



Norges Handelshøyskole
Bergen, våren 2008

**Masterutredning i
fordypningsområdet: Strategi og
ledelse**

Veileder: Torstein Nesheim

Nedbemanning og survivor syndrome

En casestudie av Dagbladet



av

Elin Mollestad &
Cecilie Bäckström Iversen

"Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet."

Sammendrag

Formålet med denne utredningen var å undersøke i hvilken grad de ansatte i Dagbladet opplevde *survivor syndrome* i forbindelse med omstillingsprosessene i 2005 og 2008. Survivor syndrome er de negative følelser og reaksjoner ”overlevende” kan få i tilknytning til en nedbemanning. Vi har sett spesielt på hvordan ledelsens håndtering av prosessene kan ha påvirket de overlevendes utvikling av survivor syndrome, eller symptomer på survivor syndrome. Dimensjonene opplevd rettferdighet, jobbusikkerhet, skyldfølelse, mistillit og bedrag, og depresjon og tretthet, har blitt viet særlig oppmerksomhet. Også gruppetilhørighet og individuelle trekk, samt opplevd nødvendighet ble analysert.

For å besvare problemstillingen gjennomførte vi dybdeintervjuer med flere ansatte og ledere i Dagbladet. Vi fokuserte særlig på to grupper ansatte, journalister og typografer, som i ulik grad har vært berørt av nedbemanningsprosessene. Da vi sammenlignet interne dokumenter og ledelsens beskrivelse av prosessene med de ansattes subjektive opplevelse, fant vi interessante avvik i forhold til hvordan gjennomføring og håndtering av omstillingsprosjektene ble vurdert av de to gruppene.

Våre analyser viser at typografene i større grad enn journalistene har opplevd survivor syndrome. Dette kan i hovedsak forklares med at denne gruppen opplevde omstillingsprosessene som mer truende, da fagfeltet deres var særlig utsatt under begge prosessene. Omfanget og graden av survivor syndrome var samlet sett lavere enn vi hadde forventet. Hovedårsaken til dette er nok at de som gikk ikke ble oppfattet som ”ofre”, siden de selv valgte å akseptere sluttpakketilbudene og ikke ble sagt opp.

Forord

Denne oppgaven utgjør det selvstendige arbeidet for masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Masteroppgaven er forankret i profilen strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Utredningen er skrevet i tilknytning til Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) sitt prosjekt ”Nedbemanning i norsk arbeidsliv”. Prosjektet analyserer problemstillinger innen omstilling, nedbemanning og organisatorisk effektivisering. Innenfor disse emnene har vi stått fritt til å velge tema og vinkling for vårt arbeid.

I løpet av prosessen har vi tilegnet oss verdifull innsikt og forståelse, som vi ønsker å bringe med oss videre, og håper å dra nytte av i fremtiden.

Med dette ønsker vi å takke alle bidragsyterne i Dagbladet, som har vært svært imøtekommende og villige til å dele sine erfaringer med oss. En spesiell takk til Lars Helle, vår kontaktperson, som har lagt ned stor innsats i å tilrettelegge for oss. Uten dette gode samarbeidet og de ansattes velvillighet hadde ikke denne utredningen vært mulig. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Torstein Nesheim for gode råd, veiledning, og støtte gjennom hele prosessen.

Bergen, juni 2008

Cecilie Bäckström Iversen

Elin Mollestad

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Sammendrag..... | 2 |
| Forord..... | 3 |
| 1.0 Innledning..... | 6 |
| 2.0 Teori og litteratur | 8 |
| 2.1 Organisasjonsendring | 8 |
| 2.2 Nedbemanning | 9 |
| 2.3 Survivor syndrome | 13 |
| 2.3.1 Hva er survivor syndrome? | 13 |
| 2.3.2 Joel Brockners banebrytende arbeid | 14 |
| 2.3.3 David Noers tolv negative følelser og reaksjoner | 17 |
| 2.3.4 Nyere studier | 19 |
| 2.3.5 Konsekvenser, omfang, og varighet av survivor syndrome | 20 |
| 2.4 Håndtering av survivor syndrome | 23 |
| 2.4.1 David M. Noers intervensjonsmodell..... | 23 |
| 2.4.2 Joel Brockners inndeling av håndtering i faser | 31 |
| 3.0 Syntese | 36 |
| 3.1 Oppsummering av teori og spissing av fokus | 36 |
| 3.2 Fokusert modell..... | 37 |
| 4.0 Metode..... | 40 |
| 4.1 Forskningstilnærming og oppgavens formål..... | 40 |
| 4.2 Forskningsdesign..... | 41 |
| 4.3 Forskningsmetode | 41 |
| 4.4 Utvalg | 41 |
| 4.5 Datainnsamling..... | 42 |
| 4.6 Intervjuguide | 43 |
| 4.7 Analyse av data | 43 |
| 4.8 Styrker og svakheter..... | 44 |
| 4.9 Etske betraktninger..... | 44 |
| 5.0 Casebeskrivelse | 45 |
| 5.1 Avis- og mediebransjen..... | 45 |
| 5.2 Dagbladets historie og utvikling | 50 |
| 5.3 Organisasjonsstruktur i AS Dagbladet | 53 |

| | |
|---|-----|
| 5.4 Nedbemanningsprosessene i 2005 og 2008 | 57 |
| 5.5 Bedriftskultur | 60 |
| 6.0 Analyse..... | 63 |
| 6.1 Nedbemanning | 63 |
| 6.2 Gruppetilhørighet | 68 |
| 6.2.1 Gruppetilhørighet | 68 |
| 6.2.2 Trekk ved den enkelte | 71 |
| 6.3 Ledelsens håndtering..... | 76 |
| 6.3.1 Sluttprogrammene | 76 |
| 6.3.2 Medieoppmerksomheten | 79 |
| 6.3.3 Ledelsens kompetanse og eksterne konsulenter..... | 81 |
| 6.3.4 Uttalelsen under allmøtet i kantina..... | 82 |
| 6.3.5 Informasjon og kommunikasjon..... | 83 |
| 6.3.6 Involvering - fagforening vs den enkelte | 85 |
| 6.3.7 Tiltak overfor de overlevende | 87 |
| 6.3.8 Tillit og utskiftning av ledelsen..... | 89 |
| 6.3.9 Menneskelige hensyn | 91 |
| 6.4 Reaksjoner og følelser hos de overlevende | 94 |
| 6.4.1 Opplevd rettferdighet | 94 |
| 6.4.2 Jobbusikkerhet..... | 101 |
| 6.4.3 Skyldfølelse | 108 |
| 6.4.4 Mistillit og bedrag | 110 |
| 6.4.5 Depresjon og tretthet | 113 |
| 6.5 Survivor syndrome | 117 |
| 7.0 Avslutning | 122 |
| 7.1 Oppsummering og konklusjon | 122 |
| 7.2 Nye modeller | 125 |
| 7.3 Videre forskning..... | 126 |
| Litteraturliste | 127 |
| Vedlegg | 133 |
| Vedlegg 1: Intervjuguide – overlevende | 133 |
| Vedlegg 2: Intervjuguide – ledelsen..... | 138 |

1.0 Innledning

”Ledelsen i Dagbladet har varslet NAV om mulige masseoppsigelser blant de ansatte. Grafisk klubb nekter å gi seg, og vil heller at deres medlemmer skal få jobb som journalister” (Hagen og Tjersland, 12.03.08).

Nedbemanning er i dag et utbredt fenomen, og har de siste tiårene blitt benyttet aktivt i det strategiske arbeidet i mange norske selskaper. Det er ikke lenger bare kriserammede bedrifter som nedbemanner, men også de i vekst. Årsaken er behov for marginalisering, grunnet økt intern konkurranse i bransjen, ny teknologi og endringer i markedsforholdene. Dette gjelder også for aktørene i mediebransjen, som nå har tatt innover seg at det er nødvendig å profesjonalisere og effektivisere driften. De seneste årene har derfor både Dagbladet, VG, Aftenposten, Bergensavisen og flere andre avishus gjennomført større eller mindre omstillingsprosjekter.

Også under en nedbemanningsprosess er det viktig å tenke markedsposisjon og omdømme. Som ledd i dette er mange selskaper opptatt av å ivareta de som blir sagt opp, og reduserer gjerne arbeidsstokken gjennom ansettelsesstopp, førtidspensjonering og gode sluttpakker. Det har derimot vært overraskende lite fokus og bevissthet omkring de som blir igjen i bedriften, til tross for at det er disse som faktisk skal sikre resultatene fremover. *”Arbeidstakere som blir igjen i bedriften etter kutt i staben, opplever mer press, mindre pågangsmot, dårligere arbeidsmiljø og høyere sykefravær”* (DN.no, 09.01.04). Med tanke på at menneskene er mediebedriftenes viktigste innsatsfaktor, skjønner vi at følgene kan bli svært alvorlige.

I denne utredningen studerer vi derfor de overlevende i en bedrift som nedbemanner, og ser på hvilke konsekvenser omstillingen har for disse. I tillegg ønsker vi å se på hvordan ledelsens håndtering påvirker de overlevendes psykiske helse. Mer bestemt studerer vi fenomenet survivor syndrome. Dette kan defineres som *”de mange følelser og reaksjoner overlevende opplever i forbindelse med en nedbemanning”* (Doherty og Horsted, 1995, s. 26). Det er tidligere skrevet en del om survivor syndrome, og også noe om hvordan ledelsen bør håndtere omstillingsprosesser for å unngå eller redusere survivor syndrome. Men mange av studiene ser på survivor syndrome fra et overordnet perspektiv, uten nødvendigvis å ta hensyn til bransje og det unike ved den enkelte organisasjon. Vi håper derfor at vår dybdestudie av mediebedriften AS Dagbladet vil generere ny og viktig innsikt om temaet.

AS Dagbladet var i 2005 gjennom en betydelig nedbemanning, hvor arbeidsstokken ble redusert med 89 årsverk (interne dokumenter). Nå er avisen igjen inne i en ny omstillingsprosess, og prosjektet har fått navnet P10. Denne har som mål å spare 150 millioner kroner innen 2010, og i løpet av 2008 og 2009 skal organisasjonen derfor slankes med 65 årsverk (Berner Gruppen: Årsrapport 2007). I mediebransjen er Dagbladet den første aktøren som gjennomfører så omfattende nedbemanninger, og det er derfor spesielt spennende å undersøke hvorvidt survivor syndrome har funnet sted i nettopp denne bedriften.

Følgelig er vår problemstilling:

”I hvilken grad har de overlevende i Dagbladet opplevd survivor syndrome, og hvordan har ledelsens håndtering av nedbemanningen påvirket dette?”

Vi vil i hovedsak fokusere på Dagbladets nedbemanning i 2005. Siden P10 med tilhørende omstilling ikke er fullført, kan vi kun antyde noe om *tendensene* til survivor syndrome knyttet til 2008-prosessen. Vi tar for oss to grupper i Dagbladet, typografer og journalister, som er ulikt berørt av omstillingsprosessene. En sammenligning av disse vil kunne vise om det er variasjoner mellom grupper innad i en bedrift, og forhåpentligvis gi oss svar på hvorfor det eventuelt er slik.

Oppgaven er delt inn i hoved- og delkapitler. I kapittel 2 presenterer vi relevant teori, litteratur, og aktuelle forskningsstudier. Dette gjøres innen organisasjonsendring, nedbemanning og survivor syndrome. Også hvordan ledelsen bør håndtere fenomenet vil bli gjennomgått her. Under syntesekapittelet foretar vi en teoretisk avgrensning og spisser det videre fokuset, samt utvikler en modell som illustrerer de ulike variablene vi vil undersøke. Gjennom kapittel 4 presenterer vi våre metodiske valg for oppgaven, før vi i neste kapittel foretar en relativt omfattende casepresentasjon av mediebransjen og av AS Dagbladet, dens historie, organisasjonsstruktur, og bedriftskultur. Her beskriver vi videre nedbemanningsprosessene i 2005 og 2008. Kapittel 6 er en analyse av variablene som inngår i modellen som ble presentert i syntesen; *nedbemanning, gruppetilhørighet, ledelsens håndtering, reaksjoner og følelser hos de overlevende, og survivor syndrome*. Avslutningsvis oppsummerer vi våre viktigste funn og besvarer problemstillingen, samt presenterer to nye modeller og kommer med forslag til videre forskning.

2.0 Teori og litteratur

I denne delen av oppgaven vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for arbeidet vårt. Dette vil være viktig i forhold til å kunne analysere caset senere. Vi vil begynne med å definere endring i organisasjoner og gi en oversikt over hva dette kan medføre for ansatte. Deretter tar vi for oss nedbemanning; ser på årsaker og konsekvenser, samt fagforeningenes rolle. Videre spisser vi teorigrunnlaget til survivor syndrome. Fenomenet defineres og beskrives dyptgående, og vi ser spesielt på arbeidet til Joel Brockner og David Noer. Den siste delen av kapitlet tar for seg ledelsens håndtering av survivor syndrome. Her presenterer vi Brockners intervensjonsmodell samt Noers arbeid om håndtering inndelt i faser.

2.1 Organisasjonsendring

Organisasjoner opererer i stadig skiftende og til dels uforutsigbare omgivelser, noe som krever vilje til tilpasning og omstilling for å opprettholde konkurranseevnen. En endring kan defineres som ”making things different” (Robbins og Judge, 2007, s. 646) og kan være et planlagt grep fra organisasjonens side, eller komme som resultat av mer tilfeldige forhold (Robbins og Judge, 2007). Lines (2005, s. 9) benytter følgende definisjon av endring: “a deliberately planned change in an organizations structure, systems, processes, or product – market domain intended to improve the attainment of one or more organizational objectives”.

Målene ved en planlagt endring er å forbedre organisasjonens resultater/prestasjoner, samt å endre de ansattes atferd; å endre status quo (Robbins og Judge, 2007). Utfallet av endringen vil variere alt etter hvilke krefter som påvirker organisasjonen og Robbins og Judge (2007) peker på seks årsaker til endring; ny teknologi, økonomiske sjokk, konkurranse, sosiale trender, politikk, og forhold ved arbeidsstyrken.

Noen mennesker trives i nye omgivelser, mens de fleste liker stabilitet og kontinuitet. Ansatte er villige til å tilpasse seg og være innovative, men krever samtidig en forholdsvis stabil situasjon som en plattform for læring og kreativitet. Individuer varierer veldig i deres åpenhet til og entusiasme for endring. Generelt er det de som foreslår endringen som er mest komfortabel med en spesifikk endring (Appelbaum et al., 1997). I tilknytning til en endring vil man derfor forvente ulike former for reaksjoner fra de ansatte. Lines (2005) foretar en tredeling av reaksjoner på endring; emosjonelle, kognitive og atferdsmessige. *Emosjonelle*

reaksjoner som sinne, hat, uro, håp, glede, trygghet etc., er et svært viktig aspekt ved en endringsprosess. Selv om disse er av relativt kort varighet, er de helt avgjørende idet de lever videre i form av holdninger. Holdningene vil kunne predikere blant annet turnover og motivasjon, som er viktig for en bedrifts resultater. De emosjonelle reaksjonene kan være sterke eller svake i intensitet, og ha positiv eller negativ valens. Konsekvensene vil dermed variere. Nært knyttet til emosjonelle reaksjoner, ligger de *kognitive*. Selve endringen vil utløse et behov for informasjonssøk og informasjonsbehandling. Disse prosessene vil også resultere i holdninger, noe som er svært vanskelig å endre. Følgelig er det viktig at reaksjonene tas på alvor. Holdninger påvirker igjen (men predikerer ikke fullt ut) handlingene man foretar seg, *atferdsreaksjonene*. Et eksempel er at man jobber mer/mindre som følge av endringen. Når vi vet at medarbeiderne er organisasjonens viktigste innsatsfaktor, er det helt avgjørende å ha kunnskap om og erkjenne deres reaksjoner i forbindelse med endringer. Dette vil være med på å fremme endringen.

2.2 Nedbemanning

Nedbemanning er i tråd med Robbins og Judge (2007) og Lines (2005) en form for planlagt endring og kan beskrives som: "the planned elimination of positions or jobs" (Cascio, 1993, s. 96). Nesheim et al. definerer nærmere nedbemanning som "en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon; gjennom oppsigelser (regulert i arbeidsmiljøloven) og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte." (Nesheim et al., 2007, s. 1).

For å nedbemanne finnes det tre vanlige strategier; oppsigelser, redesign av arbeid og systemisk strategi. *Oppsigelser* er ofte førstevalget ved nedbemanning og er sett på som en måte å raskt ordne opp i organisasjonen. Nedbemanning kan her være gjennom ansettelsesstopp, førtidspensjonering, omplassere og omskolere arbeidskraft, oppsigelser gjennom tilbud om sluttpakker, og styrte oppsigelser. *Redesign av organisasjonens arbeid* har til hensikt å redusere arbeidsmengden og endre organisasjonens prosesser, fremfor å kutte i antall ansatte. Dette er en strategi med et lengre tidsperspektiv enn oppsigelser. Ved redesign er det snakk om å fase ut funksjoner, eliminere hierarkiske nivåer eller avdelinger. Det kan også være å endre arbeidsoppgaver, samle enheter, eller redusere antall arbeidstimer per uke. Den siste strategien, *systemisk strategi*, har som mål å forsikre at kontinuerlige og gjentatte oppsigelsesrunder ikke fortsetter i fremtiden. Dette er en strategi for organisasjonen på lang sikt. Det er her tale om å forenkle alle områder og enheter i organisasjonen og forhindre status

quo slik at det blir ryddet opp i organisasjonen og den blir forenklet, oversiktlig og lett å bemanne og styre. Disse tre strategiene er ikke nødvendigvis uavhengige av hverandre, men organisasjoner benytter sjelden kombinasjoner av elementer fra de ulike strategiene. Det er mer vanlig å benytte seg av ulike metoder innenfor en strategi (Cameron, 1994; Feldheim, 2007).

I denne oppgaven vil vi i hovedsak se på nedbemanning i form av *oppsigelser*, men vi vil også komme inn på *redesign av organisasjonens arbeid*. I forbindelse med den første strategien kan ansatte deles inn i to kategorier. Den første er de som enten går frivillig eller blir tvunget til å gå, og som derfor blir omtalt som ”ofre” eller ”de oppsagte”. Den andre gruppen er de ansatte som ikke mister jobben og kommer til å fortsette å jobbe i organisasjonen. Disse kategoriseres som ”overlevende”. Selv om de overlevende beholder jobben får de ofte endrede arbeidsoppgaver og kanskje en helt ny stillingsbeskrivelse. De er heller ikke sikret jobb i fremtiden, og kan bli oppsagt ved senere nedbemanninger. De overlevende opplever derfor ofte mange psykologiske reaksjoner som følge av nedbemanningen (Appelbaum et al., 1997). De overlevende blir derfor i stor grad berørt av nedbemanningen, og kan være ”ofre” i like stor grad som de oppsagte. Dette er noe studiene til Nesheim et al. (2007) også viser. Her kommer det frem at nedbemanning ofte gjør at de overlevende kommer dårligere ut enn de oppsagte. De overlevende opplever høyere arbeidsintensitet, mindre autonomi, og mindre krav til ferdigheter enn de som blir sagt opp og finner en ny jobb eksternt. I tillegg endres også ofte organiseringen av arbeidet og jobbinnholdet, og alt i alt får dette negative konsekvenser for de overlevendes jobbkvalitet. Vi vil derfor omtale de to ulike gruppene ansatte som ”ofrene”/”de som må gå” og ”de overlevende”, hvorav det er de sistnevnte vi i hovedsak vil fokusere på.

Nedbemanning er de siste tjue årene blitt et vanlig fenomen. Cameron (1994) rapporterte at mer enn 80 % av Fortune 500 bedriftene hadde nedbemannet de siste fem årene og at 100 % planla å gjøre det de neste fem årene. Trenden med nedbemanning startet på 70- og 80-tallet da mange nordamerikanske industribedrifter begynte å nedbemanne som følge av nedgangskonjunkturer. Senere har land i Latin-Amerika og Øst-Europa gått fra et statsdominert til et markedsbasert system, og i forbindelse med privatisering har man vært nødt til å redusere kostnader gjennom nedbemanning. På 90-tallet ble også nedbemanning vanlig i industrialiserte land som for eksempel Japan og Sverige, og dette har bare fortsatt ut i det tjueførste århundre. Det er ikke lenger industriarbeidere som blir sagt opp, men også høyt

utdannede ansatte i ulike næringer (Appelbaum et al., 1999). Det er heller ikke bare bedrifter med problemer som nedbemanner, nesten tvert imot, bedrifter som vokser er like sannsynlig å nedbemanne. Nedbemanning kan derfor være en reaktiv og forsvarende løsning, men vel så ofte en proaktiv handling hvor man ønsker å være forutseende (Appelbaum et al., 1999; Nair, 2008).

Avgjørelsen med å nedbemanne er vanligvis strategisk, med hensikt å redusere ineffektiviteten som bygger seg opp i en organisasjon over tid. Dessverre er sjelden nedbemanning en del av den langsiktige strategiske planen for en organisasjon, men er en kortsiktig tilpasning til endringer i konkurranseforholdene. Nedbemanning er ofte et resultat av oppkjøp og fusjoner, teknologiske fremskritt, outsourcing, og svar på sosialt press. Det forventes at nedbemanningen skal bedre bedriftsutviklingen og posisjonen for fremtidig vekst og suksess. Ofte er målet å øke effektiviteten og produktiviteten; å gjøre mer med mindre. Mange forventer økonomiske fordeler i form av lavere utgifter, økt return on investment (ROI), høyere profitt, og økt aksjekurs og verdi for aksjonærene. Nedbemanning søker ofte å gi lavere overhead kostnader, mindre byråkrati, bedre kommunikasjon, økt entreprenørskap, raskere beslutningstaking og bedre konkurransedyktighet. De fleste målene er kvantitative, men på grunn av personalets innflytelse og sensitive natur prøver organisasjonene vanligvis å implementere nedbemanningen på en måte som minimerer de negative effektene for ansatte og unngå dårlig publisitet (Appelbaum et al., 1999).

For å beskytte de ansatte, er også fagforeningene av stor betydning. Dette er spesielt for Norge og Norden, hvor andelen arbeidstakere som er organisert i fagforeninger er høyere enn i alle andre land (Nordhaug, 2003). En fagforening er "en lokal sammenslutning av arbeidstakere innenfor samme industrigren eller fag" (Wikipedia.no, 02.03.08). Dersom det i et område er flere bedrifter innen samme felt, blir det ofte opprettet fagforeningsklubber i hvert firma. De fleste av disse er igjen tilknyttet et landsomfattende fagforbund eller fagorganisasjon (Wikipedia.no, 02.03.08).

Fagforeningene skal sikre de ansattes interesser og er spesielt opptatt av å bevare arbeidsplasser i bedriftene. I tillegg står de gjerne for en rekke verdier, som rettferdighet og solidaritet. Den kollektive organiseringen er et maktmiddel som gjør at markedet ikke skal rå, og de ansatte kan møte ledelsen med delvis motstridende interesser og få gjennomslag. Dette

skjer likevel ikke nødvendigvis gjennom en åpen konflikt, det er også forenlig gjennom samarbeid. Dette er mulig fordi samarbeidet mellom partene i arbeidslivet i Norge er spesielt høyt utviklet og institusjonalisert. Utgangspunktet er at ledelsen styrer, men at fagforeningene forsøker å kontrollere og forhandle der hvor det finnes motsetninger. Dette er imidlertid ikke enkelt. Fagforeningen kan samarbeide med ledelsen på ett punkt samtidig som de er i konflikt og forhandler på andre områder. Et annet problem er at fagforeningene ikke alltid fungerer demokratisk. For å få gjennomslag og oppslutning kreves det ofte hierarkisk ledelse, kommandolinjer og disiplin. Dette kan lett føre til makt til fagforeningens ledere og deres personlige interesser, noe som betegnes som *oligarkiets jernlov*. Vanskelighetene for fagforeningene forsterkes også ved at representanter fra de ansatte sitter i styret for bedriftene. Da sitter arbeidstakerne på begge sider av forhandlingsbordet og komplikasjonene kan bli store. Dette er spesielt sett når arbeidsplasser eller hele avdelinger skal legges ned (Nylehn, 2001).

Fagforeningenes arbeid gjør at det kollektive står sentralt i Norge, og at for eksempel vurderinger av den enkelte ansattes innsats ikke har samme tradisjoner som i andre land. Derfor er også innslaget av kollektive lønnsavtaler stort i Norge (Nordhaug, 2003). Den sterke fagforeningskulturen, streng arbeidslovgivning, samt at de ansatte ofte har høy kompetanse, gjør at arbeidstakere i Norge ofte har en sterkere posisjon enn i andre land (Nylehn, 2001).

Til tross for de ansattes sterke posisjon har omstruktureringer, produktivetsforbedringer, fusjoner, høyere energi kostnader og utenlandsk konkurranse ført til betydelige oppsigelser. I tillegg er det snakk om en utvikling mot kortere sykluser for planleggingstid, budsjettets horisont, utvikling og ansettelsesforhold. Dette har gjort at organisasjoner som tidligere så på sine ansatte som verdifulle, langsiktige ressurser, nå ser på dem som kortsiktige kostnader som må kuttes og tilpasses kortsiktige behov (Noer, 1993 (B); Noer, 1995). Dette har gitt et fundamentalt skifte i den psykologiske kontrakten mellom organisasjonen og den ansatte. Begge parter har forventninger til ansettelsesforholdet som ikke er beskrevet i arbeidskontrakten, for eksempel at ansatte tidligere tok jobbsikkerhet som en selvfølge og gjengjeldte dette med innsats og lojalitet. Denne psykologiske kontrakten hvor organisasjonen og ansatte skapte et gjensidig avhengighetsforhold er ikke lenger en realitet. Organisasjoner kan ikke lenger tilby langsiktige karrierer, og alle arbeidstakere er i realiteten midlertidig ansatt. Denne endringen har gjort at mange ansatte som fortsatt føler seg knyttet til og

avhengig av organisasjonen opplever en rekke negative reaksjoner ved nedbemanning (Noer, 1993 (B); Noer, 1995).

2.3 Survivor syndrome

2.3.1 Hva er survivor syndrome?

Survivor syndrome blir også kalt survivor sickness og er de mange følelsene overlevende opplever i tilknytning til en nedbemanning (Dictionary of Human Resource Management, 2001). En mye brukt definisjon av survivor syndrome er også "the mixed bag of behaviours and emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing" (Doherty og Horsted, 1995, s. 26).

Ved nedbemanning har ledelsen mye fokus på ofrene, de som mister jobben, til tross for at det er de overlevende som skal sikre resultatene i fremtiden. De overlevende blir gjerne sett på som heldige som beholder jobben, og som av den grunn antas å være fornøyde. Ledelsen trer derfor ofte kun i kraft med programmer dersom det oppstår problemer i denne gruppen; det utføres ledelse ved unntak. Lite vet mange ledere om at de fleste overlevende opplever sterke følelsesmessige reaksjoner, og at prosessen kan være like vanskelig for de som overlever, som for de som må gå. Årsaken ligger ofte i at de overlevende ikke blir informert, eller blir feilinformert om mange saker. Dette kan være i forhold til deres nye posisjon i den omstrukturerte organisasjonen, forventede krav til prestasjoner, ekstra arbeidsmengder, bortfall av nøkkelansatte, de overlevendes verdi i den nye organisasjonen, og informasjon om muligheter for forfremmelse og karriere i fremtiden (Appelbaum et al., 1997). På organisasjonsnivå kan det derfor bli igjen en deprimert, bekymret og sint arbeidsstokk, og på individnivå gjør et sosialt paradigme og nye psykologiske kontrakter at mange overlevende sitter igjen forvirret, med frykt og uten evner til å komme seg ut av det ødeleggende og ikke lenger *gjensidige* avhengigheten til organisasjonen. De overlevende opplever dermed en personlig krenkelse som er forankret i graden av tillit den ansatte hadde til at organisasjonen ville ta vare på dem (Noer, 1995). Når de ansatte nå også opplever jobbusikkerhet og finansiell usikkerhet, fører dette til det psykososiale problemet survivor syndrome (Appelbaum et al., 1997).

Survivor syndrome er et fenomen det er forsket en del på, men ulike forfattere har tatt forskjellige vinklinger og fokus. Det finnes derfor ikke noen ensbetydende definisjon for hvilke følelser og reaksjoner som inkluderes i survivor syndrome. Ut fra Nair (2008); Ciancio (2000); Robbins (1999); Appelbaum et al. (1998); Mishra og Spreitzer (1998); Doherty et al. (1996); Noer (1995); Noer (1993 (B)); Brockner et al. (1992); Brockner et al. (1986) kan dimensjonene survivor syndrome innebærer være *stress, depresjon, fatigue, og utbrenthet*. Det finnes ikke noe godt ord for fatigue på norsk, men det kan forklares med tretthet som ikke kan hviles ut, en følelse av utmattelse eller mangel på energi (Bjørkli, 08.04.05). I det resterende benytter vi ordet tretthet for denne tilstanden. Andre følelser er *mistillit, sinne, frustrasjon, kynisme og bedrag*. Survivor syndrome kan også innebære *engstelse, skyldfølelse, sjokk, og personlig tap*. Reaksjoner som også ofte går igjen hos mange forfattere er *frykt og hjelpsløshet*. Likevel er det spesielt to symptomer som er mest utbredt; *jobbusikkerhet og opplevelsen av urettferdighet*.

Noen forfattere deler inn i følelser, reaksjoner og årsaker. En slik inndeling kan være vanskelig å definere fordi symptomene både kan være følelser, reaksjoner, og årsaker. For eksempel kan stress være et symptom på survivor syndrome. Stress kan samtidig være årsaken til andre symptomer som tretthet og frustrasjon, men kan også være en reaksjon på frykt. I tillegg kan årsakene og reaksjonene virke gjensidig forsterkende. Dersom frykten øker, kan man bli mer stresset, og omvendt. Det kan derfor være vanskelig å si hva som utløser hva. Vi velger derfor å ikke lage noe skille på dette og ser på alle følelser og reaksjoner under ett som survivor syndrome.

2.3.2 Joel Brockners banebrytende arbeid

Joel Brockner var en av de første som forsket på fenomenet survivor sickness, og bygget i utgangspunktet på et nært relatert begrep: ”survivor guilt”. Survivor guilt baserer seg på likhets- eller rettferdighetsteori og viser at overlevende etter nedbemanning opplever skyldfølelse dersom andre som var like gode ble sagt opp. At det er tilfeldig hvem som overlevde resulterte i at de overlevende jobbet hardere og produserte mer, men ikke nødvendigvis med bedre kvalitet (Brockner et al., 1986). Brockner så også at overlevende reagerte med andre følelser som for eksempel angst og sinne, og har i etterkant vært med å utvide begrepet til survivor syndrome. Brockner har spesielt forsket mye på følgene av rettferdighet; distribusjons-, prosedyre-, og interaksjonsrettferdighet, som handler om hvorvidt

de overlevende opplever rettferdighet i forhold til selve utvelgelsen av de som må gå, og hvordan de oppsagte blir behandlet og kompensert. I tillegg til rettferdighet har Brockner også vist at endrede arbeidsforhold er spesielt avgjørende for de overlevendes reaksjoner etter en nedbemanning. Opplevd rettferdighet og endrede arbeidsforhold er noe Joel Brockner tar for seg i artikkelen "Managing the effects of layoffs on survivors" (1992), og vil i det følgende bli tatt nærmere for seg.

Opplevd rettferdighet handler om både hvorfor oppsigelsene skjedde og hvordan de ble gjennomført, og at dette er viktig for de overlevende. Jo mer rettferdig nedbemanningen oppfattes, desto mer fordelaktig reagerer de overlevende. Overlevende trenger å tro at oppsigelsene var strengt nødvendig. Dette kan vises dersom andre konkurrenter har måttet nedbemanne, eller om toppledelsen har vurdert andre kostnadsrettende tiltak. De ansatte må også føle at nedbemanningen ikke endrer den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og de ansatte, og at nedbemanningen ikke ødelegger bedriftskulturen.

Brockner sier at det også er viktig for følelsen av rettferdighet at beskjeden om oppsigelse kommer i god tid, og at det er også avgjørende hvordan beskjeden blir gitt, at det ikke oppfattes som mer eller mindre tilfeldig, men at det blir gjort nøyaktig og detaljert. Dette gir de overlevende en symbolsk mening, ved at de blir behandlet med respekt og verdighet. De ansatte vil også oppleve avgjørelsen mer rettferdig dersom ledelsen tar seg god tid til å forklare hvorfor nedbemanningen skjer. Bare det at ledelsen bruker tid og innsats på å forklare gir de ansatte en følelse av respekt. Videre er det viktig for rettferdighetsfølelsen at de samme prinsippene blir gjennomført på alle nivåer i organisasjonen. Spesielt viktig er det at ledelse på de høyeste nivåene også blir kostnadsfokuserende og at disse er villige til redusert lønn før man går til skrittet og nedbemannet.

Brockner forklarer også at utvelgelseskriteriene for hvem som må gå må være rettferdige. Kriteriene kan basere seg på ansiennitet, prestasjoner, eller på bakgrunn av funksjon og stilling i bedriften. Det avgjørende for opplevelsen av rettferdighet er imidlertid hva som tidligere har vært kulturen i bedriften, og hva som er årsaken til at man nedbemannet. Skal man spesialisere bedriften kan man basere seg på *funksjon*, men dersom tradisjonen er *ansiennitet* så kan dette være det beste. Er utvelgelseskriteriet *prestasjoner* er det viktig at det er klare retningslinjer for hvordan man måler prestasjoner og at dette blir gjort nøyaktig.

Uansett er det viktig at man er konsistent, at alle blir vurdert etter de samme kriteriene, og dersom det tas unntak må dette begrunnes av ledelsen.

For at de overlevende skal oppfatte prosessen som rettferdig, er det også viktig at de oppsagte blir tilbudt hjelp for å komme ut av situasjonen best mulig. Dette kan være å gi sluttpakker, rådgivning og hjelp til å finne ny tilsvarende jobb, og at goder som helseforsikring og annet fortsetter også etter oppsigelsesdatoen. De overlevende opplever også situasjonen mer rettferdig dersom de ansatte blir involvert i hele prosessen. Før nedbemanningen bør ledelsen be om innspill fra ansatte på hvordan man kan kutte kostnader. De ansatte kan da komme med løsninger slik at antall oppsigelser blir redusert, eller at de ansatte i hvert fall føler seg inkludert i prosessen og dermed opplever den som mer rettferdig.

Videre mener Brockner at det er spesielt viktig med opplevelse av rettferdighet i en del tilfeller. For eksempel når de overlevende er nært knyttet til de oppsagte, enten det er profesjonelt eller personlig. Dette kan også gjelde overlevende som har blitt sagt opp tidligere i livet og som identifiserer seg med de som må gå i denne omgangen, selv om de ellers ikke sto hverandre nær. Det er vist at overlevende som er nært knyttet til de oppsagte opplever oppsigelsene som mer urettferdige, jobber mindre hardt, og får mindre commitment til organisasjonen enn overlevende som var mindre knyttet til ofrene. Ordet commitment er vanskelig å oversette til norsk, men kan bety tilknytning, forpliktelse eller engasjement; i hvilken grad et individ identifiserer seg med en organisasjon og engasjerer seg i den (Haukedal, 2006). En annen situasjon hvor rettferdighet er svært avgjørende er nettopp når de ansatte har sterk tilknytning til organisasjonen. Dersom disse overlevende føler urettferdighet, faller lojaliteten drastisk. Derfor risikerer ledelsen å påføre mest skade hos dem man absolutt ikke vil at skal ta skade, de lojale ansatte.

Den andre faktoren Brockner vektlegger er *endrede arbeidsforhold*. Endringer i arbeidsforholdene kan oppleves som trusler eller som muligheter. Oppleves endringene som trusler er det gjerne fordi de overlevende bekymrer seg for om det kommer flere oppsigelser, og jobbusikkerheten øker. Jobbusikkerheten ligger her først og fremst i om de klarer å finne seg ny jobb dersom de først blir oppsagt. Det er funnet at moderat jobbusikkerhet kan føre til positive effekter på produktivitet da de ansatte ønsker å prestere for å overleve i fremtiden. Usikkerheten har derimot negativ effekt på lojalitet og høy jobbusikkerhet fører kun til negative effekter.

Andre arbeidsforhold som endres er jobbinnhold og arbeidsmengde. Volumet arbeid som skal fordeles på de ansatte er det samme som før, og dermed øker arbeidsmengden for de overlevende og mange får nye ansvarsområder. Mange opplever at deres autonomi dermed øker og at de blir mer indre motivert av oppgavene som følge av at de nye rollene gir dem nye muligheter.

Endrede forhold handler også om fremtidig karriere og hvilke muligheter de overlevende ser i bedriften. Nedbemanningen kan ha gjort dette mer uklart. Noen hadde håpet å få en mellomlederstilling i løpet av de neste årene, men nedbemanningen har gjort dette usannsynlig. I andre tilfeller er det noen som opplever at nedbemanningen faktisk skaper muligheter ved at det er færre ansatte å konkurrere med. Reaksjonene ved nedbemanningen avhenger her av hvorvidt de overlevendes karrieremuligheter enten i eller utenfor organisasjonen har endret seg som følge av nedbemanningen.

En siste faktor innen endrede arbeidsforhold er hvordan andre overlevende reagerer. I en tid med usikkerhet og stress, støtter ansatte seg på kollegaer og ser hvordan disse reagerer, spesielt viktig er de kollegaene som er i den nærmeste arbeidsgruppen. Dette hjelper de overlevende med å avgjøre hvordan de skal tenke og handle. Kolleger og gruppedynamikk er derfor avgjørende for hvorvidt de overlevende opplever endrede arbeidsforhold som trusler eller muligheter.

2.3.3 David Noers tolv negative følelser og reaksjoner

David Noer er det andre store navnet innen forskning på survivor syndrome. Noer har klassifisert tolv typer negative følelser og reaksjoner som survivor syndrome innebærer. Disse blir presentert av Appelbaum et al. i artikkelen ”The survivor syndrome: aftermath of downsizing” (1997). Den første følelsen/reaksjonen er *jobbusikkerhet*, og handler om at de overlevende vil lure på om det er deres tur neste gang og hvor lenge de vil beholde jobben. De vil også bekymre seg for at de ikke skal klare å få en ny jobb, eller at det ikke finnes tilsvarende jobb et annet sted.

Den andre reaksjonen er følelsen av *urettferdighet*. Det reises lett tvil omkring valgene av hvem som må gå, og om kompetansen til lederne som har gjennomført nedbemanningen. Spesielt for bedrifter som nedbemanner for første gang har overlevende følt at prosessen ikke

har vært rettferdig. Dette er fordi nedbemanning ofte ikke er planlagt, og ledelsens implementering blir dårlig gjennomført.

Videre beskriver Noer *depresjon, angst, og tretthet*. Dette oppstår fordi man ikke er forberedt på det som kommer, selv for lederne som må si opp ansatte. En studie har vist at nesten halvparten av alle organisasjoner som nedbemanner var dårlig eller ikke godt forberedt på prosessen og opplevde problemer de ikke hadde sett for seg. Denne prosessen er demoraliserende og stressende, og spesielt noe av det som forårsaker angst er de mange ustilte og ubesvarte spørsmålene.

Den fjerde reaksjonen til Noer er *reduert vilje til risikotaking og motivasjon*. Etter en nedbemanning blir mange overlevende redd for å ta nye stillinger eller ansvar for nye oppgaver, og de er også redde for å diskutere problemer relatert til jobben. Dette er i frykt for å prestere dårlig, eller sette seg i en posisjon hvor man får kritiske eller dårlige tilbakemeldinger, og av den grunn vil bli utsatt ved fremtidige oppsigelser. De ansatte er derfor lite villig til å ta risiko og velger å holde seg til stillingsbeskrivelsen.

Mistillit og bedrag er den neste reaksjonen. Noen overlevende ser ikke lenger organisasjonens fremtid, eller deres plass i den nye organisasjonen. De skjønner heller ikke hvorfor de skal bry seg om bedriften når ledelsen tilsynelatende ikke bryr seg om de ansatte. Dette er gjerne ikke tilfelle og årsaken er som oftest dårlig ledelse av nedbemanningen, men det er likevel de ansattes oppfattelse som er det avgjørende for deres reaksjoner.

Videre legger Noer frem problemet med *mangel på gjensidig commitment*. Noen overlevende opplever rett og slett at ledelsen har oversett og forlatt dem, og ikke behandler dem med verdighet og respekt som de føler de fortjener. Forholdet mellom ansatt og ledelse har dermed brutt sammen.

Den syvende følelsen er *misnøye med planlegging og kommunikasjon*. Ansatte blir fort skeptiske til hele omstruktureringen når nedbemanningen blir gjennomlyst av dårlige forberedelser og mangel på tilfredsstillende kommunikasjon. At under halvparten av bedrifter deler planene med de ansatte og enda færre forteller dem hvilken rolle de ansatte vil ha i den nye organisasjonen, tilsier at dette er et utbredt problem.

Noer viser videre at mange overlevende er *misfornøyde med oppsigelsesprosessen*. Dette kan spesielt være at oppsigelsene ikke blir håndtert sensitivt nok, at mange blir ydmyket og at dette også går utover de andre ansattes følelser.

En annen følelse overlevende kan sitte igjen med er *mangel på strategisk retning*. Fordi bedriften i en omstrukturering gjerne har fokus på kortsiktig inntjening, tviler mange ansatte på den mer langsiktige strategien til bedriften. Det som tidligere ble kommunisert som det overordnede målet er nå plutselig dramatisk endret. Ledelsens energi og fokus er på det kortsiktige og bedriftskulturen blir derfor brutt opp fra hva det en gang var.

Den tiende følelsen er *mangel på troverdighet hos ledelsen*. Noen overlevende mister som følge av nedbemanningen troen på at ledelsen er i stand til å ta seg av kjernevirksomheten til bedriften. Ledelsen har dermed liten eller ingen anseelse hos de ansatte.

Den nest siste bekymringen hos overlevende er angående den *kortsiktige profitorienteringen*. Dette dreier seg om at mange overlevende frykter at det skal komme flere oppsigelser dersom man ikke har en tilstrekkelig inntjening i nærmeste fremtid, og dette gjør at de overlevende bekymrer seg.

Til slutt presenterer Noer *følelsen av permanent endring*. Mange føler at selv om de overlever og fortsetter å arbeide i organisasjonen, så vil det aldri bli så bra som det en gang var.

2.3.4 Nyere studier

Survivor syndrome er et fenomen det stadig blir forsket mer på. Et nylig eksempel er av Brandes et. al (2008) som har sett på hvilke effekter jobbusikkerhet og mistillit og frustrasjon (organizational cynicism) har hatt på overlevendes arbeidsinnsats som følge av nedbemanning.

En annen studie, av Shreekumar K. Nair, er også fra 2008. Målet med undersøkelsen var å forstå holdningene til ansatte som overlevde en nedbemanning. Bedriften som ble undersøkt var en indisk enhet av et stort multinasjonalt selskap innen power and automation technologies. 70 overlevende besvarte et spørreskjema, og resultatene viste i stor grad samsvar med Noers arbeid fra 1993. 60 % følte at deres lojalitet og commitment til

organisasjonen var redusert. En tilsvarende prosentandel følte også at nedbemanningen førte til emosjonelle og mentale tap som redusert selvfølelse, selvtillit og tillit til ledelsen. Videre fryktet over halvparten å miste jobben i fremtiden. Nair fant også at lavere arbeidsmoral og økt arbeidsmengde førte til lavere produktivitet og profitt for organisasjonen. 46 % derimot mente at frykt for å miste jobben førte til at de produserte mer enn tidligere. Nedbemanningen og arbeidsrelatert stress førte også til redusert selvrapportert helse. Til tross for dette økte likevel ikke fraværet i tiden etter nedbemanningen. 52 % følte at fremtidsutsiktene til bedriften var forverret som følge av nedbemanningen. Dette kunne komme både av det kjølige forholdet til ledelsen som var oppstått, og som følge av en psykose basert på frykt som hadde utviklet seg. Når det gjaldt gjennomføringen av nedbemanningen mente 89 % at det burde være en gjennomsigtig og rettferdig prosess, noe de ikke følte det hadde vært. Ved ikke å informere initierte ledelsen en mistillit og en følelse av maktesløshet som ga svært destruktive effekter som det ville ta år å bygge opp igjen (Nair, 2008).

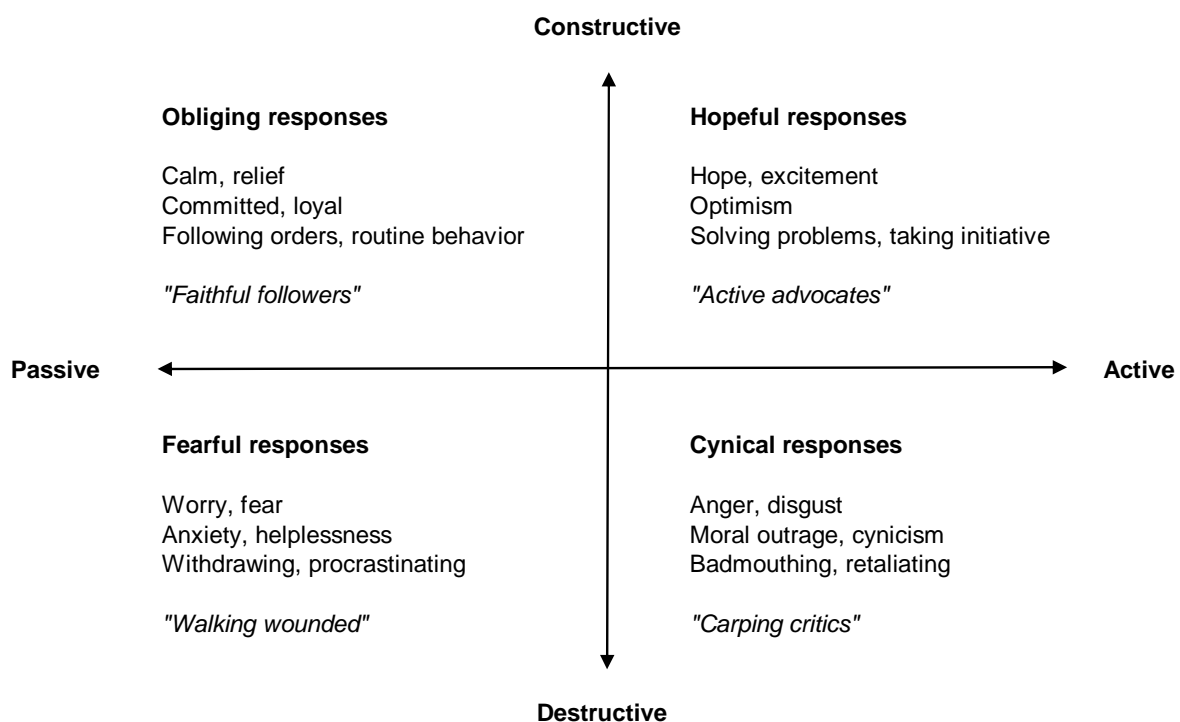
Dette viser at survivor syndrome i aller høyeste grad er aktuelt og et reelt problem i et samfunn hvor nedbemanning er blitt et vanlig fenomen. Studien viser også alvorligheten nedbemanningen kan ha for de overlevende. Dette er noe vi vil se nærmere på i det følgende.

2.3.5 Konsekvenser, omfang, og varighet av survivor syndrome

De aller fleste overlevende opplever survivor syndrome, og dette gir en negativ effekt på motivasjon, commitment og prestasjoner i organisasjonen. De overlevendes følelser og reaksjoner gjør at arbeidsmoralen og produktiviteten faller, mens man ofte får en økning i stress. Dette kan igjen føre til større sykefravær eller presentisme (Dictionary of Human Resource Management, 2001). Presentisme forekommer når en ansatt over lengre tid er fysisk tilstede, men likevel fraværende tankemessig (Lopes og Cunha, 2007).

Ansatte håndterer følelsene ved survivor syndrome verken til eget eller organisasjonens beste, og survivor syndrome er antakelig hovedårsaken til at nedbemanning sjelden resulterer i økt produktivitet slik ledelsen hadde sett for seg (Noer, 1993 (B)). Likevel er det noen overlevende som reagerer med å arbeide hardere, eller ikke endrer innsatsen i det hele tatt. Noen reagerer også med å bedre sitt citizenship i organisasjonen (Mishra og Spreitzer, 1998). Mishra og Spreitzer har derfor kategorisert overlevende etter to akser, konstruktiv-destruktiv og aktiv-passiv. Overlevende som kan kategoriseres som *konstruktive* ser ikke på

nedbemanningen som en trussel eller til skade for seg selv. Disse overlevende er derfor villige til å samarbeide med ledelsen i å implementere nedbemanningen. *Destruktive* overlevende føler seg derimot mer utsatt eller truet, og reagerer med følelser og reaksjoner som har negative følger for organisasjonen. For eksempel kan de holde igjen ressurser i sin egen avdeling selv om de hadde hatt større nytte et annet sted i organisasjonen. En *aktiv* overlevende reflekterer at den ansatte tror den klarer å håndtere nedbemanningen. Den overlevende vil da kunne ta initiativ til å hjelpe ledelsen med å identifisere ledighet i avdelingen, eller motsatt sette i gang destruktive protester. En aktiv overlevende kjennetegnes derfor for å ta seg av problemet. *Passive* overlevende derimot ser på seg selv som mindre egnet til å håndtere nedbemanningen, overser problemet og overlater det til andre. I en figur med to akser får man med dette fire utfall, hvor ansattes reaksjoner kan være: obliging (konstruktiv, passiv), hopeful (konstruktiv, aktiv), fearful (destruktiv, passiv), og cynical (destruktiv, aktiv) (Mishra og Spreitzer 1998).



Figur 1: Archetypes of survivor response (Mishra og Spreitzer, 1998, s. 569)

Selv om utfallene er ulike opplever de aller fleste overlevende survivor syndrome. Dette gjelder også ledere, men det er slik at jo høyere oppe i hierarkiet man er, desto større interesse har de overlevende av å benekte symptomene for survivor syndrome. Ledere i høyere stillinger er derfor ofte motvillige til å iverksette tiltak mot survivor syndrome, selv om det er

kommet indikasjoner på at dette er nødvendig (Noer, 1995). Hvor sterkt og hvilke av symptomene på survivor syndrome som inntreffer avhenger mye av hvordan ledelsen håndterer nedbemanningsprosessen, og hvor sterkt de ansatte i utgangspunktet er knyttet til organisasjonen. Dersom de ansatte føler at situasjonen ble håndtert rettferdig, både for utvelgelsen av hvem som måtte gå og reorganiseringen av de som overlever, vil symptomene til survivor syndrome reduseres (Dictionary of Human Resource Management, 2001). Dersom de overlevende er sterkt knyttet til organisasjonen vil de få sterkere reaksjoner. Dette er fordi disse personene legger mye av livet sitt i andres eller omgivelsenes kontroll, de har høy grad av ytre locus of control (Appelbaum et al., 1997; Wikipedia.no, 17.05.08).

Avgjørende for de overlevendes grad av survivor syndrome er hvem som går/blir igjen. De første som går frivillig ved tilbud om sluttpakker er gjerne de som er yngre, uten familie eller sosiale bånd til samfunnet, og de som ikke har følelsesmessige eller verdibaserte tilknytninger til organisasjonen. Mange av disse er dyktige og har eksterne muligheter. Det har gjerne de som overlever også, men problemet med de gjenværende er at de gjerne velger å bli fordi de er knyttet til et bra samfunn eller livsstil, de har skapt et avhengighetsforhold til organisasjonen. Det hjelper da lite at de overlevende er dyktige, når avhengigheten gjør at de opplever sterke reaksjoner på survivor syndrome, og dermed ikke får utløp for sitt potensiale (Noer, 1998). De overlevende som derimot klarer å bryte kjeden av gjensidig avhengighet, ved at de ønsker å være med på endringen for å bidra til resultater gjennom prestasjoner og ikke på grunn av lojalitet, vil være mer immun mot survivor syndrome. Noer mener derfor at survivor syndrome er et symptom, mens det er avhengigheten til organisasjonen som er sykdommen (Appelbaum et al., 1997).

Det er lett å undervurdere alvorligheten av symptomene fra survivor syndrome, men det er funnet at disse er veldig like symptomene til andre overlevende, fra for eksempel katastrofer og ulykker (Noer, 1995). Enkelte reaksjoner som redusert risikovilje og beskyldninger overfor ledelsen kan gjøre at følelsene vedvarer, og noen ganger forsterker seg, i lang tid etter nedbemanningen. Studier Noer har gjennomført viste at ved å undersøke den samme organisasjonen igjen etter fem år, så var det fortsatt symptomer av survivor syndrome som hang igjen. Spesielt stress, tretthet, redusert motivasjon, depresjon, og økt arbeidsmengde, vedvarte gjennom femårsperioden. Symptomene for usikkerhet, angst, og frykt fortsatte også, sammen med økt følelse av resignasjon og maktesløshet. Det var en sterk følelse av at organisasjonen ikke hadde noe commitment til sine ansatte, og at de ansattes lojalitet var til

dem selv og avdelingen og ikke til organisasjonen. Tørsten på informasjon fortsatte derfor og de overlevende vedvarte også å anklage ledelsen for urettferdighet (Noer, 1995).

2.4 Håndtering av survivor syndrome

2.4.1 David M. Noers intervensjonsmodell

David M. Noer hevder i sin bok "Healing The Wounds" (1993) at de overlevende håndterer følelsene sine på en destruktiv måte, både for seg selv og for organisasjonen som helhet. Derfor må det gjøres noe aktivt for å forhindre og redusere uheldige konsekvenser av survivor syndrome. I denne forbindelse har Noer utviklet en modell som kan brukes som verktøy i håndteringen av survivor syndrome. Intervensjonsmodellen består av fire nivåer med ulik bredde og dybde. Det avgjørende er ikke hvilket nivå som iverksettes først, men at samtlige nivåer aktiveres. I det videre vil vi nå presentere selve intervensjonsmodellen. Vårt fokus i presentasjonen ligger på hvilke strategier som kan behandle eller begrense survivor syndrome.

Nivå-1-intervensjoner: Prosessintervensjoner

Intervensjonene på nivå 1 tar de overlevendes perspektiv, og omhandler i hovedsak deres subjektive oppfattelse av hvordan nedbemanningen håndteres. For å sikre best mulig resultat, må intervensjonene planlegges før nedbemanningen finner sted, og implementeres senest 30 dager etter den er i gang. Intervensjonene vil ikke kunne helbrede survivor syndrome, men vil kunne forhindre at symptomene blir altomfattende.

Noer mener at det er helt avgjørende at de ansvarlige for nedbemanningen imøtekommer de overlevendes enorme behov for informasjon. Usikkerhet og ubesvarte spørsmål må ikke få slå rot, og løsningen blir dermed å overstrømme systemet med informasjon. De overlevende ønsker å få vite alt om hva som foregår, for på den måten å etablere en følelse av trygghet. Ledelsen må fortelle sannheten, og ikke la seg friste til å si at nedbemanning ikke vil forekomme i fremtiden. Ærlighet verdsettes. Informasjonen må presenteres muntlig, skriftlig, formelt, uformelt, verbalt og ikke-verbalt, samt på tvers av hierarkiske nivåer. Informasjonen må gjentas flere ganger, da det viser seg at budskapet har vanskelig for å nå frem. Minst like viktig som informasjonsdeling, er ledernes rolle. Ikke-verbale budskap virker ofte sterkere inn på de overlevende, enn ord alene. Oppriktighet, empati, øyekontakt og berøring vil i de fleste tilfeller ha svært gunstig effekt på hvordan omstillingsprosessen oppfattes av den enkelte.

For mange ledere er det vanskelig å møte disse kravene, da barrierer som hindrer selvinnsikt og oppriktig kommunikasjon har bygd seg opp. Disse barrierene kan brytes ved at ledere får opplæring og trening i å kommunisere fra hjertet. Ved å kommunisere fra hjertet imøtekommes de emosjonelle behovene overlevende vil føle i en nedbemanningssituasjon. Timing er avgjørende for at kommunikasjonen skal virke positivt inn på survivor syndrome. Ledelsen må i første fase derfor fokusere på de emosjonelle aspektene, for så å foreta et skift til kommunikasjon av mer kognitiv art (tall og fakta). Dette vil kunne gi svært positive resultater i forhold til symptomer på survivor syndrome.

Den subjektive opplevelsen i forhold til håndtering, vil videre påvirkes av oppfattet rettferdighet, deltagelse, ivaretagelse av de som mister jobben og underrettelse i forkant. Dersom de overlevende føler at bakgrunnen for nedbemanningen og utvelgelsesprosessen for de som må gå er legitim, vil dette styrke tilliten til ledelsen og organisasjonen. For å sikre dette, må kommunikasjonen være tydelig og ærlig gjennom hele omstillingsprosessen.

Dersom de overlevende føler at ulempene ved nedbemanningen ikke bare faller på dem, men fordeles jevnt utover i organisasjonen, også hos toppledelsen, vil dette virke gunstig inn på symptomene av survivor syndrome. De fleste vil være villige til å ta sin del av byrden, når de ser at andre drar i samme retning.

Deltagelse vil kunne virke positivt inn på oppfattet prosedyrerettferdighet, og dermed også på symptomene av survivor syndrome. For mange er innflytelse på beslutningsprosessen viktig. Det avgjørende er ikke nødvendigvis at deres forslag til løsning ble valgt, men at de fikk anledning til å påvirke betingelsene for nedbemanningen. Et annet moment Noer trekker frem her, er hvorvidt alternativer til nedbemanning ble vurdert.

Når nedbemanningen er en realitet, er det av stor betydning for de overlevende hvordan organisasjonen ivaretar ofrene. Arbeidsgiver kan tilby gode sluttpakker, karriereveiledning, og generelt behandle ofrene med verdighet og respekt.

Nedbemanning forbindes ofte med hemmelighet, og det er gjerne konflikt mellom hvilket tidspunkt det er taktisk klokt å offentliggjøre at nedbemanning er nødvendig, og det som er gunstig for de ansatte. Dessverre ser det ut til at det taktiske hensynet veier tyngst. Dersom de

ansatte får beskjed i god tid før nedbemanningen skal finne sted, vil de kunne møte og bearbeide egen angst og på den måten føle at de har kontroll over situasjonen.

Nivå-1-intervensjoner er taktisk viktige, men Noer påpeker at de kun er å anse som hygiene faktorer og ingen kur. Det er først når vi kommer opp på nivå 2 at selve helbredelsesprosessen starter.

Nivå-2-intervensjoner: Sorgintervensjoner

Intervensjonene på nivå 2 har til hensikt å hjelpe de overlevende med å uttrykke egne følelser og emosjoner. Målet er å frigjøre energien som til nå har vært brukt på å undertrykke dem. Dersom det legges lokk på emosjoner og følelser, vil dette resultere i at symptomene av survivor syndrome rammer enda hardere. Følgelig blir det helt avgjørende å legge til rette for nivå-2-intervensjoner. Intervensjonene er relativt enkle å iverksette, og virkningen kan være svært effektiv. For mange organisasjoner vil det være fornuftig å hyre inn ekstern kompetanse i begynnelsen av arbeidet, for så å implementere strategiene i systemet.

Individuell rådgivning og terapi er virkningsfullt, men ifølge Noer er det gruppeaktiviteter som er mest effektivt for å bringe frem følelsene til overflaten.

Noer presenterer flere konkrete eksempler på sorgintervensjoner, og vi ønsker å referere et par av disse her for å få frem hvordan survivor syndrome kan håndteres på en relativt enkel måte.

Det første eksempelet er *teamet som drar på en 3-dagers tur sammen*, hvor målet er å stille en diagnose, samt å legge en ny slagplan for veien videre. I løpet av oppholdet gjennomføres ulike øvelser som skal åpne opp for deling av følelser. Ett alternativ kan være å skrive om sin egen opplevelse av det som har skjedd, for så å dele dette med de andre. Respekt og emosjonell støtte er avgjørende for at de overlevende skal åpne seg opp følelsesmessig. En dramatisering av den felles opplevelsen kan være en fin avslutning på seansen. Noer foreslår at man lager to skuespill, ett satt opp som en tragedie og ett som uttrykk for en inspirerende og ny visjon.

En av seansene bør inneholde et foredrag eller lignende om symptomer på survivor syndrome. På denne måten får de overlevende vite hva som er normalt å føle/ oppleve i deres situasjon. Kunnskap om survivor syndrome kan være med på å bevisstgjøre den enkelte på egne følelser

og følgelig legge til rette for bearbeiding, noe som igjen vil sette i gang helbredelsesprosessen. Som en avslutning på denne intervensjonen kan teamet avtale fremtidige teambuilding- og kommunikasjonsøvelser.

Det er viktig at ledelsen i organisasjonen er positivt innstilt til intervensjonen, samt at den som gjennomfører den er erfaren og dyktig på området. Systemendringer, som nivå-2-intervensjoner, krever kontinuerlig støtte og involvering fra toppledelsen.

Et annet eksempel Noer trekker frem er at *et team eller en avdeling arrangerer en minneseremoni* med lys, musikk og avskjedsord. Hver enkelt skriver ned idéer og aktiviteter de ønsker å ”begrave” på en lapp, leser dem opp, river den i to og legger den i en sort eske. Det samme kan gjøres med ting de frykter. De ansatte tar så farvel med pappesken og dens innhold idet den blir begravd i en container eller lignende. Denne symbolske handlingen med å legge fortiden bak seg og se fremover, gir ifølge Noer svært positive resultater med hensyn til survivor syndrome.

Som eksemplene viser, vil man ved hjelp av kreativ tankegang kunne utforme svært effektfulle nivå-2-intervensjoner, men de som er ansvarlige for nedbemanningen må ha innsikt i både praktiske og teoretiske aspekter ved håndtering av survivor syndrome.

Nivå-2-intervensjoner kan forankres teoretisk til Kübler-Ross’ modell for sorging. På veien mot kurering av survivor syndrome, kan man forvente at de overlevende gjennomgår følgende fem trinn:

1. Fornektelse – ”Jeg er ikke offer, ikke emosjonelt involvert.”
2. Sinne, raseri, sjalusi og hat – ”Jeg føler skyld og er sint fordi jeg har beholdt jobben.”
3. Forhandling – ”Finnes det alternativer til at kollegaer mister jobben?”
4. Depresjon, tristhet, pessimisme og skyld – ”Dette kommer til å skje meg før eller senere.”
5. Aksept, men ikke glede – ”Jeg er ikke den samme, det har blitt begått ”overgrep” mot meg.”

Nivå-3-intervensjoner: Intervensjoner som bryter kjeden av gjensidig avhengighet

Intervensjonene på nivå 3 har til hensikt å hjelpe de overlevende å vinne tilbake en følelse av kontroll og selvtillit. De skal hjelpe den enkelte til å bryte ut av avhengigheten til

organisasjonen. Bemyndiggjorte ansatte, som har kontroll over selvtilliten og føler seg betydningsfulle, vil ifølge Noer være immune mot survivor syndrome. Årsaken til dette er at de ikke måler egen selvtillit og verdi ut ifra organisasjonen de jobber i, men heller ut ifra det arbeidet de gjør.

Intervensjonene på nivå 3 er mer komplekse enn på nivå 1 og 2. Målet er nemlig å hindre survivor syndrome. Dersom dette lykkes, vil resultatene kunne bli svært tilfredsstillende. Noer beskriver tre typer nivå-3-intervensjoner; løsrivelse, gi slipp og finne en dypere mening.

Den første nivå-3-intervensjonen er *løsrivelse*. Intervensjonen har til hensikt å hjelpe den ansatte å løsrive seg fra organisasjonen, slik at identitet og selvtillit ikke ensidig avhenger av tilknytningen til organisasjonen. Dette er en nødvendighet for å bryte ut av kjeden med gjensidig avhengighet.

Å være målorientert, heller enn relasjonsorientert, er avgjørende for at løsrivelse skal kunne skje. Dette krever at den enkelte må jobbe med seg selv, for å holde fokus på det å skape noe eller løse en oppgave. Den nye psykologiske kontrakten fremmer også løsrivelse, da den er kortsiktig og oppgaveorientert. Som vi skal se senere, stimulerte den gamle psykologiske kontrakten til avhengighet.

Løsrivelsesprosessen begynner med at den enkelte innser at det ikke er arbeidsgivers ansvar å ”pleie” alle aspekter ved livet. Dersom organisasjonen man er ansatt i er eneste holdepunkt, stiller man seg selv i en svært sårbar situasjon. Dette vil særlig få uheldige følger i en nedbemanningssituasjon. Det er anbefalt at man kontinuerlig etablerer uavhengige forhold i ulike miljøer, for på den måten å bygge en plattform av selvstendighet.

Den andre nivå-3-intervensjonen er *gi slipp*. I en organisasjon som er preget av utstrakt avhengighet, vil de ansatte føle et sterkt kontrollbehov. Man ønsker ikke å gi slipp på følelsen av kontroll. Den enkelte ønsker både å kontrollere andre og å være regissøren av en konstruert virkelighet. Noer peker på at den gamle arbeidskontrakten er død, men fortsatt krever ansatte og fagforeninger jobbsikkerhet og høyere lønn for samme arbeid og produktivitetsnivå. Ledelsen klamrer seg gjerne også fast i fortiden, og ønsker å bevare status quo og legge langsiktige planer for organisasjonen, noe som er vanskelig. Under krise som nedbemanning kontrolleres og styres informasjonsflyten, kontrollene intensiveres, sannheten fryktes og

ærligheten reduseres. Atferden begge parter viser, er lite produktiv for organisasjonen, samtidig som den er uheldig for den enkelte.

Første steg på veien mot løsrivelse er å stole på egne persepsjoner og gi opp forsøkene på å kontrollere en ukontrollerbar situasjon. I organisasjoner med utstrakt avhengighet, vil den enkelte ha svært vanskelig for å stole på egne persepsjoner uten å få disse bekreftet fra andre. For å bryte ut av denne uheldige situasjonen, kan det være fornuftig å trekke inn ekstern hjelp for å komme i gang med ”straight talk”-intervensjoner eller eventuelt bruke en intern med personlig mot til å uttale seg. Dette vil kunne ha en forløsende effekt, og påvirke andre til å ta et oppgjør med egen atferd og tankegang. På denne måten vil organisasjonen igjen operere produktivt i den nye virkeligheten.

Finne en dypere mening er den siste nivå-3-intervensjonen. Intervensjonen innebærer en indre, spirituell reise med mål om å finne en dypere mening med livet. Dette krever at personen ønsker å gi seg hen til en større kraft. Den spirituelle dimensjonen kan være av både religiøs og ikke-religiøs art, og det er opp til hver enkelt å avgjøre ens unike mening med livet. Det kan være utfordrende å diskutere slike personlige tanker i plenum, og da særlig dersom organisasjonen fortsatt er preget av det gamle paradigmet hvor det ikke var tradisjon for å snakke åpent om slike ting.

Man må ikke forstå intervensjonen dit hen at man ikke kan finne en dypere mening innenfor organisasjonen. Budskapet er heller at roten til meningen bør springe ut fra den enkeltes indre, for så å spre seg videre til organisasjonen. Ikke motsatt – at det er organisasjonen som er i besittelse av den virkelige meningen, og at det kreves medlemskap for å få ta del i den.

Det er ofte slik at man trenger en ”wake-up-call” før man finner en dypere mening med livet. For mange vil en nedbemanningsprosess, grunnet dens intense emosjonelle følelser, sette i gang en prosess hvor man stiller seg dype og granskende spørsmål. Dette kan følgelig være starten på den spirituelle reisen.

Noer beskriver i ”Healing The Wounds” (1993) enkle øvelser som stimulerer til søk av en dypere mening:

- Skriv en personlig ”mission statement” for hva man ønsker å oppnå i livet. Del den med andre, og reflekter rundt det som er skrevet.

- Utvikle en livslinje fra fødsel frem til antatt død tidspunkt, hvor opp- og nedturer plottes inn. Som ledd i øvelsen skal man også si noe om hva man tror egen dødsårsak vil være. For antatte gjenværende år, skal man skissere hva man ønsker å oppnå. En annen variant er å skrive sin egen nekrolog, for så å la andre lese den.

Nivå-4-intervensjoner: Systemintervensjoner

Intervensjonene på nivå 4 har til hensikt å utvikle systemer og prosesser som gjør folk immune mot survivor syndrome. I korte trekk går det ut på å etablere en ny psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette vil gi et skift fra det som var til det som nå er.

Den første intervensjonen er *fra langsiktighet til midlertidighet*. Ved å forlate det gamle paradigmet/den gamle psykologiske kontrakten, melder det seg et behov for en fleksibel, diversifisert og midlertidig arbeidsstokk. Det er ikke lengre ønskelig at de ansatte er fastlåst til én og samme organisasjon over lengre tid. Det trengs derfor systemer som utvikler seg i takt med den nye virkeligheten.

Organisasjonen bør tilby forsikrings- og pensjonsordninger som er overkommelige med hensyn til pris, samtidig som de ikke er låst til kun å gjelde én arbeidsgiver. Den ansatte må ifølge Noer ha mulighet til å overdra fordelene han/hun har opparbeidet seg gjennom ordningene, ved et eventuelt bytte av jobb. Dette vil være med på å skape en fleksibel arbeidsstokk, som har mulighet til å være mobil.

Videre vil organisasjonen være tjent med å belønne og gi positiv oppmerksomhet på en måte som er i tråd med strategien til den nye kontrakten, og ikke på grunnlag av ansiennitet slik som tidligere. Noer er av den oppfatning at bruk av slipsnåler, armbånd/ringer, plaketter og andre synlige symboler på ansiennitet, sender ut feile signaler når man ønsker fleksible og midlertidige arbeidsforhold. Å markere positiv atferd og gode prestasjoner som måloppnåelse, god kundebehandling og arbeid vel utført, vil være mer i tråd med den nye kontrakten enn hvor mange år man har vært ansatt.

Heller enn å la ansatte gå av i stillhet, bør anledningen markeres. Dette fordi avgangen er å anse som et resultat av en planlagt handling. Overgangsriten er derfor vel verdt å feire. For å utvikle en virkelig fleksibel just-in-time arbeidsstokk, bør organisasjonen fjerne alle former

for kunstig belønning, fordeler og statusskiller. Da alle er å anse som midlertidig ansatte, vil det heller ikke være naturlig å skille mellom vikarer, heltids- og deltidsansatte.

Den neste nivå-4-intervensjonen er å gå *fra å belønne prestasjoner med forfremmelse til å belønne prestasjoner med anerkjennelse*. Under det gamle paradigmet ble prestasjon belønnet med forfremmelse. Forfremmelse ble samtidig brukt som belønning for lojalitet, som bekreftelse på at man passet godt inn osv, i tillegg til at forfremmelse var eneste vei til lønnsforhøyelse. Tildeling av statussymboler ble avgjort på bakgrunn av hvor man var ranket i det hierarkiske systemet.

Verden har endret seg, og de nye organisasjonene er flatere i strukturen og man opplever sjeldnere forfremmelser. Nå blir god prestasjon heller belønnet med mer interessante arbeidsoppgaver, jobberikelse, deltagelse og delt visjon. Dette vil i tur gi økt motivasjon for å gjøre en god jobb.

Videre beskriver Noer intervensjonen å gå *fra paternalistisk til bemyndiggjort ledelsesatferd*. Paternalisme fører til en avhengig, føyelig arbeidsstokk og stimulerer ikke til bemyndiggjøring av de ansatte. Tidligere var det tradisjon for at organisasjonene skulle ”ta seg av” sine ansatte. Dette var et typisk trekk ved den gamle psykologiske kontrakten, og har vist seg utfordrende å endre. Organisasjonen tok vare på de ansatte i bytte mot deres lojalitet og arbeidsinnsats. Den nye kontrakten åpner for at alle får mulighet til å utvikle ferdighetene de trenger, samt å ta vare på seg selv, for på den måten å få økt selvtillit og bryte ut av de utdaterte avhengighetsforholdene. Organisasjonen kan legge til rette for det nye paradigmet ved å oppfordre til autonomi, la den enkelte planlegge karrieren sin selv, samt å innføre såkalt ”tough love”. Autonomi og bemyndiggjøring, heller enn kontroll og avhengighet, krever at organisasjonen har tillit til den enkeltes ferdigheter og evne til å vise ansvarlighet. Langsiktig karriereplanlegging innenfor én organisasjon har ingen mening i det nye paradigmet, da ingen kan garantere videre ansettelse eller predikere hva som vil skje i fremtiden. Dersom en langsiktig plan skisseres, vil det oppstå falske forhåpninger og i en nedbemanningssituasjon vil det oppstå en tap-tap-situasjon mellom organisasjonen og de ansatte.

Fra giftig lojalitet til personlig ansvarlighet er neste nivå-4-intervensjon. Under det gamle paradigmet var tankegangen følgende; ”Jeg er takknemlig for jobben min, og jeg planlegger en karriere i denne organisasjonen.” ”Vi tar vare på våre ansatte, og vi forfremmer internt.”

Den nye psykologiske kontrakten gjør det ikke mulig for organisasjonen å holde sin del av avtalen, noe som ved omstillingsprosesser kan skape mistillit. Resultatet av å forfremme fra et begrenset, internt utvalg som ikke er inneforstått med det nye paradigmet, vil være uheldig. Den nye psykologiske kontrakten krever nivå-4-intervensjoner som legitimerer både interne og eksterne karriereplaner, og som rekrutterer diversifiserte ansatte.

Det er urealistisk å forvente livslang forpliktelse fra en ansatt, og ansatte bør heller oppfordres til å bevege seg inn og ut av organisasjonen etter behov. Mens de er ute opparbeider de seg nyttig erfaring, videreutdanner seg og blir motiverte av å prøve nye ting. Mens de jobber i organisasjonen (er inne), har de fokus på en tidsbegrenset oppgave, de er målorientert og kan realisere seg selv.

Noer mener organisasjoner bør øke rekrutteringen av diversifisert arbeidskraft, særlig i tøffe tider. Suksessfulle organisasjoner vil ha en kontinuerlig flyt av ansatte med ulik arbeidserfaring, kjønn, alder, etnisitet, datainnsamlings- og beslutningstakingstil. Denne diversifiseringen vil kunne skape varige konkurransefortrinn. For å oppnå dette, kreves også ekstern rekruttering. Uforutsigbarheten i den nye virkeligheten krever nye krefter og heterogene perspektiver.

Den siste nivå-4-intervensjonen er *fra implisitt karriereavtale til eksplisitt arbeidskontrakt*. Arbeidskontraktene som nå signeres er mer spesifikke innholdsmessig og av kortsiktig art. Kontrakten innbyr til et jevnbyrdig forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ansatte stoler ikke blindt på at organisasjonen skal sørge for karrieren, samtidig som organisasjonen ikke lengre føler seg tynget av dette ansvaret.

2.4.2 Joel Brockners inndeling av håndtering i faser

Joel Brockner gir i sin artikkel "Managing the Effects of Layoffs on Survivors" (1992) råd om hvordan man på en effektiv måte kan forhindre og håndtere survivor syndrome. Hans tilnærming skiller mellom hva som bør gjøres før, under og etter nedbemanningen. Vi vil i det følgende presentere hans hovedargumenter.

Før nedbemanningen

I første fasen bør man *vurdere hvorvidt det er samsvar mellom nedbemanningen og organisasjonens strategi og kultur*. Nedbemanning generelt er gjerne et resultat av organisasjonens ønske om forbedret produktivitet gjennom skjerpet kostnadskontroll. Imidlertid er det ikke gitt at kostnadskontroll alltid er optimal strategi, og følgelig bør det gjøres en vurdering i forkant av hver enkelt omstillingsprosess. Kutting i kostnader kan ha uheldige konsekvenser for de overlevende, på produkt-/tjenestekvaliteten osv. I enkelte situasjoner vil organisasjonen heller være tjent med å innføre Total Quality Management (TQM) som fokuserer på kvalitetssikring i alle prosesser i organisasjonen. Dette vil kreve økt ressursbruk og dermed høyere kostnader. Brockner mener altså at nedbemanning må være en logisk konsekvens av organisasjonens overordnede strategi. Samtlige kostnadsbesparende alternativer må vurderes i stedet for, eller i tillegg til nedbemanning.

Råd nummer to i denne fasen er å *gi beskjed i god tid*. Dersom de ansatte får beskjed om nedbemanningsbeslutningen i god tid, har de mulighet til å bearbeide egne følelser og tanker i forkant av selve nedbemanningen. Ofrene vil kunne oppleve at avgangen skjer på en myk og verdig måte, noe de overlevende vil føle takknemlighet overfor. Dette har positiv innvirkning på produktivitet og kampånd innad i organisasjonen.

Videre råder Brockner til å *identifisere nøkkelpersoner og anmode dem om å vise commitment overfor den nye organisasjonen*. Gode rollemodeller for ønsket atferd, er svært viktig i en nedbemanningssituasjon. For organisasjonen er det av stor betydning at de gjenværende ansatte omfavner det nye og drar sammen mot nye mål. For å oppnå dette vil det være naturlig å bruke "stjernene" og opinionslederne som har stor innflytelse på resten av gruppen. Overlevende antas å plukke opp såkalte cues fra andre om hvilken respons som er naturlig, og derfor er det essensielt at nøkkelpersonene er positive til endringen.

Før nedbemanningen bør man også *forberede overordnede og managere på den forestående nedbemanningen*. De som skal implementere nedbemanningen må få vite hva de kan forvente og hvordan de skal opptre i gitte situasjoner. Som vi vet, kan ledelsen forvente et vidt spekter av emosjoner hos sine medarbeidere, slik som skyld, angst, lettelse etc. Den emosjonelle tilstanden til de overlevende vil kunne bli svært destruktiv dersom de fornektet eller oppleves som avvikende. Følgelig er det avgjørende at lederne anerkjenner og gir rom for bearbeiding av emosjoner.

Brockner hevder at de som implementerer nedbemanningen (ofte linjelederne) gjennomgående gjør en dårlig jobb. Dette fordi de ikke ønsker å være bærere av dårlige nyheter. På grunn av ubehaget dette medfører, påvirkes prosessen negativt. I tillegg sliter linjelederne med balansegangen mellom å holde for mye informasjon tilbake og å være for direkte. Da nedbemanning forekommer relativt sjeldent i én og samme organisasjon, er det vanskelig å opparbeide seg erfaring på området. Følgelig påvirkes prosessen også av dette.

Under nedbemanningen

I denne fasen bør man *gi fullstendig informasjon*. Idet de ansatte er informert om at en nedbemanning vil finne sted, vil de være sultne på informasjon. Hvem må gå? Når? Hvorfor? Kan det skje igjen? osv. Dersom ledelsen ikke gir tilstrekkelig informasjon, vil man bidra til å skape liv i de ansattes skrekkscenarier om hva som vil komme til å skje. For å dekke behovet om å vite, fyller den ansatte selv inn det som mangler av informasjon. I tillegg blir jungeltelegrafene en yndet kommunikasjonskanal, noe som kan vise seg å bli svært uheldig.

Selv om Brockner mener at ledelsen skal gi fullstendig informasjon, betyr det ikke at han mener at all informasjon behøver å offentliggjøres. For å forhindre usikkerhet hos de ansatte, må ledelsen forklare hvorfor de ikke har anledning til å gå ut med den aktuelle informasjonen.

Videre bør man *overkommunisere*. Grunnet den kaotiske situasjonen organisasjonen befinner seg i under nedbemanning, kan det være vanskelig å få frem budskapet til de overlevende. For å unngå dette problemet må informasjonen være så tydelig som mulig, i tillegg til at den bør kommuniseres ansikt til ansikt, flere ganger og på ulike måter (intern tv-kanal, elektronisk newsletter o.l.). Dersom budskapet ikke når frem, vil feilaktig informasjon spres via jungeltelegraf og sladder, noe som ofte er svært uheldig for organisasjonen.

Det tredje rådet under nedbemanningen er å *tilby hjelp og støtte*. Personer som blir utsatt for nedbemanning kan komme til å lide økonomisk tap, i tillegg til andre emosjonelle belastninger. Mange overlevende går rundt og frykter at de blir de neste som må gå, noe som vil forsterke intensiteten av symptomene. Organisasjonen bør legge til rette for hjelp og støtte som kan lette byrden. Eksempler på dette kan være fratredelsesgodtgjørelse og rådgivning. Kostnadene som følger med dette, vil veies opp av de positive effektene hos de overlevende.

Det er ikke tilstrekkelig at ledelsen bidrar med hjelp og støtte, de må også kommunisere til de overlevende hva de gjør for ofrene.

Det er også viktig å *behandle ofre og overlevende med verdighet og respekt*. Like viktig som konkrete tiltak for å hjelpe, er hva som blir sagt, hvordan det ble sagt, når det ble sagt og hvor ofre/overlevende var da de fikk beskjeden. Det totale bildet av dette avgjør hvorvidt en ansatt føler seg behandlet med verdighet og respekt. Det er helt klart gunstig om organisasjonen får dette til på en god måte.

Dersom de ansatte opplever prosedyrerettferdighet, vil ikke behovet for konkrete støtteordninger være like stort. Dersom prosedyrerettferdighet ikke er tilstede, vil ansatte reagere mer fordelaktig dersom organisasjonen er sjenerøs i forhold til sluttpakker og lignende.

Det femte rådet i denne fasen er å *øke ledelsens tilgjengelighet*. Med tanke på hvor kaotisk og stressende en nedbemanningssituasjon kan være, er det naturlig at lederne ønsker å trekke seg noe tilbake. Også lederne sliter med egne bekymringer, og trenger tid og rom for å bearbeide dem. Likevel må hensynet til de ansatte veie tyngre, og ledere på alle nivåer bør gjøre seg tilgjengelige for å svare på spørsmål og for å møte ofre og overlevende. Organisasjonen kan etablere en intern hotline, lederne kan gå rundt i gangene og la egen dør stå åpen til enhver tid.

Et siste råd i denne fasen er å *bruke seremonier for å fasilitere overganger*. For mange er det lettere å akseptere overgangen når det blir satt av tid til å anerkjenne følelsene forbundet med endringen. Seremonier av ulike slag gir folk en mulighet til å godta at endringen kommer til å skje, samtidig som man tar inn over seg egne reaksjoner på det som hender.

Etter nedbemanningen

Etter en nedbemanning er det avgjørende at de overlevende samler seg som gruppe igjen. Intervensjonene som gjøres i etterkant, må planlegges før implementeringen av nedbemanningen.

Be om råd fra de ansatte. Så snart det verste traumet av nedbemanningen har lagt seg, bør de overlevende inviteres til å innta en aktiv rolle i å forme et fruktbart arbeidsmiljø. De bør oppfordres til å komme med forslag til hvordan organisasjonen kan skape mer med mindre

ressurser (ansatte). Ledelsen vil gjøre lurt i å ta hensyn til deres ønsker, da de nettopp har vært gjennom en stressende periode uten følelse av kontroll. Oppfattet kontroll kan bli gjenvunnet i noen grad dersom overlevende får ta en aktiv rolle og bli involvert i beslutninger som vil påvirke dem direkte.

Videre rådes man til *rightsizing*. Etter nedbemanningen må organisasjonen vurdere hvorvidt oppgavene de overlevende gjør er i tråd med den overordnede strategien. Etter en sammenligning mellom hva organisasjonen bør fokusere på og de oppgavene som faktisk gjøres, vil det være naturlig å fjerne de oppgavene som ikke anses å være verdifulle. Ved å fjerne disse arbeidsoppgavene, vil de overlevende oppleve at deres arbeidsmengde letter noe.

I denne fasen er det også viktig med *jobberikelse*. Overlevendes reaksjoner avhenger ikke bare av endringen i mengde arbeid relativt til tidligere, men også av endringen i kvaliteten eller hvor givende jobben er. Dersom den er mer stimulerende og interessant, vil produktiviteten og moralen øke.

I etterkant av en nedbemanning har man en særlig god anledning til å redesigne arbeidet de overlevende gjør, for på den måten å gjøre jobben mer interessant for den enkelte. Dette omtales i litteraturen som *jobberikelse*. Ved å også vurdere hvordan jobben gjøres, vil man komme frem til kreative løsninger som er gunstige for arbeidssituasjonen. Organisasjonen må i denne forbindelse forvente kostnader i form av opplæringsbehov.

Det fjerde og siste rådet er at man bør *forsikre om at overlevende er klar over de nye mulighetene*. Feilaktig konkluderes det med at det ikke finnes muligheter i en organisasjon som nylig har vært gjennom en nedbemanning. Dette trenger ikke å være tilfelle. Kanskje er mulighetene mange, men de er bare litt annerledes sammenlignet med tidligere. Det er organisasjonens ansvar å synliggjøre de (karriere)mulighetene som ligger der.

Etter å ha vært gjennom en større omstillingsprosess, vil de overlevende være sultne på å oppleve suksess igjen. Derfor bør de, sammen med ledelsen, sette opp oppnåelige mål de kan strekke seg etter. Arbeidsoppgavene må også være av en slik karakter, at det er mulig for den enkelte å løse dem. Ledelsen vil være tjent med å belønne overlevende som inntar den nye, positive atferden. Andre vil da se at man blir belønnet for å dra i riktig retning, og dermed er det mer sannsynlig at flere vil gjøre det samme.

3.0 Syntese

I dette kapitlet vil vi å foreta en avgrensning i forhold til teoretisk fokus på oppgaven. Vi starter med en kort sammenfatning av teorikapitlet, samtidig som det videre fokuset spisses. Deretter presenteres en modell som illustrerer årsakssammenhengen mellom de ulike variablene vi vil studere nærmere.

3.1 Oppsummering av teori og spissing av fokus

Organisatorisk endring, som nedbemanning, har som mål å forbedre bedriftens resultater, samt å endre de ansattes atferd. En slik omstilling kan medføre emosjonelle, kognitive og/eller atferdsmessige reaksjoner hos de ansatte. I litteraturen beskrives tre ulike nedbemanningsstrategier; oppsigelser, redesign av organisasjonens arbeid, og systemisk strategi. Vår casebedrift Dagbladet har benyttet en kombinasjon av de to førstnevnte, og således vil vi se nærmere på disse. I omstillingssammenheng kan de ansatte kategoriseres i ulike grupper. Vi har valgt inndelingen ofre og overlevende. Ofrene er de som frivillig gjennom for eksempel sluttpakker eller gjennom oppsigelse, må forlate bedriften. De overlevende beholder jobben etter nedbemanningen, og fortsetter dermed videre i organisasjonen. Vi fokuserer i all hovedsak på sistnevnte gruppe. Sentralt i denne sammenheng er den psykologiske kontrakten mellom organisasjonen og ansatte. Tidligere ble medarbeidernes lojalitet belønnet med livslang karriere. Det var et gjensidig ønske om et langsiktig samarbeid. De siste årene derimot har den psykologiske kontrakten endret seg betydelig, og i litteraturen omtales dette som et paradigmeskifte. Syklusene har blitt kortere og ansettelsesforholdene er i større grad preget av midlertidighet. Hyppige jobbskifter og omstillingsprosesser har blitt normen, og mange opplever nå survivor syndrome.

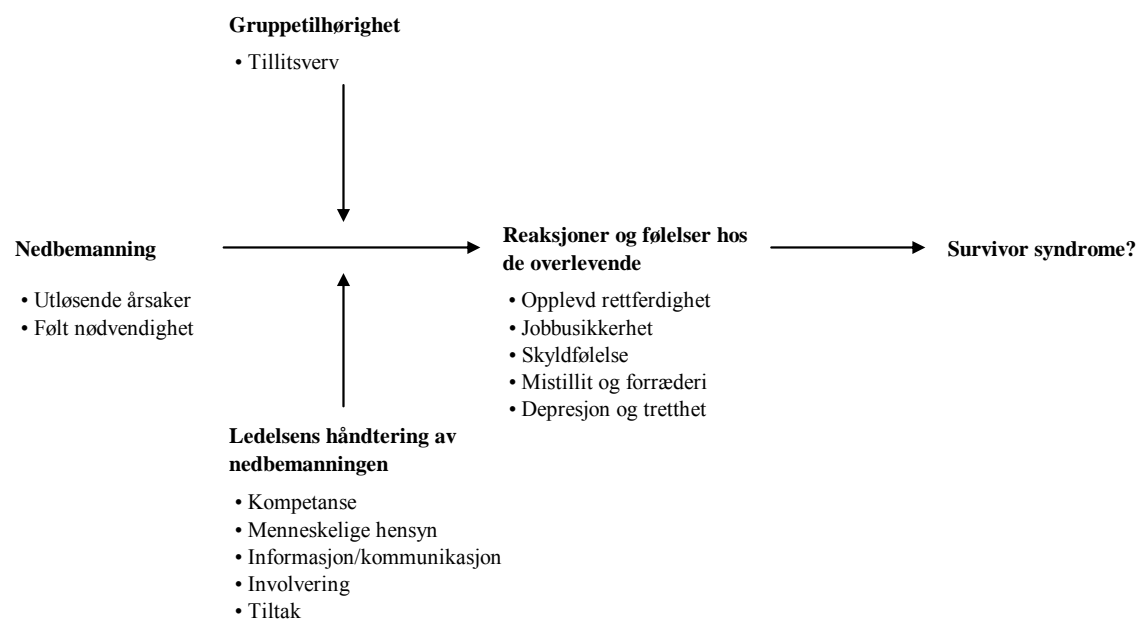
Survivor syndrome er de mange følelser og reaksjoner overlevende opplever i forbindelse med en nedbemanning. Selv om det ikke finnes én allment akseptert definisjon, brukes ofte: "the mixed bag of behaviours and emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing" (Doherty og Horsted, 1995, s. 26). Fenomenet vil være svært belastende på den enkelte og på organisasjonen som helhet, og er antakelig hovedårsaken til at nedbemanning sjelden resulterer i ønsket produktivitetsøkning. Forskere vektlegger ulike dimensjoner ved survivor syndrome, men opplevd rettferdighet og jobbusikkerhet er særlig sentralt. To av de mest anerkjente forskerne på området er Joel

Brockner og David Noer. Vi har valgt å se på et utvalg av deres dimensjoner; opplevd rettferdighet, jobbusikkerhet, skyldfølelse, mistillit og bedrag, og depresjon og tretthet.

Hvor sterkt og hvilke av symptomene på survivor syndrome som inntreffer avhenger i stor grad av hvordan ledelsen håndterer nedbemanningsprosessen, og de ansattes forpliktelse til organisasjonen. Hovedårsaken til survivor syndrome er ofte mangel på informasjon eller dårlig kommunikasjon. Noers intervensjonsmodell kan være et godt verktøy for ledelsen i håndteringen av survivor syndrome. Det er ikke avgjørende hvilken rekkefølge de fire nivåene av intervensjoner iverksettes. Det viktigste er at alle faktisk aktiveres. Prosessintervensjon, sorgintervensjon og systemintervensjon har som mål å redusere symptomene på survivor syndrome, mens intervensjoner som bryter kjeden av gjensidig avhengighet skal hindre fenomenet. Planlegging av håndtering og tiltak er nødvendig for et godt resultat. Brockners tilnærming vektlegger i stor grad ledelsens håndtering i løpet av de ulike fasene av nedbemanningsprosessen. Vi vil i størst grad benytte Brockners arbeid i vår analyse av Dagbladets håndtering, mens Noers arbeid gir eksempler på hva som burde vært gjort.

3.2 Fokusert modell

Basert på avgrenset teoretisk fokus har vi nå utviklet en modell. Denne danner grunnlaget for utarbeidelse av intervjuguide, samt analyse av innsamlede data.



Figur 2: Fokusert modell

Vi vil i det videre kort forklare de ulike variablene i modellen, samt relasjonen mellom dem.

Variabelen **nedbemanning** innbefatter utløsende årsaker og følt nødvendighet. Førstnevnte omhandler interne og/eller eksterne forhold som gjør at ledelsen beslutter å nedbemanne. Følt nødvendighet er de overlevendes oppfatning av hvor påkrevd nedbemanningen var.

Som modellen viser fører nedbemanning til **reaksjoner og følelser hos de overlevende**. Vi har valgt å undersøke et utvalg dimensjoner; opplevd rettferdighet, jobbusikkerhet, skyldfølelse, mistillit og forræderi, og depresjon og tretthet.

Ledelsens håndtering er en modererende faktor på relasjonen nedbemanning → reaksjoner og følelser hos de overlevende. Håndteringen vil kunne føre til en reduksjon eller en forsterkning av negative reaksjoner og følelser. Med håndtering mener vi ledelsens kommunikasjons- og informasjonsprosesser, ivaretagelse og involvering av de ansatte og lignende. Dersom ledelsens håndtering skaper jobbusikkerhet og en følelse av urettferdighet hos de overlevende, kan dette på sikt resultere i survivor syndrome. Vi ønsker spesielt å se nærmere på kompetanse, medmenneskelighet, kommunikasjon, informasjon og eventuelle tiltak ledelsen kan iverksette for å ivareta de ansatte.

Gruppetilhørighet kan også fungere som modererende faktor på relasjonen nedbemanning → reaksjoner og følelser hos de overlevende. Gitte verv og oppgaver i organisasjonen kan i større grad eksponere den enkelte for belastninger knyttet til nedbemanningen. Dersom man har en sentral rolle i fagforeningen for eksempel, vil man måtte delta i tøffe møter og forhandlinger med ledelsen, i tillegg til sine medlemmer. Videre vil det være naturlig for kolleger å søke støtte og informasjon hos deres representant i klubben. Også andre verv kan være arbeidskrevende og belastende psykisk under en omstillingsprosess, som for eksempel verneombud og tillitsvalgte i arbeidsmiljøutvalget (AMU). Gruppetilhørighet er et tveegget sverd; på den ene siden gir den økt risiko for survivor syndrome grunnet fysisk og psykisk belastning. På den andre siden vil det nære samarbeidet med ledelsen gi økt grad av forståelse og informasjon, og dermed redusere faren for survivor syndrome.

Ved gitte betingelser kan reaksjonene og følelsene til de overlevende defineres som **survivor syndrome**. Dersom våre utvalgte dimensjoner gjør seg gjeldende hos respondentene, vil vi kunne konkludere med at personen er rammet av survivor syndrome. Videre ønsker vi å finne

ut mer om symptomenes intensitet og varighet, samt årsaksforhold. Dersom survivor syndrome ikke er tilfelle, vil vi undersøke hvorfor.

Basert på vår fokuserte modell, ønsker vi i det videre å undersøke hvorvidt de skisserte årsakssammenhenger gjør seg gjeldene i Dagbladet. Innsamlede empiriske data vil bli analysert, og funnene vil kunne generere ny innsikt på fagområdet. For å sikre god forskningsmessig forankring, presenterer vi i neste kapittel våre metodiske valg for oppgaven.

4.0 Metode

I dette kapittelet presenterer vi våre metodiske valg for oppgaven. Vi redegjør kort for valg av forskningens tilnærming, formål, design og metode. Videre utdypes datainnsamlingsprosessen og utvalget av respondenter kommenteres. Deretter presenteres utformingen av intervjuguidene som ble benyttet, før vi beskriver hvordan vi gikk frem i dataanalysen. Oppgavens styrker og svakheter diskuteres, før vi avslutter med noen etiske refleksjoner.

4.1 Forskningstilnærming og oppgavens formål

Gjennom utredningen integrerer vi teori og empiri. For denne type oppgave skilles det i faglitteraturen mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Johannesen et al., 2004). Den induktive tilnærmingen innebærer at man samler inn data, som så kan utvikles videre til teorier eller generelle begreper. Dette vil særlig være egnet på fagområder hvor det er forsket lite tidligere. En deduktiv tilnærming reverserer prosessen; man tester etablerte påstander og/eller teorier ved hjelp av empiriske data. Fremgangsmåten er særlig aktuell når relevant litteratur og studier er tilgjengelig. Vår oppgave har relativt stort innslag av deduktiv tilnærming, men vi tester ikke teori i streng forstand. Vi søker en dypere forståelse for årsakssammenhenger gjennom en casestudie, og tar utgangspunkt i etablert forskning.

Saunders et al. (2007) skiller mellom tre hovedtyper av formål; deskriptivt, kausalt, og eksplorerende. Hensikten med deskriptive oppgaver er; ”To portray an accurate profile of persons, events or situations” (Saunders et al., 2007, s. 134). For en masteroppgave er ikke en beskrivende tilnærming alene tilstrekkelig, men kan gjerne brukes som et verktøy for å støtte andre design. Kausale studier undersøker en situasjon eller et problem for å forklare sammenhengen mellom ulike variabler. Eksplorerende studier har til hensikt å skaffe ny innsikt, stille spørsmål ved og vurdere et fenomen i et nytt lys. I praksis blir det gjerne en kombinasjon av alle tre, noe som også er tilfelle for vår oppgave. Enkelte delkapitler er preget av ren beskrivelse, mens andre deler forklarer kausale sammenhenger. Dette har samlet sett gitt oss ny innsikt og forståelse. Noe av hensikten med oppgaven vår var nettopp å få en dypere innsikt i hvordan overlevende i en *mediebedrift* opplevde nedbemanning. Tidligere studier har nemlig ikke fokusert spesielt på denne bransjen. Videre ønsket vi å sammenligne to grupper av overlevende som ble ulikt berørt av nedbemanningen. Vi studerte i tillegg to

omstillingsprosesser, noe som ga oss mulighet til å få en dypere forståelse av fenomenet survivor syndrome.

4.2 Forskningsdesign

I Saunders et al. (2007) kan man lese om flere ulike forskningsdesign eller forskningsstrategier. Ingen av designene er bedre enn andre, og en kombinasjon av flere er mulig. Det viktigste er at man tilpasser designet etter problemstillingen og hovedmålet med oppgaven. Derfor var det naturlig for oss å gjennomføre en casestudie. Vi ønsket å gå dypt inn i tematikken, og benyttet flere beviskilder i innsamlingen av empiriske data. (Se 4.5 for mer om datainnsamling.)

4.3 Forskningsmetode

Saunders et al. (2007) presenterer to hovedmetoder for forskning; kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ metode er en datainnsamlingsteknikk og/eller form for dataanalyse som genererer eller bruker numeriske data. Kvalitativ metode, derimot, genererer eller bruker ikke-numeriske data. Det er ingenting i veien for å bruke en kombinasjon av de to, noe mange også gjør. Vi har, basert på problemstilling og oppgavens hovedmål, valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode. Dette ga oss mulighet til å gå i dybden på survivor syndrome. For vår del ville det vært lite hensiktsmessig å bruke spørreskjema, siden vi ønsket å undersøke individuelle følelser og reaksjoner hos de overlevende. En intervjusituasjon var bedre egnet, da vi gjennom personlig kontakt hadde anledning til å bygge opp tillit mellom oss og den enkelte respondent. Muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og observere kroppsspråk, ga oss en bedre forståelse av respondentenes svar.

4.4 Utvalg

Vårt utvalg av respondenter består av totalt 17 personer i Dagbladet; seks typografer, fem journalister, fire ledere, samt to andre ansatte. Vi ønsket å sammenligne to grupper av overlevende som var berørt i ulik grad av de to omstillingsprosessene. Følgelig var det særlig relevant å studere journalister og typografer. På bakgrunn av dette tok vår kontaktperson i avisen kontakt med aktuelle intervjuobjekter. Felles for alle de overlevende, er at de har

opplevd begge omstillingsprosessene og at de fremdeles jobber i Dagbladet. Innad i og mellom gruppene har vi observert både unike og generelle trekk ved respondentene.

4.5 Datainnsamling

For å kunne gjennomføre studien, var vi avhengige av å komme i kontakt med en casebedrift. Vi diskuterte oss frem til flere aktuelle bedrifter, som vi så kontaktet via e-post. Flere av disse var vi i dialog med i lengre tid. Prosessen med å få tilgang var tidkrevende, og kontinuerlig oppfølging gjennom e-post og telefon var nødvendig. Det endelige valget var basert på et sett forhåndbestemte kriterier; omstillingsprosessen(e) hadde funnet sted i løpet av de siste 2–3 årene, nedbemanningen resulterte i ”overlevende”, og bransjen var spennende.

Relevant kontaktinformasjon fant vi på bedriftenes hjemmeside. Vår forespørsel til Dagbladet ble sendt sjefsredaktør Anne Aasheim. Vi fikk umiddelbart positiv tilbakemelding, og ble satt i kontakt med Lars Helle, som siden har vært vår faste kontaktperson. I den første e-posten informerte vi litt om SNFs prosjekt og vår tilknytning, tema, hva vi trengte hjelp til og hvordan bedriften kunne tjene på samarbeidet.

Ved gjennomføringen av intervjuene avklarte vi i starten hvorvidt bruk av båndopptaker var greit. Vi presiserte at det kun var vi to som skulle høre opptakene, for deretter å slette dem. Heldigvis hadde samtlige respondenter forståelse for at dette var hensiktsmessig for oss. Dette var veldig positivt, da transkriberingen i etterkant ble enklere, samt at vi under intervjuene i større grad kunne fokusere på dialogen og ikke-verbale hint, og lignende.

Vi opplevde det som udelt positivt å være to under intervjusituasjonene. Den ene av oss hadde hovedansvaret for å lede samtalen, den andre noterte og kom med oppfølgingsspørsmål. I etterkant kunne vi også diskutere nærmere hva den enkelte respondent hadde sagt, samt oppklare eventuelle uklarheter. Vi opplevde at intervjuobjektene var svært villige til å dele informasjon med oss. Dette tror vi i stor grad har å gjøre med at de jobber i mediebransjen. Datainnsamling ansikt til ansikt var særlig godt egnet for vårt tema. Det kreves etablert tillit og troverdighet for at respondenter skal åpne seg opp om reaksjoner og følelser. Dette vil være vanskeligere å få til gjennom spørreundersøkelse, telefonintervju og e-post. Mot slutten av hvert intervju fikk vi respondentens kontaktinformasjon, slik at vi i etterkant hadde mulighet for å få nærmere avklaring på ting som kom frem under intervjuet.

I tråd med valgt design, benyttet vi oss av flere beviskilder for innsamling av data. Saunders et al. (2007) refererer til dette som triangulering. Hensikten er å sikre seg at dataene sier det vi tror at de sier. Våre beviskilder besto av semi-strukturerte intervjuer med både ansatte og ledere, oppfølgingsspørsmål på e-post, interne dokumenter, samt relevante medieoppslag. Vi føler oss derfor trygge på at dataene gir et riktig bilde av situasjonen i Dagbladet.

4.6 Intervjuguide

Vi satte av god tid til å utarbeide to intervjuguider; én til de overlevende og én til ledelsen. Hvert enkelt spørsmål hadde en konkret hensikt, og samtlige spørsmål var forankret i teori og belyste problemstillingen vår. Vi var bevisste på at språkbruken ikke måtte være preget av teoretiske begreper og formuleringer. Etter første intervju gjorde vi en evaluering av hvorvidt vi burde foreta noen endringer eller justeringer på spørsmålsformuleringene. Første del av intervjuguiden besto av informasjon omkring oppgaven, bruk av båndopptaker, konfidensialitet, anonymitet og lignende. Videre besto strukturen av åpne hovedspørsmål og mer konkrete oppfølgingsspørsmål. De første spørsmålene hadde en ”ufarlig” form, før vi så gikk over på mer personlige spørsmål. Dette fordi mange føler at det er privat og sensitivt å snakke om følelser og reaksjoner, og at dette er lettere litt ut i intervjuet. Avslutningsvis fikk respondentene anledning til å legge noe til dersom de ønsket det. Antall spørsmål var godt tilpasset avsatt tid (1 time), og vi opplevde ikke å måtte gå over tiden. Begge intervjuguidene finnes i sin helhet som vedlegg til oppgaven.

4.7 Analyse av data

Basert på lydfiler og notater, transkriberte vi intervjuene så å si umiddelbart etter de hadde funnet sted. Dette var tidkrevende, men svært verdifullt for det videre arbeidet. Referater ble sendt til de respondentene som ønsket å foreta sitatsjekk og lignende.

Når man jobber kvalitativt er det flere mulige metoder for dataanalyse. Vi valgte å utvikle en datamatrikse for å identifisere mønstre og sammenhenger i datamaterialet. Langs den horisontale akse satte vi opp tema, og langs den vertikale grupperte vi respondentene. For journalistene har vi brukt benevnelsene J_A , J_B osv, og samme logikk for typografer T_X , andre A_X og kilder i ledelsen L_X . Senket bokstav indikerer hvilken respondent vi referer til. Deretter gjennomgikk vi referatene, og fylte ut matrisen løpende. Dermed kunne vi

identifisere funn vi ønsket å fordype oss videre i, samt kartlegge likheter og ulikheter innad og mellom de to gruppene. I tillegg drøftet vi hvorvidt fysiske omgivelser, utvalg av respondenter og uforutsette hendelser kunne ha påvirket våre funn.

4.8 Styrker og svakheter

Saunders et al. (2007) trekker frem tre begreper som kan indikere hvor solid en forskningsstudie er. **Reliabiliteten** sier noe om i hvilken grad våre metoder for datainnsamling og analysen vil generere konsistente funn. Ville vi fått de samme resultatene i andre sammenhenger? Har andre observert det samme? Vi mener selv at våre funn er pålitelige da de i stor grad kan støttes av eksisterende studier som er gjort innenfor samme fagområde. For å sikre god intern **validitet** har vi foretatt triangulering, gjennom å benytte varierte beviskilder. Dermed er vi ganske sikre på at våre funn virkelig er hva de ser ut til å være, og trygge på at sammenhengen mellom våre variabler er kausale relasjoner. Styrken med vår oppgave er at vi har gått i *dyden* av fenomenet survivor syndrome, og dermed fått innsikt i hvordan to grupper som berøres ulikt av en nedbemanning reagerer forskjellig. Oss bekjent, har det ikke tidligere vært forsket på survivor syndrome innenfor *mediebransjen*. Dermed kan vår oppgave være et nyttig bidrag på dette fagfeltet.

Det som derimot er oppgavens svakhet, i likhet med mange masteroppgaver, er problemet med **generaliserbarhet**. Vi kan ikke være sikre på at våre funn også vil gjelde i andre forskningssammenhenger, da utvalget vårt er relativt lite. For å sikre bedre ekstern validitet burde vi ha studert flere organisasjoner i samme eller på tvers av bransjer, gjerne over tid. Innenfor tidsrammen av en masteroppgave, var ikke dette mulig.

4.9 Etske betraktninger

Grunnet vårt fokus på personlige følelser og reaksjoner, måtte vi være særlig bevisst på etiske hensyn. Vi var nøye med hvordan sensitiv informasjon ble oppbevart underveis i prosessen og hvordan den ble brukt i oppgaven, samt å overholde avtaler vi gjorde med respondentene. I løpet av samtalene med de overlevende kom det frem informasjon av typen ”off the record”, og denne ble naturligvis ikke benyttet. Dokumenter med fortrolig informasjon har vi brukt med særlig forsiktighet, og mest som et bakteppe for vår forståelse. Videre har vi lagt vekt på å anonymisere den enkelte, og ikke tilpasse dataene til det beste for vår utredning.

5.0 Casebeskrivelse

I dette kapitlet ønsker vi først å gi en grundig casebeskrivelse og analyse av relevante forhold i Dagbladet. Forståelsen av Dagbladet som organisasjon, dens historie og kultur, samt omgivelsene og konteksten er avgjørende for den endelige analysen. Vi begynner derfor med å presentere mediebransjen og dens utvikling. Deretter tar vi for oss Dagbladets historie, organisasjonsstrukturen og beskriver de to nedbemanningsprosessene i 2005 og 2008. Til slutt kommer vi med en analyse av bedriftskulturen.

5.1 Avis- og mediebransjen

Den norske mediebransjen har vært, og er i rivende utvikling. Uavhengig av om det er et forlag, et avishus eller en TV-kanal, er de opptatt av de samme spørsmålene: Hvor beveger markedet seg hen? Hva er morgendagens målgrupper opptatt av? Hvor treffer man dem best? Å finne, analysere og forstå svarene på slike spørsmål blir viktigere og viktigere for dagens mediebedrifter for å være konkurransedyktige og skape økonomiske resultater (Haugen: Mediebransjen).

Generelt kan man si at de tre grunnleggende kreftene i medieutviklingen er politikk, økonomi og teknologi. Mediepolitikken blir i stadig sterkere grad internasjonalisert samtidig som teknologien åpner for helt nye medietyper. Dette fører til at det har utviklet seg en verdensomspennende medieindustri med et globalt, regionalt, nasjonalt og lokalt nivå. Nye medier og mediemarkeder, samt forbruksmønstre, innebærer differensiering og ensretting på samme tid og på ulike nivåer (Infodesign.no, 18.05.01). Samtidig har økonomiske krefter ført til at eierskapet av mediene samles på færre hender, og medie- og kulturmarkedet har i stadig sterkere grad de samme karakteristika som andre markedsområder. Det dreier seg ikke lenger kun om kultur slik europeere har hatt for tradisjon å gjøre, i motsetning til amerikanere. Man har fått en profesjonell drift, og et konsern i ryggen kan sikre overlevelse (Velgaard: Eierkonsentrasjon sikrer mangfoldet og ytringsfriheten; Infodesign.no, 18.05.01).

Tendensen til eierkonsentrasjon, som del av de *økonomiske* kreftene, er noe man har sett de siste 20 årene. Den første store endringen kom på midten av 80-tallet, da Orkla Media (Edda Media fra 2006) ble etablert som en del av industrikonsernet Orkla, og etter hvert ble eier av et tjuetalls norske aviser. Senere har også A-pressen og Schibsted etablert seg som store

børsnoterte selskaper. Schibsted er størst, til tross for kun to avistitler, VG og Aftenposten, men selskapet har også store investeringer i andre medier. A-pressen er derimot størst på antall titler og geografisk spredning. Til sammen kontrollerer disse tre konsernene ca 60 prosent av det norske avisopplaget (Wikipedia.no, 31.03.08; Velgaard: Eierkonsentrasjon sikrer mangfoldet og ytringsfriheten).

I forkant av og parallelt med dannelsen av konserner, fikk man endringer i innflytelse og *politikens* krefter i bransjen. Både i Norden og ellers i Europa beveget man seg vekk fra en partikontrollert presse, og bort fra politikernes direkte innflytelse på mediene - både pressen og etermediene - til en situasjon der det kun eksisterer en viss politisk kontroll. Dette skjer gjennom rammebetingelsene som konsesjonsbestemmelser for kringkastingsselskap i forbindelse med eierforhold og reklameregler (Infodesign.no, 18.05.01). Avpolitiseringen av avisene kom som en følge av at stadig flere aviser ble alene på utgiverstedet, da spesielt en rekke nummer to aviser forsvant. Dermed kom behovet for å ta vekk de politiske kantene og inkludere alle avisleserne. Avpolitiseringen ble dermed et konkurransefortrinn stadig flere aviser så seg tjent med, for å øke opplagstallene mest mulig (Wikipedia.no, 31.03.08).

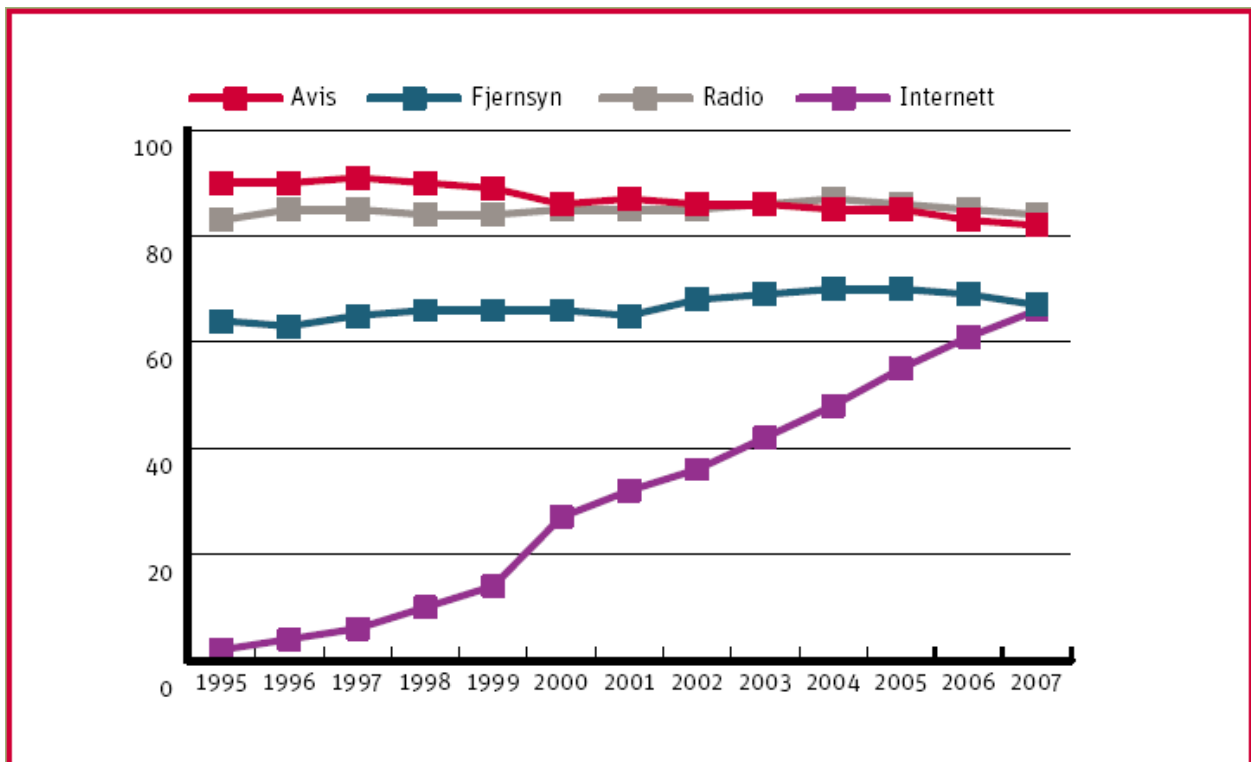
Mediebransjen er i dag en kanal duket for store innflytelsesmuligheter for de ansatte. Det er nå de som har muligheten til å sette dagsorden, påvirke politikk og næringsliv, samt sortere og delegere informasjon til øvrigheten og den ukritiske masse (Haugen: Mediebransjen). Samtidig er redaksjonen forankret i profesjonsverdier og må forholde seg til ulike markeder; jobbmarkedet, lesermarkedet og kildemarkedet (Dahl et al., 1993). Det etiske ansvaret er dermed stort. Samtidig byr bransjen også på stort faglig ansvar og kontinuerlig utvikling og press. De ansatte er medienes viktigste ressurser, men må til gjengjeld tåle ugunstige arbeidstider, høy stressfaktor, deadline på deadline og sjefer som maner til kvalitet og kvantitet (Haugen: Mediebransjen).

Når det gjelder den tredje kraften som har hatt stor innvirkning på mediebransjen, så handler det om den enorme utviklingen innen *teknologi*. På 80-tallet skrev man fortsatt avisartiklene på skrivemaskin, uten rettetast, noe som førte til grundige journalister som tenkte seg nøye om. I dag skjer alt på pc-er, digitale kameraer, og nettet har fått en enorm betydning. Mediebransjen er blitt en elektronisk verden med mange kanaler og et segmentert marked. Man har en helt annen rekkevidde for avisenes innhold og et helt annet tempo; verdensnyheter er på få minutter allmennkjent i Norge. Disse endringene har også gjort at aviser lages på en

helt annen måte, en jobb det tidligere tok to dager for to mann å gjøre, kan nå ordnes av én mann på ti minutter. Tendensen med at mer og mer skjer elektronisk gjør at det er behov for færre ansatte, men med en bredere kunnskaps- og ferdighetsbase. En typograf som tidligere kun hadde ansvaret for ferdigstilling av avissidene før de gikk i trykken, må nå også i større grad drive med redigering og bildebehandling. En journalist som tidligere kunne gå hjem når artikkelen var ferdig skrevet, må nå selv lese korrektur og i større grad være bevisst på malen og tilpasningen av artikkelen med tanke på sidens layout (L_A).

Som del av den teknologiske utviklingen, samt etterspørselen fra konsumentene, kom også endringen i format. VG innførte tabloidformatet i 1963, og Dagbladet i 1983. Dagbladet omtaler omleggingen som et neste og sterkt forsinket steg i moderniseringsprosessen (Dahl et al., 1993). I 2006 fulgte også Adresseavisen, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen, og Stavanger Aftenblad etter med tabloidformat, og Møre-Nytt er nå den eneste dagsavisen som kommer ut i fullformat (Wikipedia.no, 31.03.08). Tabloiden ble billedjournalistikkens avisformat. Tidligere hadde det vært vanlig å bruke flere og større bilder, men det hadde aldri blitt noen offisiell policy. Bildet kom nå på fast plass, faste sidemaler ble tegnet og sidene skulle ha utstråling, noe bildet skulle sørge for (Dahl et al., 1993). Med nytt format har også endringer i innhold kommet. Det har utviklet seg et større underholdningspreg som har forvandlet selv de tyngste nyhetene til luft, og kjendiseriet har overtatt for mye av argumentasjonen og politikken fremtoning. Ved midten av 1990-årene ble det derfor stilt spørsmål ved pressens utvikling i konkurransen om nye lesersegmenter. utfordringen var, og fortsatt er, å igjen gi ordet vekt (Dahl et al., 1993).

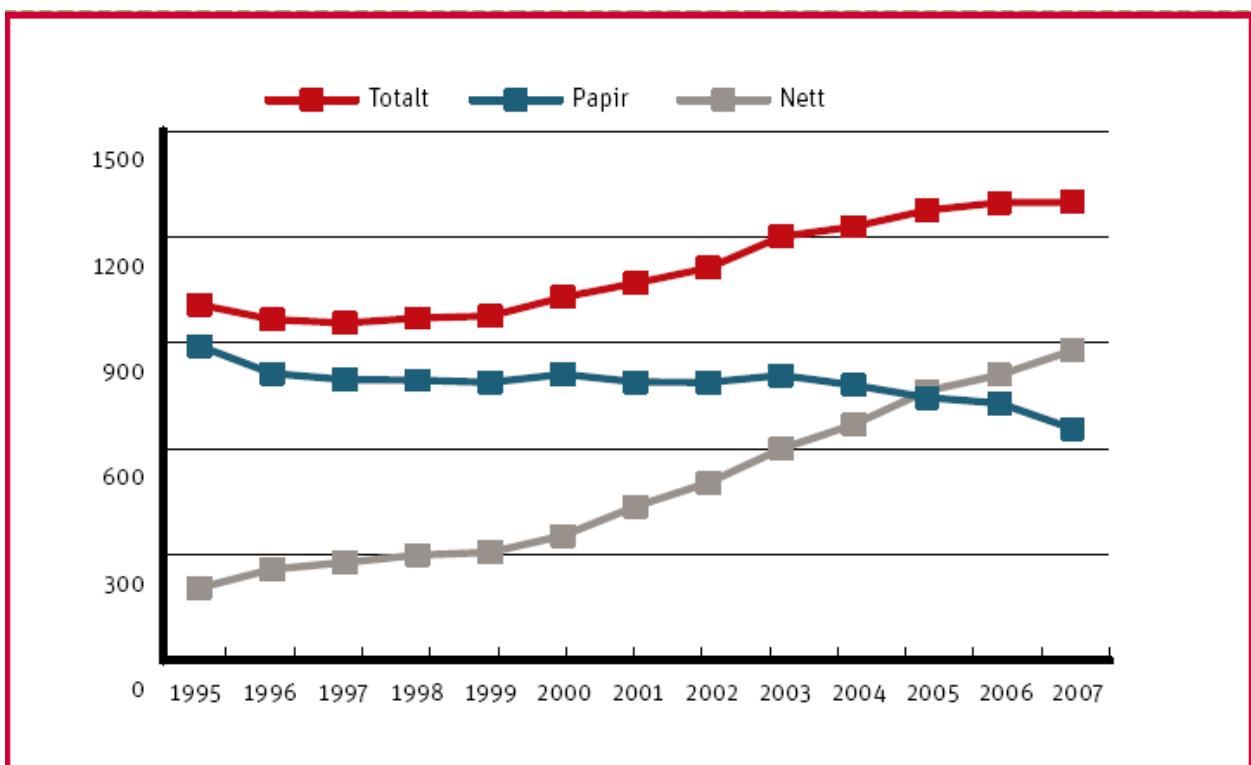
Nye medier som radio, tv og videospillere ble spådd å være en trussel mot avisene, likevel fortsatte avisenes opplagstall å stige. I Norge og Norden som helhet, har avisene hatt en særskilt stilling (Velgaard: Eierkonsentrasjon sikrer mangfoldet og ytringsfriheten). Økt sentralisering til byer og økt informasjonsbehov har vært drivkreftene for at norske aviser har opplevd en kontinuerlig vekst etter andre verdenskrig og frem til i dag. Norge har, til tross for en nedgang i aviskonsumet de siste ti årene, verdens største utbredelse av aviser, dvs. aviskjøp per innbygger. I tillegg har Norge et unikt, høyt antall byer/tettsteder med egen avis (Wikipedia.no, 31.03.08; Velgaard: Eierkonsentrasjon sikrer mangfoldet og ytringsfriheten).



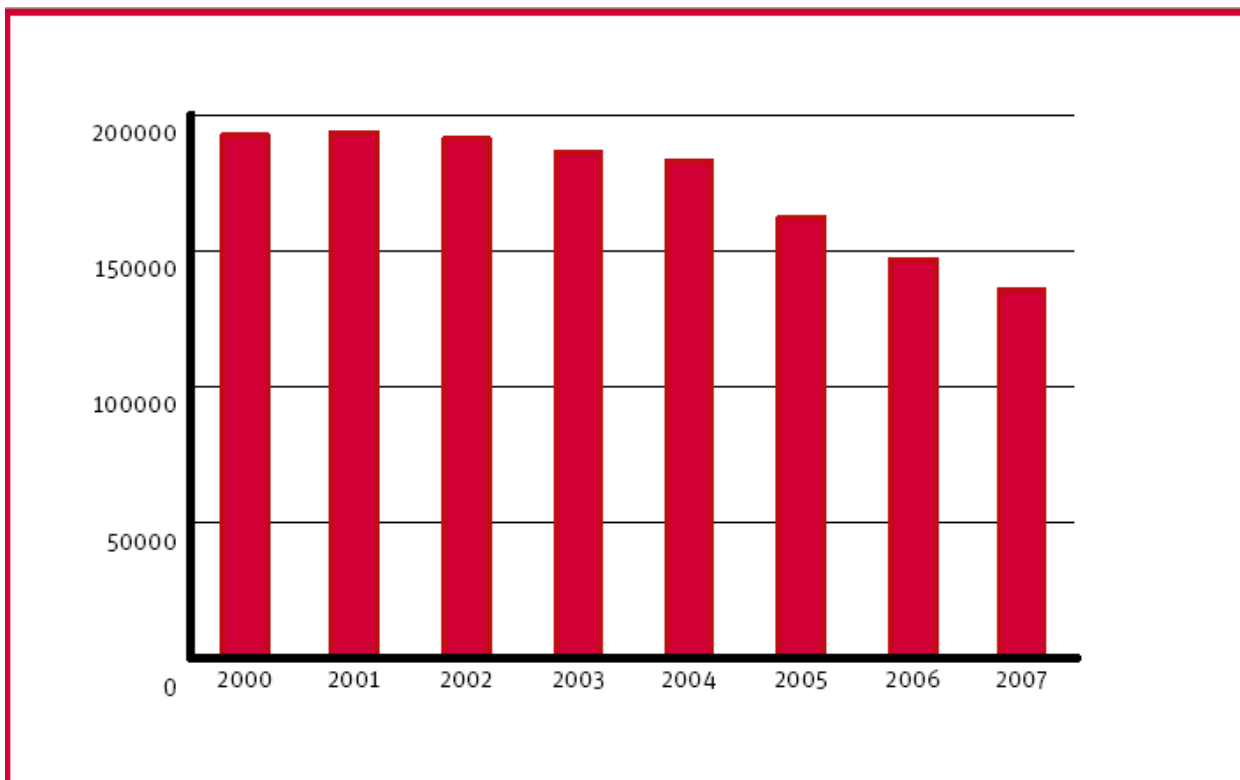
Figur 3: Grafen viser utvikling i andel av befolkningen som har benyttet mediet en gjennomsnittsdag. Daglig internettbruk øker fortsatt kraftig (Berner Gruppen: Årsrapport 2007, s. 32)

Mye av nedgangen i opplagstallene skyldes at nyhetstilbudet via internett øker, medievanene endres, og det er hardere konkurranse om folks tid (Dagbladet.no: Årsrapport 2006 Avishuset Dagbladet). 1. november 1996 ble Nettavisen.no startet av tre gründere, uten en papiravis i ryggen. Dette tvang de andre avisene til å hive seg rundt og gjøre seg tidlig tilgjengelige på nett. Nettavisen tvang etablerte aktører til å satse på nett. Det enorme fokuset på nyheter via nettet er noe som har vært unikt for Norge, mens det i Danmark og andre land har vært et større fokus på gratisaviser (Kalsnes, April 2008). VG og Dagbladet tok tidlig grep og etablerte nettaviser. Disse hadde til å begynne med mye overlappende innhold i forhold til papiravisen (Futsæter, 18.05.07). Siden ingen norske nettaviser har lyktes med betalingstjenester på nett, selv om flere har prøvd, har norske lesere boltret seg i gratis nyheter siden de første nettavisene kom i 1996 (Kalsnes, April 2008). Dermed vokste nettutgavene fort, og forbrukerne, spesielt de under 40 år, har vent seg til at det ikke er nødvendig å kjøpe papiravisen, til tross for at det nå er liten overlapping i innhold. Avisene selv har dermed vært med å utvikle substitutter og bidratt til å svekke opplaget av papirproduktet (Futsæter, 18.05.07).

Dette har gjort at den store tendensen i mediemarkedet i Norge siden 2002 har vært at norske papiraviser taper, mens nettavisene fortsetter å øke. Bare i 2007 økte de norske nettavisene samlet sett med 16 prosent og landets største nettsted, vg.no, fikk i fjor 201.000 nye lesere og har totalt 1,3 millioner unike besøkende hver dag. Dagbladet.no hadde våren 2006 flere lesere av nettavisen enn papiravisen. Nettutgaven hadde i gjennomsnitt 791.000 lesere i første kvartal i 2006, mens papiravisen hadde et snitt på 780.000 lesere i 2005. Per januar 2007 hadde nettavisen 879.000 daglige lesere, mens papiravisen har 657.000 daglige lesere (Kalsnes, April 2008). På fem år har papiravisen til VG krympet med 78.000 eksemplarer, en nedgang på 19,9 prosent. Dagbladet har hatt et enda større fall fra 191.000 til 136.000, det vil si 28,7 prosent. Dagbladet har dermed vært den store taperen og tapt mer enn VG. Avisens markedsandeler i det norske løssalgsmarkedet blir dermed stadig mindre (Kalsnes, April 2008).



Figur 4: Grafen viser antall Dagblad-lesere på nett og papir. Fra 2006 til 2007 er det en nedgang i antall lesere på papir, men samlet sett er det en stabil utvikling (Berner Gruppen: Årsrapport 2007, s. 32)



Figur 5: Grafen viser opplagsutvikling for Dagbladet hverdag. Fra 2004 til 2005 falt opplaget med 11,5 %, fra 2005 til 2006 med 9,6 %, og fra 2006 til 2007 med 7,4 % (Dagbladet.no: Årsrapport 2005 Avishuset Dagbladet; Dagbladet.no: Årsrapport 2006 Avishuset Dagbladet; Berner Gruppen: Årsrapport 2007, s.32)

AS Dagbladet har de siste årene som følge av opplagsnedgangen opplevd fall i inntektene, til tross for økt annonsevolum, gode konjunkturer og vekst i økonomien i Norge. Det har derfor blitt jobbet kontinuerlig med kostnadsreduksjoner, samtidig som arbeidet med produktutvikling og inntektsbringende tiltak har blitt intensivert. Som følge av utviklingen har Dagbladet måtte forbedre driften og har sett seg nødt til å gjennomføre strukturelle grep og operasjonell effektivisering (Dagbladet.no: Årsrapport 2006 Avishuset Dagbladet).

5.2 Dagbladets historie og utvikling

”Neppe noen avis i Norge er omgitt av så mange myter som Dagbladet. Og ingen avis dyrker mytene om seg selv med større iver. Dagbladet er avisen med de uredde standpunkter, de begavede skribenter, de store og selvstendige redaktører, de talentfulle tegnere, og de nydannede grep ... Dagbladet er ”avisen vi elsker å hate”, avisen som er ”mot prester, men for kvinnelige prester”” (Dahl et al. 1993, fra omslaget).

Dagbladet ble grunnlagt i 1869, og var i mange år kjent som den fremste, norske radikale kulturavis (Wikipedia.no, 05.03.08). Dagbladets historiske røtter har hatt, og har stor innvirkning på kulturen i avisen, hvem som jobber der og hva slags holdninger disse har. Historien har derfor mye å si for hvordan ting blir gjort i Dagbladet, både fra ledelsens og de ansattes side. Derfor vil denne delen om Dagbladets historie være relativt omfattende.

Løytnant Anthon Bang sendte i 1868 ut tegningsinnbydelse til avisen, men allerede året etterpå overtok cand.jur. Hagbard Emanuel Berner (hvorav konsernet nå har fått navnet fra) etter oppmuntringer fra blant annet Bjørnstjerne Bjørnson og Jonas Lie. Det første nummeret av Dagbladet kom ut 2. januar 1869 og var på fire sider i stort A3 format. Ideen med Dagbladet var at det skulle bli et kamporgan for opposisjonspolitikken: ”*For det indre folkestyre, for likestilling med Sverige, for religionsfrihet og ytringsfrihet for avvikende meninger ... mot en livsfjern, idylliserende klassisisme og mot embetsstandens trykkende selvgodhet*” (Dahl et al. 1993, s. 13). På denne tiden var det både sosialt og økonomisk risikabelt å ildne kamp mot embetsregimets politiske hegemoni. Den venstrepolitiske fremveksten var derfor truet av taushet og det var viktig å få etablert et eget presseorgan for å få fart på den politiske utviklingen (Dahl et al., 1993).

På 1930-tallet ble det derimot vesentlige endringer. Dagbladet økte sin satsing på nyhetsstoff i spaltene, på bekostning av de politiske meningsartiklene. I tillegg gikk avisen fra en 8-siders avis, med 12-siders utgave på lørdag på midten av 20-tallet, til å ha 12 og 16 sider i 1933. Før hadde man hatt lite å stille opp med mot konkurrentene Aftenposten og Tidens Tegn (forløperen til Verdens Gang (Wikipedia.no, 27.04.08)), men det lå nå mer salgappell i en fyldig avis. Samtidig gjorde de gode konjunktorene på slutten av 1920-tallet at opplagskurven økte og annonseinntektene fra handelsstanden i Oslo steg kraftig. Herfra økte tilsiget av løssalgskjøpere med ett og to tusen hvert år, og antallet utenbysabonnenter fortsatte å stige. Dagbladet gikk fra å gjennomsnittlig ha et opplag på rundt 9.000 i periodene 1915-19, 1920-24, og 1925-29 til å ha over 20.000 i perioden 1930-34 og over 37.000 i 1935-39. Dette gjorde at Dagbladet gikk forbi konkurrenten Tidens Tegn (Dahl et al., 1993).

Til tross for endringene i profilen hadde Dagbladet fortsatt et forpliktende forhold til Venstre. Eierne var opptatt av den politiske profilen og det politiske utbyttet. De brydde seg i mindre grad om økonomien og nyhetsbildet. Budsjettering var derfor et fremmedord i de store 50- og 60-årene og ble sett på som konfliktfylt i forhold til redaksjonell frihet og journalistikkens

vesen. Dette endret seg i 1975 da Jens P. Heyerdahl kom inn og ”skulle gjøre blekka om til bedrift” (Dahl et al., 1993, s. 525). Mer solid og langsiktig finansiell og teknisk planlegging ble lagt til grunn, og redaksjonen følte ikke lenger de var enerådende i å prege avisen. I 1977 ble Dagbladet formelt fristilt fra Venstre, noe som ble en milepæl og et steg i utviklingen av Dagbladet som uavhengig organ – kun avhengig av forholdet til leserne og markedet. Dagbladets profil ble etter Avisutredningen (AU) omtalt som uavhengighet, leservennlighet og større opplag. Til tross for endringene fortsatte man, og fremdeles er man, i redaksjonen bevisst sine politiske røtter, *linjene* som tegner avisens plass i mediebildet og i nasjonal politikk (Dahl et al., 1993).

Avisens journalistikk avviker aldri. Normene for hvordan stoffet skal skrives og deretter presenteres i spaltene, blir til gjennom kontinuerlige prosesser. Tekniske omlegginger kan derimot legge nye rammer, og i slike tilfeller kan man kunne se brekk og svingninger i journalistikken. ”Linjen er en langvarig bevegelse, et åndelig fenomen – produktet av en bestemt mentalitet, en innstilling, drevet fram av impulser av overveiende immateriell art: av de skapende aktørers oppfatning av verden, døgnet, og av sin egen plass i det – samt deres etiske refleks i jakten på det rette uttrykk, språklig og grafisk” (Dahl et al., 1993, s. 395). Eksempler på brudd i linjen er montering av ny presse, at nye skrifttyper innføres, eller at et nytt format er blitt valgt. Særlig avgjørende var Dagbladets omlegging til tabloidformat i 1983. Dette ble sett på som utslagsgivende for journalistikken (Dahl et al., 1993).

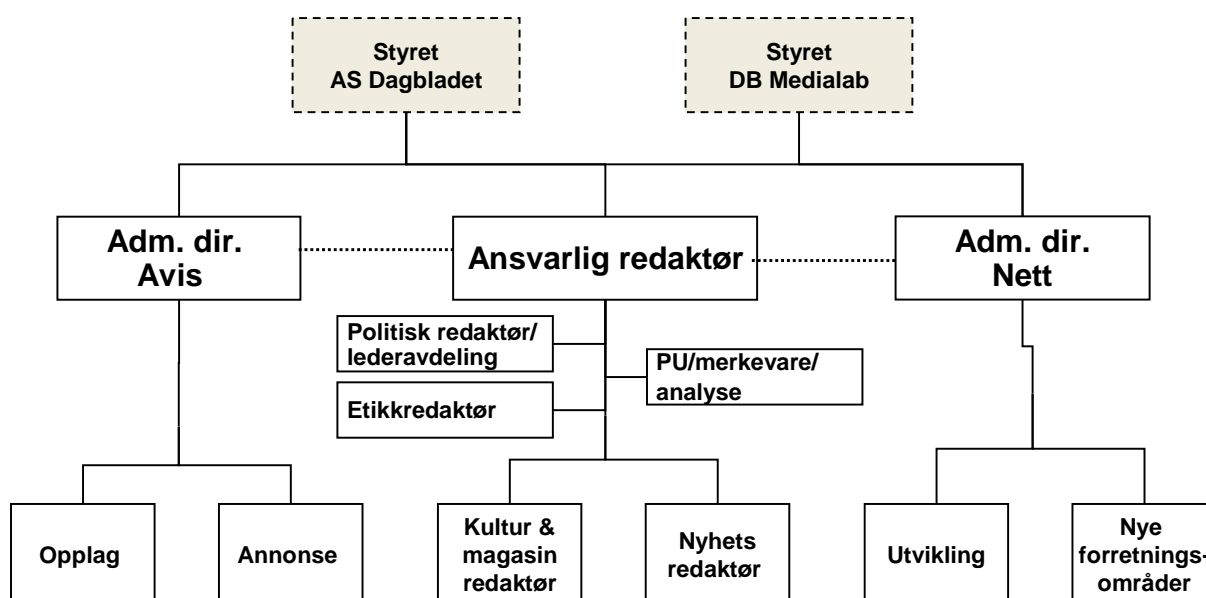
Først ble tabloid koblet til formatet, men etter hvert da alle de populære avisene gikk over til tabloid, ble det også koblet til den spesielle formen for journalistikk. Formatendringen vekket sterke følelser og ble sett på som en trussel mot, og kamp om Dagbladets sjel. Dette til tross for at omleggingen skjedde lenge etter at avisen og tiden var moden. Det sier mye om de faktiske og symbolske sammenhengene mellom innhold, form og format, og ikke minst om Dagbladtradisjonen og om Dagbladet som kulturradikalt ikon (Dahl et al., 1993).

Store endringer har også skjedd siden den gang. Det er en helt annen struktur på avisproduksjonen nå. Dagbladet har gått fra å være en industribedrift på 1970- og 1980-tallet, til å bli en ren kunnskapsbedrift. Det foregår mye mer strategisk og målrettet planlegging. Mye av innholdet er nå bestemt og laget på forhånd, og man har full oversikt over hvem som jobber med hva og når det skal på trykk. Tidligere leverte alle journalistene arbeidet sitt klokken fire og gikk hjem, og ikke en eneste side var planlagt før kveldsskiftet kom (L_A).

Dagbladet har også fått et stort fokus på innovasjon, og de ansatte er i stor grad delaktig i avisens utvikling. Dette har gjort at Dagbladet i 1990 var først ute i Norge med søndagsavis. Dagbladet var også den første norske store avis som lanserte et eget featurebilag, lørdagsbilaget Magasinet. Dette kom i 1999 (nytt format i 2008) og senere har også ungdomsmagasinet Fredag (2004, relansert som Nye Fredag i 2005), magasinet Søndag (2004), og SportMagasinet (2005) kommet til (Wikipedia.no, 05.03.08; Dagbladet.no: Årsrapport 2005 Avishuset Dagbladet). Dagbladet fokuserer nå mer enn tidligere på produktutvikling, opplagstall og konkurransemarkedet, noe som er helt avgjørende slik avis- og mediebransjen er i dag.

5.3 Organisasjonsstruktur i AS Dagbladet

AS Dagbladet gir ut dagsavisen Dagbladet, Norges tredje største avis etter opplag, og nest mest leste. AS Dagbladet inngår i konsernet Berner Gruppen AS (AS Avishuset Dagbladet fra 1990 og frem til mai 2007). Avishuset består av virksomhetsområdene avis, digitale medier, trykkeri, investering og eiendom (Berner Gruppen: Årsrapport 2007). Denne oppgaven omhandler imidlertid kun AS Dagbladet og papiravisen, men vi vil komme inn på Nye Medier og DB Medialab AS i tilknytning til hvordan nettet og Dagbladet.no påvirker forholdene i papiravisen.



Figur 6: Organisasjonsløsning i medieområdet, Berner Gruppen (Internt dokument)

Hovedeier og styreformann i konsernet er Jens P. Heyerdahl og konsernsjef er Tore Stangebye. Stangebye er administrerende direktør for AS Dagbladet (papiravisen). Ansvarlig redaktør er Anne Aasheim, den første kvinnelige sjefsredaktør i en stor norsk avis (Wikipedia.no, 05.03.08; Stenerud og Sveinbjørnsson, 09.05.07). I 2005 hadde Thor Gjermund Eriksen denne stillingen, men trakk seg i 2006, og Aasheim overtok. AS Dagbladet har således en toleder-modell med en direktør og en redaktør som er sidestilt.

Direktøren har det kommersielle ansvaret, mens redaktøren har innholdsansvar. Redaktøren, Anne Aasheim, har også det publisistiske ansvaret. Hun skal redigere avisen med et selvstendig, personlig ansvar i henhold til "redaktørplakaten" (L_A). Dette er en erklæring som tar for seg redaktørens plikter og rettigheter, og er blitt til i samarbeid mellom Norske Avisers Landsforbund (nå Mediebedriftenes Landsforening) og Norsk Redaktørforening (Presse.no, 01.06.07).

Formål og resultater

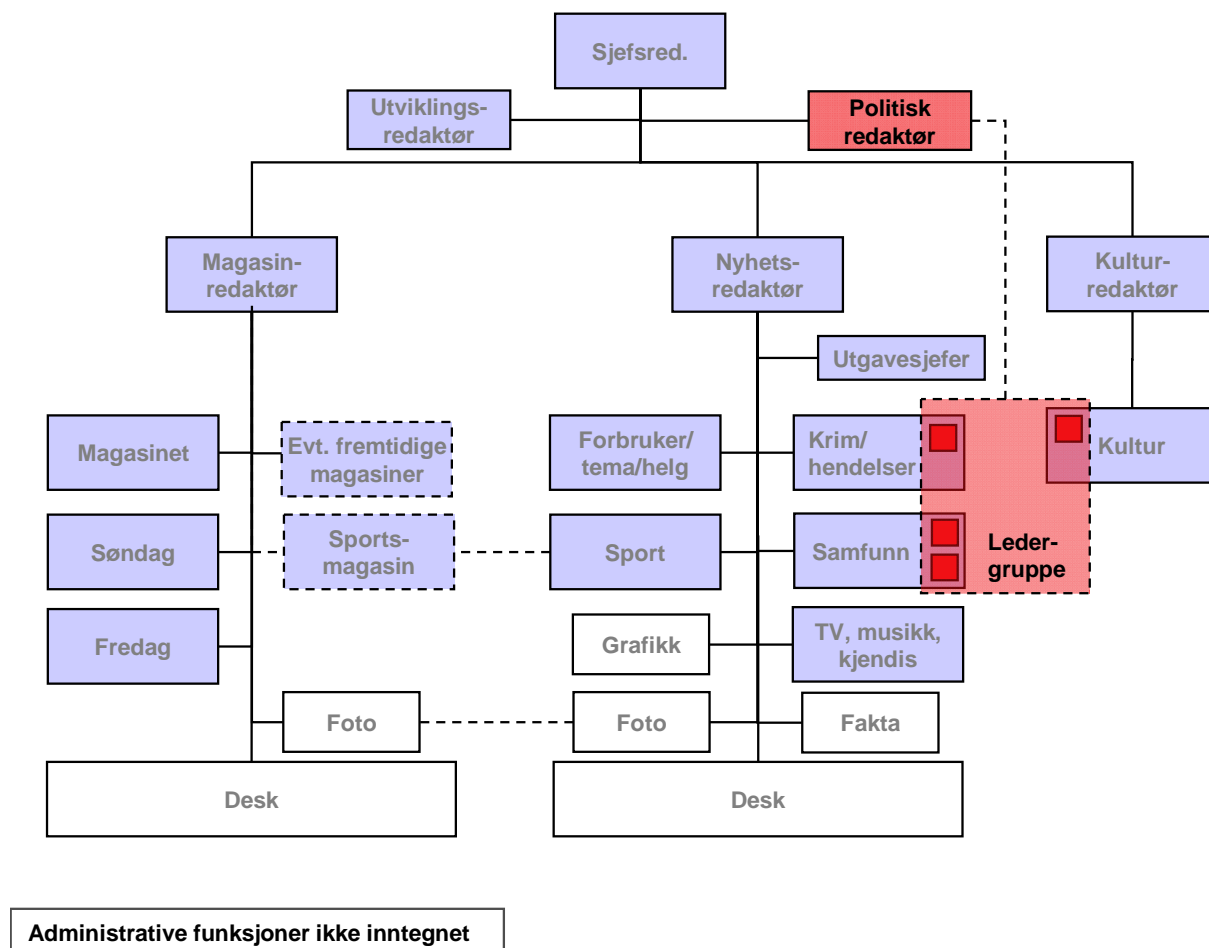
Dagbladets formålsparagraf er: "... å drive det i Oslo utkommende dagblad av samme navn, idet dette skal fortsette som et uavhengig venstreorgan for frisinn og fremskrittvennlig politikk i nasjonal, sosial, og økonomisk henseende. Selskapet skal også kunne drive forlag og annen beslektet virksomhet. Virksomheten skal ikke tjene private eller personlige interesser av noen art." (Berner Gruppen: Årsrapport 2007, s. 30). Videre er de redaksjonelle verdiene i Dagbladet å være: viktig, kontroversiell, raus og stimulerende (Dagbladet.no: Årsrapport 2006 Avishuset Dagbladet).

"Den skal kunne leses på seks meters hold. Selv svaksynte bør i et glimt få det lille støtet av frydblandet skrekk når de øyner dagens utvalgte høydepunkt, den spesielle skandale, eller dramatiske ulykke" (Dahl et al., 1993, s. 9).

Sitatet over er fra boken "Utskjelt og utsolgt: Dagbladet gjennom 125 år" og viser hvor viktig en god forside er for en løssalgsavis. AS Dagbladet gir ut avis syv dager i uken, hvorav lørdagsutgaven har høyest salgstall med 231 173 (nedgang på 6,6 % fra 2006). På hverdager har avisen et opplag på 135.611 (7.4 % reduksjon fra 2006) og distribueres over hele landet gjennom et riksdekkende forhandlernet på omtrent 10.500 utsalgssteder. Daglig antall lesere er 657.000 (nedgang på 72 000 lesere fra 2006). De to første månedene av 2008 viser fortsatt fall i avissalget og det forventes opplagsnedgang for avisen også i 2008. Til tross for dette har

merkevaren Dagbladet flere lesere enn før, med 1 298 000 lesere totalt for nett og papir (Berner Gruppen: Årsrapport 2007).

Organisering og struktur



Figur 7: Organisering av avisen etter omstillingen i 2005 (Internt dokument)

Dagbladet hadde ved årsskiftet 2004-2005 367 ansatte (Dagbladet.no: Årsrapport 2004 Avishuset Dagbladet). På det tidspunktet var hoveddesken, som inkluderte grafikk og korrektur, organisert i en egen produksjonsenhet, med en produksjonsredaktør på toppen. Magasinene rapporterte til kulturredaktøren og hvert magasin hadde en minidesk som en del av sin avdeling. Omstillingene i 2005 innebar at korrektoren ble nedlagt og alt ble organisert i to desker, en for hovedavisen og en for magasinene. Avisen fikk da to linjer, en for dagsavis og en for magasiner, hvor deskene ble underlagt hver sin redaktør, som også hadde ansvaret for innholdet.

Disse omstillingene gjorde at Dagbladet ved inngangen til 2007 hadde redusert antallet ansatte til ca 290 (Dagbladet.no: Årsrapport 2006 Avishuset Dagbladet). Ved inngangen til 2008 var dette tallet 284 (Berner Gruppen: Årsrapport 2007). Etter en ny runde med omstilling og nedbemanning er i dag de to deskene slått sammen til en enhet igjen, men foreløpig med to fysiske plasseringer med magasinene for seg.

Fagforeninger

De ansatte er representert gjennom ulike fagforeninger, også kalt klubber. I Dagbladet er det i hovedsak tre klubber som gjør seg gjeldende. Den største er Dagbladets Redaksjonsklubb, som er en del av Norsk Journalistlag (NJ). Her er det tillitsvalgte for journalister, fotografer, redigerere (journalister som jobber på desken og redigerer tekst og bilder), og faktamedarbeidere (de som er på arkiv og research) (L_A).

Den nest største klubben er Dagbladets Grafiske Klubb, som er en del av Norsk Grafisk Forbund og Fellesforbundet, LOs største forbund i privat sektor (Fellesforbundet.no, 08.01.07). Dagbladets Grafiske klubb representerer typografer og bildebehandlere, hvor førstnevnte er fagutdannede som etter filmsatsparagrafen har enerett på å ferdigstille avissider før de sendes i trykken. Klubben er en fellesklubb som også inkluderer trykkerne på Dagbladets trykkeri på Lørenskog, og er derfor en stor klubb som har vært flinke til å ta vare på medlemmenes interesser og jobber (L_A).

Den tredje klubben i Dagbladet er HK Media-klubben, som er tilknyttet fagforbundet Handel og Kontor. Her organiseres sekretærer og korrekturmedarbeidere (fra redaksjonen), IKT-medarbeidere (fra grafisk avdeling) og annonsepersoneell (fra markedsavdelingen), samt ansatte fra økonomi og administrasjon. Denne klubben har imidlertid blitt mindre med årene, da de har blitt utfordret av et såkalt gult forbund, YS-forbundet Parat (L_A).

I Dagbladet er det kun et fåtall ansatte som ikke er organisert, og veldig mange har eller har hatt fagforeningsverv. Klubbene blir brukt mye og de har alltid vært flinke til å ivareta medlemmenes interesser og jobber. Klubbene har derfor en sterk posisjon i Dagbladet. Dette er noe vi tar mer for oss under Dagbladet-kulturen i avsnitt 5.5.

Når vi er inne på kultur, så har Akersgata lenge vært et begrep i avisbransjen. Her har mange av de kjente avisene hatt tilholdssted. I tillegg til Dagbladet har også de to avisene med størst

opplag, Verdens Gang (VG) og Aftenposten, hatt sine redaksjoner her (Wikipedia.no, 05.03.08). Dagbladet flyttet inn i Akersgata i 1912 (Dahl et al., 1993) og hadde sin besøksadresse her frem til 12. mai 2008. Nå har de forlatt avisgata og etablert seg i Havnelageret (Langkaia 1) i Bjørvika, hvor ny historie skal skrives.

5.4 Nedbemanningsprosessene i 2005 og 2008

Høsten 2004 ble det klart for ledelsen i Dagbladet at det var nødvendig å gjøre grep for å snu den uheldige situasjonen avisen befant seg i. Dagbladet sto overfor store utfordringer; sviktende inntjening og fallende opplag, ubalanse mellom inntekter og kostnader, samt slack i enkelte funksjoner av produksjonen. Videre har implementering av ny teknologisk plattform ført til overtallige medarbeidere, og den tøffe konkurransen i bransjen har presset marginene ytterligere ned. Dagbladet så seg nødt til å foreta en tilpasning til endrede markedsbetingelser, og iverksatte følgelig omfattende kostnadsbesparende tiltak (L_A).

Rundt juletider i 2004 begynte prosessen med å studere kostnadsbasen. Dagbladet kontaktet flere aktuelle konsulentselskaper for mulig samarbeid i forbindelse med omstillingsprosessen, og inngikk snart et samarbeid med Boston Consulting Group (BCG). Formelt sett begynte nedbemanningsprosessen i januar/februar 2005. BCG bisto omstillingsledelsen i den tidlige fasen hvor utredningsarbeidet ble gjort. Videre skrev de referater og oppsummeringer, lagde Power Point - presentasjoner, samt utarbeidet tidsplaner. Det innleide konsulentselskapet hadde møter med ledelse og tillitsvalgte for å kartlegge effektiviseringsmulighetene i organisasjonen. I mars-april ble det så satt ned arbeidsgrupper internt, som skulle utarbeide forslag til forbedringstiltak. Blant annet skulle de gjøre overslag på hvor mange det var behov for i de ulike leddene av produksjonen, samt beregne antatt tidsbruk for de ulike oppgavene. Forsøkene på å kvantifisere ting, har tradisjonelt sett vært kontroversielt i mediebransjen, og som vi skal se senere skapte det også denne gangen konflikter (L_A).

Parallelt med dette arbeidet ble andre kostnadsbesparende tiltak iverksatt. Ledelsen reforhandlet kontrakter og avtaler med leverandører, strammet inn på sidetall i avisen, og kuttet noe i de ansattes gunstige velferds- og lønnsordninger. Videre ble muligheten for outsourcing av det som ikke var bedriftens kjernevirksomhet vurdert, eksempelvis kantinedrift og renhold. Flere andre kostnadsbesparende tiltak ble overveid, for på den måten å unngå

konsekvenser på bemanningssiden. Men i en kunnskapsbedrift er det personalet som utgjør den største kostnadsbasen, og dermed ble nedbemanning betraktet som uunngåelig.

Som ledd i kartleggingen, benyttet BCG såkalt aktivitetsbasert analyse. Dette innebar at hver avdelingsleder anonymt skulle måle den enkelte medarbeiders tidsforbruk på ulike aktiviteter i løpet av en arbeidsdag (L_A). Arbeidsmetoden falt ikke i god jord hos en del av de ansatte, og konflikten var et faktum. Klubbene ønsket ikke lenger å samarbeide med BCG, og valgte derfor å trekke seg ut. Vinteren ble følgelig turbulent, og møtevirksomheten mellom ledelsen og de tillitsvalgte var hyppig og intens. Linjelederne var kontinuerlig i møter med omstillingsledelsen, for så å oppdatere sine medarbeidere på den enkelte avdeling med informasjon om prosess og tidsløp.

12. mai var sluttrapporten fra de interne arbeidsgruppene ferdigstilt, og fredag 13. mai ble det avholdt et stort allmøte i kantina (L_C ; interne dokumenter). I forkant av allmøtet hadde omstillingsledelsen vært i møter med ledere og klubbene for å brife dem om konsekvensene av behovet for å kutte 100 millioner kroner i kostnader innen 2007 (DN.no, 12.03.05). Hele 89 årsverk skulle nedbemannes innen sommeren (interne dokumenter). Fra omkring midten av mai 2005 ble det gitt åpne sluttpakketilbud til alle ansatte. Opprinnelig var planen å gjennomføre nedbemanningen innen St. Hans 23. juni 2005. Dette gikk ikke, da de tillitsvalgte fremmet et krav om forlengelse til over sommeren. De mente at dette ville sikre frivillig nedbemanning. Ledelsen inngikk dette kompromisset med klubbene, og forlenget prosessen med tre måneder.

Et nytt sluttpakkevindu åpnet like over sommeren, men i midten av september var ledelsen fortsatt ikke i mål med antall nedbemannede. De ulike funksjonene ble studert, og man identifiserte hvor overtalligheten var størst. Overtalligheten var et resultat av at andre grupper hadde søkt om sluttpakker i større grad. 15-20 ansatte ble deretter innkalt til såkalte 57-samtaler, nå 15.1-samtaler, etter paragrafen i arbeidsmiljøloven (L_A). Dette er ikke oppsigelsessamtaler, men samtaler med dem ledelsen tror kan stå i fare for å miste jobben. Under møtet blir det oppklart hvorvidt det er forhold som kan ha betydning for om den enkelte medarbeider får beholde jobben eller ikke. Siden svært få typografer hadde søkt sluttpakke, kombinert med stor grad av slack og teknologiske nyvinninger i disse funksjonene, var det kun typografer og folk fra korrekturavdelingen som ble innkalt. Innkallelse var i hovedsak basert på ansiennitet, men ledelsen valgte også å beholde

ressurspersoner og sørge for balanse i bemanningen. Sosiale hensyn som tungt forsørgeransvar, egen helse, sykdom og lignende ble også tatt. De fleste tok sluttpakke og forlot frivillig. For andre ble det jobbet med alternative løsninger, som for eksempel omplassering til andre selskaper i AS Avishuset Dagbladet (nå Berner Gruppen). Én person fikk oppsigelse, men denne ble ikke effektuert. 3. oktober 2005 kunne den nye organisasjonen realiseres (L_D).

Sluttpakkene som ble tilbudt i 2005 ble ansett som relativt rause. De fem ulike alternativene var satt sammen av ulike elementer. Ansatte kunne velge rene økonomiske pakker, hvor sluttvederlagene besto av minimum 6 måneders etterlønn, og maksimalt 24 måneders etterlønn, alt etter alder og ansiennitet. Andre alternativer var karriereomstillingsprogram med lønnsgaranti innenfor tre år, sluttpakke og karriereomstillingsprogram, AFP med gavepensjon for de fra 61,5 år, samt mer skreddersydde løsninger (interne dokumenter). Alle fikk tilbud om karriereveiledning gjennom selskapet Right Management Consultants, i tillegg til individuell økonomisk rådgivning. Mulighet for studiestipend, samt andre tiltak, ble iverksatt for å gjøre det tryggere å slutte. De tillitsvalgte ble også informert om at helsepersonell og psykolog sto til tjeneste ved behov.

Våren 2007 sto Dagbladet fremdeles overfor de samme utfordringene som i 2005, og prosjektet P10 ble derfor satt i gang. Omstillingsprosjektet skulle sørge for innsparing av 150 millioner kroner innen 2010 (Berner Gruppen: Årsrapport 2007). Selv om andre kostnadsbesparende tiltak allerede er og vil bli iverksatt, får dette konsekvenser også for bemanningen. Omtrent 60 årsverk skal nedbemannes; 45 i løpet av 2008 (Sæther, 22.11.07) og de resterende i 2009. Nedbemanningen utgjør 40 % av den totale kostnadsreduksjonen. I forbindelse med den pågående omstillingsprosessen har ledelsen benyttet styrte sluttpakketilbud. Skrivende journalister og selgere i annonseavdelingen vernes (L_A), mens folk på desk, foto, grafisk og repro, samt i lederfunksjoner og stab-, støtte- og administrative funksjoner er mer utsatt.

Fra september 2007 var P10 i gang for fullt, og arbeidsgrupper ble nedsatt for å identifisere hvor det var mulig å foreta ytterligere kutt i kostnadsbasen. Ledermodellen i denne omstillingsprosessen er noe forskjellig fra den forrige. I 2005 var toppledelsen selv med i den operative omstillingsledelsen, mens det for denne prosessen er opprettet en slags prosjektorganisasjon som ligger litt på siden av den alminnelige organisasjonen. Dagbladet

har leid inn noe ekstern hjelp gjennom konsulentselskapet Rokade for å bistå styringsgruppen, samt at AS3 Companies tilbyr kompetanseevaluering og karriereveiledning til de ansatte.

På grunn av den økonomiske situasjonen selskapet er i, kan det ikke tilbys like rause pakker som i 2005. Tilbudene vurderes likevel stort sett som relativt gode, men dette avhenger av ansiennitet og alder. Midt i omstillingsprosessen skjer det spennende ting i avisen; Magasinet relanseres 5. april og Akersgata forlates til fordel for nye lokaler i Havneleret.

5.5 Bedriftskultur

”Det er en spesiell bransje, og vi er kanskje de mest spesielle i bransjen” (A_B).

Dette sitatet er et godt utgangspunkt for å forstå bedriftskulturen i Dagbladet. Noe som igjen er avgjørende for å forstå hvorfor og hvordan de ansatte har reagert i forbindelse med nedbemanningene, og hvorvidt de dermed har opplevd survivor syndrome. Denne analysen av bedriftskulturen bygger på interne kilder, både ledelse og ansatte, samt at vi selv har vært tilstede og opplevd ”huset”. Ansatte i avisen har i alle år vært sterkt knyttet til og har hatt en sterk lojalitet overfor Dagbladet. Ansatte har vært glade i arbeidsplassen sin, og føler en kjærlighet og stolthet overfor organisasjonen og produktet. De ser på Dagbladet som en familie, og for mange er den en stor del av livet; avisen har betydd mye for dem. I arbeidsmiljøundersøkelsene har kollegaer og miljø alltid fått toppscore, og for eksempel mobbing har man ikke engang klart å registrere på skalaen. Ansatte beskriver Dagbladet-familien som veldig sterk. Det er et kjempegodt miljø hvor folk blir bundet sammen, tar vare på hverandre og vil hverandre godt. Likevel har etasjene i Akersgata skapt skiller, og det er kanskje spesielt på de enkelte avdelingene man føler seg hjemme og ivaretatt. Samtidig er Dagbladet-ånden dypt forankret i veggene, og for mange har tilknytningen til Dagbladet vært avgjørende, eller av stor betydning for deres identitet. For noen er det ikke så viktig hvilken jobb man har, så lenge den er i Dagbladet. Å være Dagbladet-ansatt er mer enn en jobb, det er en livsstil. Man er på jobb ”hele” tiden, og det er moro å jobbe i Dagbladet. Man har fått mye tillit og lov til å gjøre det man har lyst til. Det har vært få innskrenkninger. I tillegg har det vært god lønn og lange ferier; det har vært godt å være ansatt i Dagbladet. En som nå har valgt å slutte i Dagbladet gav et godt bilde av disse forholdene med å si ”det er nå jeg skal ut i det virkelige livet” (T_E).

Det har alltid vært sett på som sikkert å være i Dagbladet, og de ansatte har blant annet hatt en formening om at Dagbladet ikke skal si opp folk. Etter to store nedbemanningsprosesser og flere omstillinger på kort tid er ikke dette lenger en realitet. Ledelsen har prøvd å si at det finnes et liv også utenfor Dagbladet, men mange føler ikke at det gjør det. Dagbladet er et sted å være, det er her de vil bli.

Dagbladet har hatt en spesiell profil i norsk presse, både selve produktet Dagbladet, men også organisasjonen, med mange profiler som har skrevet i avisen. Derfor er det også alltid sterke meninger om Dagbladet både internt og eksternt. Det kan være 400 ansatte, men 500 meninger internt i avisen. Dagbladet har et sterkt merkenavn med stor rekkevidde, og alle har en mening om Dagbladet. Samtidig har det vært få store omstillingsprosesser i bransjen. Dette har nok vært med på å gjøre omstillingsprosessene, spesielt den i 2005, så omdiskuterte.

Dagbladet-kulturen er veldig åpen, det er høyt under taket, og det finnes mange uformelle nettverk. Det finnes også mange sterke personligheter med uformell makt og innflytelse, såkalte opinionsledere. Mange av disse har gjerne vært konfliktorienterte og har laget mye oppstyr i forbindelse med endringer og problemer/uenigheter. Noen ser på dette som et kulturproblem, mens andre mener det finnes for få av dem. Generelt kan man si at det er lite som skal til i Dagbladet før det blir konfliktskapende, det er noen som lager problemer og konflikter ut av alt. De sterke uformelle nettverkene har også gjort at dersom noe er sagt eller bestemt fra ledelsens side så blir det aldri oppfattet som noe annet enn en mild oppfordring fra ledelsen. Ansatte tror gjerne at dersom de er litt uenige, og holder det gående lenge nok, så går det over til tross for at det er et vedtak i ledelsen. Det mener man er veldig spesielt i Dagbladet.

Noe som også er karakteristisk ved bedriftskulturen, er klubbens posisjon. Disse representerer de ansatte, og de ansatte bruker klubbene mye. De ansatte går ofte heller til klubbene enn til sin leder, dersom de har et problem eller noe å ta opp. Hvor utbredt dette er, kan illustreres med et sitat fra en ledelsesperson i Dagbladet: ”Hvis kaffeautomaten ikke virker så kan det være greit å ringe vaktmesteren eller gå til lederen sin, men ofte så går de til klubbene, og så kommer disse til ledelsen” (L_A). Til tross for en del slike unødvendige prosesser, har denne kulturen medvirket til at ledelse og klubber har et tett samarbeid. I de store sakene har de derfor ofte en god prosess og er enige om målene, men det skjærer seg gjerne når det gjelder midlene. Takhøyden i Dagbladet gjør at partene ofte uttrykker sinne og

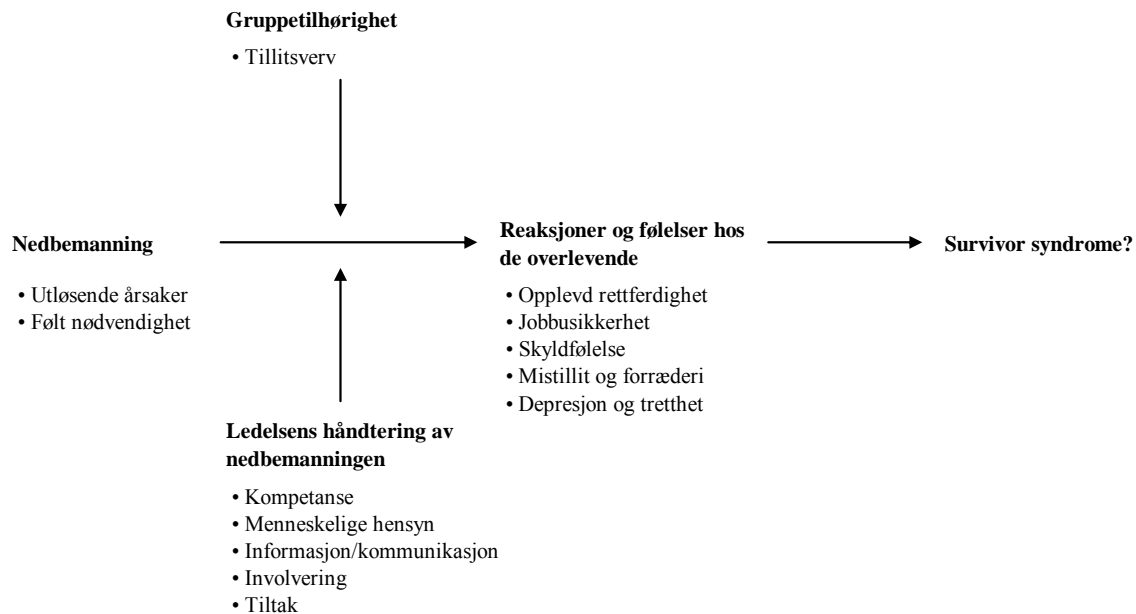
irritasjon overfor hverandre. Ofte mener også den ene parten at de gjør det aller beste for å få til en løsning og synes at den andre parten er helt umulig i å få til kompromisser, men det er helt gjensidig. Begge parter mener at de selv har prøvd å finne løsninger, og at den andre parten har vært vrang. Dette fører til at prosessene blir veldig lange i Dagbladet, det er mye prosess- og energitap.

Også mer generelt er det en uformell tone i Dagbladet, og sjefer og ansatte jobber tett sammen. Det er heller ikke uvanlig at sjefer og ansatte går ut sammen og tar en øl etter jobb. Slik har det alltid vært i Dagbladet. Generelt vil nok mange si at kulturen i Dagbladet er mer uformell enn mange andre steder. Noe som også har skapt samhørighet er Dagbladets posisjon som en nummer to avis, etter VG. Dette gjør at Dagbladet må krige mer for alt; annonser, salg osv. Dagbladet har dermed fått en innovasjonskultur. De ansatte har alltid vært der for organisasjonen, de er villige til å stå på, og utvikle Dagbladet. De stiller også ekstra opp rundt lanseringer, og er gode på skippertak for å få ting til etter planen. Det er noe av dette som har gjort at Dagbladet har vært først ute på nett, med ulike bilag osv.

Omstillingsprosessene de siste årene har derimot gått på bedriftskulturen løs. Mange føler det gamle Dagbladet er borte. De er ikke like stolte av å jobbe i avisen lenger, og tilknytningen svekkes. Tidligere var det utenkelig å jobbe for en annen avis, men dette er annerledes nå. Dagbladet-kulturen er der fortsatt i 2008, men mange er nok enige i at de senere omstillinger har truet kulturen, og den er i ferd med å svekkes. Den sterke kulturen og avhengigheten som var i Dagbladet før 2005-prosessen påvirket tydelig de overlevendes symptomer på survivor syndrome. Endringene i kulturen kan derfor ha gitt konsekvenser for de overlevendes følelser og reaksjoner i 2008.

6.0 Analyse

I dette kapittelet analyserer vi de ulike variablene i vår fokuserte modell, som ble presentert i syntesekapittelet.



Figur 8: Fokuserert modell

I kapittel 6.1 presenterer vi den uavhengige variabelen, **nedbemanning**, hvor de ansattes opplevelse av utløsende årsaker og hvor nødvendig nedbemanningen var, danner grunnlaget for deres reaksjoner og følelser. I neste del tar vi for oss variabelen **gruppetilhørighet**, mens vi i kapittel 6.3 går inn på **ledelsens håndtering**, spesielt med tanke på kommunikasjon, informasjon, involvering, og tiltak. Begge disse variablene er modererende faktorer for **reaksjoner og følelser hos de overlevende**, som blir analysert i 6.4. Dette er den mest omfattende delen av analysen. Til slutt gir vi i 6.5 en oppsummering av utbredelsen av **survivor syndrome** i Dagbladet og trekker frem interessante funn. Hovedfokuset i analysen vil ligge på 2005-prosessen, men der det er mulig vil vi ta for oss hvordan tilstanden var anno mai 2008, da vi gjennomførte datainnsamlingene.

6.1 Nedbemanning

Den uavhengige variabelen i modellen er nedbemanning, katalysatoren for survivor syndrome. I denne variabelen er følt nødvendighet viktig. Med dette mener vi hvorvidt respondentene opplevde de utløsende årsakene til nedbemanningene i 2005 og 2008 som

legitime. Var det nødvendig å nedbemanne? Opplevelsen av årsaken for nedbemanningen, danner et viktig grunnlag for i hvilken grad de overlevende opplever survivor syndrome. Dersom den følte nødvendigheten er høy vil dette hemme omfanget av fenomenet, og motsatt vil den kunne bidra til å fremme survivor syndrome hvis den er lav. Spesielt påvirkes dimensjonen opplevd rettferdighet, av den følte nødvendigheten.

Teorien sier at de overlevendes følte nødvendighet påvirkes av hvorvidt de *ser og godtar årsakene til at man må nedbemanne*, hvorvidt det er *i tråd med den overordnede strategien*, og i hvilken grad ledelsen har *prøvd å redusere andre kostnader* for å unngå oppsigelser. Vi tar nå for oss de to gruppene, typografer og journalister, og ser på de ovennevnte faktorene og hvorvidt de overlevende har opplevd nedbemanningene som nødvendig.

Typografene

Flere av typografene uttrykte at de ikke opplevde et umiddelbart behov for å nedbemanne i 2005. Andre igjen så at den økonomiske situasjonen krevde slanking av organisasjonen, men var svært kritisk til måten ting ble gjort på. Enkelte av disse reagerte særlig negativt på nedbemanningens omfang. Én av respondentene mente også at det ikke var behov for å nedbemanne på egen avdeling. Mens en annen uttrykte at vedkommende ”så at det ble gjort dobbeltarbeid på avdelingen” (T_E). Samlet sett ser vi at det er svært ulike oppfatninger av hvor nødvendig nedbemanningen var, og omfanget det var snakk om. Vi vet at ledelsen kommuniserte årsakene til nedbemanningen, fallende opplagstall som den største årsaken, og også teknologiske nyvinninger som utslagsgivende for at ansatte ble overflødige. At de ansatte i ulik grad har akseptert disse årsakene og omfanget, kan ha med hvilken stilling og avdeling de har vært på, og at man ikke klarer å se realiteten for Dagbladet som helhet. Enkelte var ikke enige i at implementeringen av teknologi kunne eliminere ansatte, fordi man mente disse effektiviseringstiltakene hadde vært mislykket og ikke fungerte. Dette viser at de overlevendes oppfatning av behovet for nedbemanning varierer, og også hvorfor dette er tilfelle. Hvorfor er derimot mindre viktig, da det er individenes opplevelse av behovet som er utslagsgivende for survivor syndrome, og ikke hva som faktisk er tilfelle. Vi ser at typografene i 2005 i liten grad opplevde årsakene til nedbemanningen som legitime, og således kan sies å foreløpig ha en lav grad av følt nødvendighet, noe som kan virke fremmede på survivor syndrome.

Når det gjelder følt nødvendighet i forhold til nedbemanningen i 2008, samsvarer respondentenes holdninger i større grad enn for omstillingen i 2005. Flertallet uttrykte en bekymring for den økonomiske situasjonen Dagbladet nå står overfor, og vurderer derfor de utløsende årsakene som legitime. Dermed kan det tyde på at typografene i større grad aksepterer beslutningen om å nedbemanne. Gitt at dette er tilfelle, antar vi at graden av opplevd rettferdighet på dette punktet vil øke, og vil kunne virke hemmende for utviklingen av survivor syndrome.

Hvorvidt en nedbemanning er i tråd med organisasjonens overordnede strategi, vil også kunne påvirke de overlevendes grad av følt nødvendighet. Flere av typografene så helt klart ikke et samsvar mellom Dagbladets strategi og nedbemanningenes formål. ”Nedbemanningen [i 2005] var overhodet ikke i tråd med Dagbladets overordnede strategi” (T_A). Enkelte oppfattet omstillingsprosessene som en uheldig dreining bort fra det etablerte kvalitetsfokuset. Andre påpekte at det ikke var et strategisk valg fra ledelsens side, men heller noe som ble påtvunget organisasjonen grunnet den vanskelige økonomiske situasjonen. Følgelig ser det ut til at typografenes holdninger deler dem i to, hvor den ene gruppen reagerer negativt på ledelsens strategi, mens den andre oppfatter nedbemanningen som eksternt betinget. Den ene gruppen føler dermed at det ikke er i tråd med strategien, mens andre opplever at strategien er dårlig. For begge grupper vil dette slå negativt ut på den følte nødvendigheten. At begge gruppene opplever at nedbemanningen ikke er i tråd med den overordnede strategien, eller at man ikke er enig i strategien, tilsier at typografene har en lavere grad av følt nødvendighet.

Dersom ledelsen i en organisasjon har vurdert og iverksatt alternative kostnadsbesparende tiltak i løpet av en omstillingsprosess, vil de ansatte sannsynligvis ha større forståelse for at det må nedbemannes, enn dersom det kun reduseres i bemanning. Blant typografene svarte flere at det ikke ble gjennomført andre besparingstiltak i 2005, eller at disse var få, og at det ensidig ble fokusert på lønnskostnader. Dette oppfatter andre igjen som forståelig, da det er ”først og fremst lønnskostnader som rir en mediebedrift” (T_D). Vedkommende mente videre at det dessuten ble gjort mye for å beholde så mange stillinger som mulig. Én av respondentene savnet mer fokus på innteksbringende tiltak, heller enn kun tiltak for å redusere kostnadsbasen. For 2005-prosessen ser det ut som flertallet av typografene savnet et større fokus på alternative tiltak for å redusere kostnader, og derfor kan vi anta at de opplevde det som mer urettferdig at kolleger måtte gå.

Bildet for 2008 ser noe annerledes ut, da de fleste nå oppfatter at det blir gjort mye for å se på andre alternativer for innsparing. ”Organisasjonen har vært flinkere denne gangen” (T_D) og ”... bedriften har virkelig sett på andre kostnader” (J_E) viser dette. Flere av respondentene oppfatter at ledelsen har gjort mye for å beholde flest mulig stillinger. Likevel påpeker enkelte at nedbemanningen har ført til økt bruk av vikarer og overtid, noe man er sterkt kritisk til. Selv om respondentene helt klart ikke ønsker nok en nedbemanning, ser majoriteten ut til å være fornøyd med det arbeidet som er gjort for å finne andre kostnadsposter å kutte i. Dette kan bety at graden av opplevd rettferdighet er høyere i dag enn i 2005, og utviklingen av survivor syndrome påvirkes deretter.

Oppsummert, for 2005, ser vi at typografene ikke opplevde årsakene til nedbemanningen som legitime, de følte avgjørelsen ikke var i tråd med Dagbladets overordnede strategi, og det ble i for liten grad fokusert på andre kostnadsbesparende tiltak. Alt dette gjør at typografene hadde en lav følt nødvendighet og har en stor tilbøyelighet til å oppleve survivor syndrome.

Journalistene

Et klart flertall av journalistene mente det var nødvendig for Dagbladet å nedbemanne både i 2005 og i 2008. Dette ble begrunnet med negativ opplagsutvikling, behov for effektivisering av driften, samt et generelt behov for kostnadsreduksjon. De utløsende årsakene til nedbemanningen ser derfor ut til å være akseptert blant majoriteten av denne gruppen respondenter. Noen svært få mente derimot at det ikke var behov for å nedbemanne verken i 2005 eller nå, da arbeidsmengden var og er for stor. ”Vi følte at vi allerede var for få” (J_E). Mens andre igjen uttalte at ”Det var på høy tid!” (J_A). For enkelte var spørsmålet om nedbemanningen var nødvendig, problematisk å svare på. Vedkommende så behovet fra et økonomisk ståsted, men hadde vanskelig for å akseptere at medarbeidere måtte gå. Noen påpekte videre at behovet er enda mer prekært nå, på grunn av den markerte opplagsnedgangen. Ut fra at de fleste så nedgangen i opplagstallene og mente det var nødvendig for Dagbladet å nedbemanne, ser det ut til at flertallet av journalistene i vår respondentgruppe opplevde høy grad av følt nødvendighet. Dette tilsier at journalistene foreløpig er lite disponert for survivor syndrome.

Flere av journalistene mente at nedbemanningen i 2005 ikke var i tråd med Dagbladets overordnede strategi. Én av respondentene oppfattet de åpne sluttpakketilbudene som et brudd på journalistisk strategi, idet Dagbladet mistet dyktige, kompetente folk. Flere andre etterlyste

et tydelig journalistisk program i forkant av omstillingsprosessen. Én av respondentene var opptatt av at det burde vært på plass *før* omstillingsprosessen i 2005, slik at man kunne forme organisasjonen deretter, heller enn å nedbemanne først og så se på hvordan avisen skulle være. Samme respondent anser problemstillingen som aktuell også i dag. For noen var det vanskelig å vurdere hvorvidt nedbemanningen var i tråd med Dagbladets overordnede strategi. En medarbeider i støtteapparatet til journalistene mente nedbemanningene faktisk var i tråd med strategien, da Dagbladets hovedsatsningsområde fremover er aktivitetene på nett. ”Det er her det skal vokse, noe som er negativt for papiravisen” (A_A). Det journalistene oppfatter som avvik fra, og mangel på, overordnet strategi bidrar til en redusert følt nødvendighet og mindre grad av opplevd rettferdighet.

I forhold til alternative kostnadsreducerende tiltak, uttrykte en av journalistene at ”Man har snudd steinene i Dagbladet så mange ganger at de er temmelig slitt” (J_B). Flere oppfatter videre at mye har blitt vurdert og gjort på dette punktet. Andre igjen er mer usikre på hvor mye innsparing som faktisk ble oppnådd i 2005, og etterlyser dokumentasjon. Også i denne gruppen av respondenter ble det trukket fram at det er personalet som utgjør de største kostnadene i en kunnskapsbedrift, og har dermed forståelse for at nedbemanning kan være nødvendig. Enkelte kunne ikke svare på hvorvidt det var foretatt andre kostnadsbesparende tiltak i 2005. Noen oppfatter at det i større grad nå enn før har blitt iverksatt sparetiltak, og at disse merkes mer i det daglige. Andre stiller spørsmålstegn ved den utstrakte bruken av kostbare, innleide vikarer, og mener at dette ikke samsvarer med ønsket om å redusere kostnadsbasen. Majoriteten av journalistene føler at Dagbladet har gjort mye når det gjelder andre kostnadsbesparende tiltak for å beholde flest mulige stillinger, og vil derfor sannsynligvis oppleve relativt høy grad av rettferdighet.

Oppsummert opplever journalistene årsakene til nedbemanningen som legitime, og de ser at bedriften har gjort mye for å spare kostnader andre steder. Således hadde de en stor grad av følt nødvendighet. Det som drar litt i motsatt retning, er at journalistene følte et fravær av strategi. Likevel ser det ut til å ha vært en relativt høy følt nødvendighet, og oppsummert er det derfor lite som nå tyder på at gruppen journalister skulle oppleve sterk grad av survivor syndrome.

6.2 Gruppetilhørighet

Ved en nedbemanning kan gruppetilhørighet virke inn på hvordan ulike ansatte reagerer og håndterer omstillingen. I tillegg har vi i datainnsamlingen funnet at også individuelle trekk er avgjørende. Med trekk mener vi evnen til å håndtere endring og personens generelle livsholdning. Gruppetilhørighet og trekk ved den enkelte vil dermed være en modererende faktor på survivor syndrome og er den neste variabelen i modellen vi tar for oss. Vi deler her opp analysen i to deler; gruppetilhørighet og trekk ved den enkelte.

6.2.1 Gruppetilhørighet

Gitte verv og oppgaver i organisasjonen kan i større grad eksponere den enkelte for belastninger knyttet til nedbemanningen. Dersom man har en sentral rolle i fagforeningen for eksempel, vil man måtte delta i tøffe møter og forhandlinger med ledelsen, samt at man er nødt til å involvere og informere sine medlemmer. Det vil også være naturlig for kolleger å søke støtte og informasjon hos deres representant i klubben. Å ha et styreverv i fagforeningen kan derfor føre til økt arbeidsmengde, og ikke minst økt belastning mentalt. Dette er noe følgende sitater viser. ”Mesteparten av dagene gikk til møtevirksomhet, ikke bare at du forhandler med ledelsen, men du har også en del interne ting. Også skal du informere dine medlemmer. [I tillegg] har jeg også en del sosiale tilfeller som at folk får problemer hjemme som du også må ordne opp i” (J_B). En annen uttalte ”jeg var hele tiden så opptatt, og måtte ta standpunkt. Som tillitsmann så får du en helt annen rolle, så du må være engasjert. Men det også var slitsomt i perioder. Så jeg tenkte flere ganger om jeg skulle kutte ut hele klubbarbeidet” (T_B). Også andre verv kan være arbeidskrevende og psykisk påkjenning under en omstillingsprosess, for eksempel rollen som verneombud eller å sitte i arbeidsmiljøutvalget. ”Det er et verv ingen vil ha ... jeg skulle stå i den rollen til vinden hadde lagt seg, men så kom det bare enda en kule ... jeg vet ikke om jeg holder ut to år til. Jeg kunne nok trengtes å være i den rollen, men vi får jo se” (T_D). Samme person uttalte også ”å være tillitsvalgt i en bedrift, som går dårlig. Det er en vanskelig jobb. Det er som natt og dag hvis det er motsatt” (T_D). En annen respondent beskrev påkjenningene med vervet slik ”du fikk det ganske tett på kroppen hvordan folk reagerte, for de kom til meg ... det var tunge opplevelser” (J_C). Gruppetilhørighet er et tveegget sverd; på den ene siden gir den økt risiko for survivor syndrome grunnet fysisk og psykisk belastning. På den andre siden vil det nære samarbeidet med ledelsen gi økt grad av forståelse og informasjon, og dermed redusere faren for survivor syndrome. I Dagbladet er det mange som er eller har vært aktive i

fagforeningsarbeid. De ansatte er i hovedsak representert ved tre klubber, og flere av respondentene har sittet i ett av klubbstyrene på de gjeldende tidspunkter for nedbemanningene. Dette har virket ulikt inn på dem vi har snakket med i Dagbladet. Likevel omtaler de fleste det som en påkjenning, både i forhold til arbeidsmengde og det følelsesmessige. På den annen side har involveringen og informasjonstilgangen hjulpet dem. ”Mitt behov for informasjon ble dekket, men ikke de ansattes, for det er dilemmaet vårt at vi ønsker ikke å være noen budbringer for ledelsen” (J_B). Dette illustreres ytterligere ved at et stort antall respondenter, som ikke har sittet i klubbstyret, har opplevd informasjonen som mangelfull. ”... det var nok dårlig sist” (T_E) og ”I såne sammenhenger er behovet for informasjon ekstremt stort, og det kan godt hende det var hyppige informasjonsmøter, men det var ikke sånn som følte oppklarende” (T_A) viser dette.

Blant de som på de aktuelle tidspunktene ikke hadde tillitsverv i klubbene, er det ytterst få som ikke var medlem. Medlemskapet i klubben har mange opplevd som positivt, da fagforeningene alltid har stått sterkt i Dagbladet. Enkelte oppfattet også dette som eneste måte å få informasjon på. På den annen side har det ikke vært like positivt for alle å være medlem. Dette gjelder spesielt de som har vært i faresonen for oppsigelse. Fagforeningene har ment at ansiennitet har vært det eneste akseptable utvelgelseskriteriet, og for dem som var ansatt sist, har dette ført til engstelse og bekymring, til tross for at det ble gitt åpne sluttpakker. ”De som gikk forrige gang følte seg veldig presset ut” (T_E) Det har også blitt sagt at enkelte ansatte med lav ansiennitet følte seg presset ut av sin egen klubb. ”Jeg vet at en del av de som hadde vært her minst ble utsatt for et press, og det faktisk fra fagforeningen selv” (T_D).

Blant våre respondenter var de uorganiserte særlig personer med lederansvar, spesielt mellomledere. For noen av disse følte det vanskelig å både skulle være på ”lag” med ledelsen samtidig som en skulle ta seg av sine ansatte, de man jobbet tett sammen med til daglig. Enkelte følte det derfor som problematisk å være medlem av en fagforening, og sitte med forventninger fra både ledelse og ansatte, ved forhandlingsbordet. Noen valgte derfor å melde seg ut av fagforeningen. Én av dem vi snakket med opplevde det ikke som noe problem å stå alene. Respondenten opplevde støtte og forståelse fra ledelsen, og vedkommende mente det gikk greit å forhandle for seg selv. ”Jeg har måttet forhandle for meg selv, gjort avtaler ... jeg ble veldig godt ivaretatt, men det var av andre [kollegaer]” (A_B).

Tilhørighet til en spesiell avdeling i avisen kan også være en modererende faktor. Enkelte respondenter beskriver en helt spesiell tilknytning til sine nærmeste kolleger og eget fagfelt. At tilhørigheten gjør dem tryggere, føler de blir tatt vare på, og blir beroliget. ”På avdelingen som jeg jobber så er det et veldig godt samhold, så der var det mye støtte å få” (T_F). ”[Avdelingen] var en gruppe som tok vare på hverandre, du var veldig trygg der. Det var en tilhørighet” (T_E). I Dagbladets tilfelle har det både i 2005, men kanskje enda tydeligere i 2008, vært enkelte avdelinger det har spesielt vært fokusert på å nedbemanne. Dette har gjort at ansatte på andre avdelinger har følt seg mer beroliget, og graden av survivor syndrome hos dem har blitt redusert. ”Det var raskt tydelig at [min avdeling] ikke skulle miste noen. Men hadde jeg opplevd [at vi skulle] kutte tre mann i en allerede presset avdeling så kunne jeg fort vurdere å slutte. Men jeg følte at vi kom godt ut av det, og det hjelper litt på humøret” (J_E). Likevel har man fortsatt hatt en bekymring for arbeidsplassen og kollegaer. På avdelinger som har vært truet, derimot, har de ansatte vært utsatt for et større press og påkjenninger. Samtidig har samholdet hjulpet dem med å bearbeide følelser og reaksjoner. ”På avdelingen har vi alltid hatt stor takhøyde, hatt mye galgen humor, noe som var veldig positivt å ha. En av de tingene vi alltid har fleipet med er at ”det hjelper å prate om det”. Litt humoristisk har vi sagt det, men det har virkelig vært sant” (T_A). På den annen side har disse overlevende vært nærmere knyttet til de som måtte gå, noe som vil kunne fremme survivor syndrome. ”Som kollega var jeg nært knyttet til folk som måtte gå, det var fire stykker. Det var skikkelig kipt ... særlig den siste tiden, ukene, før de skulle pakke sammen” (T_F).

I tillegg til avdeling kan også grupper av profesjoner føle en nærmere tilhørighet til hverandre. ”Totalt sett merket du det, men ikke innad i avdelingen, [vi] sitter også litt skjermet ... innerst inne i gangen, og her er det mange etasjer” (J_E). Tilhørigheten kan også komme fordi man føler seg mer likesinnet. I en slik gruppe har man ofte samme utdannelse, jobber med relativt like oppgaver, og man har en større forståelse for hverandres situasjon, noe som knytter en sammen. Dette er kanskje noe som er tydeligere i 2008 enn i 2005. I 2005 satt det for eksempel typografer på hver enkelt magasinavdeling. Disse er nå slått sammen til to store desker, magasindesken og nyhetsdesken (hoveddesken), og flere med samme profesjon derfor sitter sammen.

Tilhørighet til Dagbladet, både til produktet og organisasjonen, skaper også en gruppetilhørighet, noe som kan illustreres med begrepet Dagbladet-familien, som så mange av intervjuobjektene poengterte. ”Dagbladet-familien er ganske sterk. Og når man begynner å

miste for mange medlemmer i familien så er ikke det noe artig” (T_B). Det spesielle med bedriftskulturen og tilhørigheten utdypet vi i kapittel 5.5. Det som derimot er litt overraskende i forhold til tilhørighet, er at journalistene har en veldig tilhørighet til Dagbladet selv om de jobber mye ute. Det finnes mange selvstendige journalister som sier de ikke kommer til å bli i Dagbladet livet ut. I tillegg har det i de senere årene vært relativt lett å få jobb som journalist også andre steder. Likevel har alle en sterk tilknytning til Dagbladet. En av årsakene kan være som drøftet tidligere, den særskilte stillingen avisen har hatt i politikken og samfunnet. Det er en avis med lang historie, kjent for å være kulturradikal med sterke meninger, og det kan antas at journalistene har valgt bedriften som arbeidsgiver ut fra dette. Likevel er det oppsiktsvekkende at journalistene ser ut til å være like knyttet til Dagbladet som for eksempel typografene. For typografene virker det mer naturlig at de er knyttet til bedriften, da det for disse finnes få andre muligheter i markedet, og veldig mange har lang ansiennitet og har jobbet i Dagbladet nærmest hele karrieren.

En karakteristikk som også gjør seg gjeldende for Dagbladet, er at det er en bedrift som leverer et produkt hver eneste dag. Verken i 2005 eller 2008 kunne de ansatte derfor legge ned arbeidet og kun konsentrere seg om omstillingen. ”Du må levere avis hver dag, du må prestere. Det tror jeg skiller oss fra andre bedrifter, for det er ikke noe alternativ å ikke levere det du skal” (J_D). Dette virket både positivt og negativt. For det første fikk de ansatte andre ting å tenke på, og mange kommenterte at det daglige arbeidet hjalp dem med å komme gjennom prosessen. På den andre siden gjør den daglige utgivelsen av avisen at prosessene kan ha blitt unødvendig lange, og den negative stemningen vedvarte over lengre tid. ”Noen ganger tenkte man, jøss klarte vi å komme på gata i dag også. Mange følte det var et angrep på de ansatte fra ledelsen. Det er forskjell på den type mobilisering og [andre] prosesser hvor alle trekkes i samme retning for å komme på gata neste dag” (J_A). Dette trekket ved Dagbladet har dermed betydning i forhold til varigheten og styrken på survivor syndrome. Hadde man ene og alene kunnet fokusere på nedbemanningen, og deretter tiltre arbeidet, hadde reaksjonene og følelsene gjerne blitt svakere og vart kortere, fordi de ikke hadde fått tid til å utvikle og forsterke seg.

6.2.2 Trekk ved den enkelte

Trekk ved den enkelte har også virket inn på reaksjonene og følelsene hos de overlevende i Dagbladet.

Noen av respondentene vi intervjuet påpekte at deres positive livsholdning og evnen til å se fremover hadde hjulpet dem i nedbemanningsprosessene. Dette gjorde at de i større grad prøvde å se muligheter ved omstillingene, og egenskapen hemmet derfor survivor syndrome. ”Jeg er en veldig positiv person som har et positivt fokus så jeg vil ikke si at jeg var nedstemt” (T_F), ”jeg er en person som ikke ser bak meg” (T_E) og ”jeg er ikke blant de mest negative folkene på huset, så jeg har troa på en god dag når jeg går på jobb” (J_E) illustrer dette. Enkelte mente også at de ikke reagerte spesielt på situasjoner som omstilling, at de ikke tok slike ting så personlig, og at dette førte til at de håndterte situasjonen bedre. ”Jeg lar ikke sånt gå veldig tungt inn på meg. Jeg gjør ikke det” (A_A). ”Jeg tror jeg har et ganske bra utviklet filter for hva jeg bør ta inn over meg og hva jeg bør lag gå inn og rett ut igjen. Du kan ikke la deg bli tråkket ned” (J_E) På den andre siden hevdet man at overlevende som generelt var mer negativt ladet, tok situasjonen med nedbemanning særlig innover seg og gravde seg dypere ned i elendigheten.

Et annet trekk er høy grad av sosialisering. Flere av de overlevende anså seg selv som veldig sosiale, hadde et stort nettverk og pratet mye og med mange, enten det var på jobben eller utenfor. ”Jeg snakker med veldig mange folk, og folk har behov for å prate” (T_E). En annen sa ”dette hjelper det å snakke om, med kollegaer og venner. Jeg har ikke bare stor omgangskrets, jeg har flere store omgangskretser som er totalt avskilt fra hverandre, jeg er på flere arenaer” (T_A). ”Jeg prater mye, kanskje det er derfor. Jeg får det bort” (T_E). Dette trekket opplevdes som positivt i forhold til å håndtere omstillingene, og kan derfor sies å redusere faren for eller alvorligheten av survivor syndrome.

Ellers mente mange at det å ha en familie å bry seg om, og som brydde seg om dem, var viktig. Venner og familie som både støttet, men også stilte krav, og at man hadde et liv utenfor jobben, gjorde at man ble tvunget til å være aktiv og ha fokus på andre ting enn kun det som skjedde i Dagbladet. En av respondentene fortalte at ”jeg har en familie som jeg bryr meg om og som bryr seg om meg, og en kone som syntes det å surmule om ting som skjer på jobben over tid er bare tull, her må du komme deg opp og gjøre noe” videre fortalte vedkommende ”jeg har et liv utenfor Dagbladet ... det kom ikke sånn inn på meg som det gjorde for enkelte andre (T_A).

For enkelte var tillærte verdier fra foreldre og generelle holdninger av betydning. Flere av respondentene nevnte at dette hadde gjort at man sto på og gjorde det man kunne for

arbeidsgiveren sin, og at man skulle være stolt av jobben sin. ”Foreldrene mine lærte meg noe, at du skal være stolt av den jobben du gjør, du skal gjøre en best mulig jobb, helt uavhengig av forholdene rundt” (T_A). En annen sa ” jeg gjør det jeg skal, og håper også litt mer enn jeg skal, men det er fordi jeg har en lojalitet til Dagbladet. Ellers så kunne jeg nok funnet noe annet å gjøre” (A_A). Det er usikkert hvor avgjørende dette var for om man opplevde survivor syndrome, men det kom tydelig frem at et slikt perspektiv gjorde at man håndterte og bearbeidet følelser og reaksjoner bedre. Disse respondentene hadde et høyt oppgavefokus og kom også gjerne relativt raskt tilbake til normalen etter nedbemanningen.

Personer som kan karakteriseres som opinionsledere, som går i bresjen og har innflytelse uavhengig av sin stilling, utmerket seg også. Mange av disse var svært involvert i nedbemanningsprosessene og i søken etter innflytelse skapte de også en del negativitet i arbeidsmiljøet. Disse personene var svært engasjerte og involverte seg, men opplevde ikke nødvendigvis selv negative reaksjoner og følelser. Muligens kan dette være fordi man har følt en større kontroll over situasjonen. Respondent J_B uttalte ”de vet at jeg ikke kommer til å nikke med hodet til en hver tid hvis det er ting som skjer, de vet at jeg tør å foreta dramatiske valg hvis jeg må det” og videre ”de har ikke den erfaringen jeg har ... så jeg tror mange andre ikke taklet det så bra, og det er jeg litt ansvarlig for” (J_B).

Flere trekk som kan være avgjørende, er forskjellen på kvinner og menn. Sitatene i dette avsnittet er ikke merket med respondent, på grunn av anonymisering. Vi så en tendens til at kvinner hadde egenskaper som gjorde dem mer bekymret. ”Jeg sa jeg kan ta en av de jobbene hvis det hindrer oppsigelser”. ”Jeg har ikke vært så preget denne gangen, men selvfølgelig på vegne av andre kollegaer, men ikke i så stor grad som i 2005. Det kan egentlig ikke måle seg for det synes jeg var mye tøffere”. Kvinner var i større grad bekymret for kollegaer og miljøet, mens en del menn i større grad var mer opptatt av produktet og arbeidsplassens overlevelse og fremtid. ”Det var vel ikke noen trussel for meg personlig, men det var en trussel for arbeidsplassen, og vi var usikre på hvor Dagbladet skulle gå. Vi skal lage et produkt som er minst like bra som før med mye færre folk”. En del av mennene klarte dermed i større grad å være mer nøkterne og kyniske, og klarte å stenge situasjonen ute. En uttalte ”jeg tror mange stålsatte seg litt, ble litt kyniske, og at det var måten å beskytte seg på, for det var mange som måtte gå”. ”En strategi for å ha det morsomt og interessant i jobben var å holde meg litt utenfor, [unngå] alle detaljer om hvor dårlig det går”. Dette er likevel noe som kan slå begge veier i forhold til survivor syndrome. Dersom man lar mindre gå inn på seg, kan

dette hemme symptomene. På den andre siden kan man få sterkere reaksjoner når man først tar realitetene innover seg, fordi man ikke har bearbeidet reaksjonene gjennom de ulike fasene av nedbemanningen.

Trekk ved den enkelte kan også gjelde forhold som i mindre grad har kommet frem i intervjuene. Dette kan være familieforhold, bakgrunn, helse, graviditet etc. Som en av respondentene fortalte så opplevdes nedbemanningsprosessene spesielt vanskelig fordi man hadde et stort forsørgeransvar. Det økonomiske, og eventuelle muligheter for å få ny jobb i markedet, ble en spesielt viktig faktor for vedkommende som vi ikke ønsker å benevne med identifikasjon på grunn av anonymisering. ”For min del har jeg barn jeg skal forsørge, det er flere å ta hensyn til. Det var veldig personlig, det var først og fremst meg jeg tenkte på da, at nå kan det gå galt.” Dette er også noe som kan gjelde for personer med liten eller ingen utdanning og/eller erfaring, liten grad av fagforeningsarbeid, som sitter med mindre attraktiv kompetanse, og/eller har kortere ansiennitet.

Blant de ulike gruppene var det også noen trekk som skilte dem. Journalistene har bredere erfaring enn typografene. I tillegg har de også gjort forskjellige ting innad i Dagbladet. Flere har jobbet med ulike fagområder og vært på andre avdelinger. ”Jeg jobber en del på [en annen avdeling] også” (J_E). ”Jeg ba om en ny stilling” (J_A). ”Jeg har jobbet med forskjellige funksjoner” (J_D). Dette var noe de gjorde frivillig, for å utvide kompetansen eller å tilegne seg erfaring. Slike egenskaper og endringsvilje, samt at man får en større helhetlig forståelse for organisasjonen og nedbemanningen, kan bidra til å redusere symptomene på survivor syndrome.

Et annet generelt trekk ved journalistene, er at mange mente de var ekstraordinært opptatt av informasjon, i og med at de jobbet med informasjon daglig. Dette spilte derfor en stor rolle i forhold til deres opplevelse av mengden og kvaliteten på informasjonen som ledelsen ga, samt måten den ble kommunisert på og ledelsens håndtering av prosessen. ”De har et språk som gjør at du ikke stoler på at de (BCG) har noe kunnskap, og vi jobber jo med språk daglig for å gjøre ting forståelig. Også kommer det inn folk som bruker begreper, ja klassisk Bård Tufte og Harald Eia. Dette er en tabbe [av ledelsen]” (J_A). I første rekke skapte dette misnøye med prosessen, og kan ha vært fremmede for survivor syndrome.

Journalistene, blant våre respondenter, kjennetegnes også av at de er yngre enn typografene. De er på et tidligere stadie i livet, og mange mente det var gode muligheter for å kunne jobbe andre steder. ”Det kommer av at jeg vil søke utfordringer” (J_D). Likevel hadde begge gruppene ansatte med lang ansiennitet, men typografene utmerket seg ved å ha vært særskilt lenge i bedriften. Likevel er det ikke nødvendigvis slik at disse er mer knyttet til Dagbladet, enn de med kortere ansettelsestid. Det var derimot større jobbusikkerhet blant de med kortere ansiennitet. Mange hadde relativt få år igjen til pensjonsalder, og ønsket å være i Dagbladet tiden ut. Høy gjennomsnittsalder blant typografer gjorde også at avdelingen var mindre balansert, det var få friske pust. ”Også er det et helt annet miljø, for det er ungdom, sånne på deres alder som jobber der. På [vår avdeling] ble vi bare et år eldre for hvert år” (T_D). Det kunne derfor oppleves av enkelte at miljøet hadde lett for å bli litt negativt i forbindelse med nedbemanningene, fordi man bekymret seg mer og så færre muligheter for fremtiden.

Erfaring med nedbemanning er også noe som kan påvirke den enkelte. Fra 2005 til 2008 kan man se endringer i de overlevendes holdninger til nedbemanning. Dette tyder på at erfaring med nedbemanning kan ha betydning for hvorvidt man opplever survivor syndrome i alvorlig grad. Dette er også noe som trekkes frem i litteraturen. Folk som har blitt sagt opp tidligere har en tendens til å oppleve survivor syndrome sterkere. Blant respondentene i Dagbladet var det få som hadde opplevd å miste jobben i løpet av karrieren. Vi har derfor ikke tilstrekkelig data til å utdype dette videre.

Derimot ser vi endringer hos intervjuobjektene fra 2005 til 2008. Første omstilling ble opplevd som mer overraskende, man var mer nysgjerrig, svært opptatt av informasjon, og tok ting innover seg i større grad. Prosessen i 2005 ble av majoriteten opplevd som verre enn i 2008. I 2008 var mange av respondentene bevisst mer kyniske og stengte mye mer ute. ”Denne gangen har jeg vært mye mer kynisk og nøktern” (J_C). Man ønsket ikke å involvere seg selv følelsesmessig på samme måten som i 2005. Samtidig var mange mer beroliget fordi de hadde vært igjennom det samme en gang tidligere, man visste hva som kom og var mer forberedt. ”Jeg tror det er lettere denne gangen, det var tyngre sist” (J_E). Mange av respondentene sa at erfaringen gjorde at man ikke hadde det samme behovet for informasjon. ”I dag følger jeg veldig lite med ... jeg får minimal informasjon. Jeg spør meg rundt om informasjon hvis jeg føler behov for det” (A_B). Videre sier denne respondenten også ”jeg gjør jobben min, jeg har nok å gjøre, og har ikke brydd huet mitt noe særlig med problemstillingene. Det er sikkert en reaksjon på at jeg brydde huet mitt veldig mye i den

forrige runden”. Man brydde seg om sine nærmeste kolleger, men prøvde å unngå alt annet negativt fokus, og konsentrerte seg mer om arbeidsoppgavene.

Det viser seg også at mange som var aktive i fagforeningsarbeid i 2005 ikke lenger er det. For mange ble påkjenningen så stor at man innså at dette var noe man ikke ønsket å gjøre igjen. ”jeg valgte å trekke meg ut. Det tar mye tid, og det er veldig følelsesmessig” (Jc). En del av disse har i 2008-prosessen prøvd, i likhet med mange andre, å involvere seg mindre i det som skjer, og kun ta innover seg informasjon hvis man føler for det. Evnen til å klare dette har dermed virket inn på opplevelsen av nedbemanningen og har påvirket graden av survivor syndrome.

6.3 Ledelsens håndtering

I det videre vil vi trekke frem sentrale elementer ved ledelsens håndtering av nedbemanningen i 2005, som kan ha virket fremmende eller hemmende på survivor syndrome, eller symptomene av survivor syndrome. Følgende momenter er valgt ut på bakgrunn av særlig interessante funn i datamatrixene; *sluttpakkene, medieoppmerksomheten, BCG og ledelsens kompetanse, uttalelsen under allmøtet, informasjon/kommunikasjon, medbestemmelse, tiltak overfor de overlevende, tillit og utskiftning i ledelsen, samt menneskelige hensyn*. Vi venter til 7.1 med å konkludere entydig hvorvidt håndteringen faktisk fremmet eller hemmet utviklingen av survivor syndrome hos de overlevende. Før vi går i gang med analysen er det viktig å understreke at det er *respondentenes* subjektive opplevelse av ledelsens håndtering, og ikke vår vurdering av denne, som kommer til uttrykk i dette delkapittelet.

6.3.1 Sluttpakkene

Under nedbemanningsprosessen i 2005 valgte ledelsen i Dagbladet å gi de ansatte åpne sluttpakketilbud. Dermed kunne alle som ønsket søke om å få innvilget ett av de fem alternative tilbudene, som besto av ulike økonomiske og ikke-økonomiske elementer. Ledelsen kom ikke helt i havn i forhold til antall, men kunne likevel konstatere at det var relativt mange som benyttet seg av denne muligheten. Enkelte vil hevde at mange av de dyktigste og mest attraktive medarbeiderne, særlig blant journalistene, forsvant, noe som fremdeles preger avisen. Under 2008-prosessen har ledelsen valgt å benytte styrte sluttpakketilbud, og verner med dette skrivende journalister, samt selgere i

annonseavdelingen. På grunn av den vanskelige økonomiske situasjonen i Dagbladet, kan det ikke tilbys like rause økonomiske kompensasjoner som for tre år siden.

Vi vil nå analysere de ulike respondentgruppens vurdering av sluttprogrammene, både i forhold til form (åpne vs styrte) og innhold. Videre ser vi litt nærmere på typografenes og journalistenes holdning til i hvilken grad det var frivillig ta sluttpakke og gå. Utfallet av respondentenes totalvurdering vil i stor grad ha betydning for deres opplevde rettferdighet, som igjen virker hemmende eller fremmende på utviklingen av survivor syndrome, eller på symptomer av survivor syndrome.

Typografene

Det er ingen tvil om at typografene vurderer sluttprogrammene som ble gitt i 2005 som gode, og da særlig for de som gikk direkte over i ny jobb. ”Sluttprogrammene var kjempebra” (T_E). ”Sluttprogrammene ... var gullgruver for de som gikk rett over i ny jobb” (T_A). Det er også enighet om at den økonomiske kompensasjonen ikke er like god denne gangen. ”Det var relativt gode sluttprogrammer da, [men] litt dårligere denne gangen rent økonomisk” (T_C). ”[Dagbladet] har ikke råd til gavepensjoner og lignende denne gangen” (T_D).

Enkelte av respondentene mente at noen av ofrene følte seg presset ut av ledelsen og/eller egen klubb, og oppfattet det dermed ikke som frivillig å akseptere sluttprogramtilbudet. Juridisk sett var det frivillig å gå, men også interne kilder i ledelsen bekreftet overfor oss at graden av frivillighet kunne diskuteres (L_B). De ansatte måtte jo forholde seg til det faktum at oppsigelser ville komme, dersom ikke tilstrekkelig mange takket ja til sluttpakke.

Respondentgruppen er mer delt når det kommer til formen på sluttprogrammene. Enkelte av typografene var uenige i å gi sluttprogramtilbud til alle, da dette gjerne tappet bedriften for vitale ressurser og kompetente medarbeidere. ”Åpent sluttprogramtilbud førte til at Dagbladet mistet mange gode journalister” (T_F). Andre var mer usikre på hva som var best av åpne og styrte tilbud, da det var fordeler og ulemper med begge. Av de som anså åpne tilbud som beste løsning, ble gjerne rettferdighetsprinsippet trukket frem som hovedforklaring.

Både Noer og Brockner understreker at ivaretagelsen av ofrene, i form av sluttprogrammer, veiledning og lignende, er svært viktig for de overlevende. Ledelsen kan dermed gjennom god tilrettelegging for de som må gå, være med på å hemme utviklingen av survivor syndrome hos

de som blir igjen. Samtlige typografer var positive til innholdet i sluttprogrammene, og dermed kan det se ut som ledelsens håndtering på dette punktet har fordelaktig innvirkning på survivor syndrome, og eventuelle symptomer på survivor syndrome. Situasjonen kompliseres noe av at flere oppfatter at noen ble presset ut av organisasjonen, og dermed kan dette fremme utviklingen av survivor syndrome.

Journalistene

Journalistene er også positive til sluttprogrammene som ble gitt i 2005, selv om de kanskje har litt flere innvendinger enn typografene. Dette kan komme av at den økonomiske kompensasjonen var avhengig av ansiennitet og alder, noe typografene dro fordel av, da gjennomsnittlig alder og fartstid i Dagbladet var høyere hos dem enn hos journalistene. ”Sluttprogrammene var relativt rause, men ikke spesielt store for dem med lav ansiennitet” (J_D). ”Sluttprogrammene var ok, og særlig attraktive for de eldste” (J_C). Andre igjen sammenlignet tilbudet med hva konkurrerende aktører i bransjen tidligere hadde gitt sine ansatte. ”... de var ikke like feite som i Aftenposten” (J_A). Én av respondentene mente at ”cash på labben” (J_B) var det eneste som nyttet, og at tilbudet om økonomisk rådgivning og kompetansevurdering var helt bortkastet. ”Ingen tok tilbudet” (J_B). Dette utsagnet finner vi ganske interessant, siden vi vet at flere, både ofre og overlevende, benyttet seg av tilbudene. ”[Jeg har] hørt at det var nyttig med veiledning i forhold til karriere og økonomi” (J_C). ”Nyttige tiltak, og dem som benyttet seg av dem var udelte positive” (J_D). Også journalistene oppfatter dagens tilbud som dårligere enn i 2005. ”Så aldri tilbudene, men vet at de var bedre sist” (J_E).

Kun én av journalistene reflekterte rundt frivillighetsbegrepet, og vedkommende mente at ”... det var helt frivillig å gå” (J_A). Dette står i sterk kontrast til typografenes oppfatning, og kan kanskje forklares med at flere innenfor grafisk avdeling ble ”oppfordret” til å vurdere sluttpakke, enn tilfellet var for journalistene.

Journalistene hadde sterke meninger om formen på sluttprogrammene, og respondentgruppen var delt i synet på hva som var å foretrekke. ”[Jeg] synes åpne sluttpakketilbud er mest rettferdig. Da står alle likt. Mye verre nå, da det nærmest pekes på folk som må gå” (J_E). ”Er for åpne sluttpakketilbud, og imot styrte” (J_C). De som var imot åpne sluttpakker, pekte på samme forklaring, nemlig kompetansetap. ”De åpne sluttpakketilbudene gjorde at mange flinke sluttet. Avisen blødde kraftig som følge av det” (J_D). ”Åpne sluttpakketilbud gjorde at Dagbladet mistet mange dyktige medarbeidere. [Det er] bedre nå med mer målrettede

sluttpakketilbud” (J_A). Også en av respondentene som var for åpne tilbud, ser den potensielle faren ved den løsningen. ”De dyktigste forsvinner” (J_C). I støtteapparatet til journalistene fant vi samme holdning. ”Vi mistet mange gode ansatte fordi sluttpakkene ikke var styrt, det er bedre nå” (A_A).

Majoriteten av journalistene ser ut til å være enige om at sluttpakkene i 2005 var relativt rause, men er uenige om hvorvidt åpne tilbud er å foretrekke framfor styrte. Da sluttpakkene ble vurdert som rause, og ingen problematiserte frivillighetsbegrepet, er det lite sannsynlig at respondentene utviklet symptomer på survivor syndrome. Likevel kan ledelsens bruk av åpne sluttpakker ha fremmet utviklingen av survivor syndrome hos noen, da disse opplevde en følelse av tap og urettferdighet.

6.3.2 Medieoppmerksomheten

Nedbemanningsprosessen i 2005 fikk utstrakt medieoppmerksomhet. Ifølge medieanalytiker Tommy H. Brakstad er det skrevet totalt 291 artikler om nedbemanningen i Dagbladet siden 1. januar 2005. I papir er det Dagens Næringsliv som har skrevet mest med 19 artikler, Dagsavisen 12 og VG 8. På nett er det journalisten.no som topper med 23 artikler, KAMPANJE.COM med 17 og dn.no på tredje med 15 artikler. Dette illustrerer i noe grad omfanget av oppmerksomheten, som i ulik grad preget de ansatte vi har snakket med. Noen, og da særlig journalister, brukte media som en brikke i et strategisk spill, mens andre opplevde det som belastende for seg selv og for Dagbladet at interne anliggender ble offentlig kjent. Fra kilder i ledelsen får vi vite at lekkasjer fra styremøter ikke var uvanlig. ”... det var mye av det. Og det gjør det veldig, veldig tungt” (L_B).

Typografene

Den generelle holdningen blant typografene er helt klart at den utstrakte oppmerksomheten var belastende, grunnet omfang, varighet, og innhold. I tillegg pekte mange på det ikke var samsvar mellom oppmerksomheten og størrelsen på nedbemanningen. ”[Jeg] skjønnte ikke hvorfor det ble skrevet så mye, andre har jo nedbemannet mye mer” (T_E). Fokuset fremsto derfor som ”navlebeskuende” og viste tydelig at ”media skriver kunstig mye om media” (T_C). Enkelte følte ”lite støtte fra andre redaksjoner” og opplevde oppslagene i DN som ”skadefro”. ”DN var desperat for å finne ting” (T_B). ”DN har skrevet mye dritt og usannheter” (T_D). Enkelte hadde forståelse for at andre mediehus ønsket å følge nøye med, men opplevde det

som ”trist å se hvor negativt arbeidsplassen ble fremstilt” (T_F). Én av typografene mente at dårlig omdømme og taperstempel var ”belastende for merkevaren Dagbladet” (T_C). Det eneste positive vi fant hos typografene her, var utsagnet ”... medieoppmerksomheten hjalp oss nok mot trusselen om oppsigelser” (T_B).

Belastningen ved medieoppmerksomheten har klart skapt negative følelser og reaksjoner hos typografene, noe som igjen kan fremme utviklingen av survivor syndrome. For vedkommende som mente at oppmerksomheten forhindret oppsigelser, kan situasjonen ha skapt en følelse av trygghet, og dermed redusert risikoen for å utvikle symptomer på survivor syndrome.

Journalistene

Journalistene er delt i synet på medieoppmerksomheten. Som hos typografene mente noen at omfanget av oppmerksomheten var altfor stor og belastende. ”Oppmerksomheten vi ble viet ble grotesk stor. Fullstendig ute av proporsjoner” (J_D). Andre var bekymret for organisasjonens rykte hos leserne. ”Ting som kom ut ble oppfattet som skadelig for bedriftens omdømme” (J_D). Flere av journalistene var likevel positive til at søkelyset ble rettet mot dem. ”Jeg mente at medieoppmerksomhet var bra” (J_C). Én av journalistene påpekte at det nok var ekstra interessant å skrive om Dagbladet på grunn av den interne konflikten som oppsto underveis i omstillingsprosessen. Derfor ”brukte vi medieoppmerksomheten bevisst for å få ting til å gå vår vei” (J_B). ”Vi er journalister, så vi vet hva vi gjør” (J_C). ”Enkelte saker var vi veldig bevisste på å være med å plante eller utarbeide. ... DN hadde en dokumentar på BCG, og der vil jeg si at jeg var en av primærkildene til å belyse deres metoder” (J_B). Til forskjell fra en del av kollegaene, så ikke vedkommende journalist på seg selv som illojal. Andre irriterte seg over det de omtaler som intern illojalitet. ”Informasjon lakk til DN før det ble kommunisert internt. Det kom veldig mye ut som mange følte var veldig unødvendig og trist. Dette gikk personlig inn på meg” (J_E). Også i støttefunksjonene til journalistene er holdningene de samme. ”Jeg opplevde at det var noen som hele tiden ønsket å gå ut i mediene med problemstillinger. Det lakk. Før vi var ferdige med møtene omtrent, så sto det i DN” (A_A). ”[Jeg] følte at det var mange illojale mennesker her. Det lakk til DN” (A_B).

For de journalistene som brukte andre medier aktivt, er det lite som tyder på at symptomer på survivor syndrome er fremtredende. Situasjonen er en ganske annen for de som følte at oppmerksomheten var belastende, og i tillegg hadde sterke negative følelser i forhold til

lekkasjene. For disse respondentene, kan denne opplevelsen ha virket fremmede på utviklingen av survivor syndrome.

6.3.3 Ledelsens kompetanse og eksterne konsulenter

Omstillingsledelsen hadde i ulik grad erfaring med nedbemanning fra tidligere, men ingen hadde håndtert en prosess av denne størrelsen tidligere. De tidligere omstillingsprosessene i Dagbladet, som for eksempel nedbemanningen i korrekturavdelingen og mindre omstillinger i andre avdelinger, hadde aldri berørt hele huset i samme grad. Dermed var det naturlig å vurdere hvorvidt ekstern hjelp skulle innhentes. Boston Consulting Group (BCG) kom inn i bildet etter en nøye vurdering av behov for konsulenthjelp, samt en nøye evaluering av hvem som ville være godt egnet for jobben.

I hovedsak bisto BCG i den tidlige fasen hvor utredningsarbeidet fant sted. Det betyr at selskapet ikke var involvert i implementeringen, og at omstillingsledelsen alene hadde ansvaret for denne gjennomføringen. Selskapet stilte med prosjektledere som tegnet ulike bilder av hvordan omstillingen kunne foregå. Daværende sjefsredaktør i Dagbladet, Thor Gjermund Eriksen, har betegnet BCG-konsulentene som et ”kompetent sekretariat” (Steensen, 30.06.05). BCGs arbeidsmetodikk ble likevel en av hovedkildene til konflikt, og var en direkte årsak til at klubbene, med redaksjonsklubben i spissen, trakk seg fra det videre samarbeidet med ledelsen. Internt i Dagbladet ble forholdet mellom BCG og de ansatte så anstrengt, at betegnelsen ”The Boston Stranglers” ble brukt for å omtale konsulentene (DN.no, 04.04.05).

Typografene

Majoriteten av typografene var svært kritiske til at BCG ble valgt for å bistå ledelsen i omstillingsprosessen. ”BCG var en skandale. [Ledelsen] burde ikke trukket inn de” (T_D). Noen mente at ledelsen fint kunne håndtere prosessen alene, men at de ”overlot mye av ansvaret til BCG” (T_B). Enkelte var av den oppfatning at dersom Dagbladet hadde hatt større tro på egen kompetanse, så kunne prosessen vært kjørt med minimal involvering utenfra. ”[Vi] kunne heller leid inn konsulenter dersom det var noe vi lurte på” (T_D). Flere av respondentene uttalte at ”ledelsen hadde ikke nok kompetanse” (T_A; T_D). Andre igjen mente de var kompetente nok, men at prosessen ”ikke ble gjennomført riktig” (T_F).

Journalistene

Journalistene var veldig tydelige på at prosessen i 2005 ble skadelidende på grunn av BCGs arbeidsmetodikk. Andre i nærliggende funksjoner, uttrykte: ”Jeg tror de på forhånd hadde bestemt seg hva resultatet av deres arbeid skulle være, og så fylte de inn der hvor det passet. Jeg fikk en sånn følelse av måten de jobbet på.” (A_A). BCGs tilstedeværelse og arbeidsmetodikk ble så vanskelig å leve med, at klubbene gikk til mistillit overfor sjefsredaktør Eriksen. ”Å hyre inn BCG var et klassisk feilskjær. [De] hadde verst mulig måte å kuttekostnader på. Det største vrøvlet” (J_A). Også journalistene og respondenter i deres støtteapparat var kritiske til ledelsens kompetanse. ”Ledelsen benyttet BCG i stor grad fordi de ikke hadde kompetanse selv” (J_B). ”I 2005 hadde ledelsen helt klart ikke kompetanse nok alene. Denne gangen er det i større grad brukt interne krefter, samt en mer nøytral ekstern partner” (A_B).

BCGs involvering i 2005-prosessen skapte helt klart negative følelser og reaksjoner hos både typografene og journalistene. Dette kan ha hatt negativ innvirkning på utviklingen av survivor syndrome, eller symptomene av survivor syndrome.

6.3.4 Uttalelsen under allmøtet i kantina

Under et allmøte i kantina ble det fra ledelsens side kommunisert at de som ble igjen etter omstillingen skulle få det ”ganske romslig i forhold til journalistiske muligheter” (L_A). Dette betydde at de skulle få romslige budsjetter til reising og gravende journalistikk, samt beholde relativt gode lønnsbetingelser. Ledelsens intensjon var å kommunisere at Dagbladet skulle være et godt sted å være, samt skape et positivt fremtidsbilde. Tilhørerne oppfattet ikke uttalelsen slik ledelsen hadde ønsket. Siden det opprinnelige budskapet ikke nådde frem, ble utsagnet heller en kilde til frustrasjon og misnøye, enn en kilde til motivasjon og glede.

Typografene

Blant typografene var det kun én som trakk frem hendelsen i kantina. Vedkommende husket utsagnet slik; ”Nå forsvinner det ganske mye ut, men det blir jo mer igjen til oss som blir igjen” (T_B). Respondenten fortalte at uttalelsen raskt ble trukket tilbake, da det ikke var ”helt sånn de hadde ment det” (T_B). Respondentens tolkning av uttalelsen under allmøtet tyder på at det opprinnelige budskapet fra ledelsen ikke nådde frem.

For gruppen som helhet er det lite som tyder på at ledelsens håndtering på dette punktet har fremmet utviklingen av survivor syndrome. Respondent T_B oppfattet hendelsen som negativ, men følesene og reaksjonene kan neppe kategoriseres som symptomer på survivor syndrome.

Journalistene

Også journalistene oppfattet budskapet fra ledelsen på samme måte som nevnt over. "[Jeg var] kritisk til uttalelsen om hvor mye bedre alt skulle bli når "overskuddet av folk var borte" (J_A). "Ledelsen sa at det skulle bli "fest" etterpå" (J_B). Enkelte mente at utsagnet i kantina var lite gjennomtenkt og veldig dårlig psykologi, og at det under 2005-prosessen generelt sett ble benyttet "ordvalg som var på trynet" (J_C). Noer trekker frem at det for de overlevende er svært viktig *hvordan* ting blir sagt og *hva* som blir sagt, noe vi også fikk bekreftet under intervjuene våre. "Folk var veldig vare på signaler, på semantikk og beskjeder" (J_C).

Ledelsen hadde nok gode intensjoner, og ønsket å motivere de ansatte til å stå på videre, men budskapet nådde ikke frem. Ifølge Brockner krever en kaotisk situasjon at budskapet er så tydelig som mulig. De ansatte tolket utsagnet, og deres subjektive opplevelse ble derfor en annen, og kombinert med dårlig timing, kan hendelsen følgelig ha vært med på å fremme utviklingen av survivor syndrome hos flere av journalistene.

6.3.5 Informasjon og kommunikasjon

Ifølge Noer må ledelsen *overstrømme systemet med informasjon*, for å imøtekomme de overlevendes enorme behov for informasjon. De har et behov for å vite hva som skjer til enhver tid, da dette skaper trygghet. Ledelsen i Dagbladet kan dokumentere all informasjon som ble gitt under 2005-prosessen, og objektivt sett ser denne ut til å ha vært god. Likevel hjelper dette lite, dersom den subjektive opplevelsen til den enkelte er en annen. Respondentene har ulik oppfatning av informasjonen som ble gitt, både når det gjelder form, innhold, mengde, og hvem som var hovedkilden.

Dersom informasjonsstrømmen oppleves som liten og mangelfull, vil ryktespredningen snart få grobunn. Brockner hevder at ledelsen må gi tilstrekkelig informasjon for å unngå at den enkelte former egne skrekkscenarier og sprer disse videre til sine kolleger. En kontinuerlig oppdatering av hva som foregår vil øke trygghetsfølelsen, samt redusere sjansen for utstrakt

ryktespredning. Som så mange andre organisasjoner i samme situasjon, opplevde de ansatte og ledelsen i Dagbladet ryktespredning underveis i omstillingsprosessen.

Typografene

Typografene er relativt samstemte i forhold til at behovet for informasjon ikke ble tilstrekkelig imøtekommet fra ledelsen. "[Jeg] fikk ikke dekket informasjonsbehovet, [og] følte at prosessen i stor grad var lukket på grunn av BCGs rolle" (T_B). "[Jeg] fikk ikke dekket informasjonsbehovet" (T_D). "Kortene ble holdt tett inntil brystet helt til ting var fast bestemt. ... Følgelig ble informasjonsstrømmen liten, og folk følte at de fikk vite for lite underveis i prosessen. Vi ventet mest" (T_C). Noen av respondentene presiserer at mengden informasjon var tilfredsstillende, men at den var lite oppklarende og kom for sjeldent. "Det var hyppige møter, men ikke oppklarende" (T_A). "Det var mye informasjon, men av dårlig kvalitet" (T_D). Og i tråd med teorien begynte ryktene å gå "hvis det gikk for lang tid mellom hver gang vi ble informert" (T_D).

Da typografenes samlede subjektive opplevelse av ledelsens håndtering av informasjon og kommunikasjon er negativ, kan dette følgelig ha fremmet utviklingen av survivor syndrome, eller symptomer på survivor syndrome.

Journalistene

Som gruppe fremstår journalistene, sammenlignet med typografene, som mer delt i synet på informasjon og kommunikasjon. Mens enkelte ikke fikk informasjonsbehovet sitt dekket, fikk andre mer enn nok informasjon. "[Det var] både dårlig kommunikasjon og informasjon. ... Informasjonsbehovet [mitt] ble ikke dekket." (J_C) "Man har tilgang til den informasjonen man trenger" (A_B). "[Jeg] fikk ... altfor mye informasjon. Ønsket ikke å stadig bli minnet på om dårlige tider" (J_A).

Respondentene som var svært aktive i klubbstyrearbeid under den forrige omstillingsprosessen, opplevde et dilemma knyttet til deres rolle som tillitsvalgt. De satt selv på mye informasjon, men ønsket ikke å være ledelsens talerør. "Vi har ikke lyst til å være noen budbringer for ledelsen. Så de må informere" (J_B). Fra ledelsens side var dette heller ikke intensjonen. "Vi brukte aldri tillitsvalgte bevisst sånn i forhold til informanter. Det var et initiativ de selv tok i egenskap av sine roller" (L_B). Selv om respondent J_B ikke ønsket å ha ansvar for å formidle informasjon fra ledelsen, er det tydelig at enkelte likevel oppfattet de

tillitsvalgte som primærkilden for informasjon. ”Informasjonen kom gjennom de tillitsvalgte, og ikke ledelsen” (J_C). Dette støttes også gjennom følgende utsagn fra en respondent i støtteapparatet til journalistene; ”[Man får] minimal informasjon dersom man ikke er medlem i en fagforening” (A_B). For andre var kommunikasjonen på uformelt nivå verdifullt. Da de hadde ”lite kontakt med toppledelsen”, fungerte ”mellomledelsen [som] den største kilden til informasjon” (J_D).

Journalistene som ikke fikk sitt informasjonsbehov dekket, følte nok både frustrasjon og usikkerhet, som igjen kan ha fremmet utviklingen av survivor syndrome, eller symptomer på survivor syndrome. For de med særlig høy grad av involvering i klubbarbeidet, kan opplevelsen ha vært så belastende at symptomer på survivor syndrome har gjort seg gjeldende. For majoriteten av respondentgruppen, ser vi likevel få tegn til symptomer på survivor syndrome.

6.3.6 Involvering - fagforening vs den enkelte

Den utstrakte fagforeningsaktiviteten har lange tradisjoner i Dagbladet, og historisk sett har samarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte vært god. Klubbene kjemper for å ivareta medlemmenes interesser, i tillegg til å søke innflytelse på beslutningsprosesser. Fagforeningenes makt ligger i det høye antallet medlemmer og bred organisasjonsmessig erfaring. Følgelig er det oftest klubbens og flertallets stemme som får gjennomslag. For enkeltmedlemmer, og da særlig de få som ikke er organisert, kan det være vanskeligere å nå frem. Ifølge Noer vil deltagelse kunne virke positivt inn på oppfattet prosedyrerettferdighet, og dermed også på symptomene av survivor syndrome. Det avgjørende er ikke nødvendigvis å få gjennomslag, men at de overlevende får *være med å påvirke betingelsene for nedbemanningen*.

Ledelsen i Dagbladet mener at de ansatte generelt sett har gode muligheter til å bli hørt og til å delta i beslutninger. Dette forsøkte de også å legge til rette for under omstillingsprosessen i 2005, da det eksempelvis ble nedsatt arbeidsgrupper på de ulike avdelingene, samt gjennomført flere drøftingsmøter med klubbene. Samtidig er de klare på at det er ledelsen som tar de endelige beslutningene, selv om de ansatte nok skulle ønske dette ikke var tilfelle (L_A). Organisasjonskulturen verdsetter videre åpenhet og talens frihet, og følgelig skulle man tro at alle har mulighet til å bli hørt.

Typografene

Typografene uttrykte helt klart at de som enkeltpersoner ikke hadde særlig grad av medbestemmelsesrett i forbindelse med nedbanningsprosessen i 2005. ”Jeg følte ikke jeg ble hørt” (T_A). ”Nei, [jeg] ble ikke tatt med på råd og ble ikke hørt” (T_B). De hevdet også at det er fagforeningene som har størst mulighet til å nå frem. ”Det var klubbene som ble hørt. Enkeltmedlemmene ble i mindre grad hørt” (T_B). ”Som i de fleste større mediehusene, så er det egentlig klubblederen og klubbstyret i de enkelte klubbene ... som har makten” (T_D). Samtidig som respondentene hevder at det er klubbene alene som har mulighet til å påvirke i beslutningsprosesser, stiller flere spørsmålsteget ved den reelle innflytelsen de har. ”Drøftingsmøtene ble kun gjennomført fordi det er lovpålagt” (T_B). ”Ledelsen ignorerte 100 % av forslagene som kom” (T_C). Andre igjen oppfattet allmøtene som en mulig arena for å bli hørt, men uttrykte: ”Jeg tør ikke snakke i forsamlinger. Jeg er ikke så veldig verbal” (T_E).

Da typografene opplever egen mulighet til medbestemmelse som sterkt begrenset, er det sannsynlig at dette kan ha fremmet utviklingen av survivor syndrome.

Journalistene

Holdningen blant journalistene er en helt annen sammenlignet med typografene. Flertallet i denne gruppen opplevde nemlig at de hadde mulighet til å bli hørt, og på den måten oppnå innflytelse. ”Alle i dette huset hadde mulighet til å si ifra, og det gjorde de” (J_A). Vedkommende mente likevel at det var ledelsen som burde ta den endelige beslutningen. ”Ja, [jeg] hadde mulighet til å bli hørt” (J_D). ”Nei, ble ikke tatt med på råd, [men] hvis jeg hadde hatt behov for [å bli hørt], så hadde jeg nok [muligheten]” (J_E). Men også hos journalistene kan vi spore at tilknytning til fagforeningen er viktig i denne sammenheng. ”Jeg ble ikke tatt med på råd den gangen.” ”Da satt jeg ... ikke i noe verv” (J_C). Hos journalistenes støtteapparat var opplevelsen av medbestemmelse mer lik typografenes. ”Nei, jeg føler ikke jeg ble hørt” (A_A). Det var ”særlig klubbene som hadde [mulighet til innflytelse]” (A_B).

Majoriteten av journalistene opplevde helt klart at de hadde medbestemmelsesrett i forbindelse med omstillingsprosessen, og dermed ser det ut til at dette kan ha virket hemmende på utviklingen av survivor syndrome.

6.3.7 Tiltak overfor de overlevende

Ifølge Noer bør ledelsen iverksette tiltak, underveis og i etterkant av en omstillingsprosess, som kan *hjelp de overlevende å bearbeide følelser og reaksjoner* knyttet til situasjonen de er i. Dette vil kunne frigjøre energi som tidligere ble brukt til å undertrykke vanskelige følelser, og dermed dempe symptomene på, eller i beste fall forhindre, survivor syndrome. Tiltakene som iverksettes må være tilpasset behovet som ligger i organisasjonen, men motivasjonstiltak vil alltid være gunstig for å spre optimisme og tegne et positivt fremtidsbilde for de som er igjen.

Enkelte i Dagbladets ledelse uttalte at de hadde fokus på de overlevende, ”men sikkert ikke nok” (L_A). Og mente at de ”... var ... ganske bevisst på at de som var igjen i Dagbladet, ... skulle ha det ganske romslig i forhold til journalistiske muligheter. [De] skulle ha gode budsjetter for reising, for satsing på gravende journalistikk” (L_A). Dette ble, som vi har nevnt tidligere, formidlet under et allmøte, og ikke særlig godt mottatt hos de ansatte, da det opprinnelige budskapet ikke nådde frem. ”Vi bruker alltid litt for mye ressurser på ... de som skal slutte. Det gjelder enhver prosess” (L_A). En annen representant for ledelsen mente at de ikke hadde vært flinke nok til å ivareta de overlevende under 2005-prosessen, og erkjente at: ”Nei, vi hadde vel egentlig ikke noen [spesielle tiltak]” (L_B).

Vi ønsker å se nærmere på de overlevendes subjektive opplevelse av hvorvidt ledelsen i Dagbladet iverksatte tiltak, og om de faktisk følte behov for dette.

Typografene

Typografene oppfattet i all hovedsak dette aspektet ved ledelsens håndtering likt. Slik de opplevde det, ble lite eller ingenting gjort for å ivareta dem spesielt. ”Nei, ikke noe spesielt [ble gjort]. ... Jeg tror mange ansatte, inkludert meg selv, føler at deres kunnskap og lojalitet blir lite verdsatt” (T_C). ”Nei, [det ble ikke iverksatt noen spesielle tiltak]” (T_D). ”Jeg synes det har ... blitt tatt som en selvfølge at vi er her. At vi står på fortsatt. Det synes jeg er litt urett. ... Du får en del relevant opplæring, men det skulle jo bare mangle” (T_B). Samme respondent etterlyste videre tiltak for å få opp de ansattes motivasjon. ”Ikke noe krisetiltak fordi man har vært gjennom noe tøft” (T_A). På den annen side var vedkommende typograf positiv til at ledelsen lyttet og tok hensyn til preferanser i forhold til ny jobb (T_A). Andre fant støtte i sine kolleger. ”Nei, [men vi] var en gruppe som tok godt vare på hverandre, du var veldig trygg

der. Det var en tilhørighet” (T_E). Kun én av respondentene i denne gruppen mente at særskilte tiltak ikke var nødvendig. ”Vi har ... ikke følt det som nødvendig” (T_F).

Majoriteten av typografene var klare på at det i 2005 ikke ble iverksatt noe spesielt for å ivareta dem og deres behov. Flere av respondentene uttrykte også at dette hadde vært et savn. Dermed kan det se ut som at ledelsens manglende initiativ til å tilrettelegge for bearbeiding av følelser og reaksjoner, kan ha virket negativt inn på utviklingen av survivor syndrome, eller symptomene på survivor syndrome.

Journalistene

De aller fleste av journalistene synes å være enige med typografene om at det ikke ble iverksatt tiltak for å ivareta dem og deres behov. ”Nei, det synes jeg var altfor dårlig, i forhold til å integrere folk tilbake igjen. ... Det var ikke noe system for å prøve å få folk til å jobbe sammen igjen, og det var litt på grunn av at man ikke hadde noen planer på det. Det var ingen tiltak som jeg kan komme på” (J_B). ”Ikke som jeg kan huske” (J_D). ”Nei, vi fikk bare mer å jobbe med” (J_C). Foregående utsagn ble riktignok sagt med glimt i øyet, men støtter likevel opp om den generelle holdningen. Det som skiller de to respondentgruppene er det opplevde *behovet* for særskilte tiltak. ”[Jeg] synes det er irrelevant - ledelsen skal alltid behandle folk godt. Vi er ikke noen barnehageansatte. Jeg føler ikke at det behovet var der. Gudskjelov for at det ikke ble iverksatt noen psykologgreier” (J_A). ”Nei, de gjorde ikke noe spesielt for oss, men jeg føler jo at det har vært business as usual for oss i vår avdeling. Og at det for så vidt har vært greit” (A_A). Andre i støtteapparatet ønsket ikke dvele lengre med den vanskelige situasjonen, og fokuserte heller på fremtiden. ”Nå må vi tenke fremover” (A_B). Én av journalistene var svært fornøyd, og uttalte: ”Jeg føler meg godt ivaretatt. ... Jeg synes jeg har det bra!” (J_E).

Heller ikke journalistene følte at det ble gjort noe særskilt for dem i tilknytning til 2005-prosessen. For de som faktisk ikke følte et behov for dette, vil ledelsens håndtering sannsynligvis hatt lite å si for utviklingen av survivor syndrome. For de av respondentene som følte et behov, kan håndteringen ha fremmet utviklingen av symptomer på survivor syndrome.

6.3.8 Tillit og utskiftning av ledelsen

Under en omstillingsprosess er det spesielt viktig at de ansatte har tillit til ledelsen. Situasjonen er vanskelig nok i utgangspunktet, om ikke ledelsens motiv og handlinger i tillegg skal betviles. Men tillit er noe man opparbeider seg over tid, og er ikke en uforanderlig tilstand. Blant annet på grunn av handlinger som oppfattes som avtalebrudd for den ene parten, kan selv tillitsfulle relasjoner ende i konflikt. Under prosessen i 2005 var det nettopp dette som hendte, da klubbene gikk til mistillit overfor daværende sjefsredaktør grunnet BCGs involvering og arbeidsmetodikk. Dette gjorde naturlig nok det videre samarbeidet utfordrende for begge parter.

I etterkant av 2005-prosessen ble det store omveltninger i ledelsen, og kun én av de sentrale personene fra den gang sitter fortsatt i en lederposisjon i Dagbladet. Vi kan ikke hevde at omstillingsprosessen alene er årsaken til dette, men det er ingen tvil om at belastningen også på ledelsen var svært tøff. Dermed valgte flere å gå. Den store utskiftningen førte til manglende kontinuitet mellom første og andre prosess, og kanskje har man i mindre grad kunne dratt nytte av tidligere erfaring og lærdom. Dette bekreftes også fra en intern kilde i ledelsen. Man har vært for lite flink til å evaluere prosessen i 2005 (L_C). Dette kan nok også forklares av at de to prosessene kom så tett, og at 2008-prosessen nærmest er å betrakte som en forlengelse av den i 2005.

Utskiftningen har mest sannsynlig fått konsekvenser også for de overlevende. Dersom man hadde tillit til den forrige ledelsen, vil man kanskje stille spørsmålstegn ved de nye ledernes kompetanse og motiv. Og dersom man kommer inn i et etablert avishus uten særlig erfaring fra mediebransjen, må man nesten regne med at man blir nøye vurdert og fulgt med. For de som ikke hadde tillit til den forrige ledelsen, vil en utskiftning kunne ha positiv effekt. Nytt blod kan gi optimisme og ny giv for å stå på videre.

Typografene

For typografene som gruppe ser det helt klart ut som at tillit til ledelsen henger nøye sammen med deres subjektive opplevelse av hvordan omstillingsprosessen ble håndtert. ”Jeg hadde ikke noe særlig tillit til ledelsen den gangen. Det går på måten ting blir gjort på. Jeg følte ikke at ledelsen i 2005 opptrådte ærlig og redelig” (T_A). ”Tilliten min til ledelsen var tynnslitt. Den var meget tynnslitt. Det var ikke samsvar mellom det de sa og gjorde - ikke det jeg kan se”

(T_B). "[Tilliten har vært] ganske tynnslitt. Grafisk følte vel at de skulle tas" (T_D). "Jeg ble ganske skuffet. Jeg hadde tro på Eriksen. Det var måten det ble gjort på" (T_E). "[Tilliten] begynner å bli frynsete og tynnslitt, for jeg synes man håndterte ting på en veldig stivbeint måte" (T_C).

Respondentene er ikke like samstemte når det gjelder tillit til ledelsen *etter* utskiftningene. Flere uttrykte at de har mer tillit til ledelsen som sitter nå. "Jeg har bedre tillit nå enn den gangen. Det har litt med hvem som sitter bak rattet og styrer nå. Jeg har mer tro på Aasheim enn Eriksen" (T_F). Vedkommende har også endret syn på hvorvidt nedbemanningen var nødvendig. Sist så ikke respondent T_F behovet, men anser det nå som "et nødvendig onde." Og håndteringen i 2008 ble positivt vurdert som "ryddig" (T_F). "Tilliten til ledelsen nå er bedre, og det har blitt tatt mye mer hensyn til den type løsninger som vi har kommet frem til" (T_B). Respondenten opplever altså at de i større grad enn tidligere blir hørt. For andre er tilliten uendret, eller blitt verre. "Jeg synes ikke det er blitt noe bedre i dag" (T_C). "Det har gått nedover" (T_D). "Tilliten til ledelsen har ikke bedret seg noe vesentlig nå i 2008. Veldig mye av ledelsesendringene i Dagbladet er omrokeringer, så det er stort sett de samme folkene som satt i en annen lederstilling før" (T_A). "[Tilliten til ledelsen nå er] ikke så veldig bra. Men det går på mange ting; hvordan de skal redde avisa, med prosessen nå, mange ting. Det har vært et kaotisk år" (T_E).

Eventuelle endringer i tillit ser altså ut til å forklares av både hvem som sitter i ledelsen og hvordan omstillingsprosessene har blitt håndtert. De respondentene som ikke har tillit til ledelsen, vil sannsynligvis ha sterkere innslag av negative følelser og reaksjoner, som videre *kan* resultere i survivor syndrome. Og for de som føler enda mindre tillit nå enn i 2005, vil sannsynligheten for å utvikle symptomer på survivor syndrome være større. For de som i dag har økt tillit til ledelsen, vil situasjonen være motsatt. Høy grad av tillit vil kunne gi trygghet, og mer positive reaksjoner og følelser, som kan virke hemmende på utviklingen av survivor syndrome.

Journalistene

Journalistene ser ut til å være delt i forhold til grad av tillit, men er generelt sett noe mer positive enn typografene. Dette ser vi til tross for at Journalistklubben ledet an i mistillitsforslaget mot daværende sjefsredaktør. "Jeg har tillit til ledelsen i dag og hadde tillit til ledelsen den gang" (J_A). "Jeg synes sjefsredaktøren den gang var ganske flink. Jeg følte

ikke noe sterk mistillit eller noe” (J_E). ”Jeg hadde tillit til den øverste ledelsen” (A_B). Andre respondenter var mer kritiske. ”[Tilliten] ble mindre og mindre. Den ble egentlig ingenting til slutt, etter at vi gjennom et vedtak i klubben sa at vi ikke hadde tillit til sjefsredaktøren” (J_C). ”[Tilliten] er både og. Anne Aasheim er en utrolig profesjonell leder, men hun har ikke greie på avisdrift” (J_B). ”[Tilliten var] lav” (J_D). Som hos typografene, har utskiftingene i ledelsen også hatt positiv innvirkning for tilliten enkelte av journalistene nå føler. ”Jeg har en større grad av tillit til denne ledelsen enn den forrige” (J_D). ”[Nå] er min tillit der, til de begge to (vår anm., sjefsredaktør og administrerende direktør)” (J_C).

Ingen av journalistene i respondentgruppen uttrykker at de i dag ikke har tillit til ledelsen i Dagbladet. Respondentene linker heller ikke tillit og håndtering opp mot hverandre i like stor grad som typografene, noe som kan tyde på at de generelt sett er mer fornøyd med ledelsens håndtering av omstillingsprosessene. Samlet sett, vil dette kunne virke hemmende på utviklingen av survivor syndrome, eller symptomer på survivor syndrome.

6.3.9 Menneskelige hensyn

Bak hvert årsverk som må kuttes under en nedbemanningsprosess, står det et menneske, som har krav på å bli behandlet med verdighet og respekt. Det kan være lett å glemme dette når man står midt oppe i en vanskelig situasjon, og har press på seg for å nå et økonomisk mål. Ved å ta menneskelige hensyn, gjør ledelsen noe *utover* det de er forpliktet til å gjøre. I forhold til de overlevende kan dette for eksempel være å utvise fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgaver/interessefelt, være ekstra tilgjengelig for spørsmål og samtale, samt behandle ofrene på en god måte. Særlig ifølge teori har dette siste vist seg å være avgjørende. Dersom ofrene blir *tilfredsstillende ivaretatt*, og det *kommuniseres ut* i organisasjonen hva som blir gjort av tiltak, vil de overlevende føle økt grad av opplevd rettferdighet, og dermed redusere risikoen for å utvikle survivor syndrome. Ifølge Noer bør ledelsen være særlig bevisst på det ikke-verbale kroppsspråket de sender ut, på fremtoning, øyekontakt og berøring. Lederne må være oppriktige i sin kommunikasjon og væremåte, samt vise empati overfor sine medarbeidere.

En intern kilde i Dagbladets ledelse fortalte at ”det er klart det ligger til lederrollen [å vise at man bryr seg]” (L_B). Hvordan den enkelte oppfattet dette er derimot mer usikkert. ”Hvordan folk velger å tolke [budskapet], eller ser på avsender, er ting som skjer oppe i hodene til folk”

(L_B). Dette er også noe av grunnen til at vi i denne oppgaven fokuserer på de overlevendes *subjektive* opplevelse av ledelsens håndtering.

For å imøtekomme de overlevendes emosjonelle behov i den tidlige fasen av omstillingsprosessen, bør ledelsen vektlegge de følelsesmessige aspektene ved situasjonen, *før* tall og fakta presenteres. Denne kommunikasjonen ”fra hjertet”, vil gi de ansatte en opplevelse av at ledelsen bryr seg om den enkelte. Ledelsen i Dagbladet ser ikke ut til å ha vektlagt dette spesielt, for under 2005-prosessen ”brukte vi mye faktabasert [informasjon]. ... Vi hadde vel ikke nødvendigvis noen følelsesmessig argumentasjon. ... Skulle jeg gjort noe om igjen, så hadde jeg kanskje sagt at man kunne jobbet mer med å tegne et fremtidsbilde for å få folk med ..., kontra å ha såpass mye skrekkscenarier” (L_B).

Vi presiserer også her at det er de overlevendes *subjektive opplevelse* av hvorvidt ledelsen tok menneskelige hensyn eller ikke, som kommer til uttrykk i det videre.

Typografene

Majoriteten av typografene opplevde at det *ikke* ble tatt tilstrekkelig menneskelige hensyn under prosessen i 2005. ”Jeg følte ikke at ledelsen prøvde å ta menneskelige hensyn eller at det virket som de brydde seg om de ansatte” (T_A). ”Det er litt med disse fristene som ikke blir holdt, det synes jeg har gått utover de menneskelige hensynene. At de ikke har blitt ivaretatt” (T_F). Enkelte respondenter oppfattet at ledelsens fokus i hovedsak lå på måloppnåelse. ”Det er vanskelig å svare på [om ledelsen brydde seg]. Man har økonomiske mål man skal nå. Det er det som er det viktigste” (T_C). ”[Ledelsen] var veldig ivrig på å bli kvitt folk.” Respondenten refererte videre til en episode hvor ledere nærmest jublet over at en medarbeider valgte å ta sluttpakke (T_E). Noen påpekte også at toppledelsen var lite tilgjengelig. ”Den øverste ledelsen gikk nærmest i isolasjon, ... og sluttet å snakke med folk, [men] mellomledelsen brydde seg virkelig” (T_B).

Typografenes subjektive opplevelse av manglende fokus på menneskelige hensyn, *kan* gi økt risiko for utvikling av survivor syndrome, eller symptomer på survivor syndrome.

Journalistene

Journalistene er noe mer delt i sitt syn på menneskelige hensyn. Noen er svært kritiske til ledelsens håndtering: ”Jeg synes man var utrolig kyniske i forhold til behandlingen av

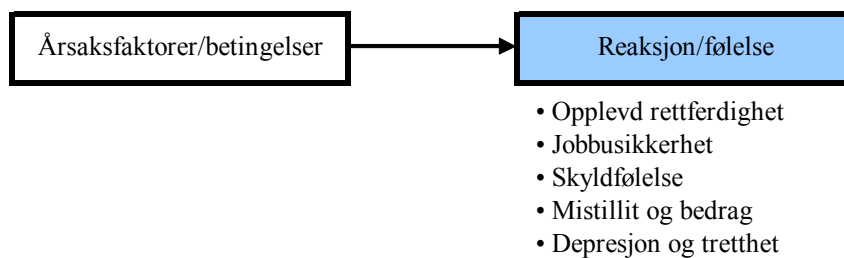
mennesker. Sjefene hilste for eksempel ikke, hadde en veldig hard fremgangsmåte, ... skulle presse ut folk” (J_B). Som én av typografene, refererte også denne respondenten til episoden hvor det ble jubel etter at en medarbeider tok sluttpakke. Videre mente journalisten at ledelsen hadde en ”tøff ordbruk” (J_B). ”... den forrige prosessen ble nok oppfattet som mer brutal enn denne. Og det presset, ... som ledelsen utsatte de ansatte for, ... det hadde man ikke sett i Dagbladet før. Ledelsen trodde at måten å gjøre det på var å være beinharde” (J_D). Flere medarbeidere skal også ha følt seg tvunget til å ta sluttpakke, da trusselen om oppsigelser hang over dem. Flere peker også på at ledelsen først var sitt ansvar bevisst lengre ut i prosessen, og kun etter signaler fra omgivelsene. ”De måtte vekkes og ristes lite granne før de tok menneskelige hensyn” (A_A). ”[Det menneskelige hensynet] satt langt inne. ... Det var veldig sent i prosessen, at det ble tatt noen menneskelige hensyn” (J_D).

Én av respondentene viste forståelse for ledelsens situasjon, og mente at man som ansatt av og til må tåle litt tøffe påkjenninger. ”Noen ser ikke på Dagbladet som en bedrift, men en halvoffentlig, nærmest skjernet, bedrift som ikke trenger å ta hensyn til bunnlinje og resultater. ... Det er jo uunngåelig at det blir tøft når folk har press på seg at de må slutte, at man skal bli færre. Man kan godt pakke det inn i omsorgsfulle ord, og man skal ta vare på hverandre, men...” (J_A). Andre igjen var godt fornøyde med ledelsens tiltrettelegging. ”Når man først skulle nedbemanne, så var det satt av en god sum penger for å få til dette på en smidigst mulig måte. Det var ingen som ble sagt opp. Jeg føler at de la forholdene til rette. Det var ikke take it or leave it [i forhold til sluttbutikkene]. Det er kreditt til dem for det” (J_E). Videre er det positivt at flere kommenterer at ledelsen har vært mer bevisst på de menneskelige aspektene i forbindelse med P10-prosessen. ”Mener det er annerledes denne gangen. Nå vises det velvilje til å være fleksibel og imøtekommende i forhold til eksempelvis omplassering” (J_D). ”Jeg tror det også er en ting vi er blitt bedre på i denne prosessen nå” (A_A).

De journalistene som viste forståelse for og/eller var positive til ledelsens håndtering på dette punktet, vil mest sannsynlig oppleve situasjonen som rettferdig, og dermed redusere risikoen for å utvikle survivor syndrome. Det vil virke positivt inn for de som oppfatter at ledelsen i større grad nå enn tidligere tar menneskelige hensyn. Journalistene som ikke bifaller ledelsens håndtering, vil sannsynligvis føle særlig lav grad av *opplevd rettferdighet*, og dermed kunne være mer utsatt for symptomer på survivor syndrome.

6.4 Reaksjoner og følelser hos de overlevende

I denne delen av analysen vil vi analysere symptomene på survivor syndrome hos respondentene i Dagbladet. Vi har tatt for oss dimensjonene *opplevd rettferdighet*, *jobbusikkerhet*, *skyldfølelse*, *mistillit og bedrag*, og *depresjon og tretthet*. I hvert avsnitt gjør vi først en generell analyse av tilstanden til de overlevende i Dagbladet. Deretter tar vi for oss typografer og journalister hver for seg. Her vil vi spesielt se på ulikheter mellom de to gruppene, og til slutt oppsummerer vi og presenterer de viktigste funnene for gruppene.



Figur 9: Årsak-Reaksjon modell

I hvert delkapittel, analyserer vi både de bakenforliggende årsakene som påvirker reaksjonene og følelsene, og deretter i hvilken grad reaksjonene og følelsene forekommer, og konkluderer med hvorvidt dette hemmer eller fremmer survivor syndrome hos de overlevende i Dagbladet. Analysen dreier seg i hovedsak om 2005-prosessen, men der det er mulig sammenligner vi også med hvordan tilstanden er i 2008. I og med at prosessen som pågår nå ikke er fullført, vil vi kun ha mulighet til å si noe om hvilke tendenser vi per dags dato kan tyde.

6.4.1 Opplevd rettferdighet

Den første dimensjonen vi ønsker å analysere er de overlevendes følelse av *opplevd rettferdighet*. Bakenforliggende årsaker som gjør at denne følelsen oppstår er *hvorfor* oppsigelsene skjedde, og *hvordan* de ble gjennomført. Her er det viktig å huske at en nedbemanningsstrategi som oppsigelser også innebærer naturlig avgang, ansettelsesstopp, og frivillige fratredelser ved hjelp av sluttpakker. I følge Joel Brockner er det avgjørende for rettferdighetsfølelsen at avgangene var *strengt nødvendig*, at den *psykologiske kontrakten ikke endres*, og at nedbemanningene *ikke ødelegger bedriftskulturen*.

I kapittel 6.1 drøftet vi de ansattes opplevelse av 2005-nedbemannings nødvendighet. Her kom det frem at mange så behovet for nedbemanning, spesielt journalistene, mens andre ikke så nødvendigheten av omfanget og måten det skulle gjøres på. De ansatte har også ulik oppfatning av hvorvidt det ble gjort andre kostnadsbesparende tiltak for å redusere antallet nedbemannede. I første omgang virker forståelse positivt inn på opplevelsen av rettferdighet, men siden det er stor uenighet angående omfanget og måten, kan dette også ha spilt negativt inn. Her vil det være avgjørende hva de ulike overlevende legger mest vekt på. På bakgrunn av dette, ser det ut til at de overlevende samlet sett har en blandet oppfatning av om nedbemanningen var strengt nødvendig, og at man derfor så langt er delt i å oppleve rettferdighet.

Med hensyn til 2008-prosessen kommer det frem at de ansatte generelt hadde mye mer forståelse for at en nedbemanning var nødvendig. Muligens kan dette ha vært fordi det ikke kom som et like stort sjokk denne gangen, da man allerede har vært gjennom en prosess for få år siden. I tillegg sier flere at de nå ser opplagsfallene mer tydelig, at ledelsen har vært flinkere til å beskrive situasjonen, og at man også selv har sett at det har vært nødvendig i forhold til å redde arbeidsplassen. Dette vil dermed øke sannsynligheten for at de overlevende unngår survivor syndrome i forbindelse med denne prosessen.

Når det gjelder den psykologiske kontrakten er det mer usikkert hvordan denne var i 2005 og om den er endret. Ledelsen har uttalt at ansatte i Dagbladet tidligere forventet en livslang karriere i Dagbladet, men at dette nå ikke kan tilbys. Mange av de ansatte kommenterer også at de er usikre på sin egen fremtid i avisen, samtidig som de har forståelse for at nedbemanning og omstrukturering må til. ”Det var min reaksjon, ja, dette må til, dette er det ingen som helst tvil om at må til, sånn som det står til” (A_B). Mange har også sagt at ”noe må gjøres”. Dette kan tyde på at den psykologiske kontrakten endres, men at de ansatte er positive til det og innstilt på omstilling. Noe som kan støtte opp om at den psykologiske kontrakten er endret, er den økte bruken av vikarer de senere årene. Dette kan tyde på at man ønsker å tilpasse ansettelsesforholdene til den nye organisasjonen og fremtiden, at man ønsker å være mer fleksibel inntil en ny struktur er satt. Vi ser altså at den psykologiske kontrakten er endret, og dermed kan opplevd rettferdighet reduseres og survivor syndrome fremmes.

I 2008 kan det synes som at det har gått mer opp for den enkelte ansatte at man ikke kommer til å være i Dagbladet livet ut. Dette gjelder spesielt de yngre respondentene som har et litt

annet bilde av sin karriere. Mange av disse ønsker i større grad å søke utfordringer fremfor å ha en sterk lojalitet og tilknytning til én arbeidsgiver.

Andre momenter som er forårsaker opplevelsen av rettferdighet er *når* og *hvordan* beskjeden om nedbemanning blir gitt, samt *hvem* det er som må gå. I kapittel 5.4 presenterte vi nedbemanningene og her kom det frem at ledelsen brukte god tid i prosessen. De ansatte fikk ganske tidlig beskjed om at det var snakk om nedbemanning og at det ville bli gitt sluttpakketilbud. Etter at disse var lagt frem var det også god tid til å bestemme seg. I og med at man ikke fikk det antallet man ønsket ble det en omgang med 57-samtaler. Fra det kom frem hvem som nå ønsket å gå og til de faktisk forlot Dagbladet gikk det alt fra uker til måneder og et halvt år. Følgelig ser det ut som de ansatte har fått god tid, selv om noen følte det kunne vært bedre.

I 2008-prosessen har dette vært det samme. 15.1-samtalene (tidligere 57) er nå gjennomført og man holder på å kartlegge hvem som blir og hvem som går. Ledelsen har denne gangen fokusert på at prosessen skal vare kortere, men at dette ikke vil gå ut over de ansattes behov for tid.

Utvalget av de som måtte gå foregikk i 2005 ved åpne sluttpakker, hvor vi har sett at det var fem ulike alternativer. Dersom man ikke fikk nok frivillige, ville det bli kalt inn til 57 samtaler med de som sto i fare for å bli sagt opp. Her mener ledelsen at de kommuniserte tydelig at utvalget til samtalene ville basere seg på ansiennitet, men også funksjon og balanse i avdelingene med tanke på kjønn, alder o.l. Dette valget skulle i utgangspunktet ikke ha uheldig innvirkning på rettferdighetsfølelsen, da det tidligere ikke har vært gjort nedbemanninger i noen grad og man ikke hadde noen etablert kultur for hva som er ”riktig” utvelgelseskriterier. Nedbemanningen i 2005 var også i stor grad rettet mot funksjon, hvor man hadde et behov for spesielt å redusere antallet typografer. Å bruke funksjon som utvelgelseskriterium var derfor i tråd med teorien om hvordan skape rettferdighet. ”Prosesen med hvem som måtte gå var rettferdig så langt vi kunnet” (T_B). Klubbene derimot, sto fast på at ansiennitet var det eneste som kunne aksepteres, og har alltid hatt et slikt syn. Dette kan derfor ha skapt usikkerhet blant de ansatte, da de gjerne hører mer på klubbene, og det ledelsen sier ofte kun blir oppfattet som en mild oppfordring (L_A). Dette kan ha redusert den opplevde rettferdigheten. Noe som også kan ha bidratt til dette er at ledelsen vernet seg selv. Flere av de ansatte har kommentert at de ikke forstår hvorfor ikke stillinger i ledelsen ble

nedbemannet. ”Det ble en veldig topptung organisasjon, for man kuttet ikke ledelsen i forhold til hvor mange ansatte det var” (J_B). At ikke alle nivåer blir nedbemannet vil i følge Brockner svekke den opplevde rettferdigheten. I det foregående har vi vist at de ansatte fikk god tid på seg og at utvelgelseskriteriene opplevdes rettferdig, men at de overlevende følte det var feil at ikke ledelsen ble nedbemannet tilsvarende. Dette tiliser at de overlevende i Dagbladet generelt har opplevd en moderat rettferdighetsfølelse.

Alt dette har i stor grad vært relativt likt i 2008, med unntak av at det denne gangen ble gitt styrte sluttpakker. Skrivende journalister og selgere på annonseavdelingen har blitt vernet. Formen på sluttpakkene er noe mange av respondentene er uenige om, uavhengig av profesjon. Dette kan derfor i denne prosessen være en kilde til redusert opplevelse av rettferdighet for enkelte.

De neste årsaksfaktorene til opplevd rettferdighet er i følge Brockner at ofrene må bli tilbudt *hjelp* og at de ansatte bør bli *involvert* i hele prosessen. Det ble brukt åpne sluttpakker i 2005 for å få folk til å gå frivillig. I disse var det ulike løsninger, kun økonomisk kompensasjon, eller mer sammensatte pakker med ulike former for rådgivning og garantier. At det ble tilbudt ulike løsninger synes å være til hjelp for ofrene, da man kan tilpasse hjelpen til eget behov. ”Det var tilbud om økonomisk rådgivning, kompetansemessig analyse, hjelp til å finne ny jobb. Det tror jeg også blir gitt i denne runden. Mange av de som sluttet hadde ikke behov for disse tingene, men de som benyttet seg av det der er min oppfatning at det var nesten udelt positive tiltak som var nyttige” (J_D). At ofrene har fått hjelp vil derfor være positivt for opplevd rettferdighet. Sluttpakkene var også rause, noe som burde styrke denne påstanden.

Også nå ser situasjonen ut til å være den samme, selv om sluttpakkene ikke er like gunstige økonomisk som sist. På den annen side har man denne gangen hatt muligheten til å se hvordan det gikk med ofrene fra forrige runde, og mange uttaler at de ser det har gått fint for de fleste ofrene, og at dette har vært beroligende, og ført til at man selv i lettere grad vil kunne ta en sluttpakke nå. ”Jeg har sett i ettertid at de har klart seg veldig bra med det de satset på, uten å ha noe fast å gå til, så har det gått veldig greit” (J_C). Dette vil derfor være positivt for den opplevde rettferdigheten i dag.

Når det gjelder involvering er dette noe som ble tatt for seg i kapittel 6.3. Her kom det frem at respondentene følte at det i hovedsak var klubbene som ble involvert, og ikke enkeltpersoner,

selv om det ble nedsatt arbeidsgrupper med representanter for de ulike avdelingene. Objektivt sett skulle man tro at alle har mulighet til å bli hørt og involvert, men opplevelsen til den enkelte varierer altså. Det er også her en variasjon hos den enkelte mellom 2005- og 2008-prosessen. Noen har begge gangene følt at det har vært dårlig ledelse og liten involvering, mens andre har uttalt at det er betydelig bedre i 2008. Hvilken effekt denne faktoren har på opplevd rettferdighet vil dermed variere individuelt.

Videre nevner Brockner spesielle årsaker som også kan påvirke reaksjonen opplevd rettferdighet. Dette handler om *hvorvidt man er nært knyttet til ofrene, om de overlevende selv har blitt sagt opp tidligere, og om man er sterkt knyttet til organisasjonen*. Dersom dette er tilfelle, vil opplevelsen av rettferdighet være mindre. Dataene viser at dette er noe som varierer sterkt blant de overlevende og det er vanskelig å si noe generelt for de ansatte i Dagbladet. Disse betingelsene vil derfor bli tatt nærmere studert under, når vi skiller mellom typografer og journalister. Det vi nå kan si er at dette vil virke negativt inn på opplevelsen av rettferdighet for noen, mens det for andre ikke vil ha noen innvirkning verken positivt eller negativt.

I tillegg til Brockners arbeid antyder David Noer at også de ansattes vurdering av *ledelsens kompetanse* til å gjennomføre nedbemanningen er avgjørende for opplevd rettferdighet. I kapittel 6.3 har vi gjort en drøfting av dette hvor det kommer frem at mange ikke følte at ledelsen hadde kompetanse nok, prosessen virket dårlig planlagt og omstillingen ble gjennomført på en dårlig måte. ”Det som i bakkant kan føles urettferdig for en del, er at prosessen var for unøyaktig i forhold til antall/i forhold til ambisjonsnivå, sånn at når de mente de var ferdig med nedbemanningsprosessen, så måtte de jo inn med vikarer for å dekke opp de som hadde forsvunnet” (T_B). Det var også stor misnøye med at ledelsen involverte BCG og i forbindelse med BCGs håndtering forteller en ” Jeg er av den oppfatning at det er ikke noe rettferdighet i verden før BCG har rasjonalisert seg bort de også” (J_B). Faktoren *ledelsens kompetanse* må dermed sies å virke negativt inn på de overlevendes opplevelse av rettferdighet.

For omstillingsprosessen i 2008 synes dette noe annerledes. De fleste er generelt mer fornøyd med ledelsen denne gangen. Mange uttaler at dette har med hvem som styrer og at ikke BCG er inne i prosessen, og at Dagbladet dermed gjør mer selv. I så måte er dette positivt for den enkeltes opplevelse av rettferdighet.

Oppsummert gjør den endrede psykologiske kontrakten, og at ledelsen ikke ble nedbemannet i takt med resten av organisasjonen, at opplevelsen av rettferdighet hos de overlevende i Dagbladet er lav. At ofrene fikk god tid på seg og ble godt ivaretatt, øker rettferdighetsfølelsen. De overlevende er delt i synet på hvorvidt nedbemanningen var nødvendig og i hvilken grad man følte seg involvert. Dette kan derfor føre til høyere rettferdighetsfølelse for noen, men lavere for andre. Totalt sett kan vi konkludere med at det blant de ansatte er moderat grad av opplevd rettferdighet. Dette tilsier at vi vil finne overlevende med survivor syndrome i Dagbladet. Vi tar nå for oss typografer og journalister, og ser om det er forskjell i opplevd rettferdighet mellom de to gruppene.

Typografene

Typografene var gjennomgående negative til nedbemanningen i 2005. De fleste så at det var nødvendig å gjøre noe, også å nedbemanne, men få hadde likevel forståelse for at omstillingen ble så omfattende som den gjorde. ”Jeg ser opplagsfallet og skjønner at det har innvirkning på hva vi kan bruke av penger ... samtidig ser jeg at vi har hatt rekordoverskudd år etter år selv etter at opplagsfallet begynte. Så det er litt overdramatisert, men jeg skjønner at det er behov for å ta tak i det på et tidlig tidspunkt” (T_A). De var også sterkt kritiske til måten det ble gjort på, spesielt involveringen av BCG og deres arbeidsmetodikk. ”Vi hadde før de kom i gang her samlet inn en del opplysninger om hvordan de (BCG) hadde drevet tilsvarende nedbemanning, og vi var veldig kritiske til at de var valgt” (T_B). Én uttrykte også ledelsens håndtering så sterkt som at ”grafisk følte at de skulle tas” (T_D). Enkelte ansatte så heller ikke behovet for nedbemanning på sin avdeling, og syntes det var vanskelig å se helheten for bedriften. Dette er ting vi også kom inn på under 6.1, og vi ser at typografene ikke opplevde nedbemanningen som strengt nødvendig. Dette resulterer i at typografene dermed foreløpig vil ha en liten grad av opplevd rettferdighet, og er mer utsatt for survivor syndrome.

Blant typografene var det varierende hvor nært knyttet de var til ofrene. Det som derimot skinner gjennom er at de som var nært knyttet til kollegaer som måtte gå, også identifiserte seg i større grad med dem. Ofrene her hadde omtrent samme bakgrunn og erfaring som de overlevende. Dette skulle tilsi at disse overlevende hadde større sannsynlighet for å oppleve nedbemanningen som urettferdig. For de andre var det derimot tydelig at siden de ikke kjente ofrene så godt, var det vanskeligere å identifisere seg med dem, og man visste i mindre grad om de hadde samme kompetanse og/eller erfaring. Det var få eller ingen av respondentene blant typografene som hadde opplevd å bli sagt opp tidligere (noen av respondentene har ikke

svart på spørsmålet). Dette kan dermed ikke ha medvirket til forsterket følelse av urettferdighet. Tilknytningen til ofrene tilsier at noen av typografene reduserte sin grad av opplevd rettferdighet og at disse i større grad hadde survivor syndrome.

Typografene var i ulik grad enige om hvorvidt ledelsen hadde kompetanse nok til å gjennomføre nedbemanningen. Det som derimot kom tydelig frem, var at de følte prosessen var dårlig planlagt og gjennomføringen var for dårlig. Enkelte følte at man hadde liten reell innflytelse, og at få innspill ble satt ut i live. Andre mente at drøftelsesmøtene kun ble arrangert fordi det var lovpålagt. Flere uttrykte misnøye med at tidsplaner enten manglet eller ikke ble holdt. I tillegg var det også flere som følte at prosessene ble unødvendig lange. Noen mente det var riktig å ta inn eksterne, mens andre mente man burde stolt på egen kompetanse og gjort mer selv. Det alle likevel var enige om var at BCG ikke burde vært valgt. Misnøyen med ledelsens kompetanse og håndtering har bidratt til en lavere grad av opplevd rettferdighet og har virket fremmende på survivor syndrome.

For typografene som gruppe kan det tyde på at de fleste i liten grad har opplevd rettferdighet. Dette er fordi man ikke følte nedbemanningen som strengt nødvendig, man var moderat knyttet til ofrene, og misnøyen med ledelsens kompetanse og håndtering var stor. Som en delkonklusjon kan vi si at liten grad av opplevd rettferdighet tilsier at typografene har opplevd survivor syndrome. I hvor stor grad vil bli avgjort når vi analyserer de andre dimensjonene.

Journalistene

I motsetning til typografene, opplevde de fleste journalistene nedbemanningen i 2005 som nødvendig. De så mer tallenes tale og var i større grad opptatt av opplagstall. Mange så behovet for å effektivisere og forsto at mennesker er en produksjonsbedrifts største kostnader. Likevel var det unntak som mente at i forhold til arbeidsmengden så var det ikke nødvendig å nedbemanne. Den følte nødvendigheten kan derfor antakelig variere mellom de ulike avdelingene som journalistene jobber i. Felles for mange journalister, er som for typografene, at de var misfornøyde med måten nedbemanningen ble gjennomført på. Mange var opptatt av at ledelsen burde hatt mer fokus på hva Dagbladet skulle være, en kommenterte også at det var vanskelig å se det egentlige motivet, mens andre mente at det ikke var i tråd med det journalistiske programmet eller strategien. Likevel tyder den store forståelsen for at noe måtte gjøres på at journalistene i større grad opplevde prosessen som rettferdig, og dermed hadde en mindre tilbøyelighet til å oppleve survivor syndrome.

I likhet med typografene er det kun unntaksvis at journalistene tidligere har opplevd å miste jobben. Det som derimot er spesielt, er at alle journalistene omtaler ofrene som nære kollegaer eller venner. De fleste sier også at de hadde relativt lik kompetanse og erfaring, og i noen tilfeller også lengre ansiennitet. Således skulle dette tilsa at disse overlevende skulle være mer utsatt for å oppleve urettferdighet, men det tyder ikke slik. Årsaken til dette kan i stor grad være at oppsigelsene foregikk gjennom frivillige sluttpakker, og det var i første omgang mange journalister som tok disse pakkene. Dette var gjerne dyktige og respekterte journalister, som ble ansett som ressurspersoner i Dagbladet. Nettopp dette gjorde det gunstig for dem å gå. At det ikke var rene oppsigelser, men at man har gått frivillig, har nok spilt en stor rolle for at de overlevende ikke har opplevd disse som ofre, og dermed heller ikke opplevd urettferdighet på samme måte som teorien tilsier. ”Jeg synes egentlig det er mest rettferdig (om å tilby åpne sluttpakker). Da står folk fritt. Sånn som det er nå at de går og nærmest peker på folk det synes jeg er mye verre” (J_E). I motsetning har nok typografene kjent mer på dette, da de var en mer utsatt gruppe, som antakelig ville møte oppsigelser dersom man ikke gikk frivillig. At journalistene var tett knyttet til ofrene ser ut til å ha redusert deres opplevelse av rettferdighet, og i motsetning til teorien, ble sannsynligheten for survivor syndrome redusert.

Totalt sett kan vi si at journalistene har hatt relativt høy grad av opplevd rettferdighet, høyere enn typografene. Vi kan derfor konkludere med at journalistene ut fra den første dimensjonen ikke har opplevd survivor syndrome.

6.4.2 Jobbusikkerhet

I litteraturen til Brockner og Noer dreier jobbusikkerhet seg først og fremst *om de overlevende klarer å finne nytt arbeid* dersom det i fremtiden kommer flere nedbemanninger. Man bekymrer seg over om det *er deres tur neste gang* og *hvor lenge de nå beholder jobben*. Faktorer som Brockner mener trigger denne følelsen, er om arbeidsforholdene oppfattes som muligheter eller trusler som følge av *endret jobbinnhold og mengde*, synet på den *fremtidige karrieren i bedriften*, og *hvordan andre overlevende reagerer*.

Når det gjelder hvorvidt respondentene hadde troen på at de kunne finne jobb andre steder, var det et klart skille mellom de to gruppene av typografer og journalister. Dette ser vi nærmere på litt senere i denne delen. Generelt sett var det nok mange som følte en viss

jobbusikkerhet. ”Jeg er helt sikker på at de følte en del usikkerhet og trengte trygghet. For hvis du tok det valget, hva ble det etterpå det? Hvilken mulighet har jeg?” (A_B).

I forbindelse med Brockners bakenforliggende årsaker om endret jobbinnhold og mengde kan vi derimot si noe mer generelt for de ansatte i Dagbladet. Nedbemanningen i 2005 ble gjennomført med frivillige sluttpakker. Dette gjorde at en del ansatte som ikke hadde trengt å gå gikk, mens andre man kunne ønsket å nedbemanne, ikke tok sluttpakke. I tillegg ønsket enkelte ansatte å skifte avdeling, enten fordi man ikke trivdes, eller fordi man rett og slett ønsket å gjøre noe nytt, få litt forandring og nye utfordringer. Til sammen skapte dette behov for store omrokkeringer i organisasjonen. De som ikke ønsket å gå, men som ledelsen ikke kunne beholde i sin daværende posisjon, ble tilbudt andre stillinger i avisen. Dette kunne være relativt like stillinger, men på andre avdelinger, eller det kunne være noe totalt forskjellig fra det de hadde gjort tidligere og var utdannet til, for eksempel mer administrative jobber. Noen ansatte ble også tilbudt jobb i andre deler av konsernet. Ansatte har i intervjuene uttalt at de opplevde ledelsen som fleksibel når det gjaldt omrokkeringer, og at de opplevde at ledelsen således gjorde det de kunne for å unngå oppsigelser. Omplussingene gjorde at mange fikk nye arbeidsoppgaver med tanke på innhold, og for disse kunne nok arbeidsmengden føles større, da man var nødt til å lære seg noe helt nytt, noe som tar tid i starten. Derimot synes ikke dette å ha gitt dem mer autonomi og større motivasjon, som er nødvendig for å redusere jobbusikkerheten. Mange av disse gikk nå til stillinger de i utgangspunktet ville være overkvalifisert for eller utenfor sitt kompetanse- og interesseområde. Dermed opplevde de ikke de endrede arbeidsforholdene som muligheter, som kunne ha redusert jobbusikkerheten. Så langt kan vi derfor si at mange av de overlevende i Dagbladet opplevde høy jobbusikkerhet.

For de som byttet stilling etter eget ønske, eller som byttet til en relativt lik jobb, kunne også oppleve store endringer i innhold og/eller mengde. Dette varierer derimot i større grad, men generelt opplevde mange et større press til å levere, man fikk kortere tid på seg, og det ble mer å gjøre. Enkelte av disse anså likevel endringene som en mulighet, som ga ny motivasjon og en positiv opplevelse. Jobbusikkerheten for disse vil dermed ha blitt redusert.

Overlevende som ikke har endret stilling opplevde kun minimale endringer, relativt lite i forhold til innhold, mengde og/eller ansvar. Mange av disse respondentene sier likevel at det har blitt et større arbeidspress, og at stemningen og humøret på avdelingen ikke er det samme

som før. Dette gjelder stort sett ansatte som har følt at de har sittet trygt, og i utgangspunktet også ville være lite rammet av jobbusikkerhet. De som har opplevd få endringer kan dermed sies å ha en lav jobbusikkerhet.

Totalt sett ser vi at de som har hatt størst endring i arbeidsinnhold også har opplevd høy grad av jobbusikkerhet, mens de som har hatt mindre eller ingen endringer har hatt lavere jobbusikkerhet. Dette tyder på at det så langt er en moderat jobbusikkerhet i Dagbladet

I forbindelse med 2008-prosessen vil en del av disse momentene være relativt like, men man er nå mer vant til omstilling og dette kan være en fordel i forhold til å redusere jobbusikkerheten. I tillegg er det brukt styrte sluttpakker, og dermed reduseres arbeidsstokken i de funksjonene ledelsen ønsker å nedbemanne. Videre er det mindre behov for å fylle stillingene til de som gikk frivillig. Det vil dermed bli færre omrokkeringer. Således kan man tenke seg at de overlevende i denne runden vil oppleve mindre grad av jobbusikkerhet i forhold til denne faktoren.

Når det gjelder synet på fremtidig karriere i avisen er det varierende funn blant respondentene. Omtrent halvparten føler at de ikke er trygg på at Dagbladet kommer til å være deres arbeidsgiver fremover. De fleste av disse er usikre på papiravisens fremtid, og føler derfor at arbeidsplassen kan være truet. Mange føler at Dagbladet vil bestå, fordi avisen har så godt merkenavn og har en viktig posisjon i samfunnet og Norge, men er mer usikre på hvilke kanaler den vil fungere gjennom. Intervjuobjektene har forklart at de håper at Dagbladet klarer å stabilisere opplagstallene, men at man er pessimistisk i forhold til papirutgavens overlevelse i et langtidsperspektiv. Dette signaliserer høy grad av jobbusikkerhet. En annen forklarer usikkerheten med at ”jeg er usikker på om jeg vil fortsette å jobbe i et så negativt ladet miljø” (A_A).

Andre derimot, ser mer positivt på fremtiden og tror det er muligheter i Dagbladet. En av respondentene uttaler at ”jeg tror fortsatt det er håp for Dagbladet, og har potensialet for å være en god arbeidsplass” (T_B). Enkelte følte også at nedbemanningsprosessen ga dem større muligheter i Dagbladet, da de fikk nye oppgaver og økt kompetanse. ”Jeg har nå flere ben å stå på” (A_A) var det en som kommenterte. Andre har såpass kort tid igjen til pensjonsalder at de ikke frykter at ikke de får fullføre karrieren i Dagbladet. En annen uttalte ”Jeg er åpen for å gjøre andre jobber her på huset” (T_C). Dette tyder på at en del ønsker å bli i Dagbladet

uavhengig av om de ser muligheter for spennende arbeidsoppgaver og en god karriere. Synet på muligheten for en fremtidig karriere i Dagbladet er derfor forskjellig, men generelt tror flertallet at de ikke kommer til å være i Dagbladet livet ut. Respondentene har nok ved disse utsagnene basert seg på situasjonen per 2008 og ikke hvordan man så på situasjonen i 2005. Slik vi har oppfattet det, opplevde likevel mange det samme den gangen også, men mer utpreget i dag. Det er likevel vanskelig å si noe sikkert om hvordan dette var i 2005 og dermed hvilken effekt det hadde på jobbusikkerheten, men vi kan anta at jobbusikkerheten var relativt høy, noe som vil fremme survivor syndrome.

Det er stor spredning i hvorvidt man blir påvirket av hvordan andre reagerer. En del av respondentene valgte å stenge ting litt ute, og ville ikke høre på alt det negative snakket. Mange fant også støtte i arbeidet sitt, og følte det var bedre å fokusere på noe annet. For andre var det å snakke med kollegaer en viktig måte å bearbeide jobbusikkerheten. At man fikk støtte fra kolleger i de nye avdelingene, eller av kollegaer som også var utsatt for endrete arbeidsforhold, gjorde at man vurderte endringene mer positivt som muligheter heller enn trusler. Dette samholdet ser ut til å ha vært bra i Dagbladet, og kan ha vært med på å redusere jobbusikkerheten for mange. I denne forbindelse er også det å få dekket sitt informasjonsbehov viktig, et moment vi diskuterte i kapittel 6.3. Her var det ulike opplevelser, som vil være med å gi utslag for den enkelte. Dette tilsier en moderat jobbusikkerhet i Dagbladet.

Noer forklarer at jobbusikkerheten også kan tilskrives hvorvidt de overlevende tror det er deres tur til å gå neste gang. Her var det delte oppfatninger i de to gruppene, noe vi kommer nærmere tilbake til. Også dette punktet er nok besvart ut fra den enkeltes situasjon i dag, og er vanskelig å trekke tilbake i tid. Likevel kan det trekkes ut noen funn om hvordan det er i dag, og anta at liknende tilfeller kan sammenfalle med den gang.

Noers andre punkt er at jobbusikkerheten vises gjennom de overlevendes følelse av hvor lenge de fortsatt vil beholde jobben. I Dagbladet uttalte mange av respondentene at de i etterkant av 2005-prosessen følte en lettelse ”puh nå er det over, vi klarte det”. Mens andre følte at det ville komme flere runder, men ikke de første årene. Dette viser en lavere jobbusikkerhet, som vil være hemmende på survivor syndrome.

I dag uttaler flere at selv om de har overlevd 2008 og ser at Dagbladet kommer i havn denne gangen også, så er det ikke over. Mange har sagt at de tror det kommer flere omstillinger og nedbemanninger i fremtiden, man vet bare ikke hvor lenge det blir til, og dette er et uromoment som har økt jobbusikkerheten for en del. Igjen er det noen som føler at de sitter trygt, mens andre er mer usikre.

Oppsummert ser vi at få muligheter i Dagbladet i fremtiden gir høy jobbusikkerhet, mens en følelse av at man beholder jobben lenge reduserer følelsen. At arbeidsinnholdet har endret seg for en del og at det varierer i hvilken grad man har støttet seg på kollegaer har gitt moderat jobbusikkerhet. Delkonklusjonen blir her at det i Dagbladet er en moderat jobbusikkerhet, som fører til at flere opplever survivor syndrome i noe grad, eller at de som får syndromet opplever det sterkere.

Typografene

”Typografer er en utdøende yrkesgruppe” (T_E) fortalte ett av intervjuobjektene. En annen sa ”du får ikke lenger jobb som typograf” (T_A). Atter en uttalte at ”det er få grafiske jobber i markedet” (T_B). Dette er tydelige tegn på at det for typografene er stor jobbusikkerhet i forhold til om en klarer å finne seg ny jobb dersom man blir sagt opp. Dette kan være avgjørende årsaker til at mange i 2005 ikke ønsket å ta en sluttpakke. Til tross for dette kan det sies at økonomien i Norge og jobbmarkedet har vært bra både i 2005 og 2008 slik at det ikke burde være vanskelig å få seg en jobb, selv om det ikke er relevant i forhold til sin utdanning. Således vil vi kunne si at jobbusikkerheten til typografene kunne vært redusert dersom man så disse mulighetene. Få tilgjengelige typografjobber og tilknytningen til Dagbladet har derimot ført til at typografene har opplevd stor jobbusikkerhet.

Når det gjelder jobbinnhold og mengde, var det mange av typografene som ble relokalisert til andre avdelinger eller gitt nye stillinger. I starten opplevde en del dette som slitsomt, da man måtte lære mye på egenhånd, og flere har sagt at de følte seg ensomme. I tillegg er det uttalt at ”alt det nye gjør at folk sitter på nåler for ikke å gjøre noe galt” (T_D). Dette er faktorer som nok førte til høy jobbusikkerhet. Likevel sier mange at de etter hvert opplevde endringene som positive. Kanskje fordi man har brutt opp det negative miljøet som var på den forrige avdelingen i forbindelse med nedbemanningen, og fordi man nå har fått nye muligheter i bedriften. Flere har kommentert at de ble godt mottatt på de nye avdelingene, og at det å mestre en slik omstilling kan ha gjort at de fleste i dag sier at endringen opplevdes som

positivt. Mange typografer har også uttalt at de nå kun jobber dagtid, mens de før jobbet skift, og er veldig fornøyde med det. Skiftarbeid var nemlig noe flere var lei av og fant slitsomt etter mange år i bedriften. Opplevelsen til disse typografene tyder på at jobbusikkerheten kan ha vært størst under nedbemanningen og i overgangen til nytt arbeid, men at den relativt raskt avtok. Jobbusikkerheten kan derfor ut fra dette sies å være moderat for typografene.

For de typografene som ble igjen på avdelingen sin, ble det gjerne mer å gjøre. Enkelte følte at de ikke fikk gjort jobben tilfredsstillende og at dette var demotiverende, man hadde og har mindre tid til kvalitetssikring og flere feil sklir igjennom. For enkelte var dette en påkjenning, da man hadde og har stor grad av yrkesstolthet. For andre var det mindre endringer, men de følte likevel et behov for å prestere og vise at man fortjente jobben. Dette er faktorer som i utgangspunktet vil kunne gi større jobbusikkerhet, men enkelte prøvde å vri situasjonen om til noe positivt. Samlet sett kan vi derfor si at jobbusikkerheten var moderat.

Når det kommer til en fremtidig karriere i Dagbladet er flertallet av typografene faktisk positive, til tross for at de er den yrkesgruppen som har vært spesielt utsatt både i 2005 og 2008. Dette kan komme av at mange har lang ansiennitet i bedriften, har hatt viktige fagforeningsverv, eller vært verneombud. En sier at ”jeg er sikker på at jeg ikke blir sagt opp, eventuelt har jeg en god sak i retten” (T_A). Andre har kun noen få år igjen til de går av med AFP, og ønsker å holde ut frem til det, men at det så er rett ut. Ellers er alle positive til at Dagbladet kommer til å bestå, men at det vil komme utfordringer. At man er så positive til fremtiden kan synes å være fordi man har en sterk tilknytning og lojalitet overfor Dagbladet, og har fortsatt en forventning om at det er her man skal være. Få grafiske jobber i markedet er med på å forsterke dette bildet. Det tyder dermed på at jobbusikkerheten blant typografene var liten.

Typografene skilte seg klart fra journalistene når det gjaldt å støtte seg på andre ansatte og hvordan disse reagerte. Dette vil være naturlig fordi grafisk var mer utsatt enn journalistene, og man hadde et større behov for informasjon og bekreftelser. Mange av typografene var derfor i 2005 svært opptatt av hva som ble skrevet og lagt frem i andre medier, samt hva fagforeningens representanter og ledelsen uttalte. Det var også tydelig at det gikk mer rykter og man hørte mer på opinionsledere, selv om det skulle vise seg at det var mye spekulering og usannheter ute og gikk. Mange følte at de fikk for lite informasjon fra ledelsen, og andre kilder ble derfor de viktigste formidlerne. Alt dette er noe vi tok grundig for oss i kapittel 6.3.

Disse faktorene førte til at avvikende informasjon ble spredd og mange følte de ble holdt utenfor og fikk for lite informasjon. Dette var nok med på å øke jobbusikkerheten for typografene.

For de to punktene til Noer om hvor lenge man nå beholdt jobben og om det var deres tur neste gang, fant vi enkelte oppsiktsvekkende funn. Til tross for at grafikerne var mest utsatt i 2005, til tross for at det ble gitt åpne sluttpakker, følte de fleste likevel at de satt trygt. Vi hadde ventet det motsatte. For mange kom nedbemanningene og omfanget i 2005 som et sjokk, og mange trodde dette var et engangstilfelle. Senere har man forstått at dette bare var begynnelsen. Flertallet av typografene føler nå en stor jobbusikkerhet, men samtidig er de trygg på at de kommer til å fortsette i Dagbladet.

Oppsummert har mangel på typografjobber i markedet, tilknytningen til Dagbladet, samt det store behovet for informasjon ført til høy jobbusikkerhet. At man likevel har sett muligheter for egen karriere i Dagbladet har redusert denne. For noen har endringer i jobbinnhold økt jobbusikkerheten, mens den for andre har blitt redusert. Delkonklusjonen blir her at typografene har opplevd en høy jobbusikkerhet, men man har likevel følt seg trygg på å bli, noe som er oppsiktsvekkende.

Journalistene

For journalistene var utsiktene til jobb et annet sted mye bedre enn for typografene. I 2005 hadde mange av journalistene som valgte å ta sluttpakke stående tilbud fra andre aviser. Således var jobbusikkerheten i forhold til å få seg ny jobb liten.

Økt autonomi som følge av nye arbeidsoppgaver eller ansvar kan bidra til at endringene ansees som muligheter og at jobbusikkerheten dermed reduseres. Dette var ikke tilfelle for journalistene. Flere sier at det var marginale endringer i innhold, men kravet til produktivitet økte, til tross for at man fikk mindre ressurser og flere oppgaver. Jobben i seg selv endret seg likevel ikke. I tillegg var ikke journalistene den mest utsatte gruppen, og jobbusikkerheten må kunne sies å ha vært lav for de fleste.

Journalistene kjennetegnes ved at de er yngre og i større grad søker utfordringer. De vil ikke for enhver pris bli værende i samme bedriften. Dette er utdypet i kapittel 6.2. Dette gjør at de fleste mente at de ikke kom til å bli i Dagbladet i uoverskuelig fremtid, men at de foreløpig ønsker å bli værende i noen år til. Flere begynte likevel å se etter andre jobber, sjekke hva

som fantes i markedet og hvilke muligheter man ville ha. Noe som holdt og holder dem tilbake er derimot den gode lønnen og ferievilkårene som har vært i Dagbladet. Noen ser også andre muligheter i Dagbladet, mens andre er mer pessimistiske. Likevel har ikke dette ført til noen stor følelse av jobbusikkerhet, fordi det er så lett å få jobb andre steder. Samtidig må det sies at det var mange som følte at jobben i Dagbladet var usikker, fordi papiravisen har hatt stadig fallende opplagstall i de siste årene, og flere føler videre at man ikke har hatt en god plan for hva Dagbladet skal være og hvordan man skal redde avisen. Dette er en bekymring for *arbeidsplassen* fordi man er glad i den, og ikke at en føler seg utsatt og vil få problemer med å få ny jobb. Den enkeltes jobbusikkerhet kan derfor fortsatt sies å være liten.

Et stort skille fra typografene, er at de fleste journalistene mente de fikk dekket sitt informasjonsbehov. En sa til og med at det ble gitt alt for mye informasjon. Årsaken til skillet mellom de to gruppene er antakelig fordi journalistene ikke følte seg usikre på om de ville beholde jobben. Denne situasjonen gjorde også at journalistene i mindre grad støttet seg på andre kollegaers reaksjoner, og man var flinkere til å sile ut riktig og relevant informasjon, og mange følte nok at de hadde en større kontroll på situasjonen. Jobbusikkerheten har dermed ikke økt, som følge av dette.

Journalistene har i begge omstillingene følt at de har sittet trygt, da de er uunnværlige i forhold til avisproduksjonen. Journalistenes arbeid kan ikke automatiseres, slik man i stor grad kan på en del andre avdelinger. I 2008 har også journalistene blitt vernet og har dermed ikke fått tilbud om sluttpakker. Dette har mange sagt at virket beroligende, og man har i større eller mindre grad meldt seg ut av prosessen for å unngå mye av det negative fokuset. Man har også vært gjennom det en gang tidligere og føler dermed at man vet hva som kommer og ikke har samme behov for informasjon osv.

Totalt sett kan vi konkludere med at journalistene i liten grad har følt jobbusikkerhet, noe som skiller dem veldig fra typografene. Hovedårsaken er altså at det har vært gode tider for journalistene i jobbmarkedet.

6.4.3 Skyldfølelse

Den tredje dimensjonen vi har undersøkt er de overlevendes opplevelse av *skyldfølelse*. Dette er noe man kan føle *dersom andre som ble ansett som like flinke ble sagt opp*, mens man selv

overlevde. Det er her vanskelig å skille mellom hva som er reaksjonen og hva som forårsaker den, da dette synes å være det samme.

I Dagbladet har vi funnet få tilfeller av skyldfølelse, noe som i hovedsak kan forklares med at ingen ble sagt opp, da alle tok sluttpakke og gikk frivillig. Dette har nok ført til at de overlevende ikke har sett på de som måtte gå som ofre i samme grad som de ville gjort ved rene oppsigelser. Siden alle fikk tilbud om sluttpakke, hadde hver enkelt mulighet til å vurdere om man selv burde gå fremfor andre. Vi har ikke kunnet undersøke hvorvidt en slik avveining resulterte i at noen gikk, da vi kun har intervjuet overlevende. Likevel antas det at disse eventuelle tilfellene har vært relativt få, da tilknytningen til Dagbladet var veldig sterk, og at de som ønsket å bli i Dagbladet gjorde det. En annen årsak til at de overlevende ikke har hatt særlig skyldfølelse, er at sluttpakkene var så vidt rause som de var. Ofrene har derfor blitt godt kompensert. Skyldfølelsen ved å bli har således minnet. I tillegg var jobbmarkedet godt, og man så at ofrene klarte seg bra. En eventuell følelse av skyld vil dermed ha vært kortere.

Oppsummert kan vi si at på grunn av de frivillige sluttpakkene har det vært ingen eller svært liten grad av skyldfølelse i Dagbladet i forbindelse med nedbemanningene.

Typografene

Et par av typografene viser tegn til skyldfølelse. En følte det som urettferdig at andre måtte gå, og at følelsen av å miste kollegaer utløste en vond følelse. ”Det er skikkelig kjipt. Og så å være den som sitter igjen. Jeg er kjempeglad for det, men samtidig så kjente jeg veldig på det at det var urettferdig. Her sitter jeg mens du må gå. Vi er like flinke, om ikke du er enda flinkere på det og det. Så det var ikke noen god følelse” (T_F). En annen sier rett ut at vedkommende hadde skyldfølelse for seg å ha beholdt jobben. Denne respondenten var en av de som ble kalt inn til 57-samtale, og sto dermed i fare for å miste jobben. Når faren for oppsigelser er reell, vil det lettere frembringe skyldfølelse, selv om ofrene valgte å gå frivillig. Frivillighetsbegrepet kan jo som nevnt diskuteres. Dersom ikke tilstrekkelig mange tatt sluttpakke, ville man ha vært nødt til å gå til oppsigelser, og dermed har nok noen følt seg presset til å gå. Beslutningen kan ha kommet som følge av skyldfølelse, eller som enkelte har uttalt at fagforeningene selv ”presset” ut folk med kortere ansiennitet.

Samlet sett kan vi konkludere med at det var lite skyldfølelse blant typografene, men at enkelte viste tegn til det når trusselen om oppsigelser ble reell.

Journalistene

Blant journalistene var dette annerledes. De følte ingen skyld, og var veldig tydelige på at samtlige gikk frivillig. Det var dyktige og respekterte ansatte med lang ansiennitet som gjerne valgte å gå, og man mistet vitale ressurspersoner. Dette var vanskelig å svelge for en del. I tillegg gikk en del av disse journalistene direkte over i ny jobb hos konkurrentene, samtidig som de fikk med seg en bra sluttpakke. I og med at journalistene heller ikke var truet, følte man ikke samme skyldfølelse som enkelte av typografene gjorde.

6.4.4 Mistillit og bedrag

Den neste dimensjonen vi har analysert er hvorvidt de overlevende følte *mistillit og bedrag* overfor ledelsen. Betingelser for at denne reaksjonen skal oppstå er at *man ikke ser målet og fremtiden til organisasjonen*, eller at man føler at *ledelsen ikke har tatt menneskelige hensyn og brydd seg* om de ansatte.

Det første punktet har det generelt vært lite fokus på, hos våre respondenter. De fleste har vært mest opptatt av hvordan man skal komme seg igjennom situasjonen her og nå, og så får man se på organisasjonens fremtid senere. Således kan det synes som om de ansatte har tillit til at ledelsen i Dagbladet har en plan med det som gjøres, og at alt som kan gjøres blir gjort for å styrke bedriften. På den annen side er det noen som kommenterer at de ikke ser motivet med nedbemanningen, og at ledelsen har hatt altfor lite fokus på hva Dagbladet skal være, hva det journalistiske programmet skal innebære. Dette kommer vi mer inn på under de ulike gruppene. Så langt kan det derfor synes å være en moderat eller lav grad av mistillit og bedrag hos de overlevende.

Når det gjelder hvorvidt ledelsen har tatt menneskelige hensyn og brydde seg er det en generell tendens til at de overlevende ikke synes dette har vært tilfredsstillende. Dette ble diskutert i kapittel 6.3. Mange kommenterte at ledelsen ikke hadde tatt menneskelige hensyn, og at det ikke kom frem at de brydde seg. For å forstå dette er det viktig å ha i mente at en nedbemanning er en prosess som alltid gjør vondt for de ansatte. ”Nedbemanning er et nødvendig onde” (T_F) og dermed er det kanskje lett å føle at ledelsen ikke tar menneskelige hensyn. I tillegg, som det vises i kapittel 6.2, er noen mennesker mer predisponert for å være skeptiske og negative, og vil derfor lettere kunne føle mistillit. ”Jeg er sterkt kritisk til måten det ble gjort på” (T_B). ”Det manglet ordentlige tidsplaner og tidsfrister ble ikke holdt, dermed

synes jeg ikke det ble tatt menneskelige hensyn” (T_F). ”Ledelsen var ivrig på å bli kvitt folk” (T_E). Disse sitatene kan tyde på at det i stor grad var dårlig håndtering som var årsaken til at de ansatte hadde liten tillit til ledelsen. Når det er sagt så er det forskjell på liten tillit og mistillit. De færreste uttalte at de faktisk følte mistillit til ledelsen. Det finnes likevel noen unntak, som vi skal se på under de ulike gruppene. Oppsummert viste de overlevende relativt sterke tegn til reaksjonen mistillit og bedrag, og dermed også høyere grad av survivor syndrome.

Det var flere som følte seg bedratt av ledelsen i noen grad. Dette var fordi man opplevde at det var lite samsvar mellom ord og handling, noe vi kommer tilbake til senere. De holdt ikke løfter, ledelsen holdt kortene tett inntil brystet (selv om dette ble gjort for å unngå unødvendige konflikter). ”Intern kommunikasjon kunne nok vært bedre. Det kunne kommet tidligere, folk kunne fått litt bedre tid på seg” (J_E). Ledelsen isolerte seg og sluttet å snakke med folk og gikk ikke lengre i kantinen. Noen svarte også at det kun var noen ledere som opptrådte ærlig og redelig. Flere stilte også spørsmål ved de ansattes og klubbens reelle innflytelse. Flere så drøftelsesmøtene som noe ledelsen kun gjennomførte fordi det er lovpålagt, og flere følte at ingen av forslagene de hadde kommet med ble iverksatt. Følelsen av mistillit og bedrag kan derfor sies å være høy, og at tilstedeværelsen av survivor syndrome er økt.

For 2008 ser dette ut til å være bedre. Kanskje nettopp fordi ledelsen og bedriften har mer erfaring med nedbemanning og det generelt har vært mindre konflikter og negativt mediefokus, men også fordi det har vært store utskiftninger i ledelsen. Derfor sier flertallet at tilliten til ledelsen nå er bedre, de har større tro på de som sitter i ledelsen, og enkelte har også påpekt at to-ledermodellen man har i dag fungerer bedre.

Oppsummeringen blir at selv om det er variasjoner mellom individene så kan vi si at det var sterke symptomer på reaksjonen mistillit og bedrag.

Typografene

Majoriteten av typografene uttrykte ikke særlig interesse for Dagbladets fremtid og mål. En av typografene fortalte om hvordan vedkommende mente at forutsetningene for organisasjonsmodellen ikke var i tråd med virkeligheten. En annen følte heller ikke at nedbemanningen var i tråd med Dagbladets formidlede strategi og fremtidsplaner. Slike avvik

vil kunne bidra til mistillit overfor ledelsen, men det er vanskelig å si noe sikkert om dette er tilfelle her, da andre momenter også vil spille inn, og den totale opplevelsen av ledelsen og situasjonen avgjør.

Noe av dette er også tilfelle i dag. Blant annet sier en av typografene at vedkommende ikke skjønner eller er enig i hvordan ledelsen skal redde Dagbladet.

Siden svært få typografer takket ja til sluttpakketilbud tidlig i prosessen, ble det et klart behov for å nedbemanne her. Således er det naturlig å tro at disse ansatte hadde en større tilbøyelighet for å føle mistillit og bedrag overfor ledelsen. Alle sier at tilliten den gangen var lav eller mindre enn nå, og flertallet uttaler at den fortsatt er dårlig. Årsaken er måten ting ble gjort på. Likevel er det ingen som uttrykker mistillit. ”Folk sier at alt ble ødelagt den gangen, tilliten ble ødelagt, ting blir ikke det samme” (T_E). En annen uttalte ”Jeg hadde ikke noe særlig tillit til ledelsen den gang. Det går på måten ting blir gjort på, ikke bare toppledelsen, det er jo avdelingsledelsen og alt mulig” (T_A).

Enkelte har også følt seg bedratt av ledelsen. Ett av motivene med å redusere antallet typografer, var ønsket om effektivisering og automatisering. Noen har vanskeligheter for å se at dette har skjedd, og oppfatter det hele som en bløff. Man opplevde at ledelsen tok inn en rekke vikarer for å dekke opp det arbeidet ofrene tidligere gjorde, fordi man likevel ikke klarte å automatisere. Slike hendelser *kunne* ha ført til mistillit. Det er likevel ikke tvil om at tilliten ble redusert.

Totalt sett kan vi konkludere med at typografene har opplevd bedrag og liten tillit, men ikke mistillit. Således har man hatt relativt sterke symptomer på mistillit og bedrag, og utviklingen av survivor syndrome vil ha blitt fremmet.

Journalistene

Journalistene preges av å være mer opptatt av Dagbladets konsept, hