeg fikk et større helhetlig bilde av hva som hadde foregått under samtalene.

## **Dataanalyse**

Det fjerde og siste steget i forskningsprosessen er analysering av datamaterialet. Analysearbeidet ble gjennomført alene av meg, noe som derimot har blitt sett som en styrke å gjøre sammen med andre (Langdridge, 2011). Men ved oppfølging og veiledning av veileder fikk jeg diskutere mine syn, samt motta noen andres kritiske syn. Ved å la andre se på analysearbeidet fikk jeg øynene mer åpne for tematikken. Barbour (2001) mener at det viktigste ikke er hvor mange som utfører analysearbeidet, men hvor godt den er beskrevet i studien. Jeg mener at prosessen i denne studien er godt beskrevet, ved at alle forskningsstegene er presentert og diskutert. Det er også her lagt ved vedlegg angående spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 2).

## **Empirisk kontekst og funnenes overførbarhet**

Denne studien kan være et bidrag til diskusjonen rundt kognitiv crafting og hvorvidt denne strategien er en passiv eller ikke-passiv strategi. Studien kan også bidra i forskningen på hvordan de gjenværende håndterer usikkerheten etter, og under en nedbemanningsprosess. Det var kun fire deltakere i denne studien, men svarene deres gir likevel innsikt i hvordan en nedbemanning kan oppleves – og hvordan dette kan håndteres med ulike strategier. Det er nærliggende å tenke at denne studien kan overføres til ansatte som er under nedbemanning, eller tar del i en annen form for reorganisering i arbeidslivet.

## Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan de gjenværende under nedbemanning bruker den kognitive strategien for job crafting. En nedbemanningsprosess kan oppleves som en usikker jobbsituasjon, men samtidig være en motivasjonskilde for de ansatte til å justere arbeidet sitt. Analysene viser at informantene i studien opplever et usikkert arbeidsmiljø på arbeidsplassen. I forbindelse med nedbemanningen, viser analysene at informantene opplever en økende grad av jobbkrav. Informantene i studien prøver å redusere disse kravene med å justere tankene sine rundt arbeidet; de unngår negative aspekter ved å fokusere på det mer fordelaktige for dem, og de snur krevende aspekter om til noe fordelaktig (e.g. høy arbeidsmengde er læring istedenfor noe belastende). Studien viser hvordan informantene anvender den kognitive strategien til å potensielt påvirke hvordan de bruker relasjonell og oppgaveorientert crafting. Dette ser ut til å være en viktig strategi for å håndtere den opplevde jobbusikkerheten. Hvor vidt den kognitive strategien er en passiv eller direkte mestringsstrategi trenger videre fokus i forskningen.

## Referanser

- Achor, S. (2012). Positive intelligence. *Harvard Business Review*, 90(1), 100-102.
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 145-164. DOI: 10.1348/096317901167299
- Amundson, N. E., Borgen, W. A., Jordan, S., & Erlebach, A. C. (2004). Survivors of downsizing: Helpful and hindering experiences. *The Career Development Quarterly*, 52(3), 256-271. DOI: 10.1002/j.2161-0045.2004.tb00647.x
- Andreeva, E., Hanson, L. L. M., Westerlund, H., Theorell, T., & Brenner, M. H. (2015). Depressive symptoms as a cause and effect of job loss in men and women: evidence in the context of organisational downsizing from the Swedish Longitudinal Occupational Survey Health. *BMS public health*, 15(1), 1045. DOI: 10.1186/s12889-015-2377-y
- Arbeidstilsynet (2014). Hentet fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78227>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549. DOI: 10.5465/20159600
- Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N.,... Omland, Ø. (2012). Impact of organisational change on mental health: A systematic review. *Occup Environ Med*, 69(8), 1-7. DOI: 10.1136/oemed-2011-100381
- Barbour, R. S. (2001). Checklists for improving rigour in qualitative research: A case of the tail wagging the dog? *Education And Debate*, 322, 1115-1117. DOI: 10.1136/bmj.322.7294.1115
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Hentet fra: <http://positiveorgs.bus.umich.edu>.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. DOI: 10.1002/job.645
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S., Bryne, & M. F., Steger. (Red.), *Purpose and Meaning in the Workplace* (s. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Berger, C. R. (1987). Communicating under uncertainty. In M. Roloff & G. Miller (Red.), *Interpersonal processes: New directions in communication research* (s. 39-62). London: Sage.
- Black, J. S., & Ashford, S. J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48(4), 421-437. DOI: 10.1177/001872679504800407
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types consequences, and management strategies, *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. DOI: 10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7
- Boyd, C. M., Tuckey, M. R., & Winefield, A. H. (2014). Perceived effects of organizational downsizing and staff cuts on the stress experience: The role of resources. *Stress and Health*, 30(1), 53-64. DOI:10.1002/smi.2495
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 32(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa



- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (5. utgave). Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and Redesigning. I G. P. Huber og W. H. Glick (Red.), *Organizational Change and Redesign*, 1963. Oxford: Oxford University Press.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. DOI: 10.1037/0021-9010.85.1.65
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2007.00312
- Cooper, C. L., Pandey, A., & Quick, J. C. (Red.) (2012). *Downsizing: Is Less Still More?* New York: Cambridge University Press.
- Crum, A. J. & Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, 18(2), 165-171. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2007.01867.x
- Datta, D. K., Guthrie J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348. DOI: 10.1177/0149206309346735
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4). 441-459. DOI: 10.1037/1072-5245.13.4.441
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- De Vries, M. K., & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120. DOI: 10.1016/0263-2373(95)00055-0
- De Vries, M. F. K., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human relations*, 50(1), 11-50. DOI: 10.1023/A:1016901315958
- Ding, H., & Ding, X. (2008). Project management, critical praxis, and process-oriented approach to teamwork. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 456-471. DOI: 10.1177/1080569908325861
- Einarsen, S. (2007). Pedersen, H. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Jus og psykologi. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Evans, M. (1995). Downsizing in the U.S. Army: Common concerns of survivors. *Journal of Political and Military Sociology*, 23(2), 271-287.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Newman, K., Stansfeld, S. A., & Marmot, M. (2005). Self-reported job insecurity and health in the Whitehall II study: potential explanations of the relationship. *Social Science & Medicine*, 60(7), 1539-1602. DOI: 10.1016/j.socscimed.2004.08.006
- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 33(2), 213-238. DOI: 10.1002/hrm.3930330205
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2000). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3(1). DOI: 10.1037/1522-3736.3.1.31a

- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63. DOI: 10.5465/256630
- Friedman, R. A., & Currall, S. C. (2003). Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication. *Human relations*, 56(11), 1325-1347. DOI: 10.1177/00187267035611003
- Frone, M. R. (2018). Organizational downsizing and alcohol use: a national study of US workers during the Great Recession. *Addictive behaviors*, 77, 107-113. DOI: 10.1016/j.addbeh.2017.09.016
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., & Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, employment and society*, 31(1), 36-53. DOI: 10.1177/0950017015624399
- Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: Health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36(5), 701-721. DOI: 10.1108/00483480710774007
- Gergen, K. J. (1994) Realities and relationships: Soundings in social constructionism. Cambridge, MA: Harvard university press.
- Golembiewski, R. T. (1985). *Humanizing public organizations: Perspectives on doing better-than-average when average ain't at all bad*. Lomond.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. DOI: 10.1016/j.riob.2008.04.002
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448. DOI: 10.5465/amr.1984.4279673
- Grey, C., & Mitev, N. (1995). Re-engineering organizations: a critical appraisal. *Personnel Review*, 24(1), 6-18. DOI: 10.1108/00483489510079066
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. DOI: 10.5465/amj.2007.24634438
- Grunberg, L., Anderson-Connolly, R., & Greenberg, E. S. (2000). Surviving layoffs: The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7-31. DOI: 10.1177/0730888400027001002
- Gutknecht, J. E., & Keys, J. B. (1993). Mergers, acquisitions and takeovers: Maintaining morale of survivors and protecting employees. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 26-36. DOI: 10.5465/ame.1993.9411302344
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksen, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195. DOI: 10.1080/135943299398311
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (vol. 25). Harvard university press.
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2. utgave). London: Pearson Education Limited.
- Hughes, J. L. (2000). Avoidance of emotional pain during downsizing in a public Agency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(4), 256-268. DOI: 10.1037/1061-4087.52.4.256
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 40-64. DOI: 10.1108/02683940710721938
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 16(2),

- 317-327. DOI: 10.1023/A:1011121503118
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *Bmj*, *320*(7240), 971-975. DOI: 10.1136/bmj.320.7240.971
- Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(2), 145-153. DOI: 10.1080/135943299398294
- Landsbergis, P. A., Grzywacz, J. G., & LaMontagne, A. D. (2014). Work organization, job insecurity, and occupational health disparities. *American journal of industrial medicine*, *57*(5), 495-515. DOI: 10.1002/ajim.22126
- Langdridge, D. (2011). *Psykologisk forskningsmetode*. Trondheim: Tapir Forlag.
- Larkin, M. (2015). Choosing your approach. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. Utgave) (s.249-256). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Leech, B. L. (2002). Asking questions: Techniques for semistructured interviews. *PS: Political Science & Politics*, *35*(4), 665-668.
- LePine, J. A., Podstakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, *48*(5), 764-775. DOI: 10.5465/amj.2005.18803921
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2), 142-152. DOI: 10.1016/j.jvb.2013.12.004
- Manpower Group (2016). *Offentlig ansatte tettest knyttet til jobb*. Hentet fra: <https://www.manpowergroup.no/Presse/Offentlig-ansatte-tettest-knyttet-til-jobb/>.
- Marks, M. L., & De Meuse, K. P. (2005). Resizing the Organization:: Maximizing the Gain While Minimizing the Pain of Layoffs, Divestitures, and Closings. *Organizational Dynamics*, *34*(1), 19-35.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, *33*(2), 261-279. DOI: 10.1002/hrm.3930330207
- Moskowitz, J. T. (2001). Emotion and coping. I T. J. Mayne & G. A. Bonnano (Red.), *Emotion: Current issues and future directions* (s.311-336). New York: Guilford Press.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nordang, K., Hall-Lord, M. L., & Farup, P. G. (2010). Burnout in health-care professionals during reorganizations and downsizing. A cohort study in nurses. *BMC nursing*, *9*(1), 8. DOI: 10.1186/1472-6955-9-8
- Olatunde, N. A., Ogunsemi, D. R., & Oke, A. E. (2017). Impact of team members' composition on construction projects delivery in selected higher institutions in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, *15*(3), 355-377. DOI: 10.1108/JEDT-04-2016-0028
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modelling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 636-652. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636
- Parks-Yancy, R. (2010). *Equal work, unequal careers: African Americans in the workforce*. FirstForumPress.
- Pelehach, L. (2015). Defying Downsizing: The rules of the workplace have changed. Make them work for you. *Laboratory Medicine*, *27*(5), 314-321. DOI:

- 10.1093/labmed/27.5.314
- Poland, B. D. (2002). Transcription quality. I J. F. Gubrium, & J. A. Holstein (Red.), *Handbook of Interview Research: Context & Method* (s. 1-23). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. DOI: 10.4135/9781412973588.n36
- Quinlan, M., & Bohle, P. (2009). Overstretched and unreciprocated commitment: reviewing research on the occupational health and safety effects of downsizing and job insecurity. *International Journal of Health Services*, 39(1), 1-44. DOI: 10.2190/HS.39.1.a
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563-566.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), 289-298. DOI: 10.1002/job.4030160309
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627. DOI: 10.5465/256461
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*, 2, 199-219.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*, 21(3), 243-263. DOI: 10.1080/02678370701685707
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. I G. F., Bauer, & O. Hämming (Red.), *Bridging Occupational Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (s. 43-68). Dordrecht, Nederland: Springer. DOI: 10.1007/978-94-007-5640-3\_4
- Schneider, B. & Alderfer C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations, *Sage Publications*, 18(4), 489-505. DOI: 10.2307/2392201
- Shah, P. P. (2000). Network deconstruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101-112. DOI: 10.5465/1556389
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302. DOI: 10.1023/A:1010986923468
- Smith, J. A. (Red.). (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage.
- Smith, J., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological analysis: theory, method and research*. London: SAGE.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518-528. DOI: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133. DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.120
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. Arbeidslivsinstituttet.

- Swanson, V. & Power, K. (2001). Employee's perceptions of organizational restructuring: The role of social support. *Work & Stress, 15*(2), 161-178. DOI: 10.1080/02678370110066995
- Tausky, C. (1995). The meanings of work. *Research in the Sociology of Work, 5*, 15-27.
- Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E., & Gruenewald, T. L. (2000). Psychological resources, Positive illusions, and Health. *American Psychologist, 55*(1), 99-109. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.99
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 230-240.
- Tjora (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tombaugh, J. R., & White, L. P. (1990). Downsizing: An empirical assessment of survivors' perceptions in a postlayoff environment. *Organizational Development Journal, 8*(2), 32-43.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Healthy organizational change processes as a prerequisite for a good psychological work environment. *Work & Stress, 23*, 80-98.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, *Journal of Behavioral and Applied Management, 7*(3), 232-253.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identify in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, (s. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### Bakgrunn og formål

Endringer og omstillinger er prosesser som dagens arbeidstakere ofte tar del i, og i mange tilfeller betyr omstillingsprosessene endringer i arbeidsoppgaver, arbeidsinnhold og kollegaer. En kjent omstillingsprosess er nedbemanning, hvor de ansatte kan settes i fare for å miste jobben sin. I dette forskningsprosjektet er det ønskelig å undersøke hvordan arbeidstakere håndterer endringsprosesser med fokus på nedbemanning. Her blir det lagt særlig vekt på håndteringene av de endringene som foregår under en slik endringsprosess.

