

Mads Weidemann Egseth og Rune Presthus

Lederes emosjonelle opplevelse av nedbemanningsprosesser

En kvalitativ studie av hvordan nedbemanning føles for ledere med personalansvar

Managers' emotional experience of downsizing processes

A qualitative study of how downsizing feels for managers with staff responsibility

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Frode Nyeng
Trondheim, mai 2018

Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

“Det startet en ny daglig leder for fabrikken¹ samme året som jeg ble ansatt. Dette var ei som var kjent for å komme inn og sparke masse ansatte hos selskapene hun startet i. Men hun lovet at det ikke skulle bli noen nedbemanninger på allmøtet første dag (...) Et år senere mistet jeg og mange andre jobben vår.

Mange år senere møtte jeg henne på togstasjonen, og hun kjente meg igjen. Hun fortalte meg at nedbemanningen hadde vært så tung for henne at hun hadde ikke vært i jobb siden. (...) Jeg svarte at jeg ikke skjønnte hvorfor hun fortalte meg dette. Forventet hun virkelig sympati fra meg?”
(Anonym, 2017)

¹ Den aktuelle fabrikken snudde underskudd til overskudd i denne nedbemanningsprosessen. Det er den eneste av sitt slag som fremdeles eksisterer i Norge.

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på vårt masterstudium ved NTNU, Handelshøyskolen i Trondheim, og er forankret i hovedretningen strategi, organisasjon og ledelse. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet våren 2018.

På mange måter har dette prosjektet vært en reise. Som alle reiser har den vært preget av optimisme, usikkerhet, glede, tvil og mer. Gjennom denne reisen har vi fått gjort nytte av flere av de lærdommene vi har gjort oss tidligere i utdanningen – i tillegg til at vi har gjort oss en god del nye. Selv om reisen har vært preget av både oppturer og nedturer, så har det gode humøret alltid vært til stede.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke vår veileder, Frode Nyeng, for gode og uvurderlige tilbakemeldinger og innspill underveis i prosessen. Det har utvilsomt å heve kvaliteten på oppgaven. Deretter vil vi takke alle respondentene som tok tid ut av dagen sin for å stille opp og bidra til denne oppgaven. I tillegg vil vi takke vår familie og tålmodige medstudenter som har lest over og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger på veien.

Nå er prosjektet, skrivingen og prosessen ved veis ende. Det har vært en lærerik erfaring og ikke minst en flott avslutning på vår masterutdanning!

Innholdet i denne oppgaven står for forfatteren(e)s regning.

God lesning!

Trondheim, mai 2018

Mads Weidemann Egseth

Rune Presthus

Sammendrag

Det har tidligere i forskningen vært et stort fokus på hvordan *ansatte* opplever nedbemanning. Formålet med denne oppgaven å snu fokuset og se hvordan slike nedbemanningsprosesser oppleves av *ledere*. Oppgaven benytter Ekman, Friesen og Lanzetta (1971) sine seks basisemosjoner – Glede, kjærlighet, overraskelse, frykt, sinne og tristhet – til å identifisere og kategorisere respondentenes uttrykte emosjoner. I tillegg tar den i bruk Kets De Vries og Balazs (1997) sine typologier av toppledere i nedbemanningsprosesser og Mishra og Spreitzer (1998) sin forskning på gjenværende ansatte (survivors) for å se hvordan ledere i mellomsjiktet passer inn i disse to. For å belyse dette søker oppgaven å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan oppleves nedbemanning emosjonelt for ledere med
personalansvar?*

For å finne svar på problemstillingen har det gjennomført dybdeintervju med 14 ledere. Lederne har bakgrunn både fra privat og offentlig sektor, og alle lederne var direkte involvert i nedbemanningsprosessen. Halvparten av intervjuene ble gjennomført via telefon, mens den andre halvparten ble gjennomført ansikt til ansikt.

Oppgavens funn har avdekket en rekke ulike emosjoner som oppleves av ledere i nedbemanningsprosesser. Selv om det er en del positive emosjoner, er det tydelig at nedbemanningsprosessene oppleves som negative av oppgavens ledere. Spesielt opplevde lederne sorgemosjoner og usikkerhet, og hos enkelte har dette påvirket livskvaliteten gjennom prosessen. I oppgavens undersøkelser er det funnet indikasjoner som tyder på at opplevelsene hos ledere i mellomsjiktet kan ha mer til felles med gjenværende ansatte (survivors) enn med toppledere.

Abstract

The background for this master thesis has been to look at how executives with personnel responsibilities emotionally experience downsizing processes. There has been a great focus in early research on how *employees* experience downsizing. The purpose of this paper was therefor to turn the focus and see how such downsizing processes are experienced by *executives*. The paper uses Ekman, Friesen and Lanzetta (1971)'s six basic emotions - joy, love, surprise, fear, anger and sadness - to identify and categorize the respondents expressed emotions. In addition, it uses De Vries and Balsz (1997) typology on senior executives in downsizing processes and Mishra and Spreitzer (1998) typology of remaining employees to see how middle-level managers fit into these two. To illustrate this, the paper sought to answer the following question:

How is staffing emotionally experienced for executives with personal responsibility?

To find answers to this question, the project conducted an in-depth interview with 14 managers. The leaders have backgrounds from both the private and public sectors, and all managers were directly involved in the downsizing process. Half of the interviews were conducted by telephone, while the other half were face-to-face.

The project has revealed several different emotions experienced by leaders in such processes, and although there are some positive emotions, the downsizing processes are perceived as negative by our leaders. The leaders experienced, among other emotions, grief and uncertainty, and in some cases, this has affected the quality of life throughout the process. Through the projects, findings indicate that the experiences through a downsizing process in middle management can have more in common with remaining employees than with senior executives.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Forskningsspørsmål.....	2
1.3 Fenomenologiske avgrensninger.....	3
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning	4
2 Teori og tidligere forskning.....	4
2.1 Emosjoner.....	5
2.1.1 Emosjonsteorier.....	6
2.1.2 Kognitiv emosjonsteori	8
2.1.3 Emosjonelt arbeid.....	10
2.2 Organisasjonsendring og nedbemanning	11
2.2.1 Organisasjonsendringer	11
2.2.2 Nedbemanning	12
2.2.3 Formell prosess ved nedbemanning	14
2.2.4 Faktorer for en vellykket prosess	15
2.2.5 Survivor syndrome	16
2.3 Oppsummert	17
3. Metodologi	18
3.1 Generell metodisk tilnærming.....	18
3.2 Innsamling av empiri.....	20
3.3 Intervjuguide	21
3.4 Utvalg	23
3.5 Intervju	24
3.6 Dataanalyse	26
3.7 Validitet og reliabilitet	26
3.8 Potensielle svakheter	27

4. Empiri.....	28
4.1 Innledning.....	28
4.2 Sadness (51,9%)	31
4.2.1 Agony (1,5%)	31
4.2.2 Hurt (5,2%).....	31
4.2.3 Depressed (4,4%)	32
4.2.4 Sorrow (4,4%)	33
4.2.5 Displeased (5,2%)	33
4.2.6 Shameful (0,7%).....	34
4.2.7 Guilty (3,0%).....	34
4.2.8 Regretful (2,2%).....	34
4.2.9 Isolated (7,4%)	35
4.2.10 Lonely 5,9%	36
4.2.11 Powerless (11,9%).....	37
4.3 Fear (18,5%).....	38
4.3.1 Frightened (3,0%).....	38
4.3.2 Helpless (0,7%)	38
4.3.3 Insecure (0,7%)	39
4.3.4 Inadequate (1,5%)	39
4.3.5 Worried (5,9%).....	40
4.3.6 Anxious (5,9%)	40
4.3.7 Dread (0,7%)	41
4.4 Joy (5,9%)	42
4.4.1 Pleased (0,7%).....	42
4.4.2 Optimistic (0,7%)	42
4.4.3 Proud (3,0%)	43
4.4.4 Hopeful (1,5%).....	43

4.5 Anger (5,2%).....	44
4.5.1 Frustrated (3,0%).....	44
4.5.2 Annoyed (2,2%)	45
4.6 Love (14,8%).....	46
4.6.1 Fondness (0,7%).....	46
4.6.2 Relieved (3,0%).....	46
4.6.3 Caring (11,1%)	47
4.7 Surprise (3,7%).....	48
4.7.1 Disillusioned (1,5%).....	48
4.7.2 Stimulated (0,7%).....	49
4.7.3 Shocked (1,5%)	49
4.8 Oppsummering	50
5. Drøfting	50
5.1 Drøfting av emosjonsfunn.....	50
5.1.1 Negative emosjoner.....	51
5.1.2 Sadness	51
5.1.3 Fear.....	54
5.1.4 Anger.....	58
5.1.5 Oppsummering av negative emosjoner	59
5.1.6 Positive emosjoner	59
5.1.7 Love.....	59
5.1.8 Joy	61
5.1.9 Oppsummering positive emosjoner.....	62
5.1.10 Nøytrale emosjoner - suprise.....	62
5.1.11 Oppsummering	63
5.2 Ways of coping: The executioners	65
5.3 Survivor syndrome	68

5.3.1 Engstelige	68
5.3.2 Tilhengere.....	69
5.3.3 Trofaste.....	71
5.3.4 Kritiske	72
5.3.5 Oppsummert	72
6. Konklusjon	74
6.1 Delkonklusjoner	74
6.2 Hovedkonklusjon	75
6.3 Forlag til videre forskning.....	76
7. Referanser.....	77
8. VEDLEGG	84
Vedlegg 1 - Kvittering NSD.....	84
Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	87
Vedlegg 3 - Mail til respondenter	88
Vedlegg 4 – Definisjonsliste	89
Vedlegg 5 – Avtale om elektronisk publisering.....	91

1. Innledning

Nedbemanning er et tema som synes å aldri miste sin aktualitet. Ifølge Einarsen og Skogstad (2012) så har 39% av de ansatte i privat sektor og 33% av de i offentlig sektor, opplevd omorganisering med nedbemanning i løpet av de siste tre årene. Etter oljeprisens fall i slutten av 2014 kunne man jevnlig lese om selskaper tilknyttet petroleumsnæringen som så seg nødt til å nedbemanne. Som følge av prisfallet beregnet SSB at nær 50 000 sysselsatte tilknyttet petroleumsnæringen mistet jobben (Hungnes, 2017). Dette var nødvendige tilpasninger til eksterne rammevilkår for å sikre at kostnadene sto i samsvar til inntektene. En kan nesten si at sluttpakke ble et allmennord, og gjenstand for diskusjon over middagsbordene i det ganske land. Imidlertid kommer ikke all nedbemanning fra en krise eller tilsvarende. Strukturelle endringer kan initieres som ledd i en strategi for å være bedre tilpasset morgendagen. I slike tilfeller vil de ikke være like klart for medarbeiderne hvorfor nedbemanningen gjennomføres. Et eksempel på dette er DNB - som nedbemannet parallelt med solid inntjening (Nilsen, 2016).

Uavhengig av hvilket utgangspunkt nedbemanningen har så vil en nedbemanningsprosess sette store krav både til organisasjon og ledere. I raskt skiftende omgivelser settes det høye forventninger både til ledelsen og håndteringen av prosessen. En av de viktigste og vanskeligste lederoppgavene å lede og legge til rette for større endringsprosesser i en organisasjon (Martinsen, 2009, s. 204). Slike prosesser kan utløse sterke emosjoner til de involverte ansatte, men i forskningen har det vært lite fokus på hvordan ledere opplever dette emosjonelt. Ut fra det ansatte føler virker det som at slike prosesser kan være en stor påkjenning, og emosjoner knyttet til disse opplevelsene i stor grad negative. I denne sammenheng er det lederne som utfører oppsigelser og overlever nedbemanningen – de er såkalte «survivors». Overlevelse synes imidlertid å kunne resultere i negative emosjoner hos vanlige ansatte (Travaglione og Cross, 2006, s. 8), og dette fører til en antakelse om at ledere også kan ha slike negative emosjoner. I samtalen som siteres helt i starten av oppgaven ga en leder uttrykk for at prosessen hadde vært så hard at hun ikke klarte å jobbe lengre. I det siterte tilfellet hadde lederen gjort jobben sin og nedbemannet organisasjonen. Dette hadde imidlertid vært tungt for lederen. Etter prosessen var ferdig hadde vedkommende havnet utenfor arbeidslivet og ikke kommet seg tilbake. Hvis dette var en konsekvens av å lede en slik prosess, så er det noe som fortjener en nærmere undersøkelse. Poenget med oppgavens vinkling er å øke forståelsen for hvordan ledere med personalansvar opplever prosessen emosjonelt. Dette er en tematikk som er interessant i

seg selv og dermed verd å undersøke. Det er et håper om at funn i dette prosjektet kan bidra til å bevisstgjøre styre og toppledere om de emosjonene ledere med personalansvar opplever i nedbemanningsprosesser.

1.1 Problemstilling

Oppgavens overordnede tema er ledelse. Fenomenet som undersøkes innenfor dette temaet er nedbemanning. Hovedinteressen innenfor dette fenomenet er lederes opplevelsen av prosessen. For å spisse problemstillingen ytterligere ses det på lederes emosjoner knyttet til dette fenomenet. Problemstillingen oppgaven har forsøkt å svare er som følger:

Hvordan oppleves nedbemanning emosjonelt for ledere med personalansvar?

Ved å bruke ordene «*hvordan oppleves*» søkes en åpen tilnærming til fenomenet, slik at både positive og negative emosjoner og opplevelser fanges. For mange er det nærliggende å anta at det er flest negative opplevelser tilknyttet fenomenet nedbemanning. Med denne åpne presiseringen forsøkes det å unngå denne forhåndsdommen. Det er mange innfallsvinkler for å se på opplevelsen av et fenomen. For å spisse problemstillingen og gjøre den mer håndterbar er ordet «*emosjonelt*» benyttet. Dette er en tematikk uten mye tidligere forskning, og anses som en fruktbar inngang for å øke forståelsen for lederes opplevelse av nedbemanningsprosesser. Problemstillingen avgrenses videre ved å kun se på ledere med *personalansvar*. I dette ligger det en antakelse om at ledere med *personalansvar* vil ha et nærmere emosjonelt forhold til nedbemanningsprosesser enn eksempelvis fag- og toppledere.

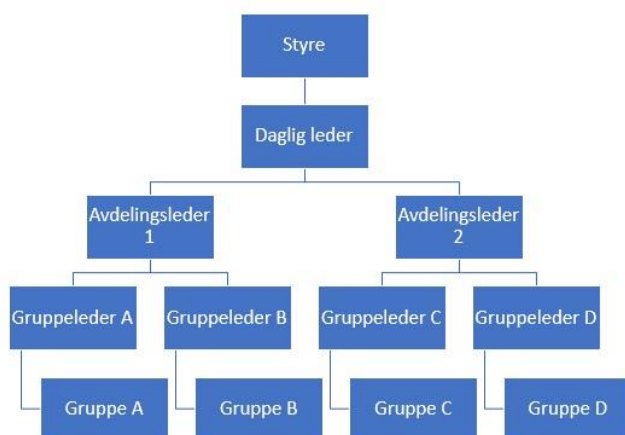
1.2 Forskningsspørsmål

Formålet med denne oppgaven er å kunne øke forståelsen for hvordan det oppleves å lede en nedbemanningsprosess. Forskningsspørsmål 1 fanger de ulike emosjonene som utgjør en total opplevelse av et fenomen. I tillegg til å svare på hovedproblemstillingen ønsker oppgaven å se på hvilke implikasjoner dette kan ha på eksisterende kunnskap på området. For å gjøre dette ser derfor oppgaven på to ulike typologier fra nedbemanningsteori. Den ene er utviklet gjennom forskning på toppledere i nedbemanningsprosesser, mens den andre er utviklet gjennom forskning på gjenværende ansatte i nedbemanningsprosesser. Følgende forskningsspørsmål har derfor vært retningsgivende for oppgaven:

1. *Hvilke emosjoner opplever ledere med personalansvar i en nedbemanningsprosess?*
2. *Hvordan kan «ways of coping» (Kets De Vries og Balazs, 1997) bidra til å belyse opplevelsen av nedbemanningsprosesser for ledere med personalansvar?*
3. *Hvordan passer våre ledere med personalansvar inn i Mishra og Spreitzer (1998) sine «survivor syndrome» arketyper?*

1.3 Fenomenologiske avgrensninger

Med nedbemanningsprosess så menes en styreforankret avgjørelse om å redusere antallet ansatte i virksomheten. Oppgaven setter ikke krav til antall ansatte som sies opp eller årsaker for nedbemanningen. Nedbemanning er strengt regulert i arbeidsmiljøloven, og følgelig vil alle nedbemanningsprosesser ha likehetstrekk med hverandre. Det antas derfor at slike kriterier ikke vil ha avgjørende betydning for fenomenet oppgaven undersøker. Studien går ikke inn på selve gjennomføringen av prosessen, men fokuserer på lederens opplevelse av den. Fra et fortolkende fenomenologisk utgangspunkt blir den objektive atferden og følelsene hos medarbeiderne irrelevant. Analyseobjekt er lederens tolkning av atferd og emosjoner, og hvordan denne tolkningen påvirker hans eller hennes emosjoner. I forlengelsen av dette er det heller ikke forventet å finne store skille mellom offentlig og privat sektor, og oppgaven har respondenter fra begge sektorene uten at dette vurderes som problematisk.



Figur 1.1

Ettersom ledelse kan innebære alt fra toppledelse til selvledelse, så ses det her et behov for å legge inn noen begrensninger. En forutsetning for valg av respondenter var at lederen skal ha vært direkte ansvarlig for nedbemanningene i sin avdeling, og blant annet gjennomført utvelgelsesrunder og individuelle samtaler i henhold til AML² §15.1. Det antas at det

² Arbeidsmiljøloven

er disse lederne som har måttet stå i prosessen dag til dag og gjennomføre de beslutningene som er vedtatt av styre og toppledelse. Om disse lederne kan føle seg «mellom barken og veden» i prosessene er et av elementene som gjør dette nivået spesielt spennende. Slike ledere finner man sannsynligvis i mellomsjiktet i bedriftshierarkiet. Figur 1.1 illustrerer et generisk organisasjonshierarki. Prosjektets interesseområde ligger hovedsakelig på avdeling- og gruppeledernivå, men i en liten bedrift kan daglig leder også fylle utvalgskriteriene.

1.4 Oppgavens struktur og oppbygning

Denne oppgaven er delt inn i fem deler. Innledningen, teoripresentasjon, metodisk redegjørelse, empiriske funn, drøfting og konklusjon. Teorikapittelet dekker det teoretiske rammeverket for drøftingen. Metodekapittelet gjør rede for den forskningsmessige fremgangsmåten som oppgaven bygger på – vurderingsgrunnlag og retningsvalg med hensyn til problemstilling, design, utvalg og øvrige metodiske aspekter. Drøftingen er gjort med utgangspunkt i teorien som er presentert i kapittel 2 og forankret i oppgavens ontologiske utgangspunkt. kapittel seks inneholder konklusjon på oppgavens problemstilling og anbefaling til videre forskning. Teori- og metodekapittelet viser til sidetall ved referering av eksterne kilder, når det er mulig, slik at man enkelt kan finne innholdet. Dette gjøres kun ved sitering i drøfting og konklusjon.

2 Teori og tidligere forskning

Her presenteres og redegjøres de teorier som er benyttet for å belyse oppgavens funn. Det ligger et kognitivt emosjonsperspektiv til grunn for oppgavens tolkninger av ledernes uttrykte emosjoner. Dette utgangspunktet for emosjoner forutsetter at det gjøres kontinuerlig vurderinger av stimuli, og at disse vurderingene må eksistere for at det skal oppstå en emosjon (se k. 2.1.2). Lederes emosjoner knyttet til gjennomføring av nedbemanning er det kontekstuelle rammeverket for oppgaven. Emosjonene er kategorisert etter The Junto Institute (2017) sitt emosjonshjul (se k. 2.1.1). Kapitelet redegjør for norske lovkrav til nedbemanning, samt eksisterende teori rundt nedbemanning og «survivor syndrome». Utgangspunktet ved vurdering av kilder og selektering av teori har vært å finne hva som er den etablerte og dokumenterte kunnskap innenfor området (*Grenness, 2012, s. 57*).

2.1 Emosjoner

For å kunne si noe om emosjoner er man avhengig av å vite hva emosjoner er – hvordan de oppstår. Emosjoner er et abstrakt begrep med mange ulike definisjoner. I tillegg til de akademiske definisjonene brukes begrepet også ofte i dagligtale, og da om hverandre med begreper som følelser, stemninger og humør. En begrepsavklaring for denne oppgaven er derfor på sin plass. Kleinginna og Kleinginna har skapt en helhetlig definisjon med bakgrunn i vitenskapelige artikler:

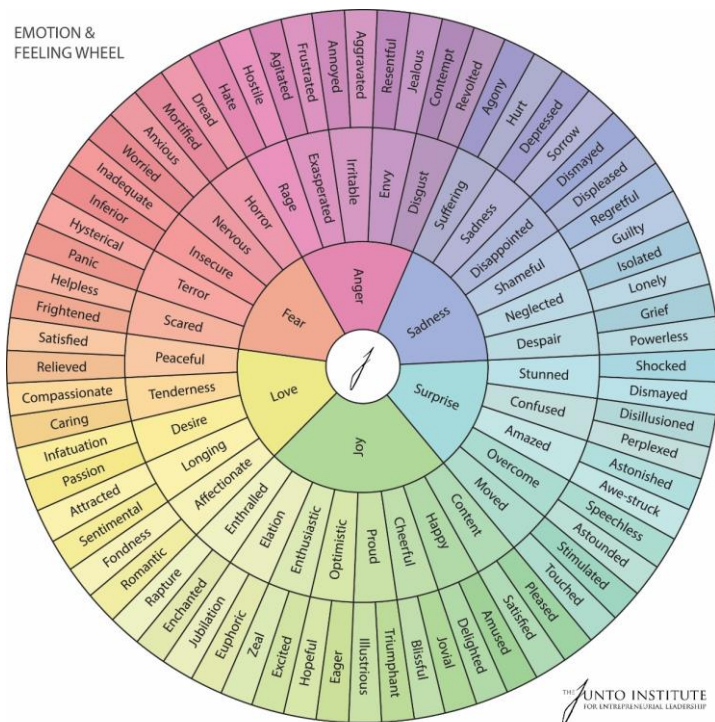
Emosjon er et komplekst sett av interaksjoner mellom subjektive og objektive faktorer, mediert av nevralt- og hormonsystemer, som kan (a) være kilde til affektive opplevelser som følelser av opphisselse, glede/sorg; (b) generere kognitive prosesser som påvirker persepsjonseffekter emosjonelt, vurderinger, kategorisering; (c) aktivere psykologiske tilpasninger til opphisselsesforutsetningene; og (d) lede til atferd som er ofte, men ikke alltid, er eksplisitt, målrettet og tilpasset (Kleinginna Jr og Kleinginna, 1981, s. 355, egen oversettelse).

En slik definisjon er nyttig i en akademisk kontekst, men for å kunne skape en bro mellom dagligtalen som er benyttet av oppgavens respondenter i intervju og oppgavens lesbarhet er det gunstig med en mer folkelig beskrivelse av emosjoner i tillegg. Emosjoner er en samlebetegnelse for affekter, følelser og humørtilstander, der det er konstruert skiller for å lettere kunne identifisere emosjonenes deler. *Affekter* er en umiddelbar emosjonell reaksjon på et stimuli. Den vedvarer ikke over tid. *Følelse* er en bevisst emosjon knyttet til et konkret objekt eller konsept. Man kan eksempelvis spørre hva en person føler om gratis tannhelsetjenester. Den naturlige responsen på dette spørsmålet vil være at personen beskriver sine holdninger knyttet til dette fenomenet. Som en grunnmur ligger *humørtilstanden*, som i stor grad uavhengig av de to foregående. Er du negativ til gratis tannhelsetjenester så blir du ikke i dårlig humør. Men humøret kan sette rammebetingelser for hvordan du tolker og analyserer problemet, den kognitive vurderingen (Kaufmann og Kaufmann, 2008, s. 71). Forskning viser at emosjoner også kan påvirke arbeidskapasiteten vår. Negative emosjoner kan i korte perioder stimulere til kreativitet og læring, mens over tid kan slike emosjoner på jobb føre til utbrenthet, jobbutfredshet og kontraproduktiv oppførsel (Härtel *et al.*, 2016, s. 37). Positive emosjoner kan ha motsatt effekt – der individet opplever økt motivasjon til å nå sine mål (Haase, Poulin og Heckhausen, 2012, s. 1101)

2.1.1 Emosjonsteorier

Vitenskapens syn på emosjoner har endret seg opp gjennom tidene. Charles Darwin publiserte sin forskning på emosjoner i boken “The Expression of Emotions in Man and Animals” i 1872, og etablerte et evolusjonistisk syn på emosjoner. Den organismiske modellen har et deterministisk perspektiv på hvordan emosjoner oppstår og kommer til uttrykk. Darwin mente at emosjoner eksisterer som en overlevelsesmekanisme. Et emosjonelt uttrykk kunne ha som hensikt å signalisere dominans til flokken - at denne løven var alfa-hannen. I forarbeidet til boken hadde Darwin sendt ut spørreskjema med bilder til kollegaer over hele verden. Undersøkelsen inneholdt bilder der respondentene skulle informere hvilken emosjon de så hos vedkommende som var avbildet. Disse svarene var så like at det ledet Darwin til å mene at mennesker har en universell måte å uttrykke og tolke emosjoner.

Dette arbeidet inspirerte Paul Ekman, og i 1971 begynte han og hans kollegaer å undersøke påstandene som Darwin hadde kommet med nittini år tidligere. Dette ledet til identifiseringen av seks universelle uttrykk for emosjoner: Sinne, avsky, redsel, lykke, tristhet og overraskelse (Ekman, Friesen og Lanzetta, 1971, s. 126). Arbeidet la videre grunnlaget for å skape et emosjonshjul for kategorisering av emosjoner (Shaver *et al.*, 1987). Dette er en representasjon av emosjoner, der Ekmans basis-emosjoner fremstilles med underkategorier. Emosjonshjulet (figur 2.1) er i denne oppgaven blitt benyttet for å identifisere og kategorisere respondentenes emosjoner. Dette er gjort for å gjøre det enklere å ha en felles forståelse for hvilken type emosjon man snakker om. I denne modellen spesifiseres emosjoner i underkategorier.



Figur 2.1 – Emosjonshjulet

Eksempelvis er «Shocked» en emosjon som tilhører hovedkategorien surprise, og underkategorien «stunned». Denne inndelingen av emosjoner er inspirert fra en undersøkelse der respondentene fikk beskjed om å rangere den relative likheten fra *motsatt* (-5) til *lik* (+5) mellom 146 emosjonsbegreper. Disse dataene er benyttet for å lage en sirkulær inndeling av undersøkelsens emosjoner og tilhørende kategorier (Plutchik, 1980, s. 170). Oppgaven bruker Oxford Dictionary sine definisjoner på de ulike emosjonelle begrepene. Komplekse emosjonelle *tilstander* er en kombinasjon av to eller flere emosjoner. Disse behøver ikke å ligge under samme kategori. Å oppleve ulike emosjoner på samme tid er en av kjennetegnene til komplekse emosjonelle tilstander, som for eksempel ved forelskelse. (Plutchik, 2003, s. 296). Lazarus med flere mener at en emosjonell reaksjon til en gitt opplevelse kan endre seg gjennom kognitiv vurdering. At den første emosjonelle reaksjonen ikke nødvendigvis vedvarer, og man flytter seg på det emosjonelle hjulet. Dette er knyttet til en primær og sekundær vurdering. Videre om dette i delkapittel «kognitiv emosjonsteori».

Emosjonshjulet er valgt fordi det gir et godt rammeverk for å kategorisere de emosjonene som ble uttrykt av respondentene. Men for å ha et komplett bilde på hvordan de oppleves behøves også et blikk på hvordan de oppstår. Knut Hamsun kritiserte den etablerte forfatterreliten for å ikke ta hensyn til det han kalte det ubevisste sjelelivet. Hans hovedpersoner opplevde ofte

emosjoner uten en åpenbar årsak. «*Inntrykket av den glade morgen overveldet meg, jeg ble uregjerlig tilfreds og ga meg til å nynne av glede uten noen spesiell grunn*» (Hamsun, 1890, s. 10). Det finnes forskjellige teorier på hvordan slike emosjoner oppstår. James-Lange teorien (SAGE, 2009, s. 275) som hevder at det er kroppens reaksjon på stimuli som bestemmer emosjonen – tårene dine gjør deg trist. En annen er Cannon-Bard teorien (SAGE, 2009, s. 59) som hevder at stimuli utløser en kroppslig respons samtidig som man får en emosjonell respons. Disse to teoriene har nå i stor grad blitt erstattet av kognitiv emosjonsteori, som også er det emosjonelle teoriutgangspunktet for oppgaven.

2.1.2 Kognitiv emosjonsteori

Kognisjon defineres i The Oxford Dictionaries (2018) som “Den mentale handlingen eller prosessen for å tilegne seg kunnskap og forståelse gjennom tanke, erfaring, og sansene». Mennesker har en begrenset kognitiv kapasitet, begrenset av minne og prosesseringskraft (Sweller, Ayres og Kalyuga, 2011, s. 56). Uten kognisjon til å lede oss hadde vi ikke kunnet fange viktigheten av hva som skjer i vårt møte med miljøet. Vi ville heller ikke kunnet velge mellom alternative verdier og forskjellige handlinger (Lazarus, 1991, s. 353). Den legger grunnlaget for det konseptuelle «selvet» - som vi evaluerer, forsvarer, glorifiserer, hater, eller søker å forbedre (Neisser, 1998, s. 3). Selvet har også en sosial dimensjon, og formes i kontakt med andre. «*Selvet setter en referanseramme for forståelsen av verden og ens egen plass i den*» (Fivush og Buckner, 1998, s. 181)

Det er uenighet innenfor fagfeltet hvordan og når emosjoner oppstår, men det synes å være enig om er at det starter med en hendelse – et stimuli. I kognitiv teori fører dette til en vurdering av forventet implikasjon dette har på subjektets måloppnåelse, belønning og egen ytelse. Det funksjonelle forholdet mellom kognisjon og emosjon er bidireksjonalt, der emosjoner som en effekt er resultatet av en kognitiv vurdering av situasjonen - og hva den betyr for individets velferd bestemmer emosjonen. Samtidig er den alltid en respons på kognitiv aktivitet som genererer mening, uavhengig av hvordan den meningen er oppnådd (Lazarus, 1991, s. 2). Slik respons kan også resultere i fysiologiske endringer i kroppen (Smith og Sherman, 1989, s. 349). Kjernen i kognitiv emosjonsteori er at personer konstant vurderer sitt forhold til miljøet rundt med hensyn til de implikasjonene dette forholdet kan ha for personens trivsel. Denne *vurderingen* menes å være avgjørende for å kunne frembringe emosjoner. Satt på spissen: Ingen vurdering, ingen emosjon (Frijda og Zeelenberg, 2001, s. 141). Slik vurderingsteori har

imidlertid møtt kritikk, blant annet for å ikke kunne bevise når *vurderingen* oppstår - før eller etter emosjonen, og at vedvarende emosjonelle tilstander som depresjon synes å ta ha påvirkning på *vurderingene*.

Kognitiv emosjonsteori mener at det skjer en kontinuerlig vurdering. Disse kalles primære og sekundære vurderinger. Primærvurderingen er en vurdering om det som skjer i miljøet har implikasjoner for ens verdier og fremtidige mål. I denne sammenhengen defineres fremtidige mål som «*Fremtidige mål som antyder at en person vil streve hardt for å nå dette målet på tross av motløshet og motstand*» (Lazarus, 2001, s. 42, egen oversettelse). Denne vurderingen er hovedsakelig en evaluering av hvorvidt hendelsen fortjener oppmerksomhet. En sekundær vurdering ser på hvilke handlingsalternativ subjektet har. Dette gjøres ved å vurdere hendelse opp mot en rekke spørsmål av denne typen: Behøver jeg å handle på dette? Hva kan jeg gjøre? Hva er den beste fremgangsmåten? Hva er konsekvensene? Maslow sin behovspyramide er et eksempel på menneskelige mål og behov som slike vurderinger gjøres opp mot (Maslow og Langfeld, 1943, s. 394-395). Denne vurderingen kan foregå både bevisst og ubevisst (Scherer *et al.*, 2001, s. 51). Konklusjonen i spørreprosessen kan resultere i en emosjon. Hvorvidt denne emosjonen er positiv eller negativ vil være avhengig av individets tro på at hvorvidt *målet* kan nås. Slike egenvurderinger (subjektiv mestringssevne) - om man er kapabel til å nå et mål, kan direkte bidra til om man når det eller ikke (Bandura og Adams, 1977, s. 287). Det er også forskning som viser at omsorg for seg selv eller fra andre kan redusere negative emosjoner og deres effekt på individet (Arimitsu og Hofmann, 2017, s. 160).

Wondra *et al.* (2015, s. 411) argumenterer for at det finnes en tredje vurderingsform, der man vurderer andres emosjoner. Vurderinger av andres emosjoner kan skape ekte følelser hos oss selv (Matravers, 2017, s. 64). Når denne emosjonen matcher den emosjonen som observeres kalles dette empati (Decety og Decety, 2012, uten sidetall). Men slik stimuli kan også skape andre emosjoner. Eksempelvis kan en person være trist, mens en annen er sint på «hans vegne». På grunn av at det mangler omsorg i dette scenarioet så kan det ikke kalles sympati (Wondra *et al.*, 2015, s. 412). I stedetfor kalles det «stedfortrendende» følelser (en direkte oversettelse av «vicarious»), som de selv mener ikke er dekkende og forklarende nok. Denne oppgaven vil derfor omtale dette fenomenet som analogisk empati. Definisjonen av analog som ligger til grunn er: «*Analog, analogisk, ved sammenligning overensstemmende med noe uten at likheten er gjennomført; tilsvarende, som danner en analogi til*» (Tranøy, 2018). Emosjoner som

oppstår i oss selv som en konsekvens av andres emosjoner kan ha flere opphav. Hoffman (2000) har identifisert fire typer: (1). mimicry, er når ansiktsuttrykk som observeres utløser en emosjonell respons, (2) classical conditioning, der man har lært om situasjoner og hvilke emosjoner man bør føle, (3) direct association, er når man gjenkjenner situasjonen fra tidligere og føler slik man gjorde da, og (4) er role-taking, her setter man seg inn i den man observerer sin situasjon eller emosjoner. Det er mulig å benytte egenopplevde situasjoner for å ytterligere forstå hva personen går igjennom, men dette er ikke nødvendig. Denne formen for empati krever mer innsats fra observererens side, da det kan være en høy grad av kognitiv vurdering som ligger bak. Dette leder oss over på emosjonelt arbeid.

2.1.3 Emosjonelt arbeid

Hochschild (2012) introduserte begrepet «emosjonelt arbeid» i sin forskning på kabinansattes arbeidshverdag. Han oppdaget at i det meste av arbeidshverdagen deres var det forventet at de skulle smile og fremstå lykkelig. Dette var de nødt til å gjøre, også dersom dette ikke var i takt med deres egne emosjoner³. Dette arbeidet krever både konsentrasjon og øvelse. Å håndtere emosjoner kan skje på to plan ifølge Hochschild (2012). Det han kaller *surface acting* er det overflatiske uttrykket som vi viser omgivelsene våre. For eksempel kan en kabinansatt smile til den reisende selv om de ikke har «fortjent» dette smilet. *Deep acting* er autentiske emosjoner som kommer til uttrykk. I denne konteksten så er «handling» en bedre oversettelse av «acting» enn for eksempel «skuespill». Denne todelingen av hvordan mennesker uttrykker seg minner om Goffmans sceneteorier, der individene er på en scene og spiller en rolle i det daglige livet (Goffman, 1990) og (Hochschild, 2012, s. 226). Samfunn, grupper og bedrifter har ofte normer og retningslinjer for hvilke emosjoner som bør og kan uttrykkes (Diefendorff *et al.*, 2011, s. 181). Disse kalles i forbindelse med emosjonelt arbeid for «feeling rules» og bærer de samme trekkene som «display rules» i øvrig teori. Et viktig skille er imidlertid at «display rules» omhandler det eksterne uttrykket av en emosjon, mens i «feeling rules» ser man både på det eksterne uttrykket og hva individet gjør for å føle de forventede emosjonene. Dissonans mellom uttrykt og opplevd emosjon kan føre til negative emosjoner (Hochschild, 2012, s. 61) Disse

3

Hochschild, A. R. (2012) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Updated with a New Preface*. Updated ed. utg. United States: University Of California Press. definerer følelser og emosjoner som det samme. Dette kapittelet vil for enkelthets skyld derfor bruke begrepet «emosjon» når han viser til følelser i sin forskning.

reglene antyder hva som forventes av individene i en sosial og kulturell kontekst . Kulturer kan variere mye fra land til land. Norsk kultur kjennetegnes blant annet for kort maktavstand, flate hierarkier og feminine verdier (Hofstede Insights, 2018). Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015, s. 84) skriver at emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjoner som utløses av omgivelsene og at de påvirker hvordan vi tenker. Emosjoner betyr mye i dialogen mellom mennesker og vil alltid være til stede i kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere.

2.2 Organisasjonsendring og nedbemanning

Denne teoridelen vil ta for seg organisasjonsendringer på et helt overordnet nivå, men hoveddelen av delkapittelet vil ligge på teori om nedbemanning. De to viktigste teoriene er «survivor syndrome» (Mishra og Spreitzer, 1998) og Kets De Vries og Balazs (1997) typologi av ledere i nedbemanninger. I tillegg redegjøres det for den formelle prosessen rundt nedbemanninger og hva forskning har pekt på som viktige faktorer for å få en vellykket prosess.

2.2.1 Organisasjonsendringer

Organisasjon kan defineres som et «sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Kaufmann og Kaufmann, 2008, s. 38). Ut ifra denne definisjonen så vil en organisasjonsendring medføre en endring i enten i det sosiale systemet, oppgavene eller målene, der resultatet av denne endringen ikke alltid er gitt. Denne definisjonen er valgt for å underbygget fokuset på sosialt system i nedbemanningskontekster. Videre mener en del forskning at det å lede og legge til rette for større endringsprosesser i en organisasjon er en av de viktigste og vanskeligste oppgavene en leder har (Martinsen, 2009, s. 204).

Organisasjonsstruktur defineres som de formelle strukturene for oppgave- og autoritetsforhold som styrer hvordan menneskene skal samordne sine aktiviteter og ressurser for å oppnå organisasjonens mål (Kaufmann og Kaufmann, 2008, s. 44). Nedbemanning som en type organisasjonsendring betyr en reduksjon i antall ansatte. Slike organisasjonsendringer vil neppe bli vellykkede med mindre de aktivt støttes av dem på toppen (Martinsen, 2009, s. 188). Videre pekes det på at det er viktig å aktivt støtte mellomledere og ledere på lavere nivåer i arbeidet med å omstille sine avdelinger – i stedet for å kun lage spesifiserte detaljerte veiledninger for endringer på alle nivåer (Martinsen, 2009, s. 188). I en undersøkelse av 300 mellomledere i tre forskjellige finansselskaper fant man at de fleste mellomlederne var urolig med tanke på egen jobbsikkerhet, også etter nedbemanningsprosessen (Waraich og Bhardwaj, 2009, s. 407). Dette

på tross av at de er *survivors*⁴. Videre så er det også støtte funnet støtte for at økt jobbusikkerhet kan påvirke organisasjonseffektivitet (Kets De Vries og Balazs, 1997, s. 27). De som overlever nedbemanningsprosesser er kritiske for å sikre fremtidig suksess i organisasjonen, og hvis de føler seg isolert vil produktiviteten falle, engasjementet reduseres og det kan resultere i at personen forlater selskapet ved første anledning (Hardy, 1987, s. 113). Men delte opplevelser som dette kan også bidra til å styrke de emosjonelle båndene til de som opplevde dem (McMillan og Chavis, 1986, s. 13). Organisasjonsendringer er altså en rekke ulike typer tilpasning av organisasjonen. Denne oppgaven er avgrenset til nedbemanningsaspektet av organisasjonsendringer.

2.2.2 Nedbemanning

I følge Appelbaum, Everard og Hung (1999, s. 2) kan nedbemanning defineres som «en systematisk reduksjon av antall ansatte gjennom et planlagt sett av aktiviteter hvor organisasjonen har som mål å øke effektivitet og prestasjon». Det finnes ifølge Appelbaum, Everard og Hung (1999, s. 3) flere mulige årsaker til at man ønsker å gjennomføre en nedbemanning, slik som kutte kostnader, dårlig utført tidligere nedbemanningsprosjekter, teknologiske fremskritt som har gitt høyere produktivitet, endringer i markedet og resesjon. Videre peker de på at målet med slike prosesser gjerne innbefatter finansielle og organisasjonsmessige fordeler, forbedre effektivitet og produktivitet, øke verdien for aksjonærene, forbli konkurransedyktige og/eller at det er enklere å forutse fremtidige kostnader enn fremtidige inntekter (Appelbaum, Everard og Hung, 1999, s. 3 - 4).

Selv om mange gjennomfører en nedbemanning for å kutte kostnader og/eller øke overskuddet, så er de faktiske konsekvensene ikke så entydige. På den ene siden så viste en undersøkelse av Wyatt Associates blant 1005 bedrifter som gjennomførte en nedbemanning fra 1986 til 1991, at 46% opplevde reduserte kostnader, 32% økt profitt, 22% økt produktivitet og 17% redusert byråkrati (Cameron, 1994, s. 2). På den andre siden så viste en annen undersøkelse fra Society, av nesten 1500 selskaper, at over 50% opplevde produktivitetsnedgang som følge av nedbemanningen (Kets De Vries og Balarsz, 1997 p. 12). Andre konsekvenser som kan komme som følge nedbemanning er at de mest kompetente medarbeiderne drar først, misfornøyde og overarbeidede ansatte blir igjen, og problemer med rekruttering av nye (Kets De Vries og

⁴ En person som ikke mistet jobben i en gitt nedbemanningsprosess.

Balazs, 1997, s. 14). På den annen side igjen vil det nok fortsatt være et attraktivt verktøy for mange organisasjoner fordi det om ikke annet skaper en illusjon av at ledelsen tar tak i situasjonen (Kets De Vries og Balazs, 1997, s. 15).

En gjennomgang av forskningen på området de siste 25 årene gjort av Datta *et al.* (2010, s. 283) viser at forskningen i hovedsak har dreid seg rundt to spørsmål. «Hva er det som forårsaker nedbemanning?» og «hvilke effekter har nedbemanning både når det gjelder individets holdning og atferd, og organisasjonens resultater?». Av 91 studier som gjennomgås, er det 12 av disse som omhandler ledere og 4 av disse er kvalitative. I en artikkel av Kets De Vries og Balazs (1997, s. 16) er de av den samme oppfatningen at mesteparten av litteraturen kun ser på prosedyrer knyttet til nedbemanningsstrategier. De mener videre at noen av ledelsesforskerne har begynt å anerkjenne viktigheten av den psykologiske dimensjonen, men at de studiene som er blitt foretatt ikke har gått nok i dybden av de psykologiske sidene ved nedbemanning.

Kets De Vries og Balazs (1997, s. 17) tar for seg virkningene av nedbemanning på alle de som blir påvirket, det vil si ansatte både som beholder og mister jobben og lederne som utfører nedbemanningen. I denne studien intervjuet de 80 toppledere i multinasjonale selskaper. Ut i fra denne studien utviklet forfatterne en typologi, kalt «Ways of coping: The Executioners», for de ulike karakterene man kan finne i en nedbemanningsprosess. For lederne i nedbemanningsprosesser utviklet de seks ulike typer, the compulsive executive, the abrasive executive, “the dissociative executive”, “the alexithymic executive” og “the depressive executive”. I tillegg satt de igjen med en sjettede gruppe, som ble kalt «adjusted». Denne gruppen består av ledere man ikke klarte å klassifisere. Dette var også den største gruppen i undersøkelsen. «The compulsive executive»; beskrives med en enorm dedikasjon til jobben, deltar nesten aldri på fritidsaktiviteter, og hvis det skjer så føler personen seg ukomfortabel fordi de heller burde vært på jobb. Denne typen har også store motforestillinger mot å snakke om egne emosjoner. Når typen blir utfordret på dette gjentatte ganger så kan personen nevne at det var en godt utført prosess. Dette var den nest største gruppen i deres undersøkelse. «The depressive executive»; depresjon er vanlig opplevelse blant de fleste som er involvert i en nedbemanning. Det er vanlig da å oppleve en utflating av affekter, slik at humøret ikke responderer som forventet til situasjonen. Ofte vil slike personer oppleve en sterk følelse av skyld som følge nedbemanningsprosessen. Denne gruppen var sammen med «the compulsive executive», den nest største gruppen. «The alexithymic executive»; kjennetegnes av personer

som har ledet gjentatte nedbemanningsprosesser. Etter hvert så sliter de med at evnen til å føle gradvis forsvinner. Slike personer kan uttrykke manglende glede ved arbeidet, noe som også kan påvirke privatlivet. De fleste av denne typen mener dette skyldes nedbemanningsprosessen. Dette var den fjerde største gruppen i undersøkelsen. «The abrasive executive»; er vanligvis meget intelligent, er god på problemløsning, kjapp til å oppfatte situasjoner og god til å finne løsninger. Personen ser seg selv som spesiell og føler de fortjener å bli behandlet ulikt andre. I tillegg så tenderte de til å rasjonalisere prosessen ved å devaluere de som mistet jobben som følge av den. Dette var den nest minste gruppen i undersøkelsen. «The dissociative executive»; er en måte å beskytte seg selv fra uutholdelige opplevelser. Det kan bli sett på som en «slå av» mekanisme. Slike personer beskriver seg selv som fullstendig avkuttet fra hva som skjer og beskriver seg selv som tilskuere til prosessen. Dette var den minste gruppen i undersøkelsen. Et annet moment som blir tatt frem i artikkelen til Kets De Vries og Balazs (1997, s. 44-45) er viktigheten av god kommunikasjon. Det kan synes at ledere ofte en tendens til å redusere kommunikasjonen underveis i prosessen. Dette kan skyldes økt press på lederne og vissheten om at de blir nødt til å gi dårlige nyheter til mange av de ansatte. En annen årsak virker å være frykten for at å dele informasjon vil redusere produktiviteten og skade moralen på arbeidsplassen. Kets De Vries og Balazs (1997, s. 46) oppsummerer sin studie med å si at det er behov for mye mer arbeid rundt nøkkelparametere ved nedbemanning. Videre skriver de at nedbemanning er en prosess som bringer ut en myriade av dårlig forståtte emosjonelle reaksjoner. Her er det altså rom i litteraturen for å gå enda dypere inn på for eksempel lederes emosjoner i nedbemanningsprosesser, akkurat som denne oppgaven gjør.

2.2.3 Formell prosess ved nedbemanning

Formalitetene rundt prosessen ved en nedbemanning i en virksomhet er regulert både gjennom arbeidsmiljøloven og hovedavtalen mellom LO og NHO. I følge Skarning (2005, s. 20) Vil en nedbemanningsprosess variere i tid. Noen kan gjennomføres på noen uker, mens andre trenger flere måneder. Før man kan sette i gang en nedbemanningsprosess, så er bedriften pliktig til å vurdere andre tiltak. Hvis de andre tiltakene ikke er nok, så kan bedriften starte prosessen. Felles for de aller fleste er at de går gjennom følgende punkter (Skarning, 2005, s. 21):

- 1) Dokumentere behov for nedbemanning
- 2) Overveielser i ledelsen og drøftelser med de tillitsvalgte.
- 3) Fremlegge sak for styret
- 4) Ledelsen velger ut hvem som er overtallig

- 5) Møter med den enkelte arbeidstaker
- 6) Ledelsen tar endelig stilling til hvem som er overtallig
- 7) Overlevering av oppsigelsesbrev eller tilbud om sluttpakke

Under punkt 1 så står bedriften fritt til å innhente den dokumentasjonen man selv mener er nødvendig. Dette kan for eksempel være prognoser av fremtidig resultater, salgstall, uttalelse fra revisor og så videre. Når dokumentasjonen er innhentet og hvis ledelsen fortsatt mener at nedbemanning er nødvendig, så utløser dette drøftelsesplikten med de tillitsvalgte. Dette skal skje så tidlig som mulig i prosessen, men plikten krever ikke mer enn at bedriften må høre de tillitsvalgte. I punkt 3 legges saken frem for styret. En slik prosess overlates gjerne til ledelsen, men det er opp til styret hvor dypt de selv ønsker å være involvert i nedbemanningsprosessen. Deretter setter ledelsen opp utvelgelseskriterier, som skal brukes til å velge ut hvem som er overtallig. Eksempel på slike kriterier kan være kompetanse, alder, ansiennitet og egnethet. Det er en fordel om kriteriene er så objektive og etterprøvbare som mulig. Det er viktig at prosessen og kriteriene kommuniserer at det er funksjoner og stillinger som nedbemannes og ikke personer som ikke yter godt nok (Waraich og Bhardwaj, 2009, s. 410-411). Når kriteriene er valgt, settes så listen over de som antas å være overtallig opp. Da kan man gå videre til neste steg i prosessen som er møter med den enkelte arbeidstaker. Her har den ansatte rett til å ha med seg en tillitsvalgt eller annen rådgiver. Hensikten med dette møtet er å få frem informasjon som arbeidstakeren mener er relevant for beslutningen. Etter at møtene er gjennomført så er det opp til ledelsen å ta endelig stilling til hvem som er overtallig. Det siste steget er å tilby den ansatte en sluttpakke eller overlevere oppsigelsesbrevet.

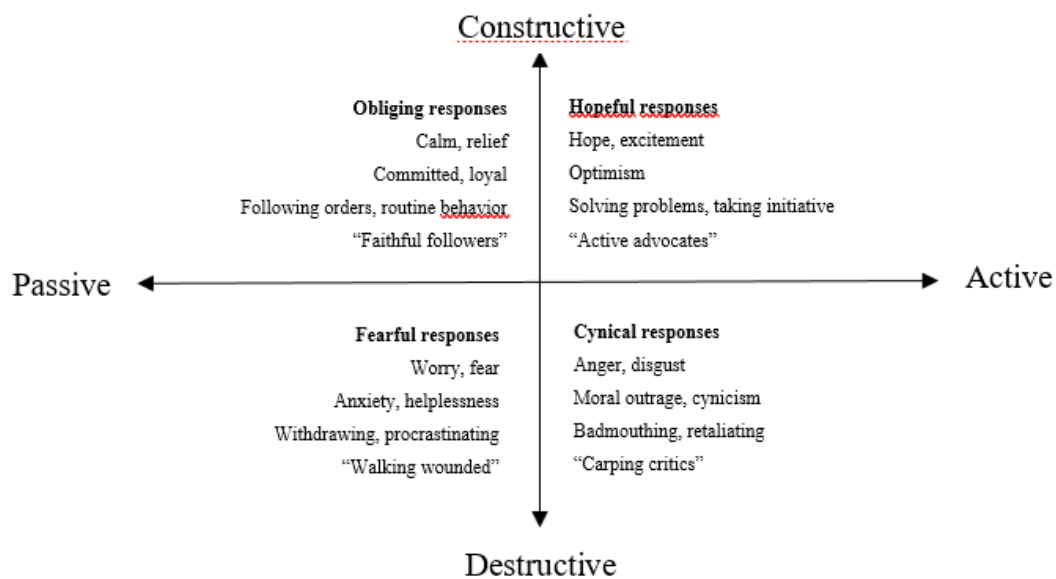
2.2.4 Faktorer for en vellykket prosess

I tillegg til at prosessen må gjennomføres i tråd med lover og regler som beskrevet ovenfor, peker Homble, Olsby og Venger (2012, s. 125) på at det er viktig at de ansatte forstår og aksepterer prosessen. For å oppnå dette legger de vekt på at det kommuniseres en tydelig og forståelig årsak for beslutningen om nedbemanning. Fraværet av informasjon kan føre til rykter som ofte er mer pessimistisk enn realiteten (Hardy, 1987, s. 121). De ansatte må få riktig informasjon til rett tid. Mellomlederne må ha trening for å håndtere vanskelige samtaler og nok informasjon til å svare på alle spørsmål fra de ansatte (Mishra, Spreitzer og Mishra, 1998, s. 88). Det er viktig at de tillitsvalgte oppfatter prosessen som lovlig og at de ansatte blir behandlet korrekt. Arbeidstakerne bør forvente å riktige og lett fattelige svar på sine spørsmål i de

individuelle møtene. I tillegg bør prosessen gjennomføres hurtig, men ikke hurtigere enn at den fortsatt skjer grundig og forsvarlig (Homble, Olsby og Venger, 2012, s. 125-126).

2.2.5 Survivor syndrome

Begrepet «survivor syndrome» har blitt utformet for å beskrive et sett av reaksjoner og adferd blant mennesker som har overlevd en traumatisk opplevelse. I følge (Baruch, Hind og Baruch, 2000) ble begrepet lånt og introdusert til ledelsesstudier av Brockner for å beskrive hvordan de ansatte opplevde å beholde jobbene sine etter en nedbemanningsprosess.



Figur 2.2 – Arketyper for survivor response (Mishra og Spreitzer, 1998, s. 569)

En artikkel av (Mishra og Spreitzer, 1998) tar for seg å forklare hvordan overlevende responderer på nedbemanning. Et av hovedformålene med den artikkelen var å utvikle en typologi av overlevende reaksjoner, som ikke bare tar opp i seg tidligere forskning, men også identifiserer underliggende dimensjoner av disse ulike reaksjonene. Typologien de utleder går langs to akser. Den ene akse er konstruktiv – destruktiv. Den andre akse er aktiv og passiv (se figur 2.2). Konstruktive overlevende kjennetegnes ved at de ikke ser på nedbemanningen som noen trussel, og dermed er villig til å samarbeide med ledelsen. I motsatt fall vil destruktive overlevende frykte nedbemanningen og dermed være mindre samarbeidsvillig. En aktiv overlevende reflekterer en tro på at en selv kan håndtere nedbemanningen, og manifesterer seg gjennom en selvsikker respons. Dette leder til fire arketyper av overlevende etter en nedbemanning. Disse arketyperne er faithful followers, active advocates, walking wounded og carping critics.

Tabell 2.1

Arketyper		Typiske følelser
Faithful followers	Trofaste	Ro, lettelse, forpliktelse, lojalitet
Active advocates	Tilhengere	Håp, spenning, optimisme
Walking wounded	Engstelige	Usikkerhet, frykt, angst, hjelpsløshet
Carping critics	Kritiske	Sinne, avsky, moralsk raseri, kynisme

Kilde: (Mishra og Spreitzer, 1998, s. 569)

Artikkelforfatterne understreker at overlevende ikke går inn i en av arketyperne og blir der, men at de kan bære trekk av flere arketyper. De *engstelige* føler vanligvis frykt, depresjon og bekymring. Ifølge (Mishra og Spreitzer, 1998, s. 570) kan disse overlevende redusere sin forpliktelse til organisasjonen. Atferdsmessig så vil de tendere til å trekke seg tilbake fra arbeidet. De *trofaste* mener at nedbemanningen er ufarlig og er villig til å gå med på det som blir forventet av dem. De opplever ikke spesielt sterke emosjoner og kan dermed oppleve situasjonen med ro, lettelse eller takknemlighet. De *kritiske* opplever sterkere emosjoner enn de trofaste, og kan kjenne på emosjoner som sinne, avsky eller harme fordi de opplever at de selv er truet av nedbemanningen. *Tilhengerne* er det motsatt av de engstelige.

Et konkurrerende syn på dette blir levert av Baruch, Hind og Baruch (2000) som i artikkelen «survivor syndrome – a management myth» mener at en nedbemanningsprosess ikke nødvendigvis må ende med negative bivirkninger for de ansatte. I denne artikkelen tar de for seg at nedbemanningsprosesser har medført flere ulike reaksjoner blant de gjenværende ansatte, og at man ikke har klart å finne entydige tegn på at «survivor syndrome» eksisterer blant ansatte som har «overlevd» en nedbemanningsprosess. Samtidig konkluderer de med at både teori og praksis på dette området må gjennomgå flere studier.

2.3 Oppsummert

Det er mange emosjonelle aktører og prosesser som påvirker hverandre i en nedbemanningsprosess. Respondentene var forventet å uttrykke et vidt spektrum av emosjoner. Det var imidlertid usikkerhet knyttet til hvor *mye* emosjoner lederne opplevde i nedbemanningsprosessene. De uttrykte emosjonene ble forventet å være i takt med hva som oppleves som firmakulturens «feeling-rules» (Hochschild, 2012). Når emosjoner ble uttrykt var det forventet at lederne skulle klare å forklare hvordan disse emosjonene hadde oppstått. Når

det gjelder organisasjonsendring og nedbemanningsteorien, ble det forventet å finne en økt urolighet knyttet til jobbsikkerhet i tråd med funnene til Waraich og Bhardwaj (2009). Dette trenger ikke å forekomme hos alle respondentene, men forskning viser at det gjelder de fleste. Det var derfor forventet å finne en overvekt av negative emosjonene knyttet til usikkerhet (Kets De Vries og Balazs, 1997). Emosjonene var forventet å komme i flere ulike variasjoner og ingen var antatt å være enerådende. Men opplevelsen av nedbemanningen som helhet forventes ikke å ha blitt opplevd som noe positivt av respondentene. Til slutt var det forventet at respondentene ville vise tegn på «survivor syndrome» og at disse tegnene kunne benyttes til å sortere respondentene ut fra Mishra og Spreitzer (1998) sine arketyper.

3. Metodologi

I dette kapittelet presenteres metoden som er benyttet for å vurdere - og bestemme - fremgangsmåte med hensyn til problemstilling, design, utvalg og øvrige metodiske aspekter. Kapitlet tar for seg den metodiske tilnærmingen til oppgaven, utvalg, datainnsamling, og oppgavens validitet og gyldighet. Det redegjøres for hvordan metodevalg ble gjennomført i praksis, hvilke implikasjoner disse valgene har hatt, og potensielle risikomomenter knyttet til fremgangsmåtene. Avslutningsvis gjennomgås hvordan den innsamlede empirien har blitt behandlet, sortert, og analysert. Dette datamaterialet har lagt grunnlaget i oppgaven og det er jobbet hardt for å ivareta dets meningsinnhold og integritet. Som et utgangspunkt til metodetilnærmingen er bøkene “Hvordan gjennomføre undersøkelser” (Jacobsen, 2015) og ”Kvalitative forskningsmetoder” (Tjora, 2013) benyttet.

3.1 Generell metodisk tilnærming

Metode er fremgangsmåten man benytter for å innhente empiriske data. Disse dataene fungerer da som en avgrenset refleksjon av virkeligheten på det fenomenet denne oppgaven har tatt for seg. Det skiller i forskningen mellom positivistisk og hermeneutisk perspektiv. Positivismen søker å avdekke kausalitet og prediktabilitet, mens det hermeneutiske perspektivet ønsker å skape kunnskap om det unike og spesifikke – og har derfor en større nærhet til fenomenene man ønsker å undersøke. «*Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger*» (Dey, 1993, s. 10). Oppgaven ønsker å gå i dybden på de spesifikke emosjonene som lederne

opplevde. Dermed er et hermeneutisk perspektiv og følgende en kvalitativ metode for å innhente data et naturlig og hensiktsmessig valg.

Med et fenomenologisk utgangspunkt er det uinteressant å se på de fysiske uttrykkene og objektive tilstandene som emosjoner skaper. Fenomenologien tar ikke for seg objektive fenomen, men subjektets opplevelse av fenomenet. Emosjoner kan manifestere seg på ulike måter hos mennesker (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 24). Det ble antatt før intervjuene at emosjonene skulle strekke seg i begge ender – eksempelvis stolthet over en godt styrt prosess, glede over å ha en «unnskyldning» for å si opp personer man ikke synes er egnet, sorg over å miste kollegaer eller utrygghet i en konfronterende situasjon. Disse emosjonelle responsene kan oppleves av respondentene som høyst private (Hay, 2016, s. 31), og noen kan tolkes som upassende dersom man tar de ut av kontekst. En slik undersøkelse innenfor den samfunnsvitenskapelige disiplinen handler om studier av mennesker; hvordan de tenker, hva de gjør, hvordan de gjør det, og hvorfor. Jacobsen (2015, s. 44) presiserer at når man forsker på mennesker så gjør man et innbrudd i deres sfære, og man må derfor vurdere forskningsvalgene i lys av etiske retningslinjer gjennom hele prosessen. For å sikre en god etisk tilnærming er prosessen gjennom hele prosjektet blitt vurdert opp mot de forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (Kalleberg, 2016). Implikasjonene kan være store dersom informantene i denne oppgaven kan indentifiseres. De har delt synspunkter på en sensitiv prosess, og deres personlige tolkning av denne prosessen kan i enkelte tilfeller ikke være forenelig med andre interessenters syns på samme sak. Det har vært et gjennomgående ønske om anonymitet fra informantene, og deres ønsker vedrørende dette har ikke syntes å påvirke oppgavens pålitelighet.

At intervjuobjektene får tillit til oss, og fremgangsmåten vår, kan være av avgjørende betydning. Anonymisering av datamaterialet kan bidra til å skape slik tillit (Given og Given, 2008, s. 812). Dette ble dermed enda en grunn til å anonymisere intervjuene. En god porsjon av intervjuets innledning ble dedikert til å gjennomgå hvordan datamaterialet ville bli anonymisert. Intervjuobjektene fikk beskjed om å ikke bruke navn hverken på organisasjon eller ansatte. Dersom de var uheldig og forsnakket seg så ville det bli anonymisert med [navn] i transkripsjonen. Det ble opplyst om at samtalen ble tatt opp. Opptaket ble lagret kryptert frem til transkripsjonen og deretter slettet i sin helhet. Videre fikk respondentene beskjed om at oppgaven ville inneholde intervju fra mange ledere fra ulike bedrifter, og at alle identifiserende

detaljer ville bli fjernet. Det ble grundig orientert om at det var deres *opplevelse* som var vårt interessefelt – ikke organisasjonen og spesifikke ansatte.

Et undersøkelsesdesign er «*den generelle planen for hvordan du skal svare på forskningsspørsmålet ditt*» (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012, s. 159), og dette må passe til den problemstillingen som man ønsker å besvare. For å få en dypere innsikt i ledernes fortolkning av den virkeligheten og hvordan dette påvirket dem emosjonelt, tilnærmer oppgaven seg problemet med en fortolkende fenomenologisk fremgangsmåte med et ideografisk fokus – hvor man ønsker å få innsikt i hvordan en gitt person, i en spesifikk kontekst, tolker et gitt fenomen (Gill, 2014, s. 126). Denne tilnærmingen er gunstig for å avdekke innholdet i intervjuobjektets meningskonstruksjon. Slik tilnærming faller under det hermeneutiske tankegodset – der man må ha i bakhodet at det som fortolkes alltid er påvirket av en forhåndsforståelse av fenomenet eller objektet. Metodisk fremgangsmåte og undersøkelsesdesign er viktig fordi det gir oppgaven en oppskrift. Ved å dele inn forskningen i faser så har man bedre mulighet til å vurdere kvaliteten i hvert trinn. Dette er avgjørende for forskningens integritet og pålitelighet. Det legges vekt på at tre generelle krav skal oppfylles i empiriske undersøkelser. Disse kravene er (1) krav etterprøvbarhet, (2) krav om fordomsfrihet og forkastelighet, og (3) krav om empirisk støtte (Grenness, 2012, s. 31). Disse kravene har blitt kontinuerlig benyttet for å kvalitetssikre oppgaven.

Forskningsprosjektet er meldt inn og har fått godkjenning fra Norsk Senter for forskningsdata AS (vedlegg 1).

3.2 Innsamling av empiri

En gjennomgang av NTNU sin biblioteksdatabase viser at det har vært mye forskning på temaet tidligere, men lite med denne oppgavens vinkling. Det er derfor vanskelig å gå inn i eksisterende arbeid og se hvordan andre forskere hadde gjennomført prosjektene. Det er imidlertid, som tidligere nevnt, allerede mye forskning på hvordan ansatte opplevde slike nedbemanninger. Grunnet lite tidligere forskning og feil perspektiv på en del av den forskningen som eksisterer, så ble det konkludert med at dokumentanalyser ikke kunne dekke problemstillingens informasjon- og kunnskapsbehov.

Gruppeintervju ble vurdert som uhensiktsmessig gitt emosjoners private karakter. Det ble antatt at det kom til å bli vanskelig å få frem respondentenes sannferdige følelser, og var en reddsel for at intervjuobjektene skulle under- eller overspille opplevelsene sine dersom de satt i en gruppe. En erfaring som imidlertid ble gjort var at intervjuobjektene var mer åpne om temaet enn det som var antatt. I lys av denne erfaringen kunne et gruppeintervju latt seg gjennomføre. Men det er ikke åpenbart hvordan en intervjuform kan ha hjulpet å belyse problemstillingen bedre.

Som innsamlingsmetode er dybdeintervju valgt. Denne innsamlingsmetoden passer oppgavens formål. Hay (2016, s. 150) lister opp fire årsaker til å benytte intervjuer: 1. Fylle gapet i kunnskap som andre metoder ikke er egnet til. 2. Forske på kompleks atferd og motivasjon. 3. Samle et bredt utvalg av meninger, synspunkter, og erfaringer. 4. Når det er behov for en metode som setter intervjuobjektet i førersetet og behandler respondentens kunnskap med respekt. Det gir respondentene mulighet til å reflektere over prosessen, og bidra med verdifull innsikt i hvordan lederne opplevde den. Man ønsker å komme i kontakt med respondentens *livsverden* (Nyeng, 2004, s. 189). En svakhet er at dette er opplevelser som har skjedd tilbake i tid. Hukommelsen kan fordreie hendelser, og dermed følelsene rundt den gitte hendelsen (DeSalle, 2012, s. 196). Dette har ikke blitt opplevd som et problem i noen av respondentintervjuene. Det var tydelig at respondentene godt husket prosessen, og klarte med god presisjon å sette ord på opplevelsene knyttet til denne. Personlig intervju synes med bakgrunn i disse erfaringene å være den beste tilnærmingen for å bedre innsikt i oppgavens tema.

3.3 Intervjuguide

For å kunne gjennomføre et intervju på en relativt strukturert og hensiktsmessig måte bør man ifølge Tjora (2013, p.129) benytte intervjuguide. Guiden skal fungere som en oversikt over ulike tema som intervjueren ønsker å belyse. Den brukes også til å bestemme på forhånd hvor strukturert samtalen skal være. Slik pre-strukturering bestemmer gjennom åpne og lukkede spørsmål hvor fritt intervjuobjektet kan bevege seg mellom tema og egne refleksjoner. Dersom man er ute etter kvalitative data så vil en lav grad av pre-strukturering ofte gi mye mer informasjon enn hva en "lukket" tilnærming vil gjøre (Jacobsen, 2015, s. 149). Dette hensynet må veies opp mot risikoen for å få mye overflødig informasjon. Å skrive en god intervjuguide er kritisk for prosjektet. Kvaliteten på de dataene man sitter igjen med etter intervjuet bestemmes på mange måter av intervjuguiden og den som stiller spørsmålene. Spørsmålene

påvirker respondentene, og med feil formulering kan man raskt sitte igjen med de svarene som man ønsker seg og ikke de som respondenten egentlig ville gi. Det er derfor viktig å etablere et fordomsfritt rom, der respondentene kan reflektere og uttrykke seg fritt (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 65). Formuleringen av spørsmålene i guiden er derfor grundig vurdert – slik at disse ble nøytrale og med det reduserte spørsmålsstillingens påvirkning på respondentene til et minimum. Man må være bevisst sin egen påvirkningsevne som intervjuer, spesielt i dybdeintervju. Intervjueffekten er potensielt sterk (Jacobsen, 2015, s. 148). På den andre siden så er kunnskapen som søkes situert i konteksten som oppstår under intervjuet, å lede respondenten er derfor implisitt i intervjuets natur. Man bør imidlertid forsøke å minimere denne effekten. Spørsmålene er følgelig designet for å være åpne. Respondentene skulle kunne reflektere over det de blir spurt om. Som en følge av dette ble alle ja/nei spørsmål ekskludert, og «hvordan», «hva» og «hvorfor» ble benyttet istedenfor.

Fra tidligere prosjekter har erfaringen vært at sterk strukturingsgrad intervjuguide gjør at respondentene faller litt ut fra rytmen – og at intervjuguiden «tvinger» dem over på et nytt tema. Det er derfor benyttet en *semi-strukturert* intervjuguide. Gillham (2005, s. 70) beskriver denne formen for intervju som en gjentakende intervjuform, der man stiller alle respondentene de samme åpne spørsmålene. Ønsket er å få alle til å reflektere over de samme tingene, og intervjuerens jobb blir å stille oppfølgingsspørsmål dersom respondentene gir utilstrekkelige svar. Metoden er velegnet til undersøkelser der man har en eksplorativ tilnærming, samtidig som man har en del forhåndsutvalgte tema som man ønsker respondentens refleksjoner rundt (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 55-56). Respondentene ble gitt anledning til å gjøre seg ferdig med sine refleksjoner før de ble ledet over på et nytt tema. Dette gjorde at samtalen ofte havnet noe utenfor temaet og bidro til å gjøre intervjuene lengre. Mye av datamaterialet kom fra disse digresjonene. Etter tre intervju ble ordlyden endret på noen av støttespørsmålene. Dette gjorde det lettere for respondentene å forstå hva som ble spurt om, uten at det måtte følges opp med en forklaring. Dette menes ikke å ha påvirket integriteten til dataene fra de tre første intervjuene. Det er en klargjøring av hva intervjuobjektet burde reflektere om. Med bakgrunn i intervjuenes flyt og respondentenes svar synes den semi-strukturelle tilnærmingen å ha virket til sin hensikt. Intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven (Vedlegg 2).

3.4 Utvalg

I en perfekt undersøkelse ville man intervjuet alle som var relevant for temaet man forsket på, men dessverre er dette som regel ikke gjennomførbart grunnet begrensninger i tid og ressurser (Tjora, 2013, s. 30). Denne utfordringen gjelder spesielt til kvalitative undersøkelser der tidkrevende dybdeintervjuer er den vanligste formen for datainnsamling. Som følge av dette må man alltid foreta et utsnitt av det utvalget og tidsrommet som relevant for undersøkelsen. Typisk for oppgaver av denne størrelsen er et sted mellom 10 og 15 intervju, med mulighet for flere dersom man ikke oppnår metning med disse. Metning er et begrep som brukes til å illustrere når nye intervjuer ikke gir ny kunnskap om temaet man undersøker (Jacobsen, 2015, s. 193). Etter 14 intervju syntes det å komme få nye opplysninger, og datamaterialet fremsto som tilstrekkelig mettet.

Potensielle respondenter som var aktuelle for vårt prosjekt ble kartlagt ved å søke etter «nedbemanning» i internettsøkemotorer. Selskaper som har gjennomført en nedbemanning i løpet av de siste to årene ble kontaktet gjennom epost på HR- og toppledelsenivå. Det ble informert om oppgavens formål og uttrykket et ønske om å intervju ledere med nedbemanningserfaring hos dem (vedlegg 3). Dette resulterte i 21 kandidater som sa seg villig til å bli intervjuet og 14 gjennomførte intervju. En mulig utfordring med denne fremgangsmåten er at toppledelsen hadde innsikt i hva som var oppgavens tema. Dette kan ha gjort at ledere som ble oppfattet som mer positive til prosessen ble valgt ut, noe som kan ha påvirket funnene. Ut i fra inntrykket av respondentene virker ikke dette å ha vært et problem. Respondentene syntes frittalende og svarte tilsynelatende oppriktig på de spørsmålene som ble stilt. På grunn av problemstillingens private natur var det et ønske fra vår side om å gjennomføre alle intervjuene ansikt til ansikt, men oppgaven fikk dessverre ikke tak i nok personer lokalt til det. Dette medfører at halvparten av intervjuene er gjennomført personlig, mens den andre halvparten er gjort via telefon. Oppgaven har følgelig et nasjonalt utvalg. Alle respondentene hadde eller har hatt en lederstilling med operasjonelt ansvar knyttet til nedbemanning. Organisasjonsnivået varierer fra toppledelse til avdeling- og teamnivå. Respondentene er mellom 40-60 år, og har utdannelsesnivå fra videregående til mastergrad. For å ivareta respondentene anonymitet gis det ikke annen informasjon om enkeltindivid enn kjønn, ledernivå og intervjuets form.

Tabell 3.1 respondenter

Referanse	Kjønn	Ledernivå	Intervjuform
R1	Mann	Avdelingsleder	Personlig
R2	Mann	Daglig leder	Personlig
R3	Mann	Gruppeleder	Telefon
R4	Kvinne	Gruppeleder	Telefon
R5	Kvinne	Avdelingsleder	Telefon
R6	Mann	Gruppeleder	Personlig
R7	Kvinne	Gruppeleder	Personlig
R8	Mann	Avdelingsleder	Personlig
R9	Mann	Avdelingsleder	Telefon
R10	Mann	Gruppeleder	Personlig
R11	Mann	Gruppeleder	Personlig
R12	Mann	Avdelingsleder	Telefon
R13	Mann	Avdelingsleder	Telefon
R14	Mann	Avdelingsleder	Telefon

En potensiell utfordring med utvalget i oppgaven er at det ikke inkluderer ledere som har sluttet etter nedbemanningsprosessen. Dersom disse sluttet på grunn av opplevelser knyttet til nedbemanningsprosessen vil dette kunne ha implikasjoner for funnene i oppgaven. Det virker imidlertid som at det er lite som kan gjøres for å redusere denne utfordringen innenfor prosjektets tids- og ressursrammer.

3.5 Intervju

Intervjuene er gjennomført på respondentenes arbeidsplass, med unntak av R13 som var utenfor arbeidsplassen i bil. Dette ble gjort ut fra to hensyn. Å ikke oppta mer tid for respondentene enn det som var nødvendig og at intervjuet ble foretatt på en kjent plass for respondenten. Mye forskning viser at kontekst kan påvirke intervjuet. En respondent som blir bedt om å reflektere over personlige forhold kan ha ytterligere behov for en trygg kontekst (Tjora, 2013, s. 122). Fordi dette var ledere på sine respektive arbeidsplasser antas det at arbeidsplassen oppleves som en arena der de føler seg «hjemme». I løpet av intervjuene som ble gjennomført var det ingen indikasjon på at denne antakelsen ikke stemte. Det er lagt inn mye innsats for å møte respondentene i person. Et selskap ble besøkt sent på kvelden – der vedkommende jobbet

nattskift. En annen respondent jobbet langt utenfor byen og ønsket å gjennomføre intervjuet etter arbeidstid. Som tidligere nevnt er halvparten av intervjuene gjennomført ansikt til ansikt. De resterende er intervjuet på telefon. Telefonintervju begrenset vår innflytelse på hvilken arena respondenten foretok intervjuet på. At alle respondentene var på en tilsvarende arena var et mål for å sikre like premisser i intervjuene. Telefonintervjuene ble foretatt «i arbeidstid» for å øke sannsynligheten for at respondenten var på en arbeidsarena. Inntrykket gjennom telefonen var at de satt enten på kontoret sitt eller et møterom alene. En respondent var i bilen sin under intervjuet. Det var ingen indikasjon på at telefonintervjuene reduserte kvaliteten på svarene, men det opplevdes vanskeligere å tolke samtalen og vite når man skulle lede samtalen videre. Jacobsen (2015, s. 148) mener at telefonintervju kan bidra til å redusere intervju effekten, men samtidig er denne intervjuformen svakere på tillit og åpenhet. Erfaringen var at telefonintervjuene fratok oss muligheten til å lese respondentens kroppsspråk og tilpasse intervjuet underveis. Intervjuene ga oss imidlertid mye ny kunnskap. Telefonformen synes ikke å ha svekket resultatene i noen åpenbar form.

Intervjutiden var forespeilet respondentene å være rundt en time. Dette er lengre enn det som er beregnet til å dekke de temaene intervjuet ønsker å få opplyst, men ga respondenten tid til å ta noen digresjoner i intervjuet og belyse temaene ytterligere. Det ble vurdert som dårlig kutyme å «presse» respondentene fremover i intervjuguiden på grunn av tidsmangel og uten respekt for deres tankeprosess rundt temaene. Spørsmålene er basert på en antakelse om at sterke opplevelser produserer sterke emosjoner og minner (DeSalle, 2012, s. 196). Spørsmålet «Kan du beskrive den delen av nedbemanningsprosessen som gjorde mest inntrykk på deg» kommer fra denne antakelsen, og intervjuene er bygget opp rundt dette spørsmålet. På grunn av dybdeintervjuenes symmetriske kommunikasjonsflyt var det lett å operasjonalisere hva som menes med dette spørsmålet, og følgelig oppnå en intersubjektiv konsensus om meningsinnholdet partene mellom. Er subjektivitet viktig, noe det er for denne oppgaven, så er også intersubjektivitet viktig (Hay, 2016, s. 39). Et element å være klar over er intervjuobjekters «ønske» om å svare «riktig» på intervjuers spørsmål (Tjora, 2013, s. 118). Dette er en særlig utfordring for denne oppgaven i og med at oppgavens tema for mange kan oppleves som sensitivt. Et av tiltakene som er gjort for å redusere denne påvirkningen er, som tidligere nevnt, anonymisering av respondentene. Ved å informere om dette og skape et tillitsbånd, så er antakelsen at respondentene føler seg friere til å være ærlig om de opplevelsene sine. Ved et par anledninger var dette avgjørende for at respondentene ikke utelot deler av opplevelsen.

Det ble klart ved at respondentene i disse tilfellene kommenterte behovet for anonymitet før de fortsatte å svare på spørsmålet.

3.6 Dataanalyse

«Den kvalitative analysen har som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet» (Tjora, 2013, s. 174). Analyseprogrammet NVivo 11 ble benyttet i analyseprosessen av empiri. Denne programvaren er et helhetlig analyseverktøy for kvalitative data. Verktøyet ble brukt for å transkribere intervju og kode informasjonen. NVivo benytter seg av «noder» for å kategorisere sitater og annen informasjon. Emosjonene er kodet ut fra The Juntos Institute (2017) sitt emosjonshjul (se k.2.1.1). Hjulet fungerte som et kategoriseringsverktøy. Det synes imidlertid svakheter med denne tilnærmingen. Noen emosjoner er tilsynelatende like, og modellen presenterer ikke tilhørende definisjoner til emosjonene. Uten disse er det vanskelig å si om oppgaven deler skaperne av hjulets tolkning av de forskjellige fenomenene. Det blir derfor viktig å presisere at tolkningene er forfatterens egne, med de begrensninger som følger med. Hvert intervju er grundig gjennomgått og tolket for å identifisere emosjoner og deres kontekst. Etter å ha identifisert 135 emosjonelle uttrykk i intervjuene ble disse sortert og visualisert i Excel, se eksempelvis figur 4.1 og 4.2. Kodene representerer en setning eller et utdrag, der det tolkes at respondenten uttrykker en emosjon. Ingen av disse uttrykkene ble kategorisert to eller flere ganger. Det vil si at hvert uttrykk står alene og er kode mot kun én emosjon.

3.7 Validitet og reliabilitet

Det finnes ingen perfekt forskningsprosess. Alle slike prosesser vil være beheftet med svakheter. Å se på sin egen og andres forskning i et kritisk syn er en av grunnpilarene for vitenskapen. Poenget med forskningsmetode er ikke å unngå slike feil – det er ikke mulig – men å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 17). I kvalitativ forskning er det meningsinnholdet som er av betydning. Å avdekke forskningsmessige svakheter er derfor i hovedsak knyttet til å identifisere faktorer som kan ha påvirket tolkningen av dette meningsinnholdet. For å redusere slike potensielle svakheter er det viktig å hele tiden spørre seg selv om er metodologiske forklaringer på funnene man finner. Et godt undersøkelsesdesign skal gi så korrekte svar som mulig, og ikke de svarene forskerne *ønsker seg*.

For å kontrollere den begrepsmessige gyldigheten, altså den interne gyldigheten, anbefaler litteraturen å la andre personer med kunnskap om område å sjekke om utspørringsmetoden er hensiktsmessig for å skaffe den kunnskapen som søkes. Gjennom hele prosessen har det vært naturlig å bruke veileder for rådføring. Videre anbefales det å diskutere operasjonaliseringer av begreper med respondentene (Jacobsen, 2015, s. 354). Dette er gjort i intervju gjennom oppfølgingsspørsmål og presiseringer. Det finnes ulike nivåer av ekstern gyldighet, altså mulighetene for å generalisere til andre områder og utvalg enn det utvalget er tatt fra. Konseptuell generalisering er målet med en stegvis-deduktiv induktiv metode, der dataene har relevans utover den spesifikke empirien som ligger til grunn (Tjora, 2013, s. 215). Det er tidligere drøftet i dette kapittelet både hvordan undersøkelseeffekten, eksempelvis intervjuereffekt og konteksteffekt, kan påvirke påliteligheten til forskningen. Det har gjennom hele prosessen være et bevisst fokus på disse effektene. Målet er ikke å eliminere dem totalt, men å redusere dem til den grad at de ikke var vesentlig betydning for resultatene. Dette synes oppgaven å lykkes med. Oppgavens mål er å øke kunnskap og forståelse rundt den problemstillingen som er valgt. Selv om omfanget på oppgaven naturlig nok begrenser den eksterne gyldigheten, så kan den fungere som et utgangspunkt for fremtidig forskning på fenomenet.

3.8 Potensielle svakheter

Det ble identifisert tre punkter i denne oppgaven som kan synes å være metodiske svakheter. For det første så er empiri, drøfting og konklusjonskapitlene veldig avhengig av vår tolkning av hva respondentene sier. Å få tilgang til menneskers emosjoner kan være utfordrende fordi det er krevende å beskrive sine emosjoner presist. Dette skyldes at mennesker generelt ikke er vant til å ha et så veldig bevisst forhold til emosjoner i dagliglivet. Om man likevel kunne kommet forbi denne utfordringen, så ville det ha styrket oppgaven om vi kunne ha designet et prosjekt hvor respondentenes emosjoner hadde minimalt blitt påvirket av forskernes tolkningsrammer. For det andre burde alle intervju blitt gjennomført ansikt til ansikt. Ved å ha holdt fast ved dette kunne man ha observert kroppsspråket til alle respondentene, som også kunne bidratt til å gi innsikt i problemstillingen. Denne muligheten falt delvis bort ettersom noen av intervjuene har blitt gjennomført via telefon. For det tredje så er det en svakhet i utvalget at lederne fortsatt jobber i de selskapene nedbemanningsprosessen de ble intervjuet om skjedde. Sett i lys av Hardy (1987) sin påstand om at negative sinnstilstander vil kunne

medvirke til at man slutter på arbeidsplassen, så vil et slikt utvalg ikke kunne plukke opp slike ledere (se også k.5.1.5).

4. Empiri

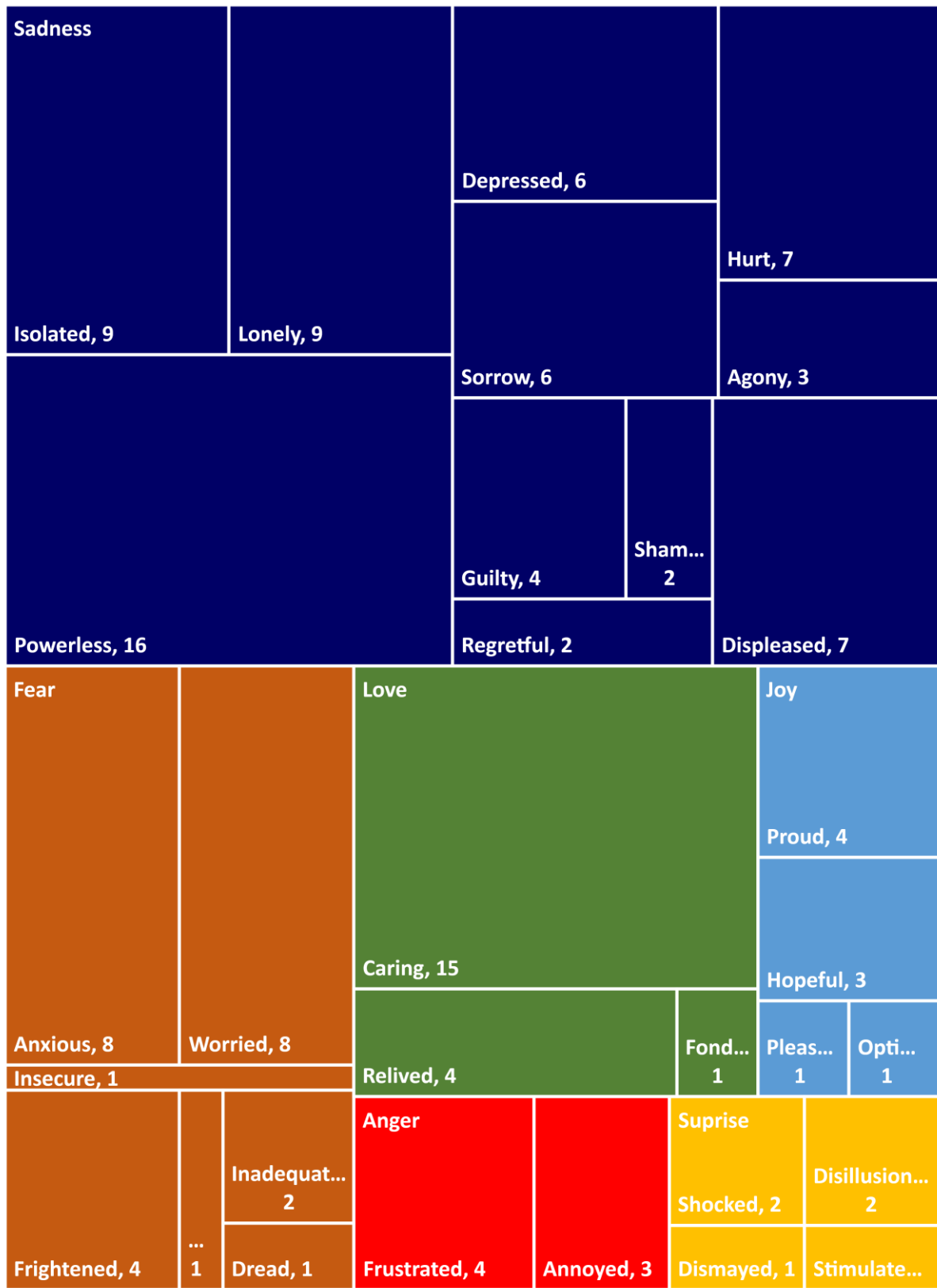
I det følgende kapittelet presenteres empiri fra intervjuene som har gjennomført. Datamaterialet er kodet etter Shaver *et al.* (1987) sitt arbeid med å strukturere emosjonene, som også ble presentert i teorikapittel 2.1.1. Ved å kode materialet etter denne kategoriseringen ble funn strukturert på en god måte. Kodene representerer en setning eller et utdrag, der det tolkes at respondenten uttrykker en emosjon. Gjennom analyse ble det identifisert 135 slike emosjonelle uttrykk. Ingen av disse uttrykkene ble kategorisert to eller flere ganger. Det vil si at hvert uttrykk kan stå alene og være et uttrykk for kun den ene emosjonen. Strukturen fra kodingen er holdt fast ved i dette kapitelet. Det for å gi leseren en rød tråd gjennom arbeidet. Det betyr at empirien er først delt opp etter basisemosjonene til (Ekman, Friesen og Lanzetta, 1971) - *sadness, fear, joy, love* og *anger*, deretter i underkategorier basert på Shaver *et al.* (1987) sin videreføring av disse basisemosjonene – med konkrete sekundær- og tertiæremosjoner.

4.1 Innledning

Ut fra det totale antallet emosjoner uttrykt i datamaterialet så er den relative fremtredenheten av hver emosjon beregnet. Dette er presentert et prosenttall bak hver emosjon. Med «emosjoner uttrykt» menes der respondentene beskriver en situasjon eller følelse som kan tolkes og kategoriseres i Shaver *et al.* (1987) sin emosjonskategorisering. Oppgaven viser til emosjonene på engelsk slik at leseren enkelt kan se hvor emosjonen ligger på emosjonshjulet. I figur 4.1 er det samlede bildet av emosjoner illustrert og uttrykt gjennom et trekartdiagram. Hensikten med figuren og prosenttallene er å fungere som en inngang til datamaterialet og som en illustrasjon på hvor mange ganger denne emosjonen har kommet til uttrykk i intervjuene. Det er ikke ment som et kvantitativt bidrag til denne oppgaven, men som en illustrasjon av den relative fremtredenheten av emosjonene. Eksempelvis ser man at emosjonen «*powerless*» ble uttrykt 16 ganger, noe som gir den en relativ fremtredenhets på 12%. Man ser også at basisemosjonen «*sadness*» ble uttrykt 69 ganger, noe som gir den en relativ fremtredenhets på 51,9%. Her er det viktig å poengtere at uttrykkene under «*sadness*» er en akkumulering av sekundær og tertiæremosjonene som Shaver *et al.* (1987) plasserte under «*sadness*». «*Powerless*» er eksempelvis en slik tertiæremosjon.

Registrerte emosjoner hos respondenter / Emotional task profile

■ Anger ■ Sadness ■ Fear ■ Surprise ■ Joy ■ Love



Figur 4.1 – Fremstilling av totalt antall emosjoner uttrykt i datamaterialet

Denne sammenhengen mellom basisemosjoner og sekundær- og tertiæremosjoner blir også uttrykt i tallform i trekartdiagrammet (figur 4.1). Alle emosjonene i blå farge tilhører eksempelvis basisemosjonen *sadness*. Tallene i hver firkant representerer antall ganger denne emosjonen er blitt uttrykt i datamaterialet. Størrelsen på hver firkant representerer den relative størrelsen til hver emosjon og basisemosjon i forhold til det totale antallet uttrykte emosjoner.

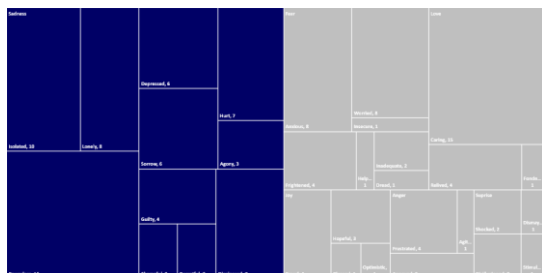
Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Anger	13 %	0 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %	17 %	7 %	25 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Sadness	63 %	45 %	40 %	39 %	61 %	40 %	100 %	33 %	50 %	50 %	0 %	75 %	100 %	33 %
Surprise	0 %	9 %	7 %	6 %	6 %	0 %	0 %	17 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Joy	6 %	0 %	0 %	17 %	0 %	20 %	0 %	0 %	7 %	0 %	33 %	0 %	0 %	0 %
Love	6 %	36 %	40 %	0 %	11 %	10 %	0 %	0 %	21 %	0 %	0 %	25 %	0 %	33 %
Fear	13 %	9 %	13 %	28 %	22 %	30 %	0 %	33 %	14 %	25 %	67 %	0 %	0 %	33 %
SUM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabell 4.2 –Fordeling av uttrykte basisemosjoner etter respondent.

I tabell 4.2 er det laget en fremstilling av de uttrykte basisemosjonene hos hver respondent. Dette gir et godt oversiktsbilde over hvilke emosjoner hver respondent har gitt uttrykk for i løpet av intervjuene. Tallene i hver rute representerer den relative fremtredenheten den aktuelle basisemosjonen hadde hos den aktuelle respondenten. Et interessant moment med denne tabellen er at den viser at 13 av 14 respondenter hadde en betydelig andel av sine uttrykte emosjoner på «*sadness*». Den siste respondenten hadde majoriteten av sine uttrykte emosjoner på *fear*.

Videre må det presiseres igjen at selve kategoriseringen av emosjonelle uttrykk er et produkt av tolkning, og at denne tolkningen er påvirket av forfatterens referanserammer. Totalt ble det identifisert 135 sitater med emosjonell relevans i datamaterialet, men kun de mest interessante og fruktbare er presentert. Kapittelet presenterer hver emosjon som er tilstede i datamaterialet. I tillegg presenteres hva respondentene selv mener er årsak til emosjonene. For en fullstendig oversikt over definisjonene på emosjonene, se vedlegg 4. Intervjuene er foretatt av næringsledere i Norge. Dette gir en kulturkontekstuell ramme som eventuelle funn og konklusjoner må se i lys av.

4.2 Sadness (51,9%)



Dette er den basisemosjonen som er desidert mest fremtredende i datamaterialet. Over halvparten av de verbalt uttrykte emosjonene passer inn under denne kategorien. 13 av 14 respondenter uttrykte denne primæremosjonen i løpet av nedbemanningsprosessen. Oxford Dictionaries (2018) definerer begrepet slik “The condition or quality of being sad”.

4.2.1 Agony (1,5%)

Denne emosjonen ble uttrykket av én respondent. Respondent 7 beskrev denne emosjonen i forbindelse med to ulike situasjoner i nedbemanningen. Begrepet blir definert av Oxford dictionaries (2018) som «Extreme physical or mental suffering».

«Det var helt forferdelig å ringe folk å fortelle dem at de skulle bli innkalt til en 15-1 samtale. Det var helt... det var ille.»

Respondenten opplevde *agony* i forbindelse med innkallingen til den lovpålagte individuelle samtalen. På oppfølgingsspørsmål om hva det var som gjorde dette så ille svarte respondenteren at det var konsekvensene for den ansatte som gjorde at det følte slik.

4.2.2 Hurt (5,2%)

I datamaterialet ble denne emosjonen registrert hos fire av respondentene, til sammen syv ganger. Av Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «Cause distress to».

En respondent (R12) opplevde dette i løpet av den individuelle samtalen, og beskrev det slik:

«Å få vite at dette var helt krise for en person, det var tungt.»

Respondent 12 beskriver opplevelsen som «tung», spesielt ved oppsigelsen av personer vedkommende kjente bedre. En annen årsaken til at det oppleves som «tung» er at flere respondenter fikk tilbakemelding fra ansatte på konsekvenser av å miste jobben. Respondent 1 beskriver emosjonen slik:

«Å peke ut noen, besegle deres skjebne. Det synes jeg var vrient. Ordentlig vondt.»

Respondenten beskriver her at det er vondt å være den ansvarlig for de ansattes fremtid. Respondenten uttrykte denne emosjonen i forbindelse med den delen av prosessen der ledelsen selekterte hvem som var overtallig. Respondent 7 fortalte at hun gråt inne hos sin leder og at denne reaksjonen blant annet skyldes at hun satt seg inn i de ansattes situasjon. Denne emosjonen ble også uttrykket under beskrivelsen av det sosiale miljøet på arbeidsplassen av en annen respondent.

«Så har jeg, om det er riktig eller ikke, at det er mennesker som ikke smiler når jeg møter på de lengre. Sånn er det da, og det er litt vondt, men sånn er det av og til.»

Respondenten beskriver hvordan de som hadde mistet jobben behandlet vedkommende annerledes, og hvordan dette opplevdes emosjonelt. Respondenten uttrykker samtidig at vedkommende var usikker på om dette skyltes en reell endring i det sosiale klimaet, eller om det kun var vedkommende tolkning av det klimaet.

4.2.3 Depressed (4,4%)

Emosjonen ble opplevd av tre av respondentene, og er registrert i datamaterialet seks ganger. En av respondentene hadde fire registreringer, mens de to andre hadde en hver. I følge Oxford dictionaries er begrepet definert slik “(of a person) in a state of unhappiness or despondency.” En av respondentene (R4) beskriver det slik:

«Kan ikke si at man står opp på morgenen og gleder seg til en ny dag. Det er i en periode hvor dødsdommer... Så man kan jo ikke si at det er motivasjonsgivende. Så det er ganske tøft i perioder.»

Respondent 4 beskriver videre prosessen som rimelig altoppslukende og at det er en periode med veldig laber stemning på jobb. Det beskrives videre som tøft av respondenten. En liknende beskrivelse kommer fra en annen respondent:

«Men de første periodene... Kommer det ikke snart noe hyggelig? Er det bare... Kommer det ikke noe vi kan glede oss over, er det ingenting igjen?»

Og følger opp med:

«Jeg vet ikke helt den kliniske versjonen av når man er deprimert eller ikke, men det er klart... At jeg var lagt utenfor den normale personen (eget navn) i forhold til glede.»

Gjennom intervjuet uttrykker respondenten en deprimert sinnstemning gjennom hele prosessen. Sitatet tolkes derfor i *depressed* kategorien. Her uttrykkes det en depresjon av respondenten som følge av at over at prosessen drar ut. Det beskrives av respondenten som en prosess uten slutt. Det uttrykkes gjennom intervjuet en lengsel tilbake til normaltilstanden og muligheten til å legge nedbemanningen bak seg.

4.2.4 Sorrow (4,4%)

Datamaterialet viser at denne emosjonen ble registrert hos fem respondenter (R1, R5, R6, R7 og R9), med seks registreringer. Av Oxford dictionaries blir den definert som «A feeling of deep distress caused by loss, disappointment, or other misfortune suffered by oneself or others.» Respondent 9 uttrykker det på følgende måte:

«En har jo en sorg, en har jo vært med å bygge opp disse menneskene og blitt venner med dem.»

Respondenten uttrykker en sorg som følge av at flere av de han selv har ansatt og investert tid og energi i å bygge opp i selskapet mister jobben. Det beskrives som et tap både på et sosialt og faglig plan. En annen respondent (R7) uttrykker også denne emosjonen, men i forbindelse med en annen type situasjon. Her mente respondenten at det var medfølelse som gjorde at vedkommende følte på denne måten.

«Ja, jeg gjorde jo det. For det første så sov jeg mye dårligere om natten. (Begynner å gråte) - Dette synes jeg er tøft altså, jeg synes det er kjempe tøft.»

Denne respondenten opplever en emosjon som svarer bra til Oxfords definisjon av sorg, selv om det ikke uttrykkes i klartekst.

4.2.5 Displeased (5,2%)

Denne emosjonen ble opplevd av fire respondenter (R3, R5, R9 og R12), og ble registrert syv ganger i datamaterialet. Av Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som “Feeling or showing annoyance and displeasure.” En respondent (R9) beskrev det slik:

«En er litt mer, bare litt mindre tilfreds på en måte. Det smitter jo over på flere ting.»

Respondenten beskriver her en generell oppfatning av selve prosessen. Respondenten følger opp med en presisering på hva vedkommende tror årsaken til emosjonen er:

«Du bringer jo bare negative beskjeder. og det er sånn skal jeg gidde dette? så inne på det, spesielt som mellomleder at du, altså. Er det verd det?»

4.2.6 Shameful (0,7%)

Respondent 10 opplevde denne emosjonen, og den er registrert en gang i datamaterialet. Bli av Oxford dictionaries (2018) definert som «Worthy of or causing shame or disgrace».

«Ja, for da er man ikke enig som leder heller. For om man er uenig i måten det gjennomføres på så er det tungt altså.»

Gjennom intervjuet gir respondent 2 et inntrykk av å skamme seg over å ikke ha gjort mer for å sikre de ansattes interesser. Sitatet havner derfor i *shamefull* kategorien ut fra sin kontekst.

4.2.7 Guilty (3,0%)

I datamaterialet er denne emosjonen registrert fire ganger på fire forskjellige respondenter. Bli av oxford dictionaries (2018) definert som «Culpable of or responsible for a specified wrongdoing». Respondent 4 uttrykker en skyldfølelse som en del av prosessen på denne måten:

«Du sitter med samvittighetsspill hele veien.»

En annen respondent (R2) er mer presis, og mener at man påfører andre smerte ved å påføre de tap. Dette ansvaret beskrives på en slik måte under intervjuet at det tolkes som skyldfølelse.

«det å påføre noen andre et tap eller en smerte det synes jeg er vanskelig. ... jeg synes det er vanskelig å .. ja det å være .. bestem at folk skal få det vondt.»

4.2.8 Regretful (2,2%)

Denne emosjonen blir beskrevet av tre respondenter, og er registrert tre ganger. Begrepet blir av Oxford dictionaries definert som «Feeling or showing regret.». En av respondentene (R1)

opplevde at han gjennom prosessen tenkte på startfasen, og var noe i tvil på om han hadde handlet riktig. Respondenten beskriver dette slik:

«Så det er klart at jeg brukte mye tid ovenfor meg selv om at dette her er riktig. Men jeg gikk jo å tvilte. Jeg gikk jo å tvilte og lurte på om trenger vi å gjøre dette her da (respondentens navn). Burde jeg gjort en bedre jobb i ledergruppa og argumentert for at vi ikke burde si opp»

Respondenten konkluderer med at man gjør dette for at virksomheten skal overleve, men i forkant av konklusjonen uttrykker vedkommende stor grad av tvil og uttrykte emosjonen *regretful* med tanke på om han har handlet riktig. Respondent 2 uttrykker skyldfølelse i forbindelse med resultater på hans ansvarsområde. Respondenten beskriver det slik:

«Vi skal ha prosjekter de neste ti årene. så vi må løfte hodet som vi ikke har gjort den perioden jeg har vært her, jeg har vært for opptatt av kortsiktig lønnsomhet, så har jeg ikke i stor nok grad løftet åsynet og kikket fremover og fått med meg styret og ansatte på å gjøre det, sånn at vi i dag kan sitte med flere nye prosjekter.»

Den manglende aktiviteten i kommende perioden er årsaken til at denne virksomheten måtte nedbemanne. Respondenten var klar på at dette hadde vært vedkommende ansvar, og uttrykte en slik anger på at vedkommende ikke hadde lyktes bedre med dette.

4.2.9 Isolated (7,4%)

Vi registrerte denne emosjonen blant syv av respondentene, og fikk totalt 10 registreringer. Av oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «Having minimal contact or little in common with others».

Respondent 2 beskriver situasjonen blant lederne på kontoret slik:

«...ledere har syntes at det har vært enormt vanskelig, og omtrent buret seg inne på sitt eget kontor. Nettopp for å ikke møte de ansatte.»

En mulig forklaring på hvorfor det sosiale klimaet endret seg kommer fra en annen av respondentene (R9):

*«Man visste mer enn de andre, og dette merker jo selvfølgelig de ansatte.
De forsto jo hva som var i gjære ganske tidlig. Og at vi ble litt uglesett...»*

Respondenten forteller at den opplevelsen av å sitte på mer informasjon enn de ansatte kan ha bidratt til at noen ledere føler behov for å isolere seg i slike prosesser.

4.2.10 Lonely 5,9%

Denne emosjonen ble opplevd av fem av respondentene, og ble registrert åtte ganger i datamaterialet. Oxford dictionaries (2018) definerer dette begrepet som «Sad because one has no friends or company».

«Ja. Jeg hadde liksom nok med det jeg holdt på med. Og at jeg ja.. orket ikke. Jeg spist mye her opp også faktisk. Orket ikke å gå ned i kantinen.»

Respondent 4 uttrykte denne emosjonen i forbindelse med lunsjpausene. Respondenten fortalte at i løpet av prosessen ble det ubehagelig å være en del av miljøet - man valgte heller å isolere seg selv.

Våre respondenter uttrykte sterkt gjennom intervjuene at de tok sitt leder- og personalansvar på alvor. Noen av respondentene beskrev dette som mulig årsak til at de følte seg ensom i prosessen. Respondent 4 beskriver det slik:

«Også får du det ansvaret å gjøre det på en god og riktig måte. Og det kan kanskje være litt ensomt til tider.»

En annen mulig opphav til emosjonen kommer fra respondent 1 som opplevde følgende:

«Min nærmeste leder da. Bra at dette er anonymisert. Der hadde jeg veldig liten støtte. Jeg hadde en leder som jeg følte, jeg hadde ikke en leder jeg kunne gå og sparre med. Lite empati og sosiale antenner. Og jeg som leder, jeg er iallfall en person som trenger å ha noen å snakke med.»

En annen respondent (R5) er enig:

«Savner mer en sparringspartner der. Kvalitetssikret de valg og ting man gjør, og i forhold til litt tilbakemelding på om det var en grei jobb eller ikke en grei jobb.»

4.2.11 Powerless (11,9%)

Denne emosjonen ble opplevd av 12 av respondenter. Det gjør den til den nest mest utbredte emosjonen i datamaterialet. Totalt ble emosjonen uttrykket 16 ganger i intervjuene. Begrepet blir av oxford dictionary (2018) definert som «Without ability, influence, or power.»

«I utgangspunktet var jeg uenig, men jeg har ikke noe annet å gjøre enn å respektere at det har blitt tatt et valg.»

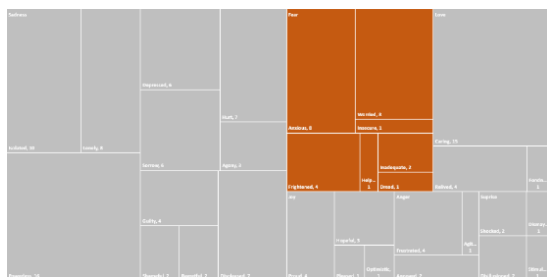
Slik forklarte respondent 13 det. Denne respondenten opplevde at i løpet av nedbemanningsprosessen at ikke bare deler av avdelingen nedbemannet, men hele avdelingen ble lagt ned. Respondenten var ikke enig i avgjørelsen, men det var lite han kunne gjøre for å påvirke dette. Dermed kom en opplevelse av å være *powerless* frem. Emosjonen blir begrunnet av en annen respondent (R5) på følgende måte:

«Jeg tror mye av det går på dette med... Altså.. Tvilen, gjør man det rette. Og litt avmakt.»

Flere ledere uttrykker at når man ikke er helt komfortabel med det man gjør så er det lett å oppleve usikkerhet og tvil. Denne tvilen mente noen kunne føre til en emosjon av å være maktesløs. Respondent 8 opplevde denne emosjonen i forbindelse med overlevering av oppsigelsesbudskap til de ansatte:

«Og du får masse reaksjoner fra folk. Og det gjør noe med deg. Altså, det handler om empati og sånt.»

4.3 Fear (18,5%)



Av de basisemosjonene man finner i Ekmans oversikt, er dette den nest mest fremtredende basisemosjonen. Nesten hver femte registrerte emosjon i datamaterialet passer under denne kategorien. Ifølge Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «A feeling of anxiety concerning the outcome of something or the safety of someone».

4.3.1 Frightened (3,0%)

Under denne emosjonen har er det registrert fire sitater fra tre respondenter. Oxford dictionaries (2018) definerer begrepet som «Afraid or anxious». En av respondentene (R4) uttrykte emosjonen slik:

«Initielt så tenkte jeg først og fremst at det var skremmende»

Og følger videre opp:

«...Nå er det ille. Nå trenger jeg pause" så kan alt gå galt»

Respondenten henviser her til da hun fikk beskjed om at man skulle gjennomføre nedbemanningsprosessen. Respondenten hadde ikke noe tidligere erfaring med å lede slike prosesser. Respondent 6 opplevde at det var skremmende på følgende måte:

*«og vi har jo vært igjennom en sånn, en del, konkurstrykten hengende over
OSS»*

Mens den første respondenten (R4) uttrykte frykt knyttet til selve prosessen, opplevde den siste respondenten en frykt som respondenten selv sier er knyttet til et eventuelt utfall av prosessen. Det store spørsmålet hos denne respondenten (R6) ble om de kom til å klare seg.

4.3.2 Helpless (0,7%)

En av respondentene opplevde denne emosjonen. Beskrivelsen av hvordan den situasjonen opplevdes for respondenten er svært alvorlig. Begrepet blir av Oxford dictionaries (2018) definert som «Unable to defend oneself or to act without help». Respondent 4 beskriver opplevelsen slik:

«I forhold til å ha støtte så vet du jo at du gjør det du skal, men bare å få en bekræftelse på at du er på riktig spor og at du gjør en relativt god jobb. Opp mot den utrolig kjipe arbeidsoppgaven som du har fått da. Så det er jo en viktig ting. Det å ikke få støtte, det har jeg følt på noen ganger. At jeg står på kanten av stupet selv, og da er det ikke helt...»

Slik som respondenten uttrykker seg her er det nærliggende å forstå opplevelsen som blanding av *helpless* og *lonely*. Dette blir beskrevet som at man overveldes av prosessen. Respondenten uttrykker at det ikke er mye støtte som skal til, men at man opplever noe støtte på de valgene og retningene som blir tatt oppleves som viktig.

4.3.3 Insecure (0,7%)

Også ved denne emosjonen er det registrert en respondent med et utsagn. Ifølge Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som *«liable to change for the worse; not permanent or settled»*. En respondent (R5) uttrykker seg slik:

Jeg syns det var et krevende møte med de ansatte. Å på en måte velge de ut. Ikke sant. Og være sikker på at man som leder hadde gjort den rette rangeringen, ikke sant. Følte jo i disse... Oi var det riktig, var det sånn.. Det er liksom en sånn følelse, det er jo ikke noen eksakt vitenskap dette her ikke sant.»

Respondenten uttrykker her en usikkerhet i møte de ansatte. Vedkommende reflekterer over årsaken til denne usikkerheten, og kommer frem til at det kan være valgene og beslutningene som tatts og hvorvidt disse er riktig.

4.3.4 Inadequate (1,5%)

Denne emosjonen er registrert hos to respondenter (R3 og R4), med ett utsagn hver. Av Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som *«unable to deal with a situation or with life»*.

«For det første at man skal prestere og gjøre det riktig. Om man har gjort en riktig avslutning. Eller en riktig beslutning i det heletatt. Det blir et enormt press.»

Respondent 4 opplever at prosessen medfører at det er mange beslutninger som må tas. Disse beslutningene er da av en annen karakter enn det man er vant til. Respondenten mener at dette medfører en slags følelse av usikkerhet på om man strekker til.

4.3.5 Worried (5,9%)

I følge datamaterialet var det seks av respondentene som opplevde denne emosjonen. Til sammen er det åtte registreringer under denne emosjonen. Oxford dictionaries (2018) definerer begrepet som «*Anxious or troubled about actual or potential problems*».

«Så da var det veldig uvisst og usikkert. Jeg fryktet for min egen jobb også egentlig»

Som man kan se ut fra denne respondenten (R10) var bekymringen for egen jobbsikkerhet stor gjennom denne prosessen. En annen respondent (R2) uttrykker en liknende bekymring:

«hvor lenge kan jeg leve av å være 20% mindre lønn enn jeg er vant til. skal jeg begynne å se meg om etter andre jobber?»

En annen type bekymring som ble beskrevet av respondent 5 vedrørte beslutningene som var tatt:

«Man skal faktisk sitte og velge ut og si opp noen. Ikke sant. Det er en litt sånn. Sa det litt i sta... Har jeg gjort rett vurdering? Altså kanskje litt sånn.. litt tvil.»

Respondenten uttrykker her en bekymring på om vurderingen som ble gjort var riktig. Det var små forskjeller som ble avgjørende for hvem som ble selektert for nedbemanning, og dette bidro til å gjøre utvelgelsen mer kompleks for respondenten. Bekymringen for å ha valgt riktig førte også til tvil ifølge respondenten.

4.3.6 Anxious (5,9%)

Denne emosjonen er registrert på seks av respondentene, med til sammen åtte registreringer av utsagn. I følge Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «*Feeling or showing worry, nervousness, or unease about something with an uncertain outcome*». Respondent 9 uttrykker det slik:

«Jeg går vel inn med mest den usikkerheten, fordi en går jo inn i en situasjon en ikke klarer å kontrollere.»

Her referer respondenten til de individuelle samtale med de ansatte. Respondenten beskriver her en emosjon knyttet til at vedkommende føler at han/hun går inn i en situasjon som han ikke kan kontrolleres, og dermed har et usikkert utfall. En annen respondent (R6) uttrykte det på denne måten:

«Det var noen jeg ordentlig grudde meg til.»

Denne respondenten sier at årsaken til emosjonen var mer knyttet til hvem vedkommende skulle møte, og ikke til selve situasjonen. En tredje opplevelse av denne emosjonen fremstilles av respondent 4 slik:

«Også må man jo alltid huske på at lederne, på mitt nivå skulle jeg si, vi er jo akkurat like utsatt som de ansatte. I hele prosessen der så kunne det like godt være jeg som ble kalt inn til drøftelsesmøte.»

Respondenten uttrykker her at man gikk med en usikkerhet for at man selv kunne bli rammet av nedbemanningen.

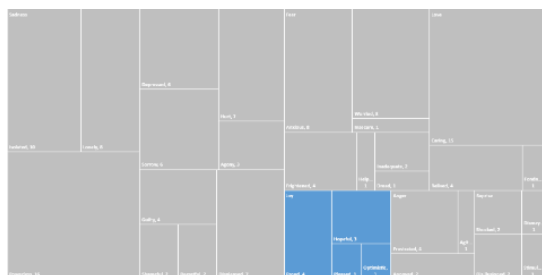
4.3.7 Dread (0,7%)

Under denne kategorien er det registrert en respondent med ett utsagn. Av Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som *«Anticipate with great apprehension or fear»*.

«Sånn sett så hadde jeg over helga på å grue meg og tenke på dette her da.»

Respondent 1 henviser her til annonsering av nedbemanning og de individuelle samtale. De valgte bevisst å informere og møte de ansatte tidlig i uken, slik at de kunne følge med hvordan de ansatte tok beskjeden, og sørge for at alt gikk greit. Dette medførte at alt ble gjort klart uken før og respondenten dermed fikk hele helgen på å grue seg. Respondenten uttrykte også at det hadde blitt lite søvn gjennom denne helgen. Slik opplevelsen beskrives i intervjuet så var denne emosjonen sterkere enn å «grue» seg. Den er derfor kategorisert under kategorien *dread*.

4.4 Joy (5,9%)



Fordelt på fire ulike emosjoner, så er denne basisemosjonen representert hos fem av respondentene, med til sammen ni registreringer. Av oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «*A feeling of great pleasure and*

happiness».

4.4.1 Pleased (0,7%)

I datamaterialet var det en respondent, med en registrering, som passet til denne emosjonen. Oxford dictionaries (2018) definerer begrepet som «*Feeling or showing pleasure and satisfaction, especially at an event or a situation*».

«Så jo mer som kunne fasilitere til at en kunne egentlig snakke bare åpent og ærlig med folk og, og ha den kommunikasjonen og ærligheten gjennom prosessen, jo bedre var det.»

En respondent (R9) uttrykte at det opplevdes som utfordrende å gå rundt med informasjon som de ansatte ikke hadde tilgang på. Denne virksomheten gikk gjennom flere runder med nedbemanning, noe som nok bidro til den opplevelsen. Måten de løste denne situasjonen på var bare ved å være helt åpen om hvordan situasjonen var til enhver tid. I følge respondenten selv hjalp dette både på hvordan han opplevde prosessen og de ansatte.

4.4.2 Optimistic (0,7%)

Denne emosjonen ble registrert en gang hos en respondent. I følge Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «*Hopeful and confident about the future*». Denne emosjonen var litt uventet å støte på.

«For å gi støtte og oppbacking etter hvert som jeg hadde, ja, skal ikke si god erfaring. Men jeg hadde iallfall opparbeidet meg mer erfaring enn mange andre da.»

Respondenten (R4) uttrykker her er en mestringsfølelse som vedkommende følte etter hvert som prosessen pågikk. Dette tolkes som optimisme i den konteksten det kom frem. Denne læringseffekten er noe respondenten også andre steder i intervjuet sier han/hun sitter igjen med,

og at vedkommende vurderer seg selv som bedre rustet til å møte tilsvarende prosesser i fremtiden.

4.4.3 Proud (3,0%)

Under denne emosjonen er det registrert tre forskjellige respondenter med totalt fire utsagn. Oxford dictionaries (2018) definerer begrepet som «*Feeling deep pleasure or satisfaction as a result of one's own achievements, qualities, or possessions or those of someone with whom one is closely associated*». På samme måte som ved *optimistic* så ligger en følelse av mestring til grunn her. Det som skiller de to emosjonene i kategoriseringen er konteksten de uttrykkes i. Respondent 6 forklarer seg slik:

«Det er det jeg sitter igjen med og er glad for og stolt over at vi klarte å få til det på en så ryddig måte.»

På samme tema uttrykker en annen respondent følgende:

«Det blir jo, du kan jo kalle det stolthet, men det blir stolthet med en bismak da.»

Vedkommende beskriver sin opplevelse av emosjonen som at man er stolt over at man har lyktes med en oppgave, men samtidig er det en del konsekvenser som følge av dette man ikke er så stolt over.

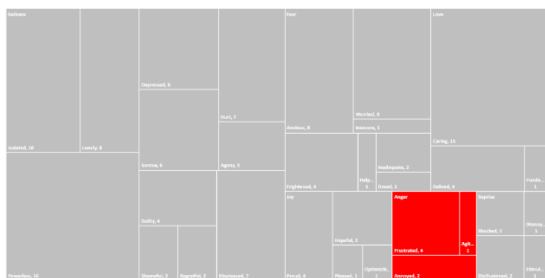
4.4.4 Hopeful (1,5%)

Under denne emosjonen er det registrert to sitater, og begge kommer fra samme respondent (R4). Ifølge Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «*Feeling or inspiring optimism about a future event*».

«Noen er på en måte.. man går inn på et drøftelsesmøte, der møter du personer som er forståelsesfulle og forstår veldig godt, både at de sitter der og at markedet er slik det er. At selskapet ikke har noen andre valg. På en måte nesten at, kanskje litt frekt å si, at det blir et hyggelig møte.»

Her uttrykker respondenten at noen av de individuelle samtale gir et lite fremtidshåp. Vedkommende hadde i forkant gruet seg til møtene, men dette de første var gjennomført så hadde opplevelsene vært positive. Respondenten var derfor håpefull til at de resterende samtale skulle bli lettere enn først antatt.

4.5 Anger (5,2%)



Ut i fra datamaterialet kan man se at omtrent 5% av emosjonene hører inn under *anger*. I følge Oxford dictionaries (2018) blir *anger* definert som «A strong feeling of annoyance, displeasure, or hostility.». Under denne primæremosjonen ble det funnet tre tertiæremosjoner, henholdsvis *frustrated*, *agitated* og *annoyed*.

4.5.1 Frustrated (3,0%)

Dette var en emosjon som tre av respondentene opplevde og ble totalt sett nevnt fire ganger. Dette gir en relativ fremtredenhet på 2,9%. I Oxford dictionaries (2018) blir *frustrated* definert som «Feeling or expressing distress and annoyance resulting from an inability to change or achieve something.» Blant emosjonene under primærkategorien *anger* er det denne emosjonen som er mest fremtredende. En av respondentene (R1) uttrykte det på denne måten:

«Og når man ikke får noe særlig tilbakemelding eller respons fra min leder, for jeg følte at hvis jeg kommer med slike ting så er det tegn på, altså det blir sett på som et tegn på svakhet da. Ikke et tegn på at du bare vil diskutere og luften ting. Jeg hadde en sånn type leder. Og det skapte stor frustrasjon for meg.»

Den aktuelle respondenten opplevde frustrasjon i forbindelse med manglende støtte fra sin leder underveis i prosessen. Denne frustrasjonen sier vedkommende stammer fra et ønske om å diskutere momenter rundt prosessen og luften ut noen usikkerheter. Det at denne respondenten opplevde at det ikke var mulig ble nevnt som en kilde til frustrasjon. Som utløp valgte denne respondenten å snakke med sin ektefelle i stedet. Dette var det flere tilfeller av blant respondentene, men det var også eksempler på de som mente det ikke var et alternativ. Begrunnelsen deres for dette var ofte at man la vekt på taushetsplikten. De fleste respondentene opplevde at de hadde relativt god støtte fra sin nærmeste leder, og nevnte også HR som en viktig sparringspartner underveis i prosessen. En annen respondent (R4) forklarte emosjonen slik:

«I: Og tror du at du kan kanskje identifisere hvilke følelser er det at noen gjemmer seg på kontoret i en slik prosess?»

R: Ja, det er jo et veldig godt spørsmål. Hvilke følelse er det. Jeg tenker jo litt både hjelpsløshet, frustrasjon, på en måte helt, du er jo, du har ikke noe større handlingsrom, så du blir litt lammet i din egen rolle»

4.5.2 Annoyed (2,2%)

Denne emosjonen ble kun registrert hos fire respondenter. I følge Oxford dictionaries (2018) blir emosjoen definert slik «*Slightly angry; irritated.*». Respondentene ble spurt om de opplevde at humøret endret seg underveis i prosessen. Respondent 10 svarte at vedkommende opplevde en tidligere prosess som svært uryddig og at han ved den anledningen hadde blitt tvunget til å dele ut oppsigelsesbrev dagen før en høytid. Respondenten utdyper hvordan denne situasjonen påvirket humøret:

«Nei man blir litt mer hissig. Mer oppfarende. Og temperamentet...»

Emosjonen oppsto både på den private og profesjonelle arenaen, og blir beskrevet som en mer generell sinnsstemning hos respondenten underveis i prosessen. En annen respondent (R9) uttrykte det på følgende måte:

«En kan være litt kortere med de hjemme, kanskje litt dårligere humør generelt sett. skal litt mer til før en når de store høydene på glede igjen og så videre. En er litt mer, bare litt mindre tilfreds på en måte. Det smitter jo over på flere ting.»

Vedkommende peker på en vedvarende generell følelse av misnøye. Dette går ut over humøret og påvirker privatlivet påpeker respondenten.

4.6 Love (14,8%)



Basisemosjonen «love» har totalt 20 registreringer, fordelt på åtte respondenter. I følge Oxford dictionaries (2018) betyr begrepet «An intense feeling of deep affection». At en slik emosjon er såpass godt representert i en slik oppgave, kan nok

virke rart for de fleste. Noe som er verd å merke seg da er at de aller fleste funnene i denne kategorien ligger hos en tertiærkategori, nemlig *caring*.

4.6.1 Fondness (0,7%)

I datamaterialet er det en respondent, med en registrering, knyttet til denne emosjonen. I følge Oxford dictionaries (2018) blir dette begrepet definert som «Affection or liking for someone or something». Respondent 2 uttrykker emosjonen på denne måten:

*«men gjennom den her prosessen så har vi jo blitt nærmere knyttet sammen.
Vi har fortsatt litt ulik oppfatning om hva som er rett og galt i noen sammenhenger. vi har nærmet oss mye. fått forståelse for hverandre.»*

Respondenten snakker her om relasjonen til sin leder. Tidligere i intervjuet ga han uttrykk for at de var ganske forskjellige personer, og hadde en veldig ulik tilnærming til hvordan bedriften burde ledes. Gjennom denne nedbemanningsprosessen måtte de jobbe en del sammen for å få den gjennomført. Som respondenter uttrykte det, medførte dette en økt forståelse for hverandre. Dette er et eksempel på en mulig positiv konsekvens som følge av en prosess, som i utgangspunktet ikke er positivt ladd.

4.6.2 Relieved (3,0%)

Vi har registrert at tre respondenter har opplevd denne emosjonen (R3, R5 og R6), med totalt fire registreringer. Av oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «No longer feeling distressed or anxious; reassured». En av respondentene (R5) uttrykte det på denne måten:

«Nå i denne siste runden så har ledelsen vært tydelig på at vi ikke skal ha noe nedbemanning i 2018. At vi er på et komfortabelt nivå, det vi er på. Så de håper at folk ikke slutter, for det har jo vært en del frivillig avgang også. Folk har snudd seg vekk, for de har ikke klart det. Så det opplevde jeg som

veldig positivt. Og det er ikke noe i 2018 (puster lettet ut). Liksom... Puste ut, går ikke med den klumpen i magen og venter på neste beskjed.»

I den aktuelle virksomheten har de vært gjennom flere runder med nedbemanning, og fremtiden har vært usikker. En slik prosess med flere runder, og som går over lang tid, beskrives som å ha tæret både på ledere og ansatte. Som respondenten sier var det nok derfor en stor lettelse når det var klart at nå var helt ferdig med prosessen. Respondent 3 uttrykker det samme, men på et annet tidspunkt i prosessen:

«På grunn av Jeg tror spesielt den der uka. Derfor jeg nevnte den. At jeg fikk pustet litt. kom vekk en uke på det».

Denne respondenten uttrykte at prosessen hadde blitt ganske intens. Respondenten fikk en uke fri av sin nærmeste leder. Dette ble beskrevet av respondenten som et pusterom der man kunne få arbeidsoppgavene litt på avstand og se ting i perspektiv. Dette ga vedkommende en følelse av lettelse etter hans mening.

4.6.3 Caring (11,1%)

Dette er blant de emosjonene det er registrert mest av. Denne emosjonen er registrert hos syv av respondentene (R1, R2, R3, R5, R9, R12 og R14), 15 ganger til sammen. Ifølge oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «*Displaying kindness and concern for others*». Familie ble beskrevet av respondentene som viktig. Respondent 12 uttrykker følgende om samspillet med ektefellen:

«...så ble det kona mi da som jeg diskuterte ting med. Diskutere ting som ikke nødvendigvis har en løsning, men som man bare trenger å lufte.»

En annen respondent (R5) uttrykker en lignende omsorg fra sin familie:

«Men jeg brukte jo mye mannen min altså, han kjenner meg jo best av alle i forhold til. Han ser på meg at nå er det tunge tider.»

En tredje respondent (R2) uttrykte seg mer generelt på spørsmål om dette. Det kan imidlertid merkes at det er ektefellen som blir beskrevet i sitatet:

«det betyr selvfølgelig mye å ha en person som kan støtte deg»

Andre respondenter syntes å ha følt at omsorg på jobben var det som hjalp mest. Dette kunne både være i samspill med deres leder og med kollegaer på samme nivå. Flere nevnt også HR-avdelingen som stimuli for omsorg. Denne respondenten (R9) peker på samholdet blant lederne:

«Litt lettere når du får på en måte en ramme på det og en avrunding og et samhold på ledernivå. Så det var noe som hjalp veldig godt hos oss synes jeg.»

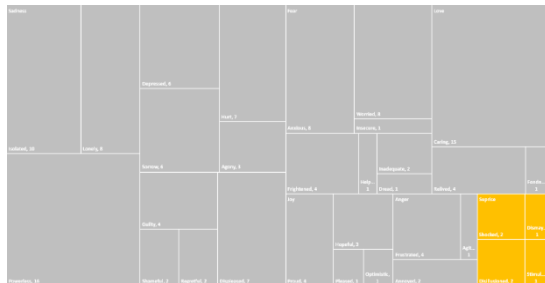
Respondentene fortsetter å utdype i samme tråd:

«Det er vel noe av det vi har lært her på jobb og. At den åpenheten er veldig viktig, både på jobb og hjemme»

En annen (R12) fortalte at kona hadde sagt at det var godt å «ha han tilbake» når prosessen var over. Med det mente han at hun satte pris at han var kognitivt tilstede når han var hjemme. Han beskriver også omsorg på jobben på følgende måte:

«Det var noe jeg måtte jobbe litt med og prate med andre kollegaer om og sånt. Slik at vi støttet hverandre»

4.7 Surprise (3,7%)



Med sine estimerte 3,68% er *surprise* den basisemosjonen i datamaterialet som er minst representert. Fem av respondentene har blitt registrert på totalt seks registreringer i datamaterialet. I oxford dictionaries (2018) blir *surprise* definert som «A feeling of mild

astonishment or shock caused by something unexpected».

4.7.1 Disillusioned (1,5%)

Når det gjelder emosjonen disillusioned så var det to av respondentene som uttrykte et utsagn hver (R2 og R8). Av Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «Disappointed in someone or something that one discovers to be less good than one had believed.». Den ene respondenten (R2) fant seg selv i en noe overraskende posisjon og forklarer situasjonen på denne måten:

«jeg tenkte jo selvfølgelig også på min egen setting situasjon. 20% lønnskutt. det var ikke det jeg hadde tenkt. Jeg hadde tenkt 20% lønnsøkning. Det var det jeg hadde tenkt. jeg leverte jo tidenes beste resultat i fjor. det var jo 20% opp jeg hadde tenkt meg.»

Det er klart at etter at man har gjort et resultatmessig veldig godt år, er det vanskelig å se for seg at man skal gå ned i lønn. For denne respondenten var situasjonen slik. Dermed oppdaget han at situasjonen hans var mindre god enn han hadde trodd.

4.7.2 Stimulated (0,7%)

I datamaterialet er det kun en respondent, med en registrering, som tilsvarer emosjonen stimulated. Ifølge Oxford dictionaries (2018) betyr begrepet «*Encourage or arouse interest or enthusiasm in*». Respondent 4 uttalte seg slik.

«Så jeg for min del, hvis jeg bare skal tenke på meg selv oppi det her, så er jeg kynisk og vet at jeg har lært enormt mye av denne prosessen. Både om meg selv og om lederrollen og egentlig om mennesker generelt. Så det har vært en stor lærdom, hele prosessen. Mye man godt kunne vært foruten, men samtidig så sitter jeg igjen med en opplevelse av at jeg har, jeg har nå en kompetanse som jeg jeg ikke vil være foruten.»

For denne respondenten endret stillingen seg underveis i nedbemanningen. Hun endte opp med å få mer og mer ansvar, og gjennomførte i løpet av prosessen over hundre individuelle samtaler. Ut av dette kom det også en lærdom og erfaring som respondenten uttrykte at det var positivt å kunne ta med seg videre.

4.7.3 Shocked (1,5%)

Dette var en emosjon som to av respondentene opplevde og som er registrert to ganger. Av Oxford dictionaries (2018) blir begrepet definert som «*Cause (someone) to feel surprised and upset.*»

«Da gikk vi jo på 1500 ansatte som skulle ut. Ikke sant. Så det var.. det ble jo litt sånn.. hva skal jeg si. Man blir litt nummen. Oi! Wow!»

Denne emosjonen ble altså opplevd av respondenten (R5) i forbindelse med at man fikk vite hvor stor nedbemanningen skulle bli. At den skulle bli såpass omfattende ble sjokkerende for respondenten.

4.8 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt presentert emosjonelle funn som har kommet frem i intervju med oppgavens respondenter. Funnene har blitt presentert på to forskjellige måter. Først grafisk gjennom figur 4.1 og tabell 4.1, deretter hver enkelt emosjon kategorisert etter basisemosjoner. I sum gir dette et omfattende bilde av emosjonene som ble uttrykt i intervjuene. Noen av de emosjonelle opplevelsene var sterkere enn andre, og enkelte emosjoner synes å dominere gjennom hele prosessen. Dette drøftes utdypende i neste kapittel.

5. Drøfting

I dette kapitlet drøftes oppgavens empiriske funn opp mot den etablerte kunnskapen på fagfeltet. Den emosjonelle drøftingen er strukturert etter emosjonshjulet, og sammensatt på en slik måte at leseren skal forstå den emosjonelle responsen til respondenten. Dette kapitlet er grunnlaget for oppgavens konklusjon og anbefalinger til videre forskning på temaet.

5.1 Drøfting av emosjonsfunn

I oppgavens forarbeid ble flere studenter og akademikere spurt hva de trodde oppgaven kom til å finne av emosjoner hos ledere. Det var en gjennomgående antakelse om at det ikke var mye følelser å finne, og at ledere hadde det man kalte en «profesjonell» tilnærming til rollen sin. Etter fjorten intervju kan disse antakelsene ha bli avkreftet. De fleste lederne uttrykte mange emosjoner når de ble bedt om å beskrive nedbemanningsprosessen de hadde gjennomgått. Emosjoner kan være en reaksjon på hvordan våre omgivelser vurderes – i dette tilfellet en nedbemanning, vurderes (Lazarus, 1991). Denne delen av drøftingen ser på hvilke emosjoner som ble uttrykt av respondentene og kontekstualiserer dem ut fra hvilken situasjon de oppstod i.

5.1.1 Negative emosjoner

Totalt er $\frac{3}{4}$ av alle identifiserte emosjonelle utsagn klassifisert som negative emosjoner i oppgavens datamateriale. Disse emosjonene er følelser som hører inn under Ekman, Friesen og Lanzetta (1971) sine negative basisemosjoner - *sadness*, *fear* og *anger*.

5.1.2 Sadness

Datamaterialet viser at det er en gjennomgående tendens hos respondentene å uttrykke emosjoner innenfor *sadness*-kategorien når de snakket om deres opplevelse av å kommunisere oppsigelsen til ansatte som hadde blitt selektert. I den formelle prosessen så svarer dette til trinn (5) *Møter med den enkelte arbeidstaker*. Respondentene beskriver disse opplevelsene som «ille», «helt krise», «tungt» med mer. På oppfølgingsspørsmål på hva respondentene legger i disse emosjonelle samlebegrepene uttrykkes emosjoner som sammenfaller blant annet med *depressed* hos respondent 4 og respondent 5 (se k. 4.2.3). Hos respondent 4 kan det synes at emosjonene kommer av at vedkommende setter seg inn i hvordan dette budskapet oppleves for mottaker. Denne emosjonelle reaksjonen kan derfor synes å være et produkt av role-taking (Hoffman, 2000), der respondentene gjennom en kognitiv prosess setter seg inn i mottakerens situasjon. Respondent 4 omtaler dette som en tid vedkommende delte ut dødsdommer. Dette er en sterk sammenligning som indikerer hvordan vedkommende selv ville mottatt et slikt budskap. En slik vurdering av mottakerens emosjoner vil ifølge Wondra *et al.* (2015) resultere i egne ektefølte emosjoner. Dette synes å være tilfellet hos respondent 4 og vedkommende ga inntrykket av at dette hadde påvirket livskvaliteten hennes. Respondent 5 uttrykker at vedkommende føler denne emosjonen på grunn av manglende glede på arbeidsplassen. Det kan skyldes tilsynelatende at respondenten aldri får en konklusjon på nedbemanningsprosessen. Her er det ikke vurdering av andres situasjon, men respondentens vurdering av sin egen situasjon i prosessen som er grunnlaget for emosjonen. Det er å forvente at denne emosjonen er negativ ut fra at nedbemanningsprosessen kan være et hinder for at respondenten skal nå sine *fremtidige mål* (Lazarus, 2001). Begge respondentene uttrykte at disse triste emosjonene ikke var korte affektive tilstander, men at de vedvarte over tid. Respondent 4 illustrerte dette ved å påpeke at det var snakk om en periode der vedkommende følte på denne emosjonen. Respondent 5 bruker også begrepet periode for å synliggjøre at det ikke bare var snakk om det kort tidsrom. Fordi disse var det sorgfølelser som vedvarte over tid, derfor er de kategorisert som en deprimerert emosjon. Andre respondenter fortalte om kortere opplevelser av emosjonell *hurt* – som da respondent 1 fortalte at det var vondt å besegle noens skjebne (se k. 4.2.2).

Flere av respondentene uttrykte at de opplevde *isolation* og *loneliness* gjennom prosessen. Disse to emosjonene er også knyttet til *sadness*-kategorien. De fleste respondentene opplevde *isolation* (R1, R3, R4, R7, R8, R9 og R12, se kapittel 4.2.9). Respondent 8 følte at han ikke lengre ble involvert i samtalene på jobben og respondent 12 følte seg uglesett av de ansatte. At man får misfornøyde ansatte i en slik prosess er ikke uvanlig (Kets De Vries og Balazs, 1997), og en utestengelse fra det sosiale miljøet på arbeidsplassen kan gjøre det vanskelig å føle tilhørighet - som av Maslow og Langfeld (1943) sine er definert som en av menneskers basale behov. Respondent 4 forklarte i sitt intervju at det sosiale på arbeidsplassen forsvant helt, og vedkommende klarte ikke lengre å oppholde seg i selskapets fellesområder. Respondent 7 gikk fra å spise lunsj i kantinen til å innta matpakke på kontoret sitt (se k. 4.2.10). Dette tolkers som en *loneliness*-emosjon, fordi respondenten opplevde denne isolasjonen over lengre tid. Respondenten gråt når vedkommende snakket om dette, og det var tydelig at dette var noe som var sårt. Imidlertid så kan mye av denne isolasjonen være selvpåført. Vedkommende uttrykte svært sterk medfølelse til den prosessen respondentens ansatte gikk gjennom. Å unngå å møte ansatte i gangene kan ha vært en forsvarsmekanisme for å ikke oppleve disse sterke emosjonene. Respondenten uttrykte også flere ganger gjennom intervjuet at hun «forsøkte å ikke tenke» når vedkommende skulle slappe av. Denne avkoblingen kan tenkes å være et forsøk på å ikke produsere empati eller analogisk empati for de ansatte som mistet jobben.

Tilnærmet alle respondentene uttrykte en vondt følelse der de implisitt ønsket å hjelpe de ansatte som mistet jobben, men at de var låst i sin rolle som leder og bundet til prosessen. Gjennom alle intervjuene var det kun respondent syv som ikke beskrev en slik *powerless* emosjon. I emosjonshjulet (se figur 2.1) er denne emosjonen sortert inn under *sadness*, og deretter under sekundæremosjonen *despair*. Respondent 4 uttrykker emosjonen eksplisitt når vedkommende forklarer hvordan det oppleves å se personer i dyp sorg etter å ha fått budskapet (se k. 4.2.11). Det beskrives som trist og vondt å måtte levere et slikt budskap når man ser fortvilelsen budskapet forårsaker. Her kan det synes at mottaker og respondent ikke føler de samme emosjonene. Begge hører hjemme i *sadness*-kategorien, men respondenten uttrykker blant annet *sorrow*, mens mottakerens reaksjon tolkes av respondenten som *grief*. Dette kan forstås som en «stedfortredende følelse» (Wondra *et al.*, 2015). Vi ønsker å kalle dette fenomenet for analogisk empati. Emosjonen som uttrykkes av respondenten er nærliggende til den som respondenten *tror* mottakeren opplever. Respondenten uttrykker også en sterk

sammenheng mellom mottakerens reaksjon og respondentens emosjonelle respons til situasjonen. Fordi emosjonene ikke er like kan man ikke kalle det for empati (Decety og Decety, 2012). Analogisk empati mener vi er dekkende for dette fenomenet. Analog defineres som «...ved sammenligning overensstemmende med noe uten at likheten er gjennomført; tilsvarende, som danner en analogi til» (Tranøy, 2018). Likheten mellom emosjonene er ikke gjennomført, men innenfor samme basisemosjon.

Respondentene R2, R3, R6, R8 og R12 beskriver alle hvordan de tolket og opplevde reaksjonene fra de ansatte som skulle bli oppsagt. Blant annet opplevde respondent 8 å få mange reaksjoner fra sine ansatte, og respondenten mente at grunnen til de vonde emosjonene han følte skyldes empati (se k. 4.2.11). Vedkommende beskrev videre at han identifiserte seg med de ansatte og å se for seg de konsekvensene dette har for dem. Respondent 3 fortalte at vedkommende så for seg hvor vanskelig det ville være for de ansatte å få seg jobb etter oppsigelsen, og at denne antakelsen gjorde at prosessen gikk veldig inn på han. De andre respondentene hadde lignende opplevelser. Her virker det igjen som at det er hvordan den ansatte opplever situasjonen, og hvordan lederne vurderer framtidsutsiktene til den ansatte, som utløser emosjoner hos respondentene. I beskrivelse av disse situasjonene ble det uttrykt mange samlebetegnelser på emosjoner innenfor *sadness* (for eks. tøft, hardt, gikk inn på meg). Respondentene fokuserer i intervjuene på at det er de ansattes reaksjoner som er opphavet til deres egne. Respondent 7 sa eksempelvis at hun forsøkte å sette seg inn i de ansattes situasjon, og at det gjorde at respondenten *ble* satt inn i deres situasjon. Respondenten fulgte opp med å fortelle at hun gråt hos sin sjef etter hennes møte med de ansatte (se k. 4.2.2). Dette synes igjen å være «role-taking» der lederne tolker de ansattes emosjonelle reaksjoner innenfor tristhetskategorien og føler disse selv – blant annet uttrykt gjennom gråt. De tolkningene som lederne gjør er betinget av deres egne referanserammer (Fivush og Buckner, 1998). Dette kan forklare hvorfor respondentene ikke opplevde dette likt. Det synes av datamaterialet at denne typen emosjoner også kan komme av personlige årsaker. To av lederne uttrykte blant annet en opplevelse av at arbeidsplassen og de ansatte de har bygget opp forsvant. Respondent 12 uttrykte at det var tungt å si opp personer som vedkommende kjente bedre enn de andre, noe som kan indikere at vedkommende følte at hans sosiale plattform på jobben krympet (Hardy, 1987). Respondent 6 hadde før nedbemanningen ansvaret for rekrutering til avdelingen og fortalte at dette hadde vært en av hans favorittoppgaver på jobben. Denne arbeidsoppgaven forsvant når nedbemanningsprosessen startet. I disse to eksemplene kan det synes at det er egne

fremtidige mål som blir hindret av nedbemanningen. De negative emosjonene som oppstår knyttet til dette, synes å være i tråd med hva man kan forvente ut fra sekundærvurderinger i vurderingsteori (Lazarus, 2001).

Negative emosjoner som faller under *sadness*-kategorien står for halvparten av emosjonene som ble kategorisert i intervjuene. Disse emosjonene synes å komme i forbindelse med manglende måloppnåelse, empati og analogisk empati. Av disse tre er det analogisk empati som synes å frembringe flest *sadness* emosjoner hos respondentene. Den mest alvorlige emosjonen som ble uttrykt i denne kategorien var *depressed*. Respondentene som opplevde denne emosjonen beskrev situasjonen de hadde gått gjennom vesentlig mer negativt enn de andre respondentene. Respondent 4 brukte eksempelvis ordet «dødsdommer», mens respondent 5 sier at hun var langt utenfor den personen hun vanligvis var. Dette er følelser som kan ha stor påvirkning på personenes arbeidsinnsats og livskvalitet dersom de vedvarer over tid (Härtel *et al.*, 2016).

5.1.3 Fear

Denne basisemosjonen ble uttrykt halvparten av gangene i forhold til tristhet, og er nummer to på rangeringen over uttrykte emosjoner i datamaterialet. Av uttrykte emosjoner i datamaterialet er emosjonene *frightened*, *helpless*, *insecure*, *inadequate*, *worried*, *anxious* og *dread* nevnt innenfor *fear*-kategorien. Disse emosjonene ble oftest nevnt i forbindelse med usikkerhet i forbindelse med egen jobb eller vurdering av respondentens egen innsats i prosessen. Opp mot den formelle prosessen så finner man disse emosjonene i alle stegene. De kan derfor ikke knyttet til en konkret arbeidsoppgave.

Nedbemanning er en volatil prosess der graden av usikkerhet er høy (Kaufmann og Kaufmann, 2008). Dette ble også uttrykt av respondentene gjennom intervjuene. Respondent 5 var *worried* for om hun hadde gjort de rette vurderingene når det kom til hvem som skulle bli sagt opp (se kapittel 4.3.5). Kompleksiteten i denne selekteringen skal ha vært høy ifølge respondenten selv. Bekymringen som respondenten gikk og følte på gjennom hele prosessen ble beskrevet som slitsom. Det kom tydelig frem i intervjuet at vedkommende ønsket å gjøre en så god og rettferdig jobb som mulig. Respondenten syntes å ha et mål om å gjennomføre denne selekteringen på en upåklagelig måte, men var usikker på hvorvidt hun klarte det. Den emosjonelle responsen *worried* er i tråd med hva man kan forvente dersom man opplever

usikkerhet knyttet til oppnåelsen av egne mål (Lazarus, 2001). Kognitiv emosjonsteori antar at emosjoner oppstår som et resultat av en vurdering av potensiell måloppnåelse, belønning og egen ytelse. Typen emosjon vil bestemmes av vurderingens antakelse av sjanse for et positivt utfall. Respondent 5 gikk gjennom prosessen og tenkte mye på dette, og man kan derfor anta at vedkommende på et bevisst eller ubevisst plan vurderte utfallet av selekteringen og prosessen som så usikkert at sjansen for et positivt resultat føltes lav. Samtalen tolke dit hen at respondenten også var bekymret for hvordan andre ville vurdere selekteringen. Dette vil ifølge kognitiv emosjonsteori føre til negative emosjoner – noe respondenten også uttrykte i intervjuet. Ikke bare opplevde respondenten *fear* i form av å være *insecure* og *anxious*, men vedkommende uttrykte også flere *sadness*-emosjoner som *hurt*, *regretfull* og *lonely*. Respondent 5 sitt opphav til emosjonen *worried* skiller seg fra de andre respondentene som uttrykte denne emosjonen. Respondent R2, R3, R10, R11 og R14 uttrykte den samme emosjonen, men i en annen kontekst. Her er det usikkerhet i forbindelse med egen arbeidssituasjon som oppgis som grunn for bekymringen. Respondent 2 er *worried* for hvilke implikasjoner prosessen vil ha på hans lønnsituasjon, mens respondent 10 er bekymret for om hans egen jobb står i fare (se kapittel 4.3.5). Her er det tydelig at ledere ikke er bare ledere, men at de også ser på seg selv som ansatte. Respondentene uttrykker en usikkerhet når de ikke kan prediktere med høy sikkerhet hvor stabil arbeidssituasjonen deres vil være fremover. I nedbemanningssituasjoner er kommunikasjon viktig (Kets De Vries og Balazs, 1997). Dersom det ikke kommuniseres tilstrekkelig informasjon så kan dette føre til usikkerhet i organisasjonen. Respondentene underbygger dette når de antyder at manglende informasjon er en av grunnene til at de opplever emosjonen *worried*. Denne mangelen på informasjon og sikkerhet gjorde situasjonen usikker ifølge respondent 10, og respondent 11 fortalte at man aldri visste når neste runde kom og beskrev det som tungt. Dette stemmer godt med tidligere funn der man fant at ledere føler jobbusikkerhet i nedbemanningsprosesser – også etter at prosessen er avsluttet (Waraich og Bhardwaj, 2009).

En annen fremtredende emosjon innenfor fryktkategorien var *anxious*. Oppgaven skiller mellom *worried* og *anxious* ved å se på tidsperspektivet disse to emosjonene blir beskrevet i. *Worried* er en vedvarende følelse av generell usikkerhet, mens *anxious* er usikkerhet knyttet opp mot en bestemt situasjon eller hendelse. *Anxious* dukket hyppig opp i beskrivelsen av hva respondentene følte *før* de skulle ha drøftelsesmøte med ansatte. Usikkerheten lederne følte *før* disse møtene synes derfor å være årsaken til emosjonen. Respondent 6 fortalte at i individuelle samtaler med ansatte (også kjent som 15-1 samtaler) kunne det dukke opp mye følelser hos den

som fikk beskjeden, og respondenten visste ikke alltid hvordan han skulle reagere på dette (se k.4.3.6). I denne situasjonen kan man se at emosjonen er todelt: Det er en engstelse for at den ansatte skal reagere negativt på beskjeden samtidig som det er et håp om at reaksjonen skal være positiv – iallfall nøytral. Men her uttrykker respondenten at vedkommende *antok* at de kom til å ta det dårlig. Denne vurderingen av at mottakeren vil håndtere møtet dårlig gir derfor en negativ usikkerhetsemosjon hos respondenten, og fordi dette er en usikkerhet knyttet mot et konkret møte så tolkes det som emosjonen *anxious*. At usikkerhet resulterer i negative emosjoner er gjentakende i oppgavens funn. Lederne viser til at manglende informasjon (se k. 4.2.7), manglende kontroll (se k. 4.2.6) og manglende forutsigbarhet (se k. 4.2.5) var alle kilder til emosjonene *worried* og *anxious*.

De andre emosjonene som dukker opp innenfor denne kategorien utgjorde en svært liten del av de 135 identifiserte emosjonsuttrykkene (<1,6%). Respondent 3 og 4 hadde en følelse av å være *inadequate* i prosessen (se k. 4.3.4). Det ble indikert i intervjuet at nedbemanningen bydde på nye arbeidsoppgaver som de ikke hadde kjennskap eller kompetanse på fra før. At dette kan føre til negative emosjoner innenfor frykt kan forklares ut fra hvilke referanserammer respondentene tolker arbeidsoppgavene ut fra. Uten tidligere kunnskap på feltet så syntes det at respondentene tolket dette som en situasjon der de ikke var egnet for. En lav subjektiv mestringsevne vil kunne være en mulig forklaring på hvorfor de følte seg utilstrekkelig (Bandura og Adams, 1977).

I kapittel 4.3.2 beskriver respondent 4 en av de alvorligste emosjonelle reaksjonene som kom frem gjennom prosjektet. Respondenten beskriver en *helplessness* som gjorde at vedkommende følte seg på kanten av et stup. Manglende støtte og omsorg på arbeidsplassen bidro til en forverring av respondentens *helplessness*. Arbeidsplassen ble beskrevet som en plass der alle hadde nok med seg selv og der vedkommende ble «lammet i sin egen rolle». Hos denne respondenten førte dette til at personen følte seg *isolated* og stengte seg inne på kontoret (se k. 4.2.9) samt at hun slet med *guilt* gjennom hele prosessen (se k. 4.2.7). Det kan synes som at manglende støtte fra leder kan ha bidratt til denne sterke emosjonelle reaksjonen. Når vedkommende selv beskriver å være fanget i sin egen rolle er det nærliggende å tenke på denne rollen som en rolle som i stor grad inneholder emosjonelt arbeid (Hochschild, 2012) og (Iszatt-White, 2009). Om det er stor emosjonell dissonans mellom personens indre emosjoner og det som er forventet at personen uttrykker så kan dette føre til at opplevelsen blir tyngre for

individet. Dette synes å være tilfellet her - respondenten har blitt tvunget til å ha på seg en profesjonell maske i samtalene med de ansatte. Uten støtte fra leder var det ikke noen plass på den profesjonelle arenaen der vedkommende kunne uttrykke sine «ekte» emosjoner. Respondenten fortalte at denne perioden var ille, og at alt kunne gå galt. Dette tolkes dit hen at vedkommende opplevde sine egne emosjoner *frightening* (se k. 4.3.1)

Emosjonen *dread* ble også uttrykt hos en av respondentene. Vedkommende (R1) opplevde *dread* i forbindelse med at nedbemanningen hadde blitt vedtatt før helgen, og at han skulle informere og gjennomføre møter med de ansatte på mandag (se k. 4.3.3). Personen gikk mye og tenkte på disse møtene. Vedkommende hadde også problemer med å sove denne helgen. Dette er fysiologiske responser som gjør at emosjonen klassifisert det som *dread* ut ifra kontekst og beskrivelse. Emosjonen beskrives som mer dominerende, både mentalt og fysiologisk, enn *worried* og *anxious*.

De negative emosjonene som faller under *fear*-kategorien står for omtrent 1/4 av emosjonene som ble kategorisert i intervjuene. Emosjonene i denne kategorien synes både å komme i forbindelse med usikkerhet – på prosess og seg selv, redsel for egne følelser og før møte med ansatte. Disse tre situasjonstypene synes å ha like stor påvirkning på de emosjonelle opplevelsene som respondentene beskrev. De to mest fremtredende emosjonene i kategorien *fear* er *worried* og *anxious*. Emosjonene var fremtredende i forbindelse med «15-1 samtaler»⁵ og ved vurdering av egen jobbsikkerhet. Respondentene uttrykker å se på seg selv og prosessen som både leder og ansatt. Dette underbygger at mellomledere er redde for jobben sin gjennom en slik prosess (Waraich og Bhardwaj, 2009). Beskrivelsene av emosjonene i denne kategorien er mindre alvorlig enn i *sadness*-kategorien, men emosjonen *dread* ble beskrevet med fysiologiske reaksjoner som søvnmangel. Det er å forvente å finne fysiologiske reaksjoner sammen med emosjoner (Smith og Sherman, 1989). Disse kan variere fra et hevet øyenbryn til panikkanfall. Søvnmangel er en alvorlig reaksjon som viser hvor dominerende emosjonene til respondenten var i denne situasjonen. Sammen med gråt var dette de eneste to fysiologiske reaksjonene som ble uttrykt når respondentene så tilbake på nedbemanningsprosessen.

⁵ Arbeidsmiljøloven § 15-1 sier følgende om plikten til å gjennomføre drøftelsesmøte:

Før arbeidsgiver fatter beslutning om oppsigelse, skal spørsmålet så langt det er praktisk mulig drøftes med arbeidstaker og med arbeidstakers tillitsvalgte, med mindre arbeidstaker selv ikke ønsker det. Både grunnlaget for oppsigelsen og eventuell utvelgelse mellom flere ansatte av hvem som skal sies opp, skal drøftes.

5.1.4 Anger

Anger er den siste negative emosjonen av Ekman's seks basisemosjoner (Ekman, Friesen og Lanzetta, 1971). Denne emosjonen kjennetegnes av aggresjon - enten mot seg selv, objekter eller andre. Det ble identifisert få utsagn i denne kategorien. Av emosjoner som ble uttrykt så var *frustrated* mest fremtredende. Emosjonen ble ikke knyttet opp mot en spesiell del av prosessen, men det er påfallende mange referanser til familie innenfor denne kategorien.

Respondent 1 uttrykte et ønske om respons og tilbakemelding fra sin leder (se k. 4.5.1). Respondenten følte at han ikke kunne «være seg selv» rundt denne lederen fordi han da kunne bli betraktet som svak av han/henne. Respondenten sier også at han var i en rolle - at jobben var å fylle en rolle. Dette minner om Goffman (1990) sin sceneteori - hvor mennesker er skuespillere ovenfor hverandre. Beskrivelsen av å føle at man er i en rolle stemmer godt med dette. Denne rolletvangen er også noe respondent 4 påpeker er årsak til *frustration*. En høy dissonans mellom selvet og den uttrykte versjonen av seg selv kan skape negative emosjoner (Hochschild, 2012). Respondent 1 fikk utløp for denne emosjonen ved å snakke med sin kone. Dette ga ikke respondent 4 uttrykk for å ha gjort. Siste nevnte hadde tre ulike sjefer gjennom prosessen, der en av dem ikke hadde gitt noe støtte. I denne perioden hadde respondent 4 opplevd en rekke negative emosjoner. Vedkommende hadde følt seg hjelpeløs, isolert og ensom (se k. 4.3.2, 4.2.9 og 4.2.10). Det kan synes ut fra dette at manglende støtte kan være forsterkende til mange av negative emosjonene hos respondentene – der *frustration* er en av dem. Dersom man påstår at manglene støtte er det motsatte av omsorg så kan disse emosjonene indikere de samme funnene som hos Arimitsu og Hofmann (2017) – at omsorg reduserer negative emosjoner.

To av respondentene uttrykte også emosjonen *annoyed*. Dette ble av respondentene beskrevet som et vedvarende dårlig humør som bygget seg opp gjennom prosessen, og som gjorde at de var «kort» ovenfor både kollegaer og familie. Som en mulig årsak til disse emosjonene oppgir lederne at den generelle tilfredsheten gikk ned (se k. 4.5.2). Det var spesielt i forbindelse med møter og arbeidsoppgaver som de var *worried* eller *anxious* for. Når man går og tenker hardt på et problem benytter man mye kognitiv kapasitet. Respondentene kan da antas å ha lite kapasitet til overs til prat med familie og kollegaer (Sweller, Ayres og Kalyuga, 2011). Respondent 10 uttrykker at hissigheten påvirket privatlivet (se k. 4.5.2). Det kan synes som at enkelte respondenter har fått utløp for sin frustrasjon i trygge omgivelser – sine hjem. I

privatlivets sfære synes det at respondentene opplevde mindre rolletvang og mer uformelle «feeling rules». Feeling rules bestemmer hva man kan uttrykke av emosjoner (Diefendorff *et al.*, 2011). Dette gir indikasjoner på at respondentene som lot frustrasjon påvirke den private sfæren opplevde at det var rom for dette i familiens «feeling rules».

5.1.5 Oppsummering av negative emosjoner

Respondentene uttrykte en stor overvekt av negative emosjoner i sine intervju. Man ser av drøftingen at de fleste emosjonene er knyttet opp mot konkrete situasjoner i nedbemanningsprosessen. Det er imidlertid ikke like lett å knytte emosjonene opp mot spesifikke deler av den formelle prosessen. Negative emosjoner kan ha stor påvirkning på personen som opplever dem. Blant annet kan det føre til utbrenthet, jobbutfredshet og kontraproduktiv oppførsel (Härtel *et al.*, 2016). Imidlertid synes ikke slik atferd å være fremtredende i intervjuene. En mulig forklaring på dette kan være at respondentene som er intervjuet fremdeles jobber i de selskapene nedbemanningsprosessen de ble intervjuet om skjedde. Negative sinnstilstander vil kunne medvirke til at man slutter på arbeidsplassen (Hardy, 1987). Oppgavens utvalg vil ikke plukke opp ledere som har sluttet – uansett årsak (også nevnt i k.3.8). Men gjennom intervjuene nevnte ingen av respondentene noe om andre ledere som hadde forlatt arbeidsplassen eller vist en slik negativ atferd. Dette indikerer at slik avgang og atferd ikke har vært tilfellet.

5.1.6 Positive emosjoner

Omtrent en-femdel av de uttrykte emosjonene var av en positiv karakter. Dette er følelser som faller inn under Ekman, Friesen og Lanzetta (1971) sine positive basisemosjoner – *love* og *joy*. Slike emosjoner kan bidra til økt motivasjon (Haase, Poulin og Heckhausen, 2012) og en positiv sinnstilstand.

5.1.7 Love

Nedbemanningsprosessene opplevdes av alle respondentene, med unntak av en, som en trist periode av arbeidslivet deres. Som man kan se av de intervjuene har prosessene påvirket lederne – spesielt innenfor emosjonskategorien tristhet. Det synes imidlertid at de samtidig har vært flinke til å ta vare på hverandre og at de har opplevd å blitt tatt vare på. Dette virker å være tilfellet i alle deler av nedbemanningsprosessen. *Caring* er en kompleks emosjon og det er derfor behov for en avklaring på hvordan denne emosjonen er tolket i analysen. Man kan

oppleve å få omsorg fra noen – at de viser deg omsorg. Man kan også vise omsorg for en annen. I The Junto Institute (2017) sitt emosjonshjul (se k.2.1) ligger denne emosjonen under primærfølelsen *love* og sekundærfølelsen *tenderness*. Oppgaven har valgt å kategorisere utsagn til denne emosjonen når det har vært indikasjoner på at opplevelsen av å motta omsorg har ført til en positiv respons hos respondenten – «jeg følte jeg fikk omsorg». Slik begrepet ofte tolkes i dagligtale så kan man gi omsorg uten at det er emosjonelt ladet. Handlingen kan altså være nøytral. I oppgaven er det imidlertid sett etter om man opplever å *få* omsorg og dette utløser en emosjonell respons hos mottaker. Dersom dette er oppfylt påstås emosjonen *caring*.

Ut fra dette synet på *caring* var det sju respondenter (R1, R2, R3, R5, R9, R12 og R14) som opplevde denne emosjonen. At dette er en positiv emosjon kan forklares ut fra Maslow sin behovspyramide (se k. 2.1.2). Noen av menneskets mest grunnleggende behov er å bli sett og oppleve kjærlighet. Det å bli tatt vare på av noen. Respondentene viste til to kilder av denne emosjonen – familie og kollegaer. Eksempelvis beskriver respondent 1 og 2 at de snakket med ektefellen sin, og opplevde å bli møtt med forståelse for at de hadde behov for å få utløp for sine følelser (se k. 4.6.3). Med Goffman (1990) sin scene teori til grunn er det sannsynlig at en slik åpenhet med partner bidrar til å føle *caring*. Når respondent 2 sier at konen ser på han når han har det tungt, så kan det tolkes dit hen at konen ser bak «masken» og at dette gir en *caring* emosjon hos respondenten. Man kan tolke hva respondent 1 sier på samme måte. Når man kan snakke åpent om ting – ikke for å finne en løsning, men for å lufte tankene, så kan det synes at respondenten føler at han tar av seg en maske. Den samme *caring* emosjonen var det også noen respondenter som uttrykte at de fikk på arbeidsplassen. Respondent 9 og 12 uttrykte begge et samhold på jobben som indikerte *caring* (se k. 4.6.3). Dette kan ses på som en anledning for respondentene å ikke forholde seg til de krav som stilles til «emosjonelt arbeid» (Hochschild, 2012). På arbeidsplassens fellesområder er de nødt til å forholde seg til bedriftens «feeling-rules» (Diefendorff *et al.*, 2011) og tilpasse sine emosjonelle uttrykk deretter. Det kan tenkes at de opplever å kunne uttrykke sine ekteføyte emosjoner til ektefelle eller kollegaer man stoler på (se for øvrig k. 5.1.4, siste avsnitt). Mange respondenter fortalte at det å ha noen som støttet seg var viktig – og noen ganger avgjørende for at de skulle komme seg gjennom perioden. Dette er konsistent med at omsorg kan redusere negative emosjoner (Arimitsu og Hofmann, 2017). De som manglet støtte ga uttrykk for at de hadde savnet dette. Det ble beskrevet som ensomt og isolerende å stå i en slik prosess uten å oppleve *caring* (se k. 4.2.10).

Relieved er en annen emosjon uttrykt innenfor denne kategorien. Denne emosjonen kom konsekvent i forbindelse med at respondenten hadde uttrykt *anxious*, *worried* eller *dread* ovenfor en hendelse som ble mindre negativ som først antatt. Det synes altså å være når et individ vurderer en fremtidig hendelse som negativt og det faktiske utfallet blir mer positivt enn forventet at emosjonen *relieved* oppstår. Dette kan sies å være i tråd med den allmenne oppfattelsen av fenomenet *relieved*. Emosjonen er av en positiv art, men det er viktig å merke seg at respondentene har opplevd negative emosjoner i forkant som er direkte knyttet til denne følelsen. *Fondness* er imidlertid ikke knyttet opp mot en negativ emosjon. Følelsen ble uttrykt i beskrivelsen av en gjensidig respekt og forståelse som hadde bygget seg opp mellom respondent 2 og hans styreleder. Denne forståelsen hadde ikke vært der tidligere, og gjennom prosessen hadde de kommet nærmere hverandre. Delte opplevelser kan bidra til å styrke emosjonelle bånd mellom personene som delte opplevelsen (McMillan og Chavis, 1986). Dette kan være en forklaring på dette nye emosjonelle båndet.

5.1.8 Joy

I *joy*-kategorien er det fire identifiserte emosjoner som har blitt uttrykt av respondentene – *pleased*, *optimistic*, *proud* og *hopefull*. Antallet utsagn som har blitt tolket innenfor denne kategorien utgjør 5,9% av de totale identifiserte uttrykkene. Respondent 9 uttrykte at ved å ha en ærlig og god kommunikasjon på arbeidsplassen så ble han mer *pleased* (se k. 4.4.1). Dette kan henge sammen med at fravær av informasjon kan føre til rykter blant de ansatte (Hardy, 1987). Slike rykter kan redusere trivselen dersom de får etablert seg. Respondenten hadde tidligere vært gjennom flere runder der kommunikasjonen med de ansatte hadde vært mangelfull. Erfaringen med å øke transparensen var positiv. At dette førte til emosjonen *pleased* hos respondenten kan komme av at prosessen gikk smidigere – som bidro til hans mål om å være en god leder.

Respondent 4 uttrykte *optimistic* (se k. 4.4.2) og følte seg *stimulated* (se k. 4.7.2) fordi personen hadde tillagt seg ny kompetanse gjennom prosessen. Vedkommende tar imidlertid forbehold og vil ikke kalle det en god erfaring, men påpeker at hun nå har mer erfaring enn mange andre på nedbemanningsfeltet. Å ta dette forbeholdet kan tenkes å være typisk for skandinavisk kultur (Hofstede Insights, 2018). Vi verdsetter feminine verdier høyere enn noen andre steder i verden. Dette gjør oss mer person- og relasjonsorientert. I tillegg er vi lite individualistiske, så det kan synes at det er viktig for oss å uttrykke at andres behov kommer før våre egne. Dette var en

trend som ble observert gjennom intervjuene. Lederne som ble intervjuet uttrykte medfølelse og det vi kaller analogisk empati. Når det derimot kom til å se egne fordeler med prosessen, som eksempelvis karrieremuligheter, så ble det uttrykt svært lite av dette. Det kan tenkes at om denne undersøkelsen hadde blitt gjennomført i et land som scorer høyt på maskuline og individualistiske verdier så hadde dette vært annerledes. Dette forbeholdet blir også uttrykt når respondenter uttrykker at de er *proud* over prosessen de har gjennomført. Respondent 11 er stolt over sin innsats, men han påpeker at det er med en bismak (se k. 4.4.3). Dette forbeholdet fører seg inn sammen med andre slike forbehold knyttet til *optimistic* emosjoner.

5.1.9 Oppsummering positive emosjoner

Positive emosjoner utgjør ¼ av emosjonene som er kategorisert. De er hovedsakelig knyttet til emosjonen *caring*. Denne emosjonen synes å ha hatt en dempende effekt på de negative emosjonene som noen av respondentene opplevde. Denne sammenhengen mellom omsorg og reduksjon av negative emosjoner er noe som man kan forvente å finne ut fra tidligere forskning (Arimitsu og Hofmann, 2017). Det ble forventet å finne flere emosjoner knyttet til stolthet og mestring. Det kan imidlertid synes at dette ikke oppleves i like stor grad som forventet. Norske kultur – som verdsetter «myke verdier» kan tenkes å spille inn her. Både den reelle emosjonelle opplevelsen og den uttrykte emosjonelle opplevelsen i intervjuene vil være påvirket av subjektets sosiale referanserammer (Fivush og Buckner, 1998). Dette kan ha ført til at respondentene ikke ønsker å uttrykke positive emosjoner av respekt for sine ansatte, eller at respondentene ikke ønsket å dele dette med intervjuerne.

5.1.10 Nøytrale emosjoner - surprise

En overraskelse kan være av positiv eller negativ karakter, og det følger derfor av kontekst og vurdering hvordan den oppfattes. I oppgavens analysearbeid er derfor primæremosjonen *surprise* valgt å tolkes som nøytral. Dette er den basisemosjonen med færrest uttrykte emosjoner. Dette kan forklares ut fra at det er ledelsen som planlegger og gjennomfører nedbemanninger, og at lederne derfor i god tid er orientert om de kommende nedbemanningene. Respondentene uttrykte at de kjente til hva som kom, men at det allikevel var noen hendelser som sjokkerte. De som uttrykte emosjonen *shocked* hadde ikke vært med fra starten i nedbemanningsplanene og var uforberedt når beskjeden kom (se k. 4.7.3). I så måte var de å regne som ansatte på dette tidspunktet, og ikke ledere som hadde god innsikt i den bakenforliggende prosessen. En nedbemanningsprosess bør skje hurtig slik at man kan komme seg tilbake til hverdagen

(Homble, Olsby og Venger, 2012). Dersom lederen ikke var med å planlegge nedbemanningen i starten så kan man forvente at vedkommende opplever *shock* når beskjeden kommer. Respondent 2 følte seg *disillusioned*. Vedkommende hadde forespeilet seg selv lønnsøkninger og jobbsikkerhet på grunn av gode resultater, men når nedbemanningene kom grunnet manglende oppdrag endret framtidsutsiktene seg (se k. 4.7.1). Her uttrykker respondent 2 tydelige mål for fremtiden som nå står i fare. I følge Lazarus (2001) vil dette føre til en vurdering der utfallet er en negativ emosjonell reaksjon. Dette ble sett hos denne respondenten (R2), som både opplevde maktesløshet og bekymring som følge av dette.

5.1.11 Oppsummering

Det ble kategorisert 135 emosjonelle uttrykk i 14 intervjuer. Av disse var 102 uttrykk negative emosjoner. Spesielt synes emosjoner som faller inn under *sadness*-kategorien å være fremtredende. *Sorrow* og *hurt* var to emosjoner som hyppig uttrykt av respondentene. *Depressed* virket å være den mest alvorlige. Spesielt en respondent ga inntrykket i forbindelse med emosjonen *depressed* at livskvaliteten hadde vært midlertidig redusert mens prosessen pågikk. Respondentene opplevde også mye *isolation* og *loneliness*. Flere trakk seg vekk fra arbeidsplassens sosiale arena og isolerte seg. På grunn av lederrollens arbeidsoppgaver i nedbemanningsprosesser så følte flere av respondentene seg *powerless*. De ønsket å hjelpe de ansatte, men hadde ikke anledning til å påvirke prosessen. Analogisk empati synes å være årsaken til mange av emosjonene. Uten dette fenomenet ville *sadness*-kategorien vært langt mindre dominerende i emosjonsbildet. Videre blir nedbemanningen beskrevet som en usikker periode på arbeidsplassen og det er gjengående i datamaterialet at mange av *fear*-emosjonene kommer som en konsekvens av slik usikkerhet. Respondentene føler seg blant annet *worried* og *anxious* når usikkerheten blir høy. Dette kom spesielt tydelig frem i forkant av 15-1 samtaler og når de var usikker på egen jobbsikkerhet. Når det kommer til å vurdere sin egen jobbsikkerhet er det tydelig at ledere ikke er bare ledere, men at de også ser på seg selv som ansatte. Forventninger til hvordan ledere skal oppføre seg på arbeidsplassen synes å forårsake *frustration* og andre *anger*-emosjoner. Det er mindre profesjonelle krav til hvilke følelser man kan vise hjemme, og dette kan ha sammenheng med at noen respondenter velger å uttrykke disse følelsene hjemme.

Det ble registrert få positive emosjoner i forhold til negative. Den mest fremtredende av de var *caring*. Denne emosjonen er kategoriserte utsagn av indikasjoner på at opplevelsen av mottatt

omsorg har ført til en positiv respons hos respondenten – «jeg følte jeg fikk omsorg». Respondenter opplevde denne emosjonen hovedsakelig i forbindelse med omsorg fra familie og nærmeste leder. Emosjonene *pleased* og *optimistic* synes å komme når respondentene føler at prosessen går godt. Lederne i prosjektet var imidlertid raske til å ta forbehold og uttrykke at dette er positive emosjoner med en negativ «bi-smak». Dette kan være et resultat av norsk arbeidskultur og forventninger om hva som er aksepterte emosjoner i slike prosesser. Av sjokkerende emosjoner var det få. Disse kom i forbindelse med nyheter som respondenten ikke hadde forutsett. I disse sammenhengene har respondentene beskrevet seg mer som arbeidstakere enn leder.

Alle disse emosjonene utgjør hvordan respondentene opplevde en nedbemanningsprosess emosjonelt. Disse emosjonene legger grunnlaget for den videre drøftingen for hvorvidt «ways of coping» (Kets De Vries og Balazs, 1997) kan belyse ledernes opplevelser og om de norske lederne kan kategoriseres etter «survivor syndrome»-arketyper (Mishra og Spreitzer, 1998).

5.2 Ways of coping: The executioners

I delkapittel 2.2.2 gjennomgås De Vries og Balasz (1998) sine typologier på ledertyper i nedbemanningsprosesser. Deres forskning tar for seg virkninger hos ansatte og toppledelse. De Vries og Balasz (1998) intervjuet kun toppledere, mens alle respondenter i denne oppgaven, med unntak av en, tilhører mellomledersjiktet. Det er derfor av interesse å se hvor godt denne oppgavens respondenter stemmer overens med typene i teorien. Denne sammenligningen er gjort ved å se på kjennetegnene hos de ulike typene i teorien, og hvordan disse stemmer med denne oppgavens empiriske funn.

Tabell 5.1

Type executioner	Kjennetegn	Respondenter som passer inn
The compulsive	Enorm dedikasjon til jobben	
	Deltar nesten aldri på fritidsaktiviteter	
	Snakker ikke om egne emosjoner	R6, R10, R11, R14
The depressive	Depresjon	R2, R3, R4, R7
	Sterk følelse av skyld	R2
The alexithymic	Ledet mange nedbemanningsprosesser (> 2)	R8, R11, R12, R13
	Evnen til å føle forsvinner	
	Manglende glede ved arbeidet	R4
The abrasive	Meget intelligent	R1
	Ser seg selv som spesiell	
	Devaluering av andre	
The dissociative	Fullstendig avkoblet	R7, R10
	Ser seg selv som tilskuer	
Adjusted	Ikke klassifisert	R5, R9, R13

I tabell 5.1 er respondentene plassert etter de kjennetegnene Kets De Vries og Balazs (1997) satte opp på de ulike typene. For at respondentene skal kunne bli plassert under en av disse typene, så bør respondenten inneha alle eller mesteparten av kjennetegnene. I den første gruppen «The compulsive executive», så ble det gjenkjent kjennetegnet *snakker veldig lite om*

egne emosjoner hos fire av respondentene. Respondentene R6, R10, R11 og R14 snakket veldig lite om egne emosjoner. Når de ble presset så snakket de om hvor bra prosessen var (se k.4.4.3). På den ene siden så stemmer dette meget bra overens med teorien til Kets De Vries og Balazs (1997). Imidlertid synes ikke respondentene å dele noen av de andre kjennetegnene som er forventet å finne i denne kategorien – *enorm dedikasjon til jobben og lite fritidsaktiviteter*. Ettersom to av tre kjennetegn mangler synes ikke denne kategorien å dekke respondentenes opplevelse på en god måte.

Den andre gruppen var «The depressive executive», som kjennetegnes av *depresjon og sterk følelse av skyld*. I denne gruppen så kjennetegnes respondent R2, R3, R4 og R7 med å ha gitt uttrykk for depresjonsliknende symptomer (se k.4.2.3). Respondent 2 ga også uttrykk for å føle en del skyld for situasjonen de var havnet oppe i (se k.4.2.7), mens respondent R3, R4 og R7 *ikke* ga uttrykk for noe liknende. Det synes derfor at respondent 2 kan passe inn under denne kategorien, men ikke R3, R4 og R7.

«The alexithymic executive» er den tredje gruppen i denne klassifiseringen. Denne gruppen kjennetegnes av å ha *ledet mange prosesser, mister evnen til å føle og manglende glede ved arbeidet*. Respondentene R8, R11, R12 og R13 hadde alle ledet flere prosesser tidligere. Ingen av de kan ga uttrykk for at verken evnen til å føle glede forsvant eller at de mistet gleden ved arbeidet. Respondent 4 derimot ga uttrykk for at han mistet gleden ved arbeidet (s.4.2.5). Dette var også det eneste kjennetegnet denne respondenten passet inn i på denne typen. Flere respondenter kan altså plasseres inn i *et* av kategoriens kjennetegn, men ikke flere dem. Ingen respondenter synes derfor å passe inn i denne kategorien.

Den fjerde type «The abrasive executive» gjenkjennes av kjennetegnet *meget intelligent*. Dette er den typen som passet til minst respondenter. Kjennetegnet «meget intelligent mangler det gode data i empirien for å kunne si noe om, ettersom respondentene ikke gjennomførte noen IQ-tester. Vurderingen er derfor gjort subjektivt. Respondent 1 etterlot seg et inntrykk som meget intelligent. Dette inntrykket ble delt av begge intervjuerne. Han ga imidlertid ikke et inntrykk av å se på seg selv som spesiell eller at han devaluerte de som mistet jobben – to andre forventede trekk å finne i denne kategorien. Det synes derfor feil å plassere respondent 1 i denne typen.

Den nest siste typen i ways of coping teorien er «*The dissociative executive*». Respondentene R7 og R10 ga uttrykk for at de var fullstendig avkoblet (se k.4.2.11) i forbindelse med en del av avgjørelsene som ble tatt på toppledernivå, men ingen av disse respondentene ga uttrykk for at de så på seg selv som tilskuere i løpet av prosessen. Ingen respondenter synes å passe med kriteriene til denne typen.

Den siste gruppen er «*Adjusted*». Denne gruppen kjennetegnes av de som ikke kan klassifiseres til noen av de andre typene. Respondentene R5, R9 og R13 hadde ingen identifiserbare trekk eller emosjoner som passet overens med hva man kan forvente å finne ut fra denne kategoriseringen. De ble dermed plassert inn i «adjusted» gruppen. Ut i fra teorien kan man forvente at en stor andel vil havne under «adjusted», og at dette ble den største gruppen også i denne oppgaven. Som følge av eliminasjonsmetoden så blir også respondentene R1, R3, R4, R6, R7 R8, R10, R11, R12 og R14 plassert i denne gruppen. At alle unntatt R2 havnet inn under gruppen «adjusted» er flere enn forventet. Det kan derfor virke som om det er en relativt dårlig sammenheng mellom teori og empiri her. Dette gjør også at det ikke blir noen hensikt å gå videre å se på hvilke emosjoner som passer på hver type.

En klar forskjell mellom denne oppgavens respondenter og respondentene i Kets De Vries og Balazs (1997) sin forskning er at deres respondenter var toppledere, mens oppgavens respondenter er i mellomledersjiktet. Funn i empirien antyder at toppledere opplever nedbemanningsprosesser ulikt det ledere i mellomsjiktet gjør det. En årsak til dette kan eksempelvis være nærhet til de ansatte som påvirkes. Mens lederne i mellomsjiktet har hatt daglig kontakt med disse, er det nok rimelig å anta toppledere får dette mer på avstand, og at dette er en av grunnene til at de blir mindre påvirket. En annen viktig distinksjon mellom «ways of coping»-teori og oppgavens respondenter som kan være med å forklare den dårlige sammenhengen mellom empiri og teori er kulturforskjeller (Hofstede Insights, 2018). Respondentene som ble brukt i utviklingen av teorien ble hentet nesten utelukkende fra multinasjonale Fortune 500 selskaper. Utvalgets ledere i denne forskningen ledere, med unntak av en, befant seg i Norge med de kulturelle rammer som dette gir.

Oppsummert så har denne teorien bidratt til å belyse at det kan være ulikheter i hvordan ledere i mellomsjiktet og toppledere opplever en nedbemanningsprosess. Det kan også være slik at ulikheter i arbeidslivskulturen kan ha bidratt til å gi ulike opplevelser av en

nedbemanningsprosess. Det kan tenkes at respondentenes opplevelse av fenomenet ikke har så mye til felles med topplederperspektivet, hvilket kan det bety at et annet perspektiv kan være mer fruktbart. Den typen aktører det da kan være mest nærliggende å se nærmere på, blir de gjenværende ansatte «the survivors». Ettersom Kets De Vries og Balazs (1997) omtaler denne gruppen noe overfladisk, benyttes «survivor syndrome» teorien til Mishra og Spreitzer (1998) for å belyse funnene videre.

5.3 Survivor syndrome

Denne delen av drøftingen tar for seg survivor syndrome, og tar for seg Mishra og Spreitzer (1998) arketyper av survivors (se k.2.2.5). Utgangspunktet for drøftingen er forskningsspørsmålet «*hvordan passer ledere med personalansvar sin opplevelse emosjonelt inn i Mishra og Spreitzer (1998) teori om survivor syndrome?*» (se k.1.2). Det ses nærmere på om respondentene i denne oppgaven kan passe inn i teori om survivors – som opprinnelig er utviklet for ansatte som «overlever» i nedbemanningsprosesser. Et viktig forbehold fra Mishra og Spreitzer (1998) er at få ansatte vil passe inn kun i en arketype, og at de fleste vil bære trekk fra flere. Det er nok rimelig å anta dette eventuelt vil kunne være gjeldende også for ledere. Derfor fastslås det ikke noe kriterium for hvor mange trekk eller emosjoner enn må ha for å kunne havne under en arketype, slik det ble gjort for «ways of coping» teorien. Emosjonsrammeverket i A. K. Mishra and Spreitzer (1998) sin forskning er ikke de samme som anvendes i denne oppgaven. Derfor har det vært behov for å anvende skjønn ved kategorisering av respondenter. Gjennom drøftingen er det brukt både norske og engelske ord på emosjoner. De norske ordene er brukt i sammenheng med de emosjonene som Mishra og Spreitzer (1998) bruker på arketyperne. De engelske ordene er brukt når det henvises til emosjoner i The Junto Institute (2017) sitt emosjonshjul.

5.3.1 Engstelige

De «engstelige» føler vanligvis frykt, depresjon og bekymring. Ifølge Mishra og Spreitzer (1998, s. 570) kan disse overlevende redusere sin forpliktelse til organisasjonen, og atferdsmessig så vil de tendere til å trekke seg tilbake på arbeidsplassen og tilbringe mer tid på kontoret. Emosjonene hos respondentene (figur 4.1) viser en overvekt av *sadness* og *fear*. I tabell 4.1 ser man at 13 av oppgavens respondenter hadde en sterk overvekt av uttrykte emosjoner blant basisemosjonen *sadness* (k.4.1). Respondent 11 var den som skilte seg mest ut blant respondentene ved å være den eneste som hadde en overvekt av *fear*. Dette gir en

indikasjon på at alle respondentene passer inn blant «engstelige» i Mishra og Spreitzer (1998) sine arketyper.

Datamateriale viser at emosjonene *fear*, *depressed* og *worried* var gjeldende blant alle respondentene, men dette i seg selv ikke nok til å plassere alle i kategorien «engstelig». For å kunne fastslå dette må en del bakenforliggende krav til emosjonene være oppfylt. Respondent 7 uttrykker at hun heller spiste lunsj på kontoret enn kantinen, og isolerte seg gjennom nedbemanningsprosessen (se k.4.2.9). Atferdsmessig passer dette med arketypen «engstelig», som tilbringer mer tid på kontoret. R2, R3, R10 og R11 ga uttrykk for at de enten hadde vurdert eller fryktet for sin egen stilling som følge av prosessen (se k. 4.3.5). At man vurderer eller frykter for sin stilling kan føre til at man opplever en redusert organisasjonsforpliktelse.

I k.4.3.2 gir respondent 2 uttrykk for en følelse av *helpless* som følge av manglende støtte fra sin leder. Denne emosjonen går ifølge Mishra og Spreitzer (1998) inn under «engstelig» arketypen. *Insecure* er en annen emosjon som går under samme arketype. Respondent 5 gir uttrykk for dette i forbindelse med å møte de ansatte og beslutninger som tas (se k. 4.3.3). *Anxious* blir gitt uttrykk for av R6 og R9 (k.4.3.6) i forbindelse med de individuelle samtalene med de ansatte. Denne emosjonen passer også inn i (Mishra og Spreitzer, 1998) sin arketype «engstelig».

Åtte respondenter ga uttrykk for emosjoner eller atferd som kan passe inn under denne arketypen. Av disse åtte var det kun respondent 2 som ga flere enn ett uttrykk for dette. Inntrykk fra intervjuet tilsier også at respondent 2 bærer preg av denne arketypen, så slikt sett stemmer dette bra. Når det gjelder de øvrige respondentene (R3, R5 R6, R7, R9 R10 og R11) er det ikke grunnlag for å påstå at de passer helt og holdent inn under denne arketypen, men de kan passe delvis. Det er også verd å legge merke til at over halvparten av respondentene gir uttrykk for emosjoner og/eller atferd som passer inn under denne arketypen. Dette kan bety at denne arketypen ikke bare er gjeldende for overlevende ansatte, men også kan brukes for å beskrive mellomledere i slike prosesser.

5.3.2 Tilhengere

Under arketypen «*tilhengere*», så tilsier forskningen til Mishra og Spreitzer (1998) at emosjoner som håp, spenning og optimisme er kjennetegn ved denne arketypen (se tabell 2.1). I

aksesystemet (se figur 2.2) så plasseres denne arketypen langs aksene konstruktiv og aktiv. I henhold til The Junto Institute (2017) emosjonshjul (se figur 2.1), så hører disse inn under basisemosjonen *joy*. Respondent 4 opplevde både *optimism* (se kapittel 4.4.2) og *hopeful* (kapittel 4.4.4) der begge emosjonene kan passe inn under denne arketypen. En nærmere kikk på disse emosjonene hos respondent 4 avslører at kilden til disse emosjonene var en mestringsfølelse med hensyn til respondentens rolle i nedbemanningen. Dette kan passe med denne arketypen, og det gir grunnlag for å si at respondent 4 i hvert fall delvis hører inn under arketypen «tilhengere». I tillegg til respondent 4 ble det registrert at respondentene R1, R6, R9 og R11 uttrykte emosjoner som hørte inn under basisemosjonen *joy*, men disse har ut fra skjønn ikke blitt registrert inn mot denne arketypen. Dette er med bakgrunn i det ulike emosjonelle rammeverket som er benyttet. Emosjonene passet ikke med det som ble beskrevet i deres forskning. En nærmere kikk på emosjonene de uttrykte viser at R1, R6 og R11 uttrykte blant annet emosjonen *proud*. Kilden til denne emosjonen var den ryddige prosessen. Se også kapittel 5.3.2.

I følge Mishra og Spreitzer (1998) er «tilhengere» det motsatte av «engstelige» (se k.2.2.5). Ut i fra dette kan det være en rimelig antakelse at man kan forvente en økt organisasjonstilknytning i løpet av prosessen. Det er ikke grunnlag i datamaterialet for å si at verken R1, R6 eller R11 opplevde en økt organisasjonstilknytning som følge prosessen. Tvert imot så uttrykte jo respondent 11 at han fryktet for sin egen stilling, noe som passer inn under arketypen «engstelig». Dette diskvalifiserer imidlertid ikke respondent 11 automatisk fra denne arketypen. Skjønnsmessig tilsier emosjonen, og årsaken til emosjonen, at R1, R6 og R11 kan plasseres delvis under denne arketypen.

Den siste respondenten som kan være aktuell å nevne under denne arketypen er respondent 9, som uttrykte emosjonen *pleased* (se k.4.4.1). Dette skjedde i sammenheng med at de underveis i prosessen begynte på en mer åpen kommunikasjonslinje med de ansatte. Det var de gode reaksjonene som kom fra dette gjorde at respondent 9 uttrykte emosjonen *pleased*. Dette kan sies å være både konstruktivt og aktivt og gir dermed et lite grunnlag for å plassere respondent 9 inn under arketypen «tilhengere».

Totalt sett synes fire respondenter (R1, R6, R9 og R11) å passe delvis inn under denne arketypen. At så få passer inn under arketypen støtter opp om antakelsen om at nedbemanningsprosesser er en påkjenning for ledere, særlig de i mellomstjiktet (se k.1). En

naturlig følge av dette kan være at ledere i mellomsjiktet ikke støtter så sterkt opp om slike prosesser. Samtidig så er det jo disse menneskene som leder og er ansvarlig for prosessene. Det gjør at dette resultatet er overraskende. En forklaring kan være at dette kommer av kulturen i det norske arbeidslivet. Denne kulturen domineres blant annet av feminine verdier – som omsorg (Vie, 2012). Det er ikke utenkelig at dette kan ha bidratt til respondentenes oppfatninger og forventninger til sin rolle, og at omsorgen dermed har blitt fremhevet i prosessen og intervjuet. I forlengelsen av dette kan det bety at man i et annet land med en annen ledelseskultur muligens ville fått et sterkere utslag på denne arketypen. Dette funnet støtter opp av oppsummeringen i kapittel 5.2 der det er ulikheter i opplevelsene hos toppledere og mellomledere, og at norsk næringskultur med dets verdier kan tenkes å spille inn.

5.3.3 Trofaste

Arketypen «trofaste» har blitt beskrevet med typiske følelser som *ro*, *lettelse*, *forpliktelse* og *lojalitet* (se k.2.2.5). For å oversette dette til The Junto Institute (2017) sitt emosjonshjul så kan man se likheter mellom *lettelse* og *relieved*. R3, R5 og R6 har uttrykt emosjonen *relieved* (se k.4.6.2), med svært forskjellig årsaker til opphavet av emosjonen.

Respondent 3 uttrykte emosjonen *relieved* i forbindelse med at han fikk en uke fri fra jobb i løpet av prosessen. Respondenten uttrykte at han i forkant av dette, som følge av prosessen, hadde blitt svært nedtrykt. Respondentens leder hadde sett dette og derfor sendt respondenten på ferie. Respondenten uttrykte så at han opplevde noe som kan minne om *relieved*, som følge av at han fikk denne ferien. Respondent 5 uttrykte *relieved* i forbindelse med at nedbemanningsprosessen var helt ferdig. Dette selskapet hadde gått gjennom flere runder med nedbemanning i løpet av prosessen og respondenten uttrykte at beslutninger ofte var preget av tvil. Emosjonen *relieved* ble da uttrykt i forbindelse med slutfasen av prosessen, da det ble klart at det ikke kom til å bli flere runder med nedbemanning. Respondent 6 uttrykte *relieved* i forbindelse med noen individuelle samtaler han hadde gruet seg til gikk bedre enn forventet. I følge respondenten hang dette sammen med at det ikke var respondenten de aktuelle ansatte eventuelt var skuffet over.

I henhold til teorien til Mishra og Spreitzer (1998) er denne arketypen plassert langs aksene konstruktiv og passiv (se figur 2.2). I teorien blir betydningen av å være konstruktiv kjennetegnet ved at de ikke ser på nedbemanningen som noen trussel, og dermed er villig til å

samarbeide med ledelsen. Setter man dette opp mot bakgrunnen for den uttrykte emosjonen hos de tre respondentene, så kan man se antydninger til at alle tre respondentene hadde en noe konstruktiv tilnærming til prosessen. I hvert fall i den grad at de anså nedbemanningen som en del av jobben sin. Med hensyn til aktiv/passiv dimensjonen i figur 2.2, så var det handlinger fra personer rundt respondentene, i sammenheng med at respondentene hadde vært *anxious* eller *worried*, som gjorde at emosjonen *relieved* ble uttrykt av respondentene. At det var handlinger fra andre personer som gjorde at respondentene endret den uttrykte emosjonen kan være med å tale for en viss passivitet. Dette gjør at man kan finne noe støtte for at R3, R5 og R6 kan ha trekk som passer inn under kategorien «trofast».

5.3.4 Kritiske

Innenfor arketypen «kritiske» så kjennetegnes de ifølge teorien av emosjoner slik som sinne, avsky, moralsk raseri eller kynisme. Fem av respondentene uttrykte emosjoner innen basisemosjonen *anger* (se k.4.5). De respondentene som uttrykte emosjoner her var R1, R4, R8, R9 og R10. Hvis man ser nærmere på emosjonene under *anger* så var for eksempel *frustrated* (se k.4.5.1) blant de mest uttrykte emosjonene her. Kilden til frustrasjon i prosessen for disse respondentene var manglende støtte fra sin leder og krav og reaksjoner fra de ansatte. Ser man dette i lyst av plasseringen til «kritiske» i aksesystemet (figur 2.2), så er de plassert langs aksene aktiv og destruktiv. Det betyr at hvis en uttrykt emosjon hos en respondent skal passe inn under her, så bør den ha en destruktiv orientering. Hvis man setter dette i sammenheng med bakgrunnen for emosjonene så er det er ikke grunnlag i empirien til å hevde at noen av respondentene forsøkte å opptre destruktive i løpet av prosessen. Emosjonene som har blitt uttrykt under *anger* passer dermed ikke så bra inn i rammeverket til Mishra og Spreitzer (1998).

Rent logisk sett så vil det nok være rimelig å anta at det vil kreve relativt spesielle omstendigheter før man begynner å opptre destruktivt eller sabotere en prosess som man selv står ansvarlig for å gjennomføre. Det betyr ikke at det ikke kan skje, men det er nok rimelig å anta at det tilhører sjeldenhetene. Dette kan være en indikasjon på at arketypen kritiske ikke er så gjeldende for ledere.

5.3.5 Oppsummert

Delkapittelet har sett nærmere på respondentenes opplevelser fra perspektivet til de gjenværende ansatte («The survivors»). Funn indikerer at 10 av 14 ledere viser emosjoner

og/eller atferd som tilsier at de kan passe delvis inn under en eller flere av arketyperne til Mishra og Spreitzer (1998).

Trofast R3, R5 og R6	Tilhengere R1, R4, R6, R9 og R11
Engstelige R2, R3, R5, R6, R7, R9, R10 og R11	Kritiske

Av de fire arketyperne så var det «engstelige» som ga flest treff på åtte respondenter. Under arketyperne «tilhenger» og «trofast» ble det delvis plassert fem og tre respondenter på hver av dem. I drøftingen var det fire respondenter som gikk igjen to ganger (R3, R5, R9 og R11) og en respondent som passet delvis inn tre ganger (R6). Fire av respondentene passet ikke inn under noen av arketyperne (R8, R12, R13 og R14). Arketyperne «kritisk» skilte seg ut ved å ikke passe noen av lederne. At det var denne arketyperne som skilte ut er ikke så overraskende, ettersom det er rimelig å anta at det antagelig vil kreve litt spesielle omstendigheter for at en leder skal opptre destruktivt i en prosess man har ansvaret for å lede. Slik atferd ble ikke rapportert av oppgavens respondenter., noe som kan skyldes utvalget (denne utfordringen er diskutert i k.3.4) At arketyperne «engstelig» får flest respondenter som muligens kan plasseres under seg er heller ikke overraskende, gitt fordelingen av basisemosjoner i tabell 4.2 (se kapittel 4.1). Dette kan indikere at ledere i mellomsjiktet opplever mange av de samme emosjonene som tradisjonelle gjenværende ansatte (survivors).

6. Konklusjon

Denne oppgaven har sett på hvordan nedbemanningsprosesser oppleves emosjonelt for ledere. På bakgrunn av analysen i kapittel 5 presenteres følgende konklusjoner på oppgavens tre forskningsspørsmål og oppgavens hovedproblemstilling.

6.1 Delkonklusjoner

Forskningsspørsmål 1: «Hvilke emosjoner opplever ledere med personalansvar i en nedbemanningsprosess?»

Ledere i denne oppgaven har opplevd et bredt sett av emosjoner i forbindelse med nedbemanningsprosesser de har deltatt i. Det er tydelig at en stor hovedvekt av disse emosjonene har vært negative. De emosjonelle opplevelsene er forskjellige fra leder til leder, men emosjonene tristhet (*sadness*) og frykt (*fear*) deles av de fleste. En stor hovedtyngde av disse negative emosjonene synes å komme fra analogisk empati. Respondentene uttrykte få positive emosjoner og det som ble uttrykt var hovedsakelig knyttet til omsorg (*caring*). For en detaljert oversikt over uttrykte emosjoner, se figur 4.1.

Forskningsspørsmål 2: «Hvordan kan «ways of coping» (Kets De Vries og Balazs, 1997) bidra til å belyse opplevelsen av nedbemanningsprosesser for ledere med personalansvar?»

«Ways of coping» passer ikke til å belyse emosjonelle opplevelser hos ledere i denne oppgaven. Dette synes å komme av at ledere intervjuet her opplevde nedbemanning annerledes enn topplederne arketyperne er basert på. Dette kan komme av en rekke årsaker og det foreslås noen innfallsvinkler i kapittel 6.3 for å se forskere nærmere på dette. Dette gir et bidrag til «ways of coping»-teorien i form av at empirien indikerer en begrensning i teoriens klassifiseringer.

Forskningsspørsmål 3: «Hvordan passer våre ledere med personalansvar inn i Mishra og Spreitzer (1998) sine «survivor syndrome» arketyper?»

Funn i denne oppgaven gir grunn til å tro at ledere kan passe inn under en eller flere av disse arketyperne – spesielt «engstelige», «tilhenger» og «trofast». Den eneste arketyper som ikke synes å passe med denne oppgavens ledere er «kritiske». Det synes at opplevelsen av en nedbemanningsprosess for ledere i mellomsjiktet deler en del likhetstrekk med gjenværende ansattes (survivors) opplevelser. Arketyper «kritisk» synes ikke relevant for oppgavens lederutvalg.

6.2 Hovedkonklusjon

Hovedproblemstilling: Hvordan oppleves nedbemanning emosjonelt for ledere med personalansvar?

Ledere opplever mange emosjoner knyttet til nedbemanning. Hovedsakelig er disse emosjonene negative, men det finnes også positive. Kombinasjonen av mange negative og få positive emosjoner beskrives av flere ledere som «tung» og «smertefull». Det er spesielt tre årsaker til denne overvekten av negative emosjoner: (1) Lederne opplever analogisk empati i interaksjon med ansatte som er selektert for nedbemanning. Dette gjør at ledere føler mange av de emosjonene som de tror den ansatte føler – da spesielt emosjoner i kategorien tristhet (*sadness*). Dette støttes opp av delkonklusjonen på forskningsspørsmål 2 og 3 – hvor lederes emosjonelle opplevelser synes å være nærmere de ansattes enn topplederens opplevelser av nedbemanningsprosesser. (2) Lederne opplever usikkerhet i forbindelse med egen jobbsikkerhet som arbeidstakere og utfallet av 15-1 samtaler med ansatte. Dette gjør at lederne opplever mange emosjoner i kategorien frykt (*fear*). (3) Lederne opplever å havne utenfor arbeidsplassens sosiale arena. Dette gjør at de opplever emosjoner innenfor emosjonskategorien tristhet (*sadness*).

Hos flere ledere hadde disse negative emosjonene påvirket livskvaliteten deres. De lederne som opplevde støtte fra familie og andre ledere på arbeidsplassen opplevde positive emosjoner knyttet til dette. Dette ga emosjoner innenfor kategorien kjærlighet (*love*). Følelsen av å gjøre en god jobb og mestre arbeidsoppgavene synes å gi noen ledere emosjoner innenfor glede (*joy*). Disse positive emosjonene står imidlertid kun for omtrent ¼ av alle emosjonene. Kulturen i arbeidslivet kan synes å spille en rolle i hva ledere vektlegger underveis i prosessen, og dermed hvordan ledere vurderer og opplever slike prosesser emosjonelt.

Med bakgrunn i dette er derfor oppgavens konklusjon at ledere med personalansvar kan oppleve nedbemanning overveiende negativt – og at det i noen tilfeller påvirke individets livskvalitet.

6.3 Forlag til videre forskning

Denne oppgaven har sett på noen interessante tema det kan være verd å undersøke videre. De emosjonelle funnene bør undersøkes nærmere, og antallet respondenter bør utvides for å se om det gir samme resultat. Videre vil det være interessant å se om man kan skape norske eller nordiske arketyper – med De Vries og Balasz sin «ways of coping» som inspirasjon. En utvidelse av denne forskningen, der man ser på ulike nivåer – ansatte, mellomleder og toppleder, kan være et viktig bidrag til å forstå og lede nedbemanningsprosesser.

7. Referanser

- Appelbaum, S. H., Everard, A. og Hung, L. T. S. (1999) Strategic downsizing: critical success factors, *Management Decision*, 37(7), s. 22. Tilgjengelig fra:
https://search.proquest.com/docview/212060991?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo.
- Arimitsu, K. og Hofmann, S. G. (2017) Effects of compassionate thinking on negative emotions, *Cognition and Emotion*, 31(1), s. 160-167. doi:
10.1080/02699931.2015.1078292.
- Bandura, A. og Adams, N. (1977) Analysis of self-efficacy theory of behavioral change, *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), s. 287-310. doi: 10.1007/BF01663995.
- Baruch, Y., Hind, P. og Baruch, Y. (2000) 'Survivor syndrome' - a management myth?, *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), s. 29-45. doi:
10.1108/02683940010305289.
- Cameron, K. S. (1994) Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resource Management*, 33(2).
- Datta, D. K. *et al.* (2010) Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis, *Journal of management*, 36(1). Tilgjengelig fra:
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309346735>.
- Decety, J. og Decety, J. (2012) *Empathy : from bench to bedside*. MIT Press.
- DeSalle, R., Tattersall, Ian (2012) *EMOTIONS AND MEMORY*. NEW HAVEN; LONDON: NEW HAVEN; LONDON: Yale University Press.
- Dey, I. (1993) *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: London : Taylor and Francis.

- Dictionaries, T. O. (2018) *The Oxford Dictionaries*. Tilgjengelig fra:
<https://www.oxforddictionaries.com/> (2018).
- Diefendorff, J. M. *et al.* (2011) Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), s. 170-186. doi: 10.1037/a0021725.
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2012) *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer*. 2. utg. Fagbokforlaget.
- Ekman, P., Friesen, W. V. og Lanzetta, J. T. (1971) Constants across cultures in the face and emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), s. 124-129. doi: 10.1037/h0030377.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 1. utg. Fagbokforlaget.
- Fivush, R. og Buckner, J. (1998) The Conceptual Self in Context: Culture, Experience, Self-Understanding (b. 27, s. 490-491). Washington: American Sociological Association. doi: 10.2307/2654500.
- Frijda, N. H. og Zeelenberg, M. (2001) *Appraisal - What is the Dependent?* Oxford University Press.
- Gill, M. J. (2014) The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research, *Organizational Research Methods*, 17(2), s. 118-137. doi: 10.1177/1094428113518348.
- Gillham, B. (2005) *Research interviewing : the range of techniques*. Maidenhead: Open University Press.
- Given, L. M. og Given, L. M. (2008) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications.

- Goffman, E. (1990) *The presentation of self in everyday life*. Penguin Books.
- Grenness, T. (2012) *Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. 2. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Haase, C. M., Poulin, M. J. og Heckhausen, J. (2012) Happiness as a Motivator, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(8), s. 1093-1104. doi: 10.1177/0146167212444906.
- Hamsun, K. (1890) *Sult*.
- Hardy, C. (1987) Investing in Retrenchment: Avoiding the Hidden Costs, *California Management Review*, 29(4), s. 111-125. doi: 10.2307/41162134.
- Hay, I. M. (2016) *Qualitative research methods in human geography*. Fourth edition. utg. Oxford University Press.
- Hochschild, A. R. (2012) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Updated with a New Preface*. Updated ed. utg. United States: University Of California Press.
- Hoffman, M. L. (2000) *Empathy and moral development : implications for caring and justice*. New York: Cambridge University Press.
- Homble, R., Olsby, O. K. og Venger, H. (2012) *Ansettelse og oppsigelse - en håndbok for ledere*. 1. utg. Gyldendal Akademisk.
- Hungnes, H. (2017) *Færre sysselsatte knyttet til petroleumsnæringen*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/faerre-sysselsatte-knyttet-til-petroleumsnaeringen> (Hentet: 08.01.2018).

Härtel, C. E. J. *et al.* (2016) *Emotions and organizational governance*. Emerald.

Hofstede Insights. (2018) *Intercultural and Organisational Culture*. Tilgjengelig fra:
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (Hentet: 03.05.2018
2018).

The Junto Institute. (2017) Emotion Wheel, i Institute, T. J. (red.).
<http://blog.thejuntoinstitute.com/the-junto-emotion-wheel-why-and-how-we-use-it>:
The Junto Institute. Tilgjengelig fra: <http://blog.thejuntoinstitute.com/the-junto-emotion-wheel-why-and-how-we-use-it> (Hentet: 12.04.2018).

Iszatt-White, M. (2009) Leadership as Emotional Labour: The Effortful Accomplishment of Valuing Practices, *Leadership*, 5(4), s. 447-467. doi: 10.1177/1742715009343032.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.

Kalleberg, R. (2016) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De Nasjonale forskningsetiske komiteer.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2008) *Psykologi i organisation og ledelse*. 1. utg. Kbh.: Akademisk Forlag.

Kets De Vries, M. F. R. og Balazs, K. (1997) The downside of downsizing, *Human relations*, 50(1), s. 40.

Kleinginna Jr, P. R. og Kleinginna, A. M. (1981) A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, 5(4), s. 345-379. doi: 10.1007/BF00992553.

- Lazarus, R. (1991) Cognition and Motivation in Emotion, *The American Psychologist*, 46(4), s. 352.
- Lazarus, R. (2001) *Relational Meaning and Discrete Emotions*. Oxford University Press.
- Martinsen, Ø. L. (2009) *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. Gyldendal akademiske.
- Maslow, A. H. og Langfeld, H. S. (1943) A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), s. 370-396. doi: 10.1037/h0054346.
- Matravers, D. (2017) *Empathy*. Polity Press.
- McMillan, D. W. og Chavis, D. M. (1986) Sense of Community: A Definition and Theory, *Journal of Community Psychology*, 14(January).
- Mishra, A. K. og Spreitzer, G. M. (1998) Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign, *Academy of management review*, 23(3). Tilgjengelig fra:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=aee8c682-5f83-4cdf-86ef-b4f3c6329d94%40sessionmgr102>.
- Mishra, K. E., Spreitzer, G. M. og Mishra, A. K. (1998) Preserving employee morale during downsizing. (includes related articles), *Sloan Management Review*, 39(2), s. 83.
- Neisser, U. (1998) The Conceptual Self in Context: Culture, Experience, Self-Understanding (b. 27, s. 490-491). Washington: American Sociological Association. doi: 10.2307/2654500.
- Nilsen, A. (2016) *DNB tjente åtte milliarder - kutter 600 ansatte*. Tilgjengelig fra:
<https://www.nettavisen.no/na24/dnb-tjente-atte-milliarder---kutter-600-ansatte/3423188402.html> (Hentet: 08.01.2018).
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. 5. utg. Abstrakt forlag.

- Plutchik, R. (1980) *Emotion : a psychoevolutionary synthesis*. New York: Harper & Row.
- Plutchik, R. (2003) *Emotions and life : perspectives from psychology, biology, and evolution*. Rev. and updated ed. utg. Washington, D.C: American Psychological Association.
- SAGE (2009) *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences* (s. 275-275).
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. 6th ed. utg. Harlow: Pearson.
- Scherer, K. R. *et al.* (2001) *Appraisal processes in emotion : theory, methods, research*. Oxford University Press.
- Shaver, P. *et al.* (1987) Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), s. 1061-1086. doi: 10.1037/0022-3514.52.6.1061.
- Skarning, N. (2005) *Nedbemanning og sluttpakker*. 1. utg. Universitetsforlaget.
- Smith, C. A. og Sherman, S. J. (1989) Dimensions of Appraisal and Physiological Response in Emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), s. 339-353. doi: 10.1037/0022-3514.56.3.339.
- Sweller, J., Ayres, P. og Kalyuga, S. (2011) *Cognitive Load Theory*. New York, NY: Springer New York, New York, NY.
- Tjora, A. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Gyldendal akademisk.
- Tranøy, K. E. (2018) *Analog*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/analog> (Hentet: 27.04.2018 2018).

Travaglione, A. og Cross, B. (2006) Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as survivor syndrome after downsizing?, *Strategic Change*, 15(1), s. 1-13. doi: 10.1002/jsc.743.

Vie, O. E. (2012) *Ledelse på norsk - – i skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk> (Hentet: 03.05.2018 2018).

Waraich, S. B. og Bhardwaj, G. (2009) Workforce Rationalisation: Views from the Top (b. 34, s. 405-424). doi: 10.1177/0258042X0903400306.

Wondra, J. D. *et al.* (2015) An Appraisal Theory of Empathy and Other Vicarious Emotional Experiences, *Psychological Review*, 122(3), s. 411-428. doi: 10.1037/a0039252.

8. VEDLEGG

Vedlegg 1 - Kvittering NSD



Frode Nyeng

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 02.02.2018

Vår ref: 58631 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.01.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

58631	Undersøkelse av mellomlederes emosjoner i nedbemanningsprosesser
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Frode Nyeng
Student	Rune Presthus

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

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

84

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved

prosjektslutt Ved projektslutt 15.04.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Informasjon ex ante:

Informasjon vedrørende anonymisering av respondenter. Godkjenning av opptak: Informasjon om at opptaket slettes etter transkriberingen. Oppgavens generelle formål. Studiested og oppgavens grad. Kort informasjon om intervjuere.

Personalia:

1. Alder
2. Utdannelse
3. Sivilstatus
4. Hvor lenge har du jobbet hos denne virksomheten?

Inntrykk:

5. Hvilken rolle hadde du i nedbemanningsprosessen?
6. Når ble du involvert i planene for nedbemanningen? (på hvilket stadium, hvor mye var planlagt/bestemt etc.)
7. Hvilke tanker gjorde du deg da du ble informert om hva som skulle skje?
8. Kan du si noe om hvordan prosessen ble gjennomført? (andre ord)
9. Hvordan reagerte de ansatte på beskjeden?
10. **Kan du beskrive den delen av nedbemanningsprosessen som gjorde mest inntrykk på deg?** (Vi antar her at sterke inntrykk sammenfaller med sterke emosjoner)
 - a. Hvorfor gjorde dette så sterkt inntrykk?
 - b. Kan du sette ord på de følelsene som oppsto i den situasjonen.
 - c. Merket du selv noen endringer i humøret ditt?
 - d. Hvordan tror du dine kolleger opplevde å være rundt deg?
 - e. Hvordan påvirket denne opplevelsen arbeidsoppgavene dine?
 - f. Diskuterte du dette inntrykket med familie eller andre nære relasjoner
 - g. Tror du de merket noen endringer i humøret ditt? (følelser – affekter – stemning)
 - h. Hvordan ser du på denne situasjonen i dag? (Endret disse følelsene seg på sikt/i etterkant)

Forhold på arbeidsplassen:

11. Kan du beskrive forholdet du hadde til dine medarbeidere før prosessen startet?
 - a. Endret dette seg gjennom prosessen?
12. Hadde de ansatte forståelse for nedbemanningsprosessen, slik du opplevde det?
 - a. Hvordan påvirket det deg?
13. Ble det gitt sluttpakker til de ansatte?
 - a. Hvis ja, Hvilken betydning hadde de sluttpakkene for din opplevelse av prosessen?
14. Følte du at du hadde støtte fra dine ledere? (Følte man at man hadde ryggdekning: God begrunnelse, lett å peke oppover.)
15. Har du vært med på noen nedbemanningsprosjekter tidligere?
 - a. Hvis ja: i samme organisasjon?
 - b. Hvordan var din opplevelse sammenlignet med denne?

Spørsmål ex post:

16. I din mening, hva er viktig for å håndtere de følelsene man opplever som leder i en nedbemanningsprosess?
17. Er det noen momenter, tanker eller innspill rundt din opplevelse av nedbemanningen som du føler vi ikke har dekket?

Tusen takk for at du tok deg tid, vi setter veldig stor pris på det!

Vedlegg 3 - Mail til respondenter

Vi er to siviløkonomstudenter ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Innenfor vår studieretning har vi valgt strategi, organisasjon og ledelse som spesialisering. Mer informasjon om studieretningen kan dere lese [her](#). I forbindelse med vår mastergradsavhandling kontakter vi dere for å høre om mulighet for et samarbeid.

Ledere er en gruppe som tradisjonelt har blitt noe oversett i akademia ved forskning på nedbemanning. I vår mastergradsoppgave ønsker vi å rette søkelyset mot denne gruppen, hvor målet er å kunne få en bedre forståelse for hvordan ledere opplever det som ofte kan være en krevende prosess.

Gjennom personlige intervju med ledere som har vært delaktige i en nedbemanningsprosess, så håper vi å få tilstrekkelig datagrunnlag for å si noe om dette. Intervjuene vil bli gjennomført når det passer våre respondenter, og kan gjøres enten på arbeidsplassen eller via telefon. Vi regner med at intervjuet vil vare mellom 30-60 minutter, og vi er fleksible på tidspunkt.

Intervjuene vil bli anonymisert, og man kan trekke seg om man ønsker det. All informasjon vil da bli slettet. Det er viktig for oss å understreke at hverken firma eller person vil kunne bli identifisert i etterkant. Studien er meldt til personvernkontoret for forskning – Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og møter de gjeldende krav og retningslinjer for behandling av personopplysninger.

Med vennlig hilsen

Rune Presthus og Mads Weidemann Egseth

Vedlegg 4 – Definisjonsliste

Emosjon	Norsk oversettelse	Definisjon
Agitated	Opphisset	Slightly angry; irritated
Agony	Ekstrem smerte	Extreme physical or mental suffering.
Anger	Sinne	A strong feeling of annoyance, displeasure or hostility
Annoyed	Irritert	Feeling or appearing troubled or nervous.
Anxious	Engstelig	Feeling or showing worry, nervousness, or unease about something with an uncertain outcome.
Caring	Omsorg	Displaying kindness and concern for others.
Depressed	Deprimert	(of a person) in a state of unhappiness or despondency.
Disillusioned	Desillusjonert	Disappointed in someone or something that one discovers to be less good than one had believed.
Displeased	Misfornøyd	Feeling or showing annoyance and displeasure.
Dread	Gru	Anticipate with great apprehension or fear.
Fear	Frykt	A feeling of anxiety concerning the outcome of something or the safety of someone
Fondness	Respekt	Affection or liking for someone or something.
Frightened	Frykt	Afraid or anxious.
Frustrated	Frustrasjon	Feeling or expressing distress and annoyance resulting from an inability to change or achieve something
Helpless	Hjelpeløs	Unable to defend oneself or to act without help.
Hopeful	Håpefull	Feeling or inspiring optimism about a future event.
Hurt	Såret	Cause distress to.
Inadequate	Utilstrekkelig	unable to deal with a situation or with life.
Insecure	Usikker	liable to change for the worse; not permanent or settled
Isolated	Isolert	Having minimal contact or little in common with others.
Joy	Glede	A feeling of great pleasure and happiness.
Lonely	Ensom	Sad because one has no friends or company
Love	Kjærlighet	An intense feeling of deep affection.
Optimistic	Optimistisk	Hopeful and confident about the future.
Pleased	Førnøyd	Feeling or showing pleasure and satisfaction, especially at an event or a situation.
Powerless	Maktesløs	Without ability, influence, or power.

Proud	Stolt	Feeling deep pleasure or satisfaction as a result of one's own achievements, qualities, or possessions or those of someone with whom one is closely associated.
Regret	Anger	Feeling or showing regret.
Relieved	Lettet	No longer feeling distressed or anxious; reassured.
Sadness	Tristhet	The condition or quality of being sad.
Shameful	Skamfull	Worthy of or causing shame or disgrace.
Shocked	Sjokkert	Cause (someone) to feel surprised and upset.
Stimulated	Stimulert	Encourage or arouse interest or enthusiasm in.
Surprise	Overrasket	A feeling of mild astonishment or shock caused by something unexpected
Worried	Bekymret	Anxious or troubled about actual or potential problems.

Vedlegg 5 – Avtale om elektronisk publisering

SAMTYKKE TIL ELEKTRONISK PUBLISERING AV MASTEROPPGAVE/HOVEDOPPGAVE I NTNUs INSTITUSJONELLE ARKIV

Mellom Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet v/ Universitetsbiblioteket i Trondheim, (org. nr: 974 767 880), nedenfor kalt NTNU og

Forfatterens navn: Mads Weidemann Egseth og Rune Presthus
Institutt: NTNU Handelshøyskolen
Adresse: Olav Tryggvasons gate 34, 7011 TRONDHEIM
E-postadresse: mads.egseth@outlook.com
Telefon: 41330854

nedenfor kalt forfatteren, er det i dag inngått følgende avtale:

1 Tillatelse til å tilgjengeliggjøre oppgaven i elektronisk form

1.1 Forfatteren gir NTNU en vederlagsfri, ikke-eksklusiv rett til å gjøre forfatterens masteroppgave/hovedoppgave
Oppgavens tittel:

«Lederes emosjoner i nedbemanningsprosesser»

nedenfor kalt oppgaven, tilgjengelig i elektronisk form i NTNUs institusjonelle arkiv som innebærer publisering på Internett.

1.2 Forfatteren er klar over og aksepterer de konsekvenser en tilgjengeliggjøring via Internett medfører. Blant annet innebærer en slik tilgjengeliggjøring at andre nettsteder kan lenke til oppgaven. Oppgaven blir søkbar med tittel, forfatter, år og sammendrag på ulike søkemotorer på Internett.

2 NTNUs plikter

2.1 NTNU skal publisere oppgaven slik den ble levert til NTNU; med tekst, tabeller, grafikk, bilder med mer, men med de tekniske tilpasninger som anses nødvendig for publisering på Internett.

2.2 NTNU skal beskytte oppgaven mot å bli endret av uvedkommende/tredjepart, i henhold til NTNUs til enhver tid gjeldende sikkerhetsbestemmelser.

2.3 NTNU får ikke råderett over oppgaven utover det som uttrykkelig fremgår av denne avtalen.

3 Forfatterens plikter

3.1 Oppgaven som leveres til publisering, skal være den samme som den som ble levert til sensur. Forfatteren skal følge NTNUs rettledning for publisering.

3.2 Forfatteren innestår for at han/hun er opphavsmann til den innleverte oppgaven og har fullstendig råderett over denne i sin helhet. Hvis andre har opphavsrettigheter som utelukker tilgjengeliggjøring i elektronisk form via NTNUs institusjonelle arkiv uten tillatelser fra tredjepart, må forfatteren selv innhente nødvendige tillatelser fra disse.

Forfatteren innestår for at oppgaven ikke inneholder materiell som kan anses å stride mot gjeldende norsk rett eller inneholder lenker eller andre koblinger til slikt materiale.

3.3 Hvis oppgaven er innlevert av flere i fellesskap, må alle inngå avtale om publisering, dvs at alle må undertegne denne avtalen.

3.4 Hvis oppgaven eller deler av denne planlegges publisert i et tidsskrift eller ved et forlag, innestår forfatteren for at han/hun har innhentet de nødvendige tillatelser fra tredjemann på forhånd.

Forfatteren skal ved eventuell inngåelse av avtaler med andre om rett til å publisere oppgaven (typisk tidsskrifter og forlag) ivareta og beskytte NTNUs rettigheter etter denne avtalen.

3.5 Dersom NTNU skulle bli gjort erstatningsansvarlig overfor en tredjepart på grunn av at forfatteren ikke oppfyller sine plikter etter denne avtalen, er forfatteren forpliktet til å holde NTNU skadesløs.

4 Papirutskrifter m.m.

4.1 NTNU har rett til å publisere oppgaven på Internett på en slik måte at det er mulig å ta utskrift av dokumentet. NTNU skal også ha rett til ta enkeltstående papirutskrifter og andre kopier av oppgaven til internt bruk ved NTNU.

5 Overføring av avtalen

5.1 NTNU skal bare kunne overføre sine rettigheter og/eller plikter i henhold til denne avtale til tredjepart såfremt forfatterens interesser etter avtalen blir ivaretatt i overføringsavtalen.

6 Opphør av avtalen

6.1 NTNU har en ubegrenset rett til å avbryte publiseringen av oppgaven.

6.2 Forfatteren har rett til skriftlig å si opp avtalen. NTNU skal fjerne oppgaven fra sine sider på Internett så snart som mulig og senest 6 måneder etter mottakelse av oppsigelsen.

7 Ansvar

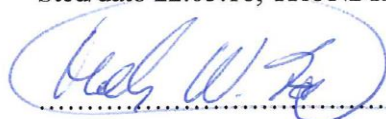
7.1 NTNU er ikke ansvarlig for innholdet i den publiserte oppgaven. NTNU har intet ansvar for skader påført forfatterens interesser med mindre skaden/e skyldes forsett eller grov uaktsomhet fra NTNU eller fra noen som NTNU svarer for.

Avtalen er utstedt og undertegnet i to likelydende eksemplarer. Hver av partene beholder hvert sitt eksemplar.

Jeg har lest og akseptert de ovenstående vilkår for publisering av min oppgave på Internett via NTNUs institusjonelle arkiv.

Oppgaven er konfidensiell/båndlagt frem til(dato). Etter dette tidspunktet vil oppgaven bli publisert i NTNUs institusjonelle arkiv.

Sted/dato 22.05.18, TRONDHEIM



Rune Presthus

.....
Forfatter(ne) av masteroppgaven