



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	12-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10099 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Susann Anjali Chawla, Vilde Dalebø Eliassen

Informasjon fra deltaker

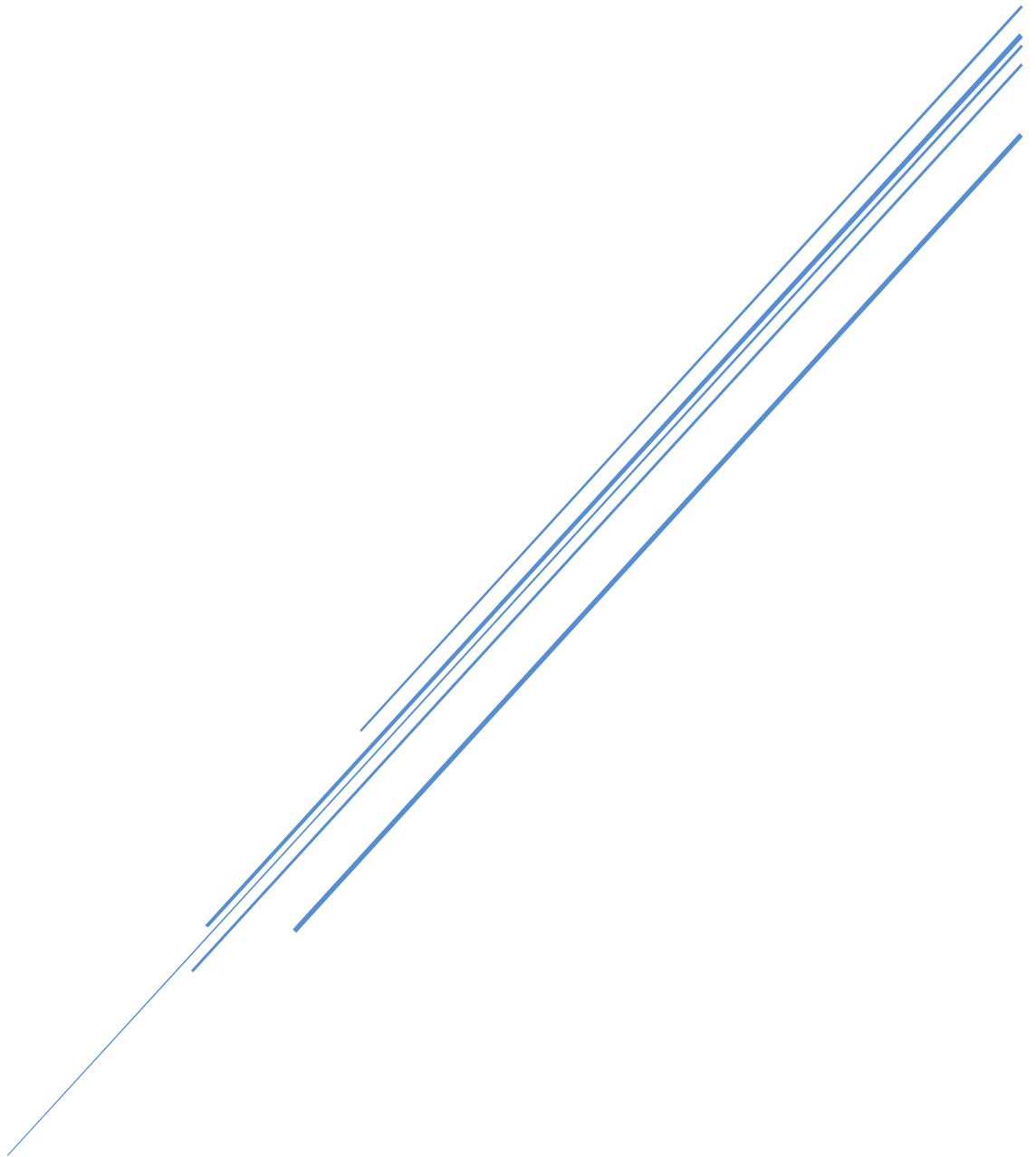
Tittel *:	Organisasjonskultur og psykologisk trygghet		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	19
Andre medlemmer i gruppen:	

ORGANISASJONSKULTUR OG PSYKOLOGISK TRYGGHET

Hvordan påvirker en nedbemanningsprosess organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten i Bedriften?



Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
1.0 INNLEDNING	3
1.1 PROBLEMSTILLING	4
1.2 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	4
1.3 OM BEDRIFTEN	4
2.0 TEORI	6
2.1 TEAM	6
2.2 NEDBEMANNING	6
2.3 ORGANISASJONSKULTUR.....	7
2.4 PSYKOLOGISK TRYGGHET	16
3.0 METODE	21
3.1 VALG AV METODE	21
3.2 SEMISTRUKTURERT DYBDEINTERVJU	22
3.3 STYRKER OG SVAKHETER VED SEMISTRUKTURERT DYBDEINTERVJU	22
3.4 UTVALG	22
3.5 INTERVJU	23
4.0 FUNN OG DISKUSJON	24
4.1 ANSATTES OPPLEVELSE AV NEDBEMANNINGEN	25
4.2 ANSATTES OPPLEVELSE AV ORGANISASJONSKULTUR.....	27
4.2.1 <i>Verdier</i>	29
4.2.2 <i>Normer</i>	29
4.2.3 <i>Virkelighetsoppfatninger</i>	30
4.3 KULTUR	31
4.4 MOTIVASJON OG TRIVSEL.....	33
4.5 ANSATTES OPPLEVELSE AV PSYKOLOGISK TRYGGHET	33
4.6 LEDELSE OG TILLIT	37
4.7 INVOLVERING OG INFORMASJONSFLYT.....	39
4.8 PRAKTISKE IMPLIKASJONER OG RÅD TIL ORGANISASJONEN.....	40
4.9 SVAKHETER VED OPPGAVEN	41
5.0 AVSLUTNING	42
VEDLEGG	45
LITTERATURLISTE	47

Sammendrag

I denne oppgaven har vi hatt som formål å undersøke hvordan endringer i organisasjoner påvirker organisasjonskultur og psykologisk trygghet. Vi tar for oss en anonymisert bedrift, heretter omtalt som *Bedriften*. Bedriften har vært gjennom en krevende nedbemanningsprosess hvor de kuttet tolv prosent av totale lønnskostnader, noe som i stor grad kan påvirke både ansatte og bedriften i sin helhet. Vår hensikt med studien er å øke forståelsen av hvordan en slik prosess kan påvirke kulturen i organisasjonen, og undersøke om det hemmer eller fremmer psykologisk trygghet. På bakgrunn av valgt tema er oppgavens problemstilling som følger:

“Hvordan påvirker en nedbemanningsprosess organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten i Bedriften?”

Vi benytter teoretisk rammeverk for å undersøke temaet i oppgaven, hvor vi baserer oss på teori om organisasjonskultur fra Henning Bang, og Amy C. Edmondsons forskning om tilstedeværelse av psykologisk trygghet. For å få innblikk i organisasjonen plukket vi ut et strategisk utvalg informanter, som alle har tilsvarende posisjoner i organisasjonen. Vi brukte så semistrukturerte dybdeintervjuer for å fremskaffe relevant informasjon.

Våre funn fra intervjuene indikerer at en nedbemanningsprosess har en betydelig påvirkning på organisasjonskulturen i helhet, men at den psykologiske tryggheten i Bedriften er tilnærmet som før nedbemanningen. Da vi avslutningsvis flettet sammen våre funn med valgte teorier, kunne vi avdekke at bedriften har en sterk organisasjonskultur og tilstedeværelse av psykologisk trygghet. Vi har også kommet med videre anbefalinger til Bedriften for at de skal kunne utvikle og styrke kulturen sin og skape et enda tryggere psykologisk miljø.

1.0 Innledning

Nedbemanning er et dagsaktuelt tema for mange bedrifter. Vi opplever energikriser, krig i Europa og stor ettervirkning av pandemien. Vi leser stadig overskrifter om bedrifter som må kutte kostnader, hvor neste utvei er å redusere antall ansatte. Som et resultat av dette ser vi at organisasjoner blir tvunget til å nedbemanne og samtidig sørge for lønnsomme løsninger for å holde driften gående og overleve i markedet.

En viktig forutsetning for å lykkes som organisasjon er å evaluere hvilke ressurser det er behov for, enten fordi en organisasjon er i endring, eller for å effektivisere. Det er svært viktig at en nedbemanningsprosess gjennomføres på en profesjonell måte, da dårlig utførelse kan skape både stor misnøye og svekke tilliten blant ansatte. Ledelsen i en organisasjon har et stort ansvar for å strukturere nedbemanningen og sørge for at denne foregår på en ryddig måte, og for å skåne de ansatte mest mulig.

Nedbemanning har en betydelig påvirkning på organisasjonskulturen, som er et viktig tema for denne oppgaven. Ansatte opplever at kollegaer mister jobbene sine, noe som kan føre til større usikkerhet og frykt for gjenværende medarbeidere. Det vil oppleves vanskeligere å opprettholde en kultur basert på tillit og samarbeid når ansatte føler seg mindre engasjert og motivert på jobb. Derfor er det viktig at ledelsen tar ansvar for å opprettholde og styrke organisasjonskulturen etter en nedbemanning.

Vår motivasjon til å se nærmere på dette temaet bunner i at vi selv har vært gjennom prosessen. Vi har selv vært vitne til store kulturelle forandringer i Bedriften, og ikke minst mye usikkerhet som følger med. I forelesning på Samspill og Ledelse har det vært mye fokus på organisasjonskultur og psykologisk trygghet. Dette har fanget vår interesse og vi har derfor valgt å benytte våre egne erfaringer med god hjelp av kollegaer, som har vært våre respondenter, til å gi oss et større innblikk i hele prosessen og hvordan dette har påvirket kulturen og den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen.

Det er viktig at bedrifter prioriterer å styrke organisasjonskulturen etter en nedbemanningsprosess. Dette vil gjøre at bedriften bygger tillit og styrker

motivasjonen til de ansatte som sitter igjen. Det er tross alt de ansatte som sitter igjen som skal sørge for at Bedriften skal opprettholde videre drift for å stå sterkt i et turbulent marked.

1.1 Problemstilling

Vi ønsket å fordype oss i en nedbemanningsprosess. Hensikten var å finne ut hvordan denne påvirker organisasjonskulturen på en arbeidsplass og om den psykologiske tryggheten blir hemmet eller fremmet av slike endringsprosesser. Den naturlige problemstillingen ble dermed:

“Hvordan påvirker en nedbemanningsprosess organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten i Bedriften?”

1.2 Avgrensning av oppgaven

I denne oppgaven var det viktig for oss å belyse et tema som har verdi for ledelsen i Bedriften. Vi valgte å begrense oss til ansatte som har følt seg utsatt i nedbemanningsprosessen, og som jobber på hovedkontoret. Vi har valgt å ikke intervju ledergruppen eller mellomledere som har personalansvar, da utgangspunktet var noe ulike, i tillegg til at ledergruppen satt med ansvaret for utvalg av aktuelle ansatte som mistet jobben. Alle intervjuene er gjort noen uker etter at ansatte fikk beskjed om at prosessen var ferdig.

1.3 Om bedriften

Bedriften vi har valgt å skrive om er Norges største forhandler innenfor sitt fagfelt, og har siden oppstart for over 60 år siden hatt en kraftig vekst. Bedriften har over 4000 ansatte totalt i Norge, fordelt på flere kontorer og butikker. Det er en konkurransedyktig bedrift som setter stort fokus på kultur og stolthet.

Dette har fanget vår interesse, og vi ønsker å dykke ned i bedriftens kultur for å se om verdiene stemmer overens med virkelighetsoppfatningene fra de ansattes

perspektiv. Vi vil med hjelp av ulike teorier drøfte hvordan en slik prosess påvirker organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten.

På nettsiden til Bedriften kan vi lese om et selskap som løfter opp verdier og kulturen, og sine ansatte som et stort konkurransefortrinn:



ENGASJERT

Engasjement er en viktig drivkraft i vår kultur og gir energi til å drive utviklingen videre. Dette engasjementet gjør alt mulig - at kundene blir fornøyde, og at vi har det gøy på jobb hver dag.



ANSVARLIG

Som markedsleder tar vi ansvar for å lede, definere og utvikle markedet. Vi legger innsats i å overgå kundens forventninger, og å hjelpe folk til å leve smart og enkelt i teknologiens utrolige verden.



EFFEKTIV

Med effektivitet kan vi tilby kundene våre de beste løsningene, levert så enkelt og problemfritt som mulig. Dette både når det kommer til et stort utvalg av produkter og tjenester til lave priser.

Bilde 1: *Bedriftens verdier. Hentet fra organisasjonens hjemmeside.*

Bedriften har vært gjennom en stor nedbemanning som ble iverksatt i januar 2023. Det var flere ansatte på hovedkontoret som mistet jobben, oppgaver ble fjernet fra avdelinger og noen oppgaver ble fordelt på gjenværende ansatte.

Skal vi forstå en organisasjonskultur som har vært gjennom endringer, er det viktig å se på faktorer som har betydning for endringsprosesser (Schein, 2010).

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens teoretiske rammeverk, som tar utgangspunkt i Henning Bangs (2021) teori om organisasjonskultur, og Amy Edmondsons (1999, 2012, 2019) teori om psykologisk trygghet. For å få en forståelse av teoriene legger vi frem en kort presentasjon av hva team er, og hvorfor det ofte kan være en foretrukket arbeidsmetode. Vi vil i tillegg trekke frem definisjonen av nedbemanning og hvorfor slike prosesser er nødvendige. Deretter vil vi ta for oss organisasjonskultur som begrep og teori, før vi går over til psykologisk trygghet.

2.1 Team

Viktigheten av team på arbeidsplassen har ikke alltid vært like aktuell, men blir i dag betraktet som en fundamental byggestein i organisasjoner. Dette medfører også viktighet av å forske på denne formen for samarbeid for å se på i hvor stor grad effektiviteten i en organisasjon påvirkes av teamarbeid. Et team defineres som en gruppe mennesker som arbeider mot et felles mål, og samarbeider for å nå dette (Sjøvold, 2006).

Edmondson (1999) definerer et team som en gruppe i konteksten av en større organisasjon med tydelig definert medlemskap og delt ansvar. Innad i team deles det ressurser, tanker og ideer og alle medlemmene skal føle seg som en del av teamet hvor de bidrar med kunnskap, kommunikasjon og informasjon.

2.2 Nedbemanning

Juristforbundet definerer nedbemanning som en prosess som oppstår når bedriften møter på tøffe tider i form av dårlige resultater, høy lagerverdi og redusert likviditet. Det vil i slike situasjoner være nødvendig å redusere kostnader, og en betydelig kostnad er blant annet lønn. Dersom ingen andre tiltak er tilstrekkelige så vil nedbemanning bli naturlig. Nedbemanning er et forhold hos virksomheten som innebærer at arbeidsgiver har behov for å redusere antall ansatte gjennom oppsigelser (Juristforbundet.no).

2.3 Organisasjonskultur

Definisjonen av kultur gjør det klart at den vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene. Kulturen består av verdier som foreskriver hva som oppfattes som viktig, verdifullt, og noe man etterstreber. Den inneholder normer som foreskriver hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. I tillegg består den av virkelighetsoppfatninger som hjelper medlemmene til å forstå hva som er sant og usant, og hvordan de skal forstå det som skjer rundt dem. Definisjonen vektlegger også at kultur er noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer, i motsetning til noe som særpreger enkeltmedlemmer av organisasjonen, og at det gjerne kan eksistere flere sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor en og samme organisasjon (Bang, 2021).

Bang (2021) oppsummerer organisasjonskultur i en definisjon:

“Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (Bang, 2021, s.23)

Subkultur i organisasjoner

Subkultur er en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv og blir opplevd av andre som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om, og som rutinemessig handler på grunn av gruppens felles normer, verdier og virkelighetsoppfatning (Bang, 2021).

Utvikling av kultur

Det er tre betingelser som gir næring til etablering av subkultur i organisasjoner: hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (Bang, 2021).

Hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker er grunnleggende for dannelse av en subkultur i en organisasjon. Dette er fordi mennesker har en

tendens til å utvikle felles forståelse og følelser når de er mye sammen. Mennesker må samhandle med hverandre over en lengre periode, dele ulike erfaringer og måter å takle utfordringer på, samt å dele følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene for at en subkultur skal oppstå. Etter hvert som medlemmene i gruppen har gjort seg opp felles erfaringer vil det utvikle seg et felles sett av handlingsmønstre og virkelighetsoppfatninger som igjen danner basis for subkulturen (Bang, 2021).

Utviklingen av et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i en gruppe stimuleres i den grad medlemmene deler visse felles personlige karakteristika. Dette kan for eksempel være kjønn, alder og utdanning. Dette oppstår fordi medlemmene ikke trenger å endre sine egne verdier og virkelighetsoppfatninger for å kjenne fellesskap med sine gruppemedlemmer. Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold i gruppen, og gjør at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe forskjellig fra andre grupper. Dette bidrar til en felles sosial identitet (Bang, 2021).

Kulturinnhold

Kulturinnhold er et nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling, som definerer kulturens innhold i medlemmenes hoder. Kulturinnhold defineres gjennom et sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen (Bang, 2021).

Verdier blir ofte brukt som en beskrivelse av organisasjonskulturens innhold. En verdi kan defineres som *“En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand”* (Bang, 2021 s. 50). Vi skiller mellom forfektete verdier, som omhandler hva medlemmene hevder at de vektlegger og verdsetter, og bruksverdier eller levende verdier, som handler om hva medlemmene faktisk vektlegger og verdsetter i egen handlemåte (Bang, 2021).

Normer defineres som regler eller standarder som er akseptert av medlemmer i en gruppe, og som veileder og/eller innskrenker medlemmenes atferd i gruppen.

Normene kan være deskriptive eller injunktive, avhengig av hvilke mekanismer som ligger bak og hvordan de påvirker medlemmenes atferd (Bang, 2021)

Deskriptive normer påvirker atferd gjennom informativ innflytelse, i den forstand at medlemmene legger merke til hvordan flertallet oppfører seg, og basert på det får informasjon om hva som oppleves som riktig måte å handle på. Injunktive normer påvirker atferd gjennom normativ innflytelse ved refleksjon over hva gruppen definerer som akseptabel og uakseptabel væremåte, og hvor man kan utsettes for sanksjoner hvis man går på tvers av normene (Bang, 2021).

Normer er i mange tilfeller knyttet til verdier, det betyr at de foreskriver hvordan man konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier. Normer vokser frem gjennom den pågående aktiviteten i gruppen og blir etter hvert en regel for atferden i gruppen. Jo oftere og tettere mennesker i en gruppe samhandler med hverandre, desto likere vil sannsynligvis deres oppfatning av normene være (Bang, 2021).

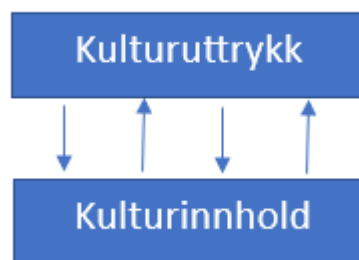
Virkelighetsoppfatninger defineres som oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Dette kan være oppfatninger om hva som er sant og usant, sammenhenger, vurdering av hendelser, og årsaksforklaringer til hvorfor noe skjedde. Organisasjoner er fulle av symbolbærende objekter og hendelser, det er naturlig at det utvikles individuelle og kollektive fortolkninger av disse symbolene (Bang, 2021).

Kulturuttrykk

Organisasjonskulturens kjerneelementer er ikke direkte synlige. Ingen har noen gang sett en norm, verdi eller virkelighetsoppfatning. Disse kommer til uttrykk gjennom symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen eller enkeltmedlemmene i den. Disse symbolske elementene kalles kulturuttrykk. Organisasjonens kulturuttrykk er synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som bærer av kulturinnholdet. De kan ikke direkte avleses som organisasjonens kultur, men må først fortolkes for å finne hvilken betydning de har i den spesifikke organisasjonen.

Bang (2021) hevder at det er for ensidig å påstå at kulturen reflekteres i kulturuttrykkene. Forholdet er gjensidig og kulturuttrykkene er igjen med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold.

Kulturinnhold og kulturuttrykk er tett sammenknyttet og påvirker hverandre konstant. Kulturens innhold kommer til syne i hvordan medlemmene oppfører seg, hva de sier og ikke sier, hvordan hendelser i organisasjonen ser ut og hva slags systemer og rutiner som gjelder i organisasjonen. Kulturuttrykkene vil være med å påvirke kulturinnholdet, de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger medlemmene av organisasjonen bærer med seg.



Figur 1: *Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold.* (Bang, 2021 s.49)

Kulturuttrykkene kan deles inn i fire kategorier (Bang, 2021):

1. Atferdsuttrykk: handling og adferd, uttrykte følelser
2. Verbale uttrykk: historier, myter, legender, språk, sjargong, humor, uttalte verdier, normer og oppfatninger
3. Materielle uttrykk: objekter og ting, fysisk struktur og arkitektur
4. Strukturelle uttrykk: ritualer, prosedyrer og seremonier, rekrutterings-, belønnings -og karrieresystemer

Betydning for kulturens innhold

Ifølge Schein (2010) er bedriftens kultur basert på menneskelige elementer, og han nevner tre faktorer som har betydning i utvikling av organisasjonskultur. Den første er verdier og antakelser til ledere i organisasjonen, den andre faktoren er læringserfaringene fra medlemmene etter hvert som organisasjonen utvikles og den tredje er nye verdier og antakelser skapt av nye medlemmer og ledere.

Ifølge Bang skiller det mellom fire ulike faktorer som påvirker hva slags kultur som vokser frem i en organisasjon. Han mener i likhet med Schein (2010) at menneskelige faktorer er avgjørende, men han legger også vekt på omgivelsene rundt (Bang, 2021, s. 81-85):

Kulturelle føringer fra omgivelsene. Dette innebærer gitte betingelser som medlemmene vanskelig kan påvirke. Eksempelvis nasjonal og lokal kultur, og lover og reguleringer som er gitt av myndighetene.

Arbeidets innhold innebærer et gitt marked med kunder, konkurrenter, leverandører og ulike produkter/tjenester som vil påvirke organisasjonen.

Menneskene er den tredje faktoren som utgjør organisasjonen. Med hver sin personlighet, bakgrunn, utdanning og verdisyn som utgjør egne individuelle oppfatninger av hva som er riktig og galt. Ledere i organisasjonen vil ha særlig stor påvirkningskraft på innholdet i kulturen, fordi disse har makt til å påvirke holdninger, rutiner og strukturer i større grad.

Kulturutvikling er den fjerde faktoren og er interaksjonen som oppstår mellom medlemmene når de prøver å samordne aktivitetene sine for å oppfylle organisasjonens mål. Dette vil føre til at det etableres en del felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

Bang (2021, s. 86-88) legger frem at ledere påvirker organisasjonskulturen med seks ulike verktøy. Dette skal lære organisasjonen hvordan de oppfatter, føler og oppfører seg basert på deres egne bevisste og ubevisste overbevisninger:

1. Hva ledere legger merke til, måler og kontrollerer med jevne mellomrom
2. Hvordan ledere reagerer på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen
3. Hvordan ledere fordeler ressurser
4. Bevisst rollemodellering, coaching og veiledning
5. Hvordan ledere fordeler belønning og status
6. Hvordan ledere rekrutterer, forfremmer, omplasserer og oppsigelse

Organisasjonskulturens funksjon

Gruppene vi er medlem av utvikler seg gjerne til avanserte kulturelle systemer med normer og forventninger for hva som er riktig og galt, viktig og uviktig, sant og usant. På en annen måte kan vi si at organisasjonskultur er det kartet vi lærer oss som medlemmer i organisasjonen, og som brukes til å orientere seg i omgivelsene. Dette kartet er felles delte kognitiv forståelse som er nødvendig for at vi skal kunne forstå og samhandle med hverandre (Bang, 2021).

Det er identifisert 12 ulike funksjoner som kulturen kan påvirke (Bang, 2021 s. 101). Disse kan ordnes i tre hovedfunksjoner:

1. Kultur påvirker atferd ved å gi modeller for handling
 - Virker retningsgivende å adferd
 - Gir kognitiv kart og modeller for handling
 - Gir standarder og kriterier for handling
 - Virker kontrollerende og legitimerende for medlemmenes atferd
 - Angir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på
2. Kultur virker integrerende på medlemmene
 - Virker identitetsskapende
 - Virker sammensveisede på medlemmene
 - Genererer lojalitet
 - Virker stabiliserende over tid
3. Kultur virker angstreduserende
 - Dette skjer som følge av de 11 foregående funksjoner ved at organisasjonen derigjennom får en type struktur som virker som et ansvar mot eller en buffer for medlemmenes angst.

Oppsummert betyr dette at kulturen virker styrende på medlemmenes atferd. Ved å gi modeller for handling virker den integrerende på medlemmene innad i organisasjonen, og kan fungere angstreduserende ved å gi struktur og system. Organisasjonskulturer kan være både sterke, svake, funksjonelle og dysfunksjonelle, og kan bli påvirket av en rekke faktorer. Man kan benytte mange virkemidler for å utvikle kulturen, men kulturen kan også endres ufrivillig. Vi vil

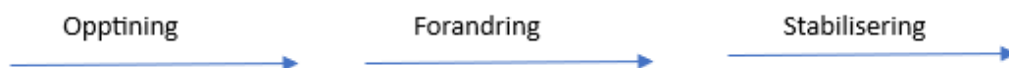
nå ta for oss teori om endringsprosesser og motstander av disse for å få en bredere forståelse av rammeverket rundt endring og utvikling i kultur (Bang, 2021).

Endringsprosess

Endringsprosess beskriver hvordan man kan drive planlagt og systematisk tilnærming for å gjøre endringer i en organisasjon. Endringsprosessen kan være motivert av ulike faktorer, for eksempel endring i markedet eller behovet for å øke effektiviteten (Bang, 2021).

Stadier i endringsprosessen

Endring i organisasjonskulturen kan være utfordrende, og Bang (2021) beskriver en modell for hvordan man kan drive planlagt og systematisk utvikling av kulturen i en organisasjon. Det er ikke tilstrekkelig å kun definere en plan for endring i en gruppe frem til den har nådd et nytt nivå, varigheten av det nye nivået må også inkluderes. Derfor innebærer en vellykket endringsprosess stadier fra opptining, gjennom forandring til stabilisering (Bang, 2021 s.157).



Figur 2: *Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess* (Bang, 2021 s.158)

Opptiningsfasen sørger for at organisasjonens medlemmer erkjenner hvor viktig det er å gjøre kulturelle endringer. Ifølge modellen vil mange forsøk på endringsprosesser mislykkes fordi man ikke har brukt nok tid og ressurser til å *tine opp* personene som skal gjennom en endringsprosess. Tanken er at mennesker og systemer har tendenser til å danne relativt stabile mønstre, vaner og strukturer som kan vanskeliggjøre forsøk på å skape endringer. Det første steget i en endringsprosess vil derfor være å skape en form for ustabilitet i systemet (Bang, 2021).

Vi kan skille mellom to hovedveier til opptining. Den første er *opptining gjennom smerte*, hvor det er behov for å endre kulturen ved å erkjenne hvilke negative konsekvenser noen av normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene har. Den

andre innebærer *gledelig klar over*, som betyr hva de kan oppnå hvis kulturen utvikles og man får etablert andre normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2021).

Videre er det tre prosesser som må igangsettes for at et system skal motiveres til endring.

1. Uforutsett, negativ informasjon som gir medlemmene en følelse av ubehag.
2. Prosess som kobler negativ informasjon med viktige mål, som skaper skyldfølelse eller angst for medlemmene.
3. Tilstrekkelig med psykologisk trygghet, som sørger for at medlemmene får mulighet til å løse problemene uten å miste identitet eller integritet.

Målet med negativ informasjon er å vise medlemmene i organisasjonen at det er noe galt som må rettes opp i, og psykologisk trygghet er vesentlig for at medlemmene skal kunne se det positive ved ny læring, samtidig som de ikke mister sin identitet eller følelsen av felleskap (Bang, 2021).

Endringsfasen er det andre steget i opptiningsfasen, hvor organisasjonen motiverer medlemmene til å lete etter nye løsninger og måter å gjennomføre ting på. Det må etableres nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, og gjøres tiltak som får medlemmene til å handle og tenke i tråd med disse. Denne fasen omhandler hvordan man kan handle og tenke på nye måter, eller gå fra å være bevisst på hva som bør endres, til å faktisk gjennomføre (Bang, 2021).

Den siste fasen, stabilisering, innebærer å *fryse fast* de endringene man har fått i løpet av endringsfasen. Dette betyr at medlemmene av kulturen internaliserer de nye måtene å tenke om og handle på. De beveger seg fra bevisst kompetanse til ubevisst kompetanse, og den nye kulturen blir automatisert og en del av deres nye vaner. Når bekreftende informasjon blir gitt av ledere vil de nye antakelsene stabiliseres og alle medlemmene over tid oppnår resultater og involveres i utforming av videre læringsprosess (Bang, 2021).

Motstand av endringsprosesser

Det vil være naturlig med reaksjoner fra ansatte når en organisasjon gjennomgår en endringsprosess. Mens noen kan se lyst på endringene, kan andre føle seg svært truet av situasjonen. Store endringer i organisasjoner kan påvirke de ansattes makt og posisjon og føre til et tap av status, som kan bidra til tap av motivasjon hos ansatte i veien mot ny læring. Frykten blant ansatte kan også øke betraktelig. Ifølge Schein (2010, s.330) finnes det også fire andre årsaker som kan føre til motstand hos ansatte:

Frykt for midlertidig inkompetanse. I endringsprosesser, og særlig nedbemanningsprosesser, må ofte ansatte i et team ta over nye ansvarsområder og tilegne seg ny kunnskap. Det kan også være at man var svært komfortabel med den gamle måten å utføre en oppgave på, og ikke mestrer den nye måten.

Frykt for å bli straffet på grunn av inkompetanse. Denne henger sammen med punktet over, hvor ansatte er redde for at mangel på kompetanse fører til straff som følge av lav produktivitet.

Frykt for tap av personlig identitet. Ansatte kan gjøre en motstand mot endringer dersom nye verdier og normer truer de ansattes personlige verdier og normer.

Frykt for å miste gruppedlemskap. Ansatte i et team eller en organisasjon har gjerne delte antakelser som former organisasjonskulturen, og som også identifiserer hvem som er med og hvem som ikke er med i gruppen. Ansatte frykter at nye måter å tenke og handle på vil endre dette. Dette er kanskje den vanskeligste frykten å bekjempe, for det kreves at hele gruppetenkningen og handlingene endres (Schein, 2010).

Frem til nå har vi definert organisasjonskultur, sett på teorien for utvikling av kultur og dens innhold og til slutt tatt for oss endringer i kulturen og hvilke stadier organisasjoner kan møte på i en endringsprosess. Videre i oppgaven vil vi nå ta for oss teori om psykologisk trygghet.

2.4 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er et fenomen som ble tatt opp til forskning på 1960-tallet av Edgar Schein og Warren Bennis. Begrepet defineres som utfallet av at medlemmer i team føler seg trygge på å fremme uenighet og ta risiko, uten fare for at det de sier vil bli brukt mot dem. Deres forskning viste at psykologisk trygghet er nødvendig for at individer i team og organisasjoner skal føle seg trygge, og dermed tilpasse sin atferd. Amy Edmondsons forskning på 1990-tallet bidro til økt kjennskap om begrepet, og har ført til at det i dag har blitt implementert som et viktig verktøy i organisasjoner og team (Edmondson, 2019).

Edmondsons forskning viste at team som la frem mest feil, også var teamene som var mest effektive, noe hun mente bunnet i begrepet psykologisk trygghet. Teorien belyser frykten for å ikke bli akseptert av en gruppe. I arbeidsmiljø hvor psykologisk trygghet er til stede, er det åpenhet for å stille kritiske eller konstruktive spørsmål, og det finnes en felles motivasjon i ønsket om å bli bedre. Det beskriver et klima på arbeidsplassen hvor mennesker føler det er rom for å ytre relevante tanker og følelser. Psykologisk trygghet oppstår når teammedlemmer har tillit til hverandre, respekterer hverandres ulikheter og fremmer ærlighet. Edmondsons forskning identifiserer fenomenet som en faktor som fører til at ansatte kan utvikle seg, bidra til arbeid og lære bedre i rask endring. Dette legger grunnlaget for effektiv læring (Edmondson, 1999, 2012, 2019).

I grupper hvor psykologisk trygghet er til stede, vil man være mer læringsvillig og i større grad tolerere uenigheter i samarbeidet. Man har felles motivasjon for utvikling og måloppnåelse, som fører til at arbeidsplassen er mer rustet for innovasjon og tilpasninger, samt mer effektiv omstilling i endringsprosesser. I organisasjoner hvor ansatte er trygge på å komme med forslag og er åpne for diskusjoner og uenighet, vil det i større grad kunne etableres en positiv teamkultur. Psykologisk trygghet vil være avgjørende i organisasjoner hvor de ansatte må samarbeide og ta beslutninger uten innblanding fra ledere (Edmondson, 2019).

Begrepet beskriver et klima på arbeidsplassen hvor mennesker føler seg trygge på tanker og følelser som er relevante, samt at de ansatte er trygge på at andre ikke vil ydmyke, straffe eller avvise. På mange arbeidsplasser kan stillhet føre til svært dramatiske konsekvenser, som for eksempel ved et sykehus eller andre steder hvor liv står på spill. Psykologisk trygghet åpner for å gi konstruktive tilbakemeldinger og ha vanskelige samtaler, uten å skjermes sannheten. Mange er redde for å forstyrre gruppedynamikken og holder heller tilbake tanker og følelser, som kan føre til dårlige valg. Man kan spørre seg selv spørsmålet “hvis jeg gjør dette, vil jeg bli såret, berørt eller kritisert?”. Dersom svaret er nei, er psykologisk trygghet sannsynligvis til stede, og man føler seg trygg nok til å ytre egne tanker (Edmondson, 2012).

Psykologisk trygghet og organisasjonskultur

Ulike team i en organisasjon kan ha stor variasjon i psykologisk trygghet, selv når organisasjonskulturen er sterk. Fenomenet legges frem som noe som karakteriserer en gruppe fremfor enkeltpersoner som er del av gruppen.

Edmondson (1999) gjennomførte forskning i flere grupper hvor det ble påvist at psykologisk trygghet varierte vesentlig mellom teamene. Forskningen viste at de ulike nivåene varierer fra avdeling til avdeling og fra team til team. Dette viser at det dermed ikke er betinget av personlighet, men heller et kjennetegn ved en arbeidsplass eller et team som ledelsen må bygge opp. Oppfattelsen av hvordan den psykologiske tryggheten er i et team har en tendens til å være tilnærmet lik hos personer som jobber tett sammen (Edmondson, 2012).

Forskning viser at ansatte setter pris på varme, tillit og moralitet over kompetanse. I psykologisk trygge omstendigheter vil mennesker tilføye ideer, stille spørsmål og uttrykke bekymring i situasjoner hvor de er usikre. Psykologisk trygghet er dermed høyst nødvendig i organisasjoner hvor kunnskap stadig er i endring, og ansatte er avhengige av godt samarbeid (Edmondson, 2012).

Edmondson (2012, s. 126) presenterer noen fordeler ved psykologisk trygghet i team og organisasjoner:

- Oppmuntrer ansatte til å uttrykke seg. Ledere har selv ansvar for å invitere til diskusjoner og oppmuntre til felles engasjement.

- Gjør det mulig å være klar og tydelig. Kommunikasjon og klare retninger er avgjørende for felles målsetninger. Det vil være utfordrende å tolke vage beskjeder, og det vil dermed ha en negativ effekt på den psykologiske tryggheten.
- Støtter produktive konflikter og konstruktive tilbakemeldinger
- Reduserer feil
- Fremmer innovasjon og tilrettelegger
- Fjerner hindringer for å følge felles mål og maksimere ytelse. Når mennesker som jobber sammen ikke har tillit til hverandre og fokuserer mer på å nå egne mål enn felles mål, hindrer dette maksimal ytelse i teamet.
- Øker ansvarligheten hos hver enkelt ansatt

Ved å se på ovennevnte punkter flyttes fokuset fra egen sosial status til viktigheten av å bidra til felles mål. For å skape et godt fundament til produktivitet på arbeidsplassen er avvikende synspunkter og meninger avgjørende (Edmondson, 2012).

Hvor mye har ledelsen å si for psykologisk trygghet?

Forskning viser at ansatte ofte er opptatt av å bevare oppfatningen av seg selv, og holder dermed tilbake ideer og spørsmål i frykt for å bli misoppfattet. I mange sammenhenger kan dette knyttes opp mot et hierarkisk organisasjonskart, hvor ansatte med lavere status kan se på det som risikabelt og utrygt å uttrykke seg til ansatte høyere oppe i systemet. Et hierarkisk miljø kan dermed ha negativ effekt på den psykologiske tryggheten, som kan være avgjørende i situasjoner hvor samarbeid og læring er forventet, og ansatte med ulike tankesett, erfaringer og ideer må jobbe sammen (Edmondson, 2019).

Ledere har en åpenbar rolle når det gjelder etablering av psykologisk trygghet på arbeidsplassen, og det krever innsats og oppbygging over tid. Lederen bør derfor oppfordre til å komme med synspunkter, og deretter vise at innspill settes pris på fordi det tilrettelegger for høyere engasjement i teamet og organisasjonen (Edmondson, 2019).

Feiloppfatninger av psykologisk trygghet

Det kan høres ut som at psykologisk trygghet handler om å være snille og hyggelige mot hverandre på arbeidsplassen, men dette er en av mange feiloppfatninger. Psykologisk trygghet handler heller ikke om ubetinget støtte fra medarbeidere, men heller det motsatte. Det handler om åpenhet for produktiv uenighet og diskusjoner, samt utbytte av ideer for å effektivisere, maksimere ytelse og oppnå felles mål. I mange organisasjoner er høflighet og omsorg viktig i møter, men det viser seg at dette er svært ineffektivt da man både får større effekt og økt produktivitet av å uttrykke åpenhet og engasjement i møtene, selv når tilbakemeldingene er konstruktive (Edmondson, 2019).

Psykologisk trygghet er heller ikke, som tidligere nevnt, avhengig av den enkeltes personlighet. Det handler ikke om i hvilken grad man er ekstrovert eller introvert. Tidligere har det blitt konkludert at ansatte unngår å uttrykke seg på arbeidsplassen fordi de er sjenert eller ikke har selvtillit nok, mens forskningen derimot viser at psykologisk trygghet ikke er knyttet til personlighetstype, men at arbeidsmiljøet er den avgjørende faktoren. Arbeidsmiljøet har en tendens til å påvirke mennesker likt selv om de har ulik personlighet (Edmondson, 2019).

Er psykologisk trygghet og tillit det samme?

Konseptene psykologisk trygghet og tillit har mange fellestrekk og henger i stor grad sammen, samtidig som tillit er en sentral del av psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet oppleves på gruppenivå, mens tillit oppleves mellom to individer eller grupper hvor tilliten oppstår i et individs tankegang og rettes mot et annet individ eller en gruppe. Tillit beskrives også som en forventning om at man kan regne med en person eller organisasjon, mens den psykologiske tryggheten omhandler forventninger til konsekvenser eller reaksjoner mellom mennesker. Edmondson (2019) legger frem at tillit omhandler å gi andre fordelene av tvil, mens psykologisk trygghet bygger på at andre vil gi deg fordelene av tvil når du for eksempel har begått en feil eller ber om hjelp.

Psykologisk trygghet handler ikke om å endre standarden for prestasjoner eller at man skal være komfortabel på arbeidsplassen. Mange er avhengige av proaktiv interaksjon for å utvikle organisasjonen, og ønsker gjerne høy psykologisk

trygghet kombinert med høy standard, som vil føre teamet i “learning high performance zone” hvor både læring og prestasjon er i fokus. Dette vises i modellen under. Psykologisk trygghet er dog ikke ene og alene nok til å prestere godt. Ledere må implementere psykologisk trygghet og samtidig sette mål og inspirere ansatte til oppnåelse av disse. Når ansatte ikke tør å uttrykke seg på arbeidsplassen, vil organisasjonen slite ved endringsprosesser og vekstmulighetene er små.

	Low Standards	High Standards
High Psychological Safety	<i>Comfort Zone</i>	<i>Learning & High Performance Zone</i>
Low Psychological Safety	<i>Apathy Zone</i>	<i>Anxiety Zone</i>

Figure 1.1 How Psychological Safety Relates to Performance Standards.¹⁸

Figur 3: *Hvordan psykologisk trygghet henger sammen med prestasjoner.*
(Edmondson, 2019, s.18)

Psykologisk trygghet åpner for ærlighet, utfordringer og ambisiøse mål man sammen kan jobbe mot. Dette fører ofte til bedre samarbeid og mer effektivitet innad i teamet, som igjen fører til høy standard for prestasjonskulturen.

Hvordan måler vi psykologisk trygghet?

For å kartlegge hvorvidt psykologisk trygghet er til stede i et team eller en organisasjon, kan man ifølge Edmondson (2019, s. 20) drøfte følgende påstander:

- Hvis du gjør en feil på teamet, blir det ofte brukt mot deg
- Medlemmer av dette teamet har mulighet til å ta opp problemer eller utfordringer
- Mennesker på dette teamet avviser noen ganger andre fordi de er annerledes
- Det er trygt å ta risiko på dette teamet
- Det er vanskelig å spørre andre på teamet om hjelp
- Ingen på mitt teamet handler på en bevisst måte som undergraver min innsats
- Når jeg jobber med ansatte på dette teamet, blir mine unike ferdigheter og talent satt pris på og benyttet.

I dette kapitlet har vi tatt for oss teori om organisasjonskultur og psykologisk trygghet. Videre vil vi ta for oss hvilken metodisk tilnærming vi vil bruke for å drøfte hvorvidt organisasjonskulturen i Bedriften har blitt påvirket av nedbemanningsprosessen, samt om den psykologiske tryggheten har blitt endret.

3.0 Metode

Målet med denne oppgaven er dypere forståelse og innsikt i hvordan en nedbemanningsprosess påvirker organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten i en bedrift. Når man skal gå i dybden på et tema, som gjerne er knyttet til mennesker og situasjoner, egner det seg ofte å bruke kvalitativ metode. Det vil gi oss fordelen av dypere innsikt, samtidig tar det høyde for menneskers subjektive erfaringer. Dette gjør at vi kan oppnå en mer utdypet forståelse, samtidig som vi kan sammenligne flere tilfeller og se fenomenet fra et større perspektiv (Langdrigde, 2019).

3.1 Valg av metode

Kvalitativ metode omhandler hvordan forskeren går frem for å finne problemstillinger, og beskriver virkeligheten gjennom få enheter og tekstlige beskrivelser. Man opparbeider seg en forståelse av sosiale fenomen på bakgrunn av fylldige data om personer i gitte situasjoner. Fokuset rettes mot prosess og mening, analyse av tekst og små utvalg. Metoden egner seg godt til å studere temaer som ikke har blitt forsket mye på før, og hvor man har krav til fleksibilitet og åpenhet. Målet vil være å forstå deltakernes perspektiv, for så å drøfte dette opp mot problemstillingen vi har valgt. Forskningen vil være farget av respondentenes egne teoretiske ståsted, egne erfaringer og opplevelser. For å samle data til kvalitative studier bruker man gjerne ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer av et utvalg mennesker man ønsker å studere, for så å drøfte utvalgets svar til å konkludere problemstillingen (Langdrigde, 2019).

3.2 Semistrukturert dybdeintervju

I denne oppgaven har vi valgt å bruke semistrukturert dybdeintervju. Bruk av intervju i kvalitativ forskning er verdifullt for å samle inn detaljert materiale på en fleksibel måte. Vi ønsker å få frem betydningen av menneskers erfaring og opplevelsen av en spesifikk prosess. Det vil være relevant for denne oppgaven å fremme informantenes erfaringer og meninger knyttet til prosessen de har gjennomgått på arbeidsplassen. Vi tar i bruk semistrukturerte intervjuer med et satt antall definerte spørsmål til fem respondenter, hvor man kan være noe fleksibel i intervjuform og åpne for utbrodering av svar. For å gjøre dette på en smidig måte vil vi som forskere ha gode forkunnskaper om temaet slik at vi kan stille gode oppfølgingsspørsmål, i tillegg til at vi holder oss nøytrale til spørsmålene for at respondentene ikke skal påvirkes (Bang, 2021).

For å innhente kunnskapen vi trenger vil det være aktuelt å gjennomføre et semistrukturert intervju for å forsikre oss om at alle informantene fikk tilnærmet like spørsmål, samtidig som det åpner for å kunne få utdypelser og avklaringer (Langdridge, 2019).

3.3 Styrker og svakheter ved semistrukturert dybdeintervju

Det er viktig å være bevisst på potensielle svakheter ved semistrukturerte dybdeintervjuer. Blant annet kan vi oppleve differanser i svar på spørsmål i intervjuene, som kan gjøre det vanskelig å sammenligne svarene. Det kan også være en svakhet at intervjuene ble lagt rett etter at nedbemanningsprosessen var ferdig, og at de ansattes tanker og synsinger hadde vært annerledes om vi hadde gjort dette på et senere tidspunkt. På den andre siden har de det friskt i minne og kan gi oss detaljer som vi kanskje ikke hadde fått dersom prosessen hadde blitt gjennomført tidligere.

3.4 Utvalg

For å velge ut informanter til intervju bruker vi et randomisert utvalg. Det er mange ansatte i organisasjonen, så for å begrense oppgaven har vi valgt å intervju fem tilfeldige ansatte ved hovedkontoret i Bedriftene som har følt seg utsatt av situasjonen, men ikke blitt berørt. Valget ble tatt på bakgrunn av kjennskap vi har til endringene Bedriften har vært gjennom, og personer vi selv

har snakket med som har uttrykt bekymring. Antallet informanter kan ikke være for stort siden prosessen med datainnsamling og bearbeiding er tidkrevende. På den andre siden må den innsamlede informasjonen gi tilstrekkelig grunnlag for at vi kan analysere (Langdrigde, 2019)

3.5 Intervju

Alle vi intervjuer vil være på tilnærmet likt nivå i organisasjonen. Temaet i forskningen kan for noen oppleves vanskelig og sensitivt, så vi var forberedt på at intervjuprosessen kunne bli noe krevende. Personene i utvalget har jobbet i Bedriften mellom seks måneder og fem år. Store deler av intervjuene omhandler kartlegging av organisasjonskultur, følelser rundt nedbemanningsprosessen og tanker de ansatte sitter igjen med. Vi har som hensikt å møte informantene med åpne spørsmål, der vi vektlegger beskrivelsene til videre analyse og drøftelse.

Vi vil analysere funnene ved å fordele spørsmålene i tre ulike kategorier basert på teorier fra forelesning i Samspill og Ledelse, forskning om psykologisk trygghet fra Amy Edmondson (2019) og Henning Bangs (2021) teorier om hvordan bedrifter bygger sterk organisasjonskultur gjennom normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Av etiske hensyn til de ansatte har vi anonymisert alle respondentene, og vil heretter kalle de for respondent 1, respondent 2 og så videre.

4.0 Funn og diskusjon

Vi ønsker å kartlegge hvordan en nedbemanningsprosess påvirker diverse faktorer i en organisasjon, og valgte derfor problemstillingen:

“Hvordan påvirker en nedbemanningsprosess organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten i Bedriften?”

Ved å intervju fem ansatte ville vi se på om nedbemanningsprosessen Bedriften har vært gjennom har preget organisasjonskulturen, og om den eventuelt har hemmet eller fremmet psykologisk trygghet. Vi begrenset intervjuobjektene til ansatte som alle er på samme nivå i organisasjonen, og som har følt seg truet av prosessen, men ikke blitt berørt. Bedriften vi har valgt er ledende i landet innenfor sitt fagfelt, og har totalt over 4 000 ansatte fordelt på kontorer og butikker.

Som vi har sett på er organisasjonskultur et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg når ansatte samhandler med hverandre. Kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom omgivelsene og medlemmene, og god organisasjonskultur oppfattes som svært verdifullt og viktig. Verdier blir ofte brukt for å beskrive en kultur, og omhandler hvilke handlemåter eller foretrukne holdninger de ansatte i bedriften skal etterstrebe. Normer defineres som regler og standarder og innskrenker medlemmenes atferd i et team eller en organisasjon, og er mønstre som opptrer som relativt stabile over tid i hvordan man oppfører seg eller handler i gitte situasjoner (Bang, 2021).

Virkelighetsoppfatninger er oppfatninger medlemmer av kulturen utvikler, og brukes for å skape mening. Eksempelvis kan dette være hva som er sant eller usant, vurderinger og årsaksforklaringer. En organisasjonskultur skapes gjennom handlingsmønstre og holdninger på arbeidsplassen, og utvikles ved samspill, kommunikasjon, felles mål og retning. Kulturen kan påvirkes av mange hendelser og faktorer, deriblant endringsprosesser (Bang, 2021).

I tillegg til å kartlegge bedriftens organisasjonskultur og hvordan denne har blitt påvirket, vil vi se på om den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen endret seg, om denne har blitt svekket eller styrket. Teorien er hentet fra Amy

Edmondsons forskning, og hun definerer begrepet som et klima på arbeidsplassen hvor medarbeidere kan uttrykke seg og har egne meninger uten å frykte konsekvensene av dette. I organisasjoner hvor man kan ta personlig risiko ved å uttrykke meninger og konstruktive tilbakemeldinger er den psykologiske tryggheten høy, noe som fører til mer læring og høyere ytelse. Høy psykologisk trygghet fører ofte til produktive diskusjoner med mer åpenhet og i større grad utveksling av ideer. Det er ikke sagt at psykologisk trygghet alene er tilstrekkelig for at en bedrift skal nå sine mål og lykkes, men mangel kan hindre medarbeidere i å yte maksimalt (Edmondson, 2019).

Bedriften har gjennomgått en prosess som har bakgrunn i tøffe tider i form av dårlige resultater, høye lagerverdier og redusert likviditet, og så seg dermed nødt til å sette i gang en prosess hvor tolv prosent av lønnskostnadene skulle kuttes. Nedbemanning er en forholdsvis effektiv måte å redusere utgifter på, og bedriften så på dette som helt nødvendig for å overleve. Beskjed om nedbemanning kan for mange ansatte være svært krevende, men bedriften har vært klar på at de skulle gjøre det de kunne for å hjelpe og støtte medarbeiderne i tiden etter. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer har vi identifisert bedriftens organisasjonskultur, hvorvidt psykologisk trygghet er til stede og i hvilken grad prosessen har påvirket disse. Svar på intervjuene blir presentert nedenfor, og vi vil videre analysere ved hjelp av relevant teori.

Vi vil i første omgang presentere de ansattes opplevelse av nedbemanningsprosessen for å få et helhetlig bilde av hvordan denne ble gjennomført, før vi videre går inn på organisasjonskultur og psykologisk trygghet. Avslutningsvis vil vi oppsummere funnene og besvare problemstillingen.

4.1 Ansattes opplevelse av nedbemanningen

En nedbemanningsprosess kan påvirke ansatte på ulike måter, og det vil også oppstå forskjellige reaksjoner og opplevelser. Gjennomførelsen avgjør ofte hvilken opplevelse, tanker og følelser de ansatte sitter igjen med i ettertid.

Som et resultat av intervjuene fikk vi innsyn i hvordan nedbemanningsprosessen ble gjennomført. I januar 2023 ble det igangsatt en prosess som strakte seg over ti dager, hvor alle ansatte ble hasteinnkalt til personalmøte. Alle fikk beskjed om at de utsatte ville bli innkalt til drøftelsesmøte med sin nærmeste leder. Denne samtalen baserte seg på ledelsens allerede kartlagte utvelgelseskriterier, dette innebar blant annet de ansattes kompetanse, ansiennitet og sosiale forhold.

En av respondentene la frem at prosessen kom veldig brått på, og skulle ønske Bedriften løste dette på en bedre måte. En av hovedgrunnene til misnøyen var at beskjeden ble delt like før helgen, og alle ansatte måtte da gå over helgen og gruble og grue seg til kommende uke. Det ble også nevnt at informasjonsflyten rundt selve prosessen var vag, noe som også skapte uro og usikkerhet både over helgen, men også i gangene på arbeidsplassen dagene før samtalene skulle iverksettes:

“Det ble ikke kommunisert hvordan en slik prosess faktisk fungerer. Det ble sagt at vi ikke måtte bekymre oss, men videre ble det mye snakking i gangene og alle måtte gå rundt og spørre hverandre for å samle informasjon. Ledelsen kommuniserte dårlig hvordan drøftelsesmøtene foregikk, fikk man sparken hvis man ble innkalt? I en slik prosess hvor man er veldig redd synes jeg tilbakeholding av den slags informasjonen er skuffende. Man må jage og etterspørre informasjon som burde bli gitt med en gang.” - Respondent 2

På den ene siden vil det være sårt for ansatte å måtte gå i flere dager og gruble over om de får beholde sin stilling, spesielt siden informasjonen som ble gitt var såpass kort og konsis hvor det eneste man fikk vite var at det skulle foregå en nedbemanning. På den andre siden kan det som leder være utfordrende å dele informasjon uten å fortelle noen at de er trygge eller utrygge. Videre har de andre respondentene fortalt oss at informasjonen som ble delt, ble delt hele veien fra øverste leder og til alle ansatte på en og samme dag, hvor alle spørsmålene som kom underveis ble besvart fortløpende. Dette gjorde at respondentene opplevde trygghet i ledelsen.

En spesifikk hendelse som ble dratt frem var da en ansatt, etter hasteinnkallelsen, hadde ringt pressen for å si fra om at Bedriften var i gang med en nedbemanningsprosess. Dette gjorde at informasjonen kom ut i avisene før den nådde ut til alle potensielt berørte. Dette var en svært uheldig situasjon som gjerne skulle vært unngått, som kan tyde på at vedkommende sin tillit og lojalitet til ledelsen og bedriften er lav. Dette kan igjen gå ut over den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen.

Respondentene sitter igjen med en følelse av at enkelte var mer klar over hvorfor bedriften måtte ty til nedbemanning enn andre. Noen mener ledelsen kunne gjort mye annerledes for å minimere utfallet fra start, og begynne i det små istedenfor å starte en stor og omfattende prosess. På den andre siden vet vi ikke hvilke tiltak ledelsen har gjort i forkant av prosessen som kan ha vært med på å påvirke resultatet. Generelt vil en nedbemanningsprosess være tærende på de ansatte, og spesielt utfordrende for de som blir sagt opp. Det vil være viktig for en bedrift at det gjennomføres på en rettferdig og respektfull måte overfor de som blir berørt, samtidig som organisasjonen må opprettholde driften og se videre fremover.

Da vi spurte de ansatte om det hadde blitt iverksatt noen tiltak for å minimere påvirkningen av prosessen, var de samstemte om at ingen spesifikke tiltak hadde blitt satt i gang. Enkelte fikk inntrykk av at Bedriften prøvde å få tilbake det sosiale ved å kjøre arrangementer etter arbeidstid. Noen har også fått tilbud om støtte av tillitsvalgte og nevner at oppfølging fra nærmeste leder har vært essensielt. Dette punktet kan tas til videre diskusjon når vi senere i oppgaven ser på ledelse og tillit.

4.2 Ansattes opplevelse av organisasjonskultur

Nedbemanningsprosesser kan ofte føre til endringer i organisasjonskultur og påvirke denne på flere måter. Da vi stilte spørsmål om bedriftens organisasjonskultur, la alle informantene frem at dette var en svært viktig faktor. Kulturen påvirker alt fra trivsel og engasjement på arbeidsplassen til enkeltpersoners oppfatning av ledelsen, samt motivasjonen til å utføre oppgaver. Vi spurte informantene om de kunne beskrive hvordan organisasjonskulturen var

før nedbemanningsprosessen ble iverksatt, og det var stor enighet blant de ansatte om hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er viktig.

En uttalelse fra respondent 1 tyder på at hovedfokuset til Bedriften har vært å jobbe mer effektivt, og mener at prosessen for å effektivisere og spare kostnader har gått ut over fokuset på ansatte og utviklingen av dem. Dette kan igjen påvirke hvordan de ansatte oppfatter organisasjonen og deres motivasjon for å fortsette å jobbe der.

“Det dårlige markedet gjør oss tvunget til å ta avgjørelser som skaper kulturkræsje, det er ikke så heldig. Det er en stor belastning for Bedriften. Akkurat nå føler jeg vi trår ekstra varsomt når vi skal ta avgjørelser eller risiko som kan ha konsekvenser. Vi tør ikke lenger å ta sjanser på samme måte, og det vil muligens gå utover effektiviteten.” - Respondent 1

Det kan virke som Bedriften velger å fokusere på prosesser og resultater fremfor utvikling av de ansatte, noe som kan påvirke hvordan de ansatte oppfatter organisasjonen. Dette påvirker deres indre motivasjon. Ifølge teorien om motstand i endringsprosesser, kommer det frem at frykten for å miste gruppe-medlemskap er essensiell. Ansatte i en organisasjon har delte antakelser som former kulturen, og frykter å måtte tenke og handle på nye måter. Dette er en svært vanskelig frykt å bekjempe, men står sentralt i en slik prosess (Schein, 2010).

Bang (2021) hevder at organisasjonen vil være mer mottakelig for endring når det blir utsatt for press eller stress som ikke kan ignoreres. Vi spurte informantene om de hadde opplevd press eller stress fra ledelsen i tiden før nedbemanningen startet, og ingen sier de følte særlig på dette. De ble fortalt at markedet var svært presset, men ingen av de vi har snakket med oppfattet alvorret før de ble hasteinnkalt til personalmøte. Dette kan tyde på at kommunikasjonen fra ledergruppen til de ansatte er vag. Det er tydelig at organisasjonens kultur ikke var særlig mottakelig for endringen som kom, og kan tyde på en kort og lite omstendelig opptiningsfase.

4.2.1 Verdier

Verdiene bedriften kommuniserer ut, som for øvrig presenteres som effektiv, engasjert og ansvarlig, avviker noe fra informantenes personlige verdier. Da vi presenterte de tre kjerneverdiene i Bedriften for respondentene, kom det tydelig frem at ingen hadde kjennskap til at dette var verdier bedriften kommuniserer utad. Et par av respondentene kunne minnes å ha sett ordene på plakater eller opplæringer, men det var i all hovedsak stor enighet om at verdiene ikke har blitt tilstrekkelig kommunisert.

Selv om ingen hadde særlig kjennskap til Bedriftens egne verdier, er det enighet om hvilke verdier som anses som viktig i organisasjonen. Det kom frem at samarbeid, tillit og høy kvalitet i arbeidet er tre viktige faktorer. Det ble også nevnt at de alltid ønsker å strekke seg langt for å gjøre sine medarbeidere fornøyde og at samtlige på arbeidsplassen har frihet og fleksibilitet, men at ansvarlighet og tillit derfor står ekstra sterkt. Trivsel ble også nevnt som en svært viktig faktor for organisasjonskulturen, og vi får inntrykk av at Bedriften har et inkluderende miljø hvor man føler seg ivaretatt.

Det er tydelig at organisasjonen og de ansatte har ulike oppfatninger av hvilke verdier som blir etterlevd. Bang (2021) skiller mellom forfektede og levde verdier. Bedriftens kjerneverdier bør dominere bedriftskulturen som et sett med forfektete verdier. Dette er de verdiene vi ser på bedriftens nettside og på plakater som er hengt opp på kontoret. Når vi ser på hva våre informanter har sagt om verdiene til selskapet, er det et fåtall som nevner kjerneverdiene. Respondentene har gjennom kulturen i selskapet selv skapt levde verdier som blir demonstrert og fulgt i praksis, og noen av disse avviker fra Bedriftens kjerneverdier (Bang, 2021).

4.2.2 Normer

Normer skal skape en felles forståelse for hva som er akseptabelt og forventet på arbeidsplassen. Når vi utdypet bedriftens tre kjerneverdier og hva de står for til respondentene, var det noen som reagerte på at det stod “kundene skal være fornøyde og vi skal ha det gøy på jobb”. Respondent 2 har jobbet i selskapet i mange år og vet viktigheten av fokuset på å sette kundene først, men var også

tydelig på at denne normen avviker til en viss grad når de har stått i nedbemanningsprosessen. Vi ble fortalt at det oppleves at menneskene glemmes bort fordi selskapet er opptatt av å finne nye muligheter for å stå sterkt i et tøft marked.

“Vi er en organisasjon som legger all sin energi i å gjøre kundene fornøyde, og bygger resultater på kundetilfredshet. Her tar de feil, kundene kommer ikke først, de ansatte kommer først- så setter de deretter kundene først. Man må bygge en kultur der folk tar vare på hverandre, og deretter blir andre hygienefaktorer mindre vesentlige” - Respondent 2

Normer er i mange tilfeller knyttet til verdier i den forstand at de foreskriver hvordan en konkret skal handle i en bestemt situasjon for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Bang, 2021). Det er tydelig at Bedriften har en kollektiv norm i selskapet som forteller at alle ansatte skal være at kundene kommer først og at man skal ha det gøy på jobb. Etter at vi snakket med respondentene kommer det tydelig frem at ansatte har individuelle normer som avviker fra kollektive normer. Dette kan påvirke atferden til de ansatte i situasjoner der kollektive normer ikke kommer overens med deres personlige normer.

4.2.3 Virkelighetsoppfatninger

Bedriftens verdier avviker noe fra respondentenes verdier, og det var en felles enighet om at organisasjonen ikke hadde formidlet verdiene tydelig. Likevel nevnte flere at de opplever organisasjonsstrukturen som flat, hvor det finnes mye fleksibilitet og et sterkt sosialt miljø. Det ble lagt frem at arbeidsmiljøet er inkluderende, det er mye frihet under ansvar og de opplever ikke at noen blir overvåket eller fulgt opp på en ubehagelig måte. Det tyder på at tilliten blant de ansatte er sterk. Videre fortalte flere også om godt samarbeid og trygghet på arbeidsplassen, med veldig lav terskel for å spørre om hjelp og at de ansatte alltid ønsker å spille hverandre gode.

“Jeg opplever at fokuset på effektivitet forsvinner når vi andre sitter igjen med arbeidsoppgavene til de som ble berørt. Ingen oppgaver har i utgangspunktet blitt

borte, de er delegert til andre på avdelingen som allerede har mye å gjøre. Vi blir oppfordret til å gå imot våre egne verdier om effektivitet og godt samarbeid". -

Informant 5

Det kommer frem at flere av respondentene har kollektiv fortolkning av virkeligheten. I dette tilfellet innebærer det at organisasjonen har sagt til sine ansatte at de må jobbe mer effektivt og snu seg rundt raskt fordi det fort kan komme endringer. Med en gang ledelsen åpner opp for denne "nye kulturen" får de ansatte en felles forståelse av hvordan organisasjonen fungerer og hva som er viktig for å oppnå suksess. Dette fører igjen til at de ansatte ofte sitter på vakt. Det er høyere terskel for å sette i gang nye prosjekter fordi tiden ikke strekker til, de er mer stresset og opplever at effektivitet, som er en av selskapets kjerneverdier, får et negativt perspektiv (Bang, 2021).

Det er åpenbart lettere å påvirke de synlige kulturuttrykkene enn å gjøre noe direkte med organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Organisasjonen kan for eksempel uten store problemer endre på rutiner og prosedyrer, organisasjonskulturen, belønningssystemer eller fysisk utforming av kontorlandskap ved rett og slett å gjøre det direkte (Bang, 2021).

4.3 Kultur

I intervjuene kom det frem at kulturen opplevdes kalde og ubehagelig første tiden etter at de berørte ansatte hadde sluttet. Mange satt igjen med spørsmål, var usikre på egne arbeidsoppgaver og redde for at de selv kunne miste jobben på et senere tidspunkt. Tre av respondentene mener kulturen har blitt endret i organisasjonen etter prosessen. De legger spesielt vekt på at teamfølelsen har forsvunnet, og at de har mindre tid til å jobbe kreativt da arbeidsdagen stort sett går til å behandle symptomer i stedet for å kunne jobbe med årsakene.

"Det har vært en stemningsendring og en kulturendring, folk føler kniven på strupen og blir mer egoistiske til tross for at vi er et hovedkontor som bør klare se de store linjene. Jeg blir fort frustrert når lederne sier vi må gjøre dette for å ta vare på selskapet, for nei - vi må gjøre dette for å ta vare på de ansatte. Det er

tross alt mennesker som først og fremst gjør selskapet, ikke motsatt.” –

Respondent 4

Ansatte er organisasjonens viktigste ressurser, og deres trivsel og velvære påvirker til syvende og sist kvalitet og produktivitet. Ivaretagelse av ansatte bidrar til økt engasjement, effektivitet, motivasjon og lojalitet, og etableres ved en støttende arbeidskultur. Det er viktig å nevne at dette ikke bare er en etisk forpliktelse, men kan være en strategisk beslutning organisasjonen tar for å nå fremtidige mål (Bang, 2021).

Endring i kulturuttrykket skaper endringer i organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Endring av kulturuttrykket kan skape endringer i selve kulturen. Dersom det oppstår forandringer i organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, erkjenner de samtidig at det ofte skjer gjennom forandring i organisasjonens kulturuttrykk. Ifølge respondentene har det vært både en atferdsendring og et avvik i tolkningen av bedriftens verdier, noe som kan tyde på at organisasjonskulturen har blitt noe svekket (Bang, 2021)

På den andre siden har to av respondentene fortalt oss at de ikke mener kulturen har blitt påvirket av nedbemanningsprosessen. De mente at ledelsen har fremstått på en tydelig måte, all kommunikasjon har vært god fra start og at de ikke opplever at arbeidsoppgaver eller hverdagen har blitt særlig påvirket av nedbemanningen. De følte presset for å være i tøffere tider, men ingen av disse to kjenner på store endringer. De mener også at kulturen har blitt sterkere, og kommer til å bli enda sterkere når alle i organisasjonen har vært gjennom den tøffe tiden sammen. Siden det er avvik i respondentenes svar kan det tyde på at de opplever organisasjonskulturen ulikt, dette kan henge sammen med at de har ulike fortolkninger av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. De kan se kulturen som et implisitt, kognitivt system som betyr at det ligger i hodene deres, noe som kan stemme overens i og med at Bedriftens kulturverdier ikke har blitt tilstrekkelig delt (Bang, 2021).

4.4 Motivasjon og trivsel

Vi ser på det som relevant å trekke inn teori om motivasjon i oppgaven, da flere av informantene fortalte oss at de sitter igjen med mindre motivasjon enn tidligere. Før var terskelen i organisasjonen lavere for å kaste ut en ide og faktisk gjennomføre. Akkurat nå er det ikke kapasitet til å gjøre alle de ekstra aktivitetene fordi fokuset er flyttet til å øke omsetningen og forbedre kundetraffikken.

Flere av respondentene vi snakket med fortalte oss om mangel på motivasjon, de orker ikke lenger å yte det lille ekstra. Det har også ofte blitt sagt til alle ansatte at de må forberede seg på at det blir hardt i 12-18 måneder fremover, og at man må belage seg på lengre arbeidsdager, økt press og flere oppgaver. Ifølge Forsyth (2019) er motivasjon en viktig driver for gruppeatferd, og motivasjon spiller en avgjørende rolle for å bestemme hvordan de ansatte samhandler med hverandre og gruppen. Han trekker frem ekstrinsisk motivasjon som kommer fra eksterne faktorer (Forstyh, 2019).

Vi ser at det er spredning i svarene fra respondentene om organisasjonskulturen har blitt påvirket i prosessen. Tre av de mener kulturen har blitt påvirket negativt og de to andre mener det ikke har vært en betydelig endring. Det er derfor tydelig at nedbemanningsprosessen har hatt en påvirkning på organisasjonskulturen da flertallet mener dette. De ansatte har ikke lenger samme motivasjon, oppgaver blir prioritert i andre rekkefølger enn tidligere og Bedriftens kjerneverdier samsvarer ikke med deres egne verdier. Vi vil videre se på hvordan de ansatte har opplevd tilstedeværelse av psykologisk trygghet på arbeidsplassen, både før, under og etter nedbemanningen.

4.5 Ansattes opplevelse av psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler, som tidligere skrevet, om i hvilken grad de ansatte kan si det de mener og dele av sin kompetanse uten frykt for konsekvenser eller straff. Gjennom høy psykologisk trygghet skapes det ytelse, engasjement og motivasjon. Dette henger tett sammen med menneskelige relasjoner, samt relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Manglende psykologisk trygghet kan

på den andre siden ha en negativ effekt på læring og effektivitet i organisasjonen (Edmondson, 2019).

Da vi i intervjuene stilte spørsmål om de ansatte føler det er rom i organisasjonen for å ta opp problemer og utfordringer, var det et enstemmig svar om at det absolutt er rom for å ta opp problemer og utfordringer, men at respondentene føler på ulike behov for å ta opp slikt. Det er høy takhøyde og åpen dialog om det meste, men fra en av informantene kommer det frem at blant annet personlighetstype kan være avgjørende for hvor mye man ønsker å dele.

“Jeg opplever at det er rom for å ta opp problemer og utfordringer, men dette handler nok mye om individuell personlighet. Jeg kan for eksempel være litt nølende, om det oppstår en uenighet kan jeg fort føle meg for andres meninger – men det er sånn jeg alltid har vært.” – Respondent 5

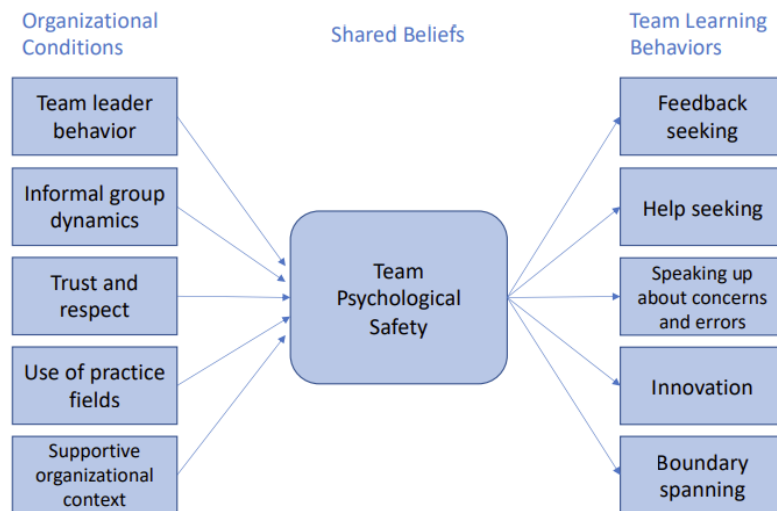
Studien til Edmondson og Mogelof (2005) om sammenheng mellom innovasjonsteam og personlighetstrekk, viser at åpenhet for nye ideer og utførelser øker sannsynligheten for følelse av trygghet eller villighet til å ta risiko i en jobbsammenheng. Samtidig viste funnene også negativ sammenheng mellom personlighetstrekket nevrotisisme og psykologisk trygghet. Nevrotisisme er kjennetegnet av tendenser til bekymring, angst og sårbarhet, og er en del av “Big Five”-personlighetsteorien. Det kan derfor tenkes at ulike personlighetstyper opplever psykologisk trygghet på ulikt nivå. Ifølge Frazier (2017) vil ansatte med proaktiv personlighet, altså initiativrike personer som er villige til å gjennomføre endringer og løse problemer, sjelden oppleve en situasjon som psykologisk utrygg. Dette kan ha sammenheng med avvikende svar fra respondentene på hvorvidt psykologisk trygghet er til stede. Flere av informantene forteller også om situasjoner hvor de har tatt opp personlige problemer eller lagt fram uenigheter, uten at dette har blitt sett på som vanskelig. En av de ansatte legger frem at det meste kan snakkes om, men samtidig er vedkommende glad for at bedriften har anonyme medarbeiderundersøkelser hvor større problematiske hendelser eller holdninger kan tas opp (Frazier et al, 2016).

Vi ba de ansatte fortelle om en eller flere situasjoner hvor man har gjort en feil eller tatt en risiko som har gått utover den psykologiske tryggheten. Å tillate feiling og læring kan bidra til å skape en trygg kultur i organisasjonen, og kan igjen føre til økt innovasjon og kreativitet. Flere av informantene legger frem hendelser hvor produkter har blitt feilpriset, antall varer sendt ut til butikker har vært feil eller informasjon gitt ut til kunder har blitt kommunisert på feil måte. Samtlige forteller om forståelsesfulle ledere og få konsekvenser, så vi får et inntrykk av at ledelsen tillater feil og risikotaking til tross for at dette kan påvirke resultatet til bedriften i stor grad. Støttende miljø og gode relasjoner mellom ansatte bidrar til å skape en følelse av trygghet og tillit, noe som viser høy psykologisk trygghet. (Edmondson, 2019).

Vi ba også respondentene fortelle om en eller flere situasjoner hvor unike ferdigheter og talent har blitt satt pris på og benyttet. Flere av informantene forteller at lederne delegerer store ansvarsområder videre og viser tillit til de ansatte, noe som øker mestringsfølelsen og stoltheten blant dem. Det vises generelt stor tillit til at man er kompetent i stillingen sin, uavhengig av om det er en lederstilling eller ikke. Vi får inntrykk av at det er stor tillit og mye ansvarsdelegering i bedriften, men ikke like stor tilbakemeldingskultur, noe som for enkelte kan virke demotiverende.

En organisasjon som har kultur for tilbakemelding kan på en konstruktiv måte bidra til at ansatte vokser, lærer og utvikler nye ferdigheter. Det kan også bidra på ansattes motivasjon og engasjement, slik at kvaliteten på arbeidet forbedres. En god tilbakemeldingskultur kan bidra til å forebygge konflikter og misforståelser, noe som åpner for et mer støttende arbeidsmiljø hvor ansatte kan føle seg trygge og respekterte (Edmondson, 1999).

Dykker vi inn i svarene respondentene har gitt oss, kan vi trekke assosiasjoner til Edmondsons modell om forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet.



Figur 4: *Konsekvenser og forløpere av psykologisk trygghet* (Edmondson, 2004, s. 262)

Som beskrevet i teoridelen finnes det ulike forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet. Vi vil ikke ta for oss alle disse, men ønsker å trekke fram et par punkter vi anser som viktige med tanke på hva informasjon vi har fått ut ifra intervjuene. Vi vil trekke frem to av forløperne som kan fremme psykologisk trygghet.

Relasjoner basert på tillit og respekt. Dette er en av faktorene som kan være med å bidra til psykologisk trygghet på en arbeidsplass. Ansatte må føle seg respektert og inkludert i organisasjonen, dette er helt grunnleggende for å utvikle psykologisk trygghet. Dette kan blant annet inkludere å støtte mangfold og inkludering, samt sørge for at alle ansatte har like muligheter og ressurser tilgjengelig. Informant 3 legger frem at det var mye støtte fra både kolleger og ledere under selve prosessen, mange lurte på hvordan det gikk og man så personer som aldri før har utvekslet dialog, snakke sammen i gangene. Det ble også gjort klart et møterom hvor alle kunne møtes etter personalmøtet, hvor både ansatte som følte seg utsatt, men også ansatte som ikke følte seg utsatt, kunne sitte sammen og prate. Dette viser igjen i Edmondsons (2004) forskning om at relasjoner som bygger på gjensidig tillit og respekt skaper trygge rammer, noe som igjen kan minimere personlig utrygghet rundt endringsprosesser.

Lederatferd. Dette punktet er svært viktig iblant annet Edmondsons (2019) forskning, da ledelsen ofte blir sett på som nøkkelen til psykologisk trygghet. Atferd og holdninger fra ledelsen kan ha svært stor innvirkning på hvorvidt ansatte tør å uttrykke seg og handle i organisasjonen. Dersom lederne er lydhøre, kommuniserer åpent og er støttende, bidrar dette til en trygg kultur og kan fremme psykologisk trygghet. Vi vil videre drøfte ledelse og tillit i henhold til informantenes svar om både organisasjonskultur og psykologisk trygghet.

4.6 Ledelse og tillit

Tidligere i oppgaven har vi skrevet om at både Schein (2010) og Bang (2021) særlig legger vekt på ledelsens betydning i organisasjonskulturen, og hvordan de har sterk påvirkning på kulturinnholdet. Vi spurte derfor informantene hvordan de opplevde at ledelsen hadde fremstått i prosessen, og her fant vi noen uenigheter. Tre av respondentene synes toppledelsen overleverte beskjeden med profesjonalitet, fremsto støttende, sympatiske og forståelsesfulle i prosessen. De opplevde en positiv utvikling av synet på øverste leder og mente dette ble angrepet på en god måte til å være relativt ny i stillingen. Derimot mente to av respondentene at det var en lukket, kald dialog fra øverste leder da hendelsen ble presentert, og at det var vanskelig å vise forståelse for at mye informasjon ble holdt tilbake. Belastningen for de to respondentene ble dermed stor, men etter endt prosess sitter de dog igjen med større forståelse for hendelsens forløp og utfall.

Ifølge Edmondson (2019) har ledelsen også mye å si når det gjelder tilstedeværelse av psykologisk trygghet. I intervjuene kommer det frem at man etter nedbemanningsprosessen trår mer varsomt når man tar avgjørelser som kan ha konsekvenser. Det nevnes også at man før prosessen kunne slenge ut ideer og iverksette med en gang, men at man nå er mer påpasselig fordi det kreves mer og ledelsen ikke virker like mottakelig. Dette kan ha sammenheng med tilstedeværelsen av psykologisk trygghet, men kan samtidig også skyldes økonomiske faktorer eller annet. I henhold til svarene vi har fått, kan det tyde på at ledelsen har trådt noe feil under prosessen, siden de ansatte ikke kjenner på den samme takhøyden eller åpne dialogen som var til stede tidligere.

Ledelsen har, ifølge informant 5, ikke gitt uttrykk for at bedriften har vært i såpass presset posisjon at en nedbemanning kunne bli aktuelt. Det kan dermed tenkes at fremleggelsen av saken, både i forveien og da prosessen startet, kan ha påvirket den psykologiske tryggheten i den form av at respondentene kjenner seg usikre på om en ny nedbemanningsprosess vil være nødvendig med tiden, og at enkelte er bekymret for sin stilling selv etter avsluttet prosess.

Flertallet av respondentene ga uttrykk for at de var fornøyde med ledelsen både i og under endringsprosessen, tross at administrerende direktør var nyansatt kort tid før det hele ble iverksatt. Vi opplever enstemmighet i fraser som innebærer takhøyde og mot til å si fra, men at dette kan ha vært noe avvikende etter at prosessen ble satt i gang. Det er tydelig at de ansatte i bedriften har tillit til hverandre, både på et faglig plan, men også gjennom villigheten til å hjelpe hverandre og stille opp.

Noen arbeidsoppgaver ble delegert videre etter prosessen, men det virket ikke som våre respondenter hadde problemer med dette faktumet. Likevel nevnes det av flere at de var klar over at nedbemanning er en uønsket, men nødvendig konsekvens av dårlige resultater over lang tid. Vi tolker det som at de ansatte opplevde noe endring i humør og trivsel under selve prosessen, men at dette naturlig gikk over etter endt prosess. Det var trist å miste gode kolleger, men på den andre siden har alle uttrykt forståelse for at dette var en nødvendig hendelse.

Da vi spurte om synet på ledelsen hadde forandret seg i løpet av prosessen, var det flere av informantene som nevnte følelser av skuffelse og svik under selve prosessen, men at de i ettertid har bredere forståelse, og oppfatning av ledelsen er tilsvarende som før prosessen. Medarbeiderne beskriver en flat struktur innad i organisasjonen, hvor en gjensidig avhengighet er til stede. Samtlige medarbeidere føler at relasjon til nærmeste leder er trygg og forutsigbar med mulighet for åpen dialog.

Vi fikk i løpet av intervjuene inntrykk av at flere av medarbeiderne ikke bare hadde mistet kolleger, men også gode venner under nedbemanningen. Da

kollegene ble borte, var det derimot ikke slik at arbeidsoppgavene også forsvant. Noen måtte være ansvarlige for å følge opp, som førte til at enkelte måtte ta på seg ekstra ansvar uten å egentlig ønske det. God oppfølging fra nærmeste leder kan være avgjørende for ansattes trivsel etter en slik prosess, likevel kom det frem i intervjuene at ledelsen ikke hadde satt i gang noen spesifikke tiltak for å minimere konsekvensene av nedbemanningen.

Forholdet mellom ledelsen og de ansatte er avgjørende for å minimere usikkerhet i endringsprosesser. Tillit er også en svært viktig faktor fordi usikkerhet, risiko og vag informasjonsflyt kan gå hardt utover de ansatte. Tillit bygges over tid, og med tanke på at bedriften nettopp hadde byttet ut sin administrerende direktør kunne det oppleves vanskelig for de ansatte å slå seg til ro med den snevre informasjonen de hadde fått. På den andre siden får vi inntrykk av at det har vært åpenhet, gode samtaler og tilstedeværelse av ledelsen etter endt prosess (Bang, 2021).

4.7 Involvering og informasjonsflyt

Når en omfattende prosess blir iverksatt fører det ofte til usikkerhet og stress blant ansatte, noe som kan gi utslag i den psykologiske tryggheten. Grad av involvering i prosessen kan også være med på å påvirke, enten i positiv eller negativ retning. Høy grad av involvering kan redusere usikkerhet og misnøye hos de ansatte, samtidig som det kan være vanskelig for ledelsen å utgi informasjon uten å trække på tær. Flere av respondentene følte de fikk for lite informasjon rundt nedbemanningen, som da førte til høy grad av usikkerhet. Selv om en nedbemanningsprosess er en type endringsprosess hvor det ikke er naturlig å involvere alle ansatte, kom det frem at noen avdelinger hadde fått mer informasjon enn andre, som igjen førte til noe mistillit mellom ansatte som ikke hadde fått tilstrekkelig med informasjon, og sine nærmeste ledere.

Informasjonsflyt er en svært viktig faktor i endringsprosesser, og involvering av medarbeidere gjennom samtaler eller diskusjoner er med på å styrke tilliten. Flere av respondentene sa de hadde forståelse for at involveringen i prosessen ikke var stor med tanke på at det er en omfattende prosess som påvirker mange mennesker.

Alt i alt var det stort sett enighet i at den psykologiske tryggheten forble den samme som før prosessen startet. Dette tyder altså på at nedbemanningsprosessen, som medførte både omorganisering av arbeidsoppgaver og høyere tempo for medarbeiderne, ikke ser ut til å ha en signifikant innvirkning på den psykologiske tryggheten i bedriften i etterkant av prosessen. Det kan dog tolkes som at den psykologiske tryggheten var noe presset under selve situasjonen, hvor ansatte følte de måtte trå varsomt og ikke kjente på den samme takhøyden som tidligere.

4.8 Praktiske implikasjoner og råd til organisasjonen

For å minimere effekten av en endringsprosess, bør ledelsen kommunisere åpent både før, under og etter endringen. De bør kommunisere hva som skal skje, hvordan det kan påvirke de ansatte og hvilke tiltak som vil igangsettes for å støtte de ansatte som ble berørt. Anerkjennelse vil også være en svært viktig faktor etter en slik prosess, for å verdsette de ansatte og øke følelsen av trygghet i organisasjonen.

Våre anbefalinger videre for å opprettholde og videreutvikle en god kultur og psykologisk trygghet er:

Større fokus på bedriftens kjerneverdier. Mer fokus på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Ledelsen burde i større grad presentere selskapets verdier, bruke det som konkrete eksempler i arbeidet som jobbes med og oppfordre de ansatte til å ta større eierskap til verdiene. Vi mener dette i stor grad er avgjørende for Bedriften videre dersom den skal motivere de ansatte gjennom tøffe tider. Dette vil påvirke hvordan medlemmene samarbeider og tar beslutninger. Hvis medlemmene har en felles forståelse av virkeligheten, kan det føre til bedre samarbeid, økt produktivitet og bedre beslutninger. Det er tydelig fra våre respondenter at Bedriftens verdier “forsvinner” når alle jobber for å redde den dårlige trenden i markedet. Hva skjer med menneskene? Kulturen har fått seg et trøkk og ledelsen bør vektlegge utvikling av ansatte og samarbeid, og ikke kun ha fokus på å snu en dårlig trend. Ifølge Bang (2021) er bevisst terping av organisasjonens verdier og normer med på å styrke organisasjonskulturen.

Tydlig kommunikasjon og åpenhet. Dette er avgjørende for å opprettholde en god psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Dette, sammen med at bedriften bør kommunisere organisasjonens mål, verdier og utfordringer tydeligere, og oppmuntrer både til takhøyde og god tilbakemeldingskultur.

Tilbakemeldingskultur. En god tilbakemeldingskultur kan bidra til å øke både psykologisk trygghet, motivasjon, utvikling og læring. En dårlig tilbakemeldingskultur kan føre til konflikter og misnøye. Positive tilbakemeldinger i et team øker samhørigheten, noe som igjen vil påvirke resultatene i positiv forstand (Forsyth, 2019)

Bedre oppfølging fra ledelsen under og etter prosessen. Håndtering av en nedbemanning kan påvirke organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten i positiv forstand ved åpen kommunikasjon, ærlighet, tydelighet og støtte i og etter endt prosess. Åpen kommunikasjon og dialog kan bidra til å redusere usikkerheten blant de ansatte, og sørge for at organisasjonskulturen blir bevart til tross for endringer i arbeidsstyrken.

Ved å ta tak i disse punktene, vil bedriften kunne forbedre organisasjonskulturen og fremme psykologisk trygghet.

4.9 Svakheter ved oppgaven

En svakhet ved oppgaven er at vi hadde et begrenset antall informanter (fem) som er på samme organisatoriske nivå, hvor det kan foreligge skjevheter i forhold til representasjon for hele hovedkontoret og organisasjonen. Erfaringer og meninger om temaet kan avvike fra person til person, i tillegg til at en nedbemanningsprosess kan påvirke ansatte og ledere på vidt forskjellige måter. I tillegg vil vi bare få frem hvordan en slik prosess påvirker enkeltpersoner, og det er vanskelig å finne ut av hvordan gruppen eller teamet blir påvirket. Vi oppfatter også at de fem informantene hadde relativt likt syn og like meninger, noe som skaper lite friksjon i oppgaven. Dersom svarene hadde vært annerledes og den

psykologiske tryggheten falt drastisk, hadde vi kanskje fått en større innsikt i temaet og kunnet komme med mer konkrete råd til organisasjonen.

Ettersom vi har brukt kvalitativ metode, vil det være vanskelig å måle validiteten. Vi hadde en strukturert intervjuguide og forsøkte underveis i intervjuene å stille oppfølgingsspørsmål. En annen svakhet for oppgaven er at vi selv er ansatt i bedriften og fra før har kollegiale relasjoner til informantene, noe som kan ha påvirket informantenes svar til en viss grad. Vi har, i den grad det har vært mulig, holdt oss objektive i intervju- og analysearbeid, men kan ikke se bort ifra at dette kan være en påvirkende faktor.

5.0 Avslutning

Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer har vi sett på kultur og psykologisk trygghet i bedriften, og hvordan disse faktorene kan bli påvirket av en nedbemanningsprosess. Vi tok utgangspunkt i problemstillingen:

“Hvordan påvirker en nedbemanningsprosess organisasjonskulturen og den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen?”

For å besvare problemstillingen har vi basert oss på teorier fra Henning Bang (2021) og Amy Edmondson (1999, 2012, 2019), først for å kartlegge kulturen og om psykologisk trygghet var til stede før nedbemanningsprosessen, for så å se hvordan disse faktorene ble påvirket av prosessen. Vi har sett på om de ansatte har merket varige endringer etter endt prosess.

I oppgaven har vi redegjort for sentrale teoretiske rammeverk innen organisasjonskultur og psykologisk trygghet. Bedriften måtte, etter dårlige tider med høye kostnader og stram økonomi, se seg nødt til å kutte tolv prosent av hele organisasjonen gjennom nedbemanning. Ledelsen kommuniserte at de ville gjøre tiltak for å minimere påvirkningen av ansatte, men de ansatte som sitter igjen opplever at fokuset på menneskene har blitt mindre. Fokuset nå ligger på å øke

salget, sørge for trafikk til butikkene og generere mest mulig kroner til bunnlinjen. Med dette utgangspunktet forsvinner fokuset på menneskene som er igjen, og vi opplever at flere sitter igjen med spørsmål om en lignende situasjon kan oppstå igjen. De ansatte føler derfor på et prestasjonspress med baktanke i at noe lignende kan skje ved en senere anledning.

Respondentene forteller om at nedbemanningen har ført til lavere motivasjon og engasjement, noe som igjen kan føre til lavere produktivitet og kvalitet. Det kan også oppstå uønskede konflikter og misnøye, økt stress og dårlig samarbeid. Sist, men ikke minst kan en dårligere organisasjonskultur føre til at organisasjonen taper sine grunnleggende verdier, noe som kan føre til uønsket atferd både i organisasjonen og utad. En nedbemanningsprosess kan også påvirke organisasjonskulturen på den måten at verdifulle ansatte frivillig forlater organisasjonen fordi de føler seg usikre i egen stilling.

En leder som fremmer psykologisk trygghet på arbeidsplassen, vil kunne bygge bedre relasjoner med de ansatte og skape et positivt arbeidsmiljø. Dette kan føre til økt trivsel blant ansatte, redusert turnover og en mer lønnsom og produktiv organisasjon. Generelt kan det tenkes at en nedbemanningsprosess kan ha betydelig innvirkning på den psykologiske tryggheten i en organisasjon, men ifølge våre respondenter har ikke den psykologiske tryggheten blitt særlig preget ved dette tilfellet.

Endringsprosesser skaper usikkerhet og frykt blant ansatte, og fører ofte til bekymring for å stå igjen uten en jobb. Usikkerheten kan bringe frem følelser som mistillit til ledelsen eller kolleger, som i noen tilfeller kan føre til at ideer og meninger holdes tilbake eller ikke deles overhode. Dette kan få konsekvenser som i noen sammenhenger kan påvirke produktivitet eller kvalitet i arbeidet som blir lagt ned, som igjen kan gå ut over organisasjonens resultater og innovasjon.

Bedriften bør definere verdiene sine, være tydelige og reflektere rundt organisasjonens formål og visjon. Disse verdiene bør være forpliktende for alle ansatte og ledere i organisasjonen. Man bør også vurdere å styrke samholdet gjennom sosiale aktiviteter eller øvelser som styrker relasjon og samarbeidsevne.

Både samtaler, treninger og relasjonsbygging er faktorer som kan være med på å styrke kultur og psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Man bør også vurdere å styrke tilbakemeldingskulturen, enten om det er gjennom anonyme undersøkelser eller regelmessige medarbeidersamtaler. Dette kan være med på å styrke organisasjonskulturen, som igjen vil føre til mer effektivitet, høyere engasjement og større trygghet på arbeidsplassen.

Effekten av nedbemanningsprosessen avhenger av hvordan den håndteres. Dersom den håndteres på en støttende og empatisk måte, kan det føre til en sterkere kultur og økt psykologisk trygghet blant de ansatte. I denne organisasjonen kommer det frem at fremleggelsen av nedbemanningen ikke ble håndtert på ønsket måte, og derfor har kulturen blitt noe svakere. Derimot har ikke de ansattes psykologiske trygghet blitt påvirket.

Basert på våre funn kan det tyde på at nedbemanningsprosessen, som medførte både reorganisering av arbeidsoppgaver og høyere tempo for medarbeiderne, ikke ser ut til å ha en signifikant innvirkning på den psykologiske tryggheten i bedriften. Derimot så vi en endring i organisasjonskulturen ved at ansatte opplever lavere motivasjon, mangel på engasjement og effektivitet.

Vedlegg

Intervjuguide

Kultur:

1. Hva kjennetegner kulturen i denne organisasjonen? Legg frem om verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.
2. Hva er en god organisasjonskultur for deg?
3. Hva skiller denne organisasjonen fra organisasjoner du har jobbet i tidligere? Er disse forskjellene positive eller negative? Forklar.
4. Hvordan er forholdet mellom ansatte og ledelse i organisasjonen? Konflikt-harmoni, forhold til autoriteter, lydighet, statusforskjell etc.
5. Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på i organisasjonen, og hvordan kommer dette til uttrykk?
6. Hvilke verdier opplever du som sterkest blant medarbeiderne i organisasjonen? Avviker disse fra ledelsens verdier - i så fall på hvilken måte?

Psykologisk trygghet:

7. Kan du fortelle om en situasjon hvor du har gjort en feil eller tatt en risiko som har gått ut over den psykologiske tryggheten på teamet? Forklar.
8. Opplever du at det er rom for å ta opp problemer og utfordringer på arbeidsplassen? Forklar gjerne om en situasjon hvor det har vist seg.
9. Fortell om en situasjon hvor dine unike ferdigheter og talent har blitt satt pris på og benyttet.

Nedbemanningsprosess/endringsprosess:

10. Hva er din oppfatning av nedbemanningsprosessen, kunne noe vært gjort annerledes?
11. Hvilke tiltak har blitt iverksatt noen tiltak for å minimere påvirkningen av prosessen?
12. Hvordan synes du lederne i Bedriften har fremstått i denne prosessen, og har det endret din oppfatning av din leder i dag?

13. På hvilken måte har kulturen i organisasjonen blitt påvirket av nedbemanningen? Feks miljø, verdier og normer og virkelighetsoppfatninger.
14. Kan du beskrive motivasjonen og trivselen din før og etter nedbemanningen?
15. Kan du fortelle hvordan din tillit til ledelsen har blitt påvirket (svekket/styrket) etter nedbemanningsprosessen?

Litteraturliste

- Bang, H. (2021). *Organisasjonskultur* (5. utg). Universitetsforlaget.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. Harvard Business School.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J.P. (2005) *Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality?* Harvard Business School.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7 utg.). Cengage: Boston, MA
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology*. Management Faculty Publications.
- Khan, R. R. (2020). *Oppsigelser ved nedbemanning*. Hentet fra: <https://www.juristforbundet.no/lonnarbeidsvilkar/artikler/oppsigelser-ved-nedbemanning/> 24. Februar 2023
- Schein, E. H (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco: JosseyBass
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBass
- Sjøvold, Endre (2006). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endringer i grupper*. (1.utg). Universitetsforlaget