Forskningsprosjektet er et masterprosjekt ved Psykologisk Institutt, NTNU. Masterprosjektet blir gjennomført av en student med veiledning av en faglig ansatt ved Psykologisk Institutt. Hovedveileder og faglig ansvarlig på dette prosjektet er førsteamanuensis Anne Iversen. Datainnsamlingen vil foregå ved hjelp av kvalitative intervju, og studenten vil analysere dette datamaterialet i forbindelse med sin masteroppgave. Utvalget blir tilfeldig trukket ut, og vil inkludere arbeidstakere som tar del i en nedbemanningsprosess. Prosjektet har en varighet på 10 måneder, fra og med August 2017 til og med 2. Mai 2017.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i forskningsprosjektet betyr at du vil bli intervjuet av masterstudent Martine Vatle om din arbeidssituasjon. Hvert intervju vil bli tatt opp på bånd, transkribert ordrett, anonymisert og deretter vil lydfilet slettes. Hvert intervju vil ta om lag en time og intervjuet vil omhandle hva du gjør i arbeidet ditt, hvordan endringene oppleves, hva du ser på som viktige aspekter ved arbeidet ditt og lignende. Det anonymiserte materialet vil deretter bli analysert av masterstudent Martine Vatle, som tar master innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun masterstudenten som har tilgang til lydopptakene av deg og disse lydfilet vil slettes når intervjuet er transkribert. Intervjuet vil deretter anonymiseres slik ingen har mulighet for å identifisere deg. Det vil bli gjort flere intervju, og med bakgrunn i dette materialet vil jeg som masterstudent skrive min masteroppgave. Alt av navn og personlig identifiserbar informasjon vil bli tatt bort fra datamaterialet når transkriberingen har blitt gjennomført. Det skal ikke være mulig å gjenkjenne deg som person i disse oppgavene.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. Mai 2017, og alt materialet vil da bli slettet.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Martine Vatle på mail: [martinev1993@gmail.com](mailto:martinev1993@gmail.com), eller per telefon: 45239093. Du kan også kontakt med masterstudentens veileder Anne Iversen på mailadresse: [anne.iversen@svt.ntnu.no](mailto:anne.iversen@svt.ntnu.no), eller per telefon 73597481. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

### Samtykke til deltakelse i studien

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Tema 1: Ansettelsesforhold

- Kan du si litt om hva slags type jobb du har?

#### Oppfølgingsspørsmål:

- Fast, deltid, antall timer i uken, arbeidstid (dagtid, kveldstid, natt, turnus og lignende)
- Konkrete arbeidsoppgaver – hva gjør du?
- Hvor lenge har du arbeidet her? Eventuelt; hvor har du arbeidet før? (ansiennitet)

### Tema 2: Arbeidshverdag – beskrivelse

- Hvordan vil du beskrive din arbeidshverdag?

#### Oppfølgingsspørsmål:

- Fortell mer detaljert om en vanlig arbeidshverdag, hvordan begynner du dagen, hva gjør du midt på dagen, hvordan avslutter du dagen osv.
- Jobber du mye alene eller mest sammen med andre?
- Vil du si du har mest repetitive eller varierte arbeidsoppgaver?
- Vil du si jobben din er fysisk og/eller psykisk krevende? På hvilken måte?
- Vil du si du har frihet til å bestemme over egen arbeidsdag? På hvilken måte?

### Tema 3: Arbeidshverdag – opplevelse

- Hvordan opplever du din arbeidshverdag?

#### Oppfølgingsspørsmål:

- Synes du tiden går sakte? Går tiden fort? Hvorfor?
- Gleder du deg til å gå på jobb? Gruer du deg? Hvorfor?
- Vil du si du har en givende jobb? På hvilken måte?
- Hvordan opplever du det sosiale miljøet på jobb?

### Tema 4: Endringsprosess

- Hvordan har endringene påvirket din arbeidssituasjon?

#### Om omstillingen

- Kan du fortelle litt om omstillingen du har vært i gjennom?
- Hvordan har endringene påvirket din arbeidssituasjon?

#### Oppfølgingsspørsmål:

- Hvilken endringer er det som er tydeligst for deg?
- Har du andre arbeidsoppgaver nå? Kommer du til å få nye?
- Har du fått nye arbeidskollegaer?
- Hvordan ser du på endringene? Fordeler og ulemper?

### Tema 5: Fremtiden

- Hvordan tror du denne endringen vil påvirke deg som ansatt og din bedrift i fremtiden?
- Evt.: hvorfor tror du ikke den vil ha noen radikale påvirkninger?

## Vedlegg 3: Godkjenning/kvittering fra NSD



Anne Iversen

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 14.09.2017

Vår ref: 55332 / 3 / EPA

Deres dato:

Deres ref:

### Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.08.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>55332</i>	<i>Job crafting og helhetlig ledelse</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anne Iversen</i>
<i>Student</i>	<i>Martine Vatle</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](#). 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](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.05.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

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



## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 55332

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget (ansatte) informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at student/forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

#### PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 02.05.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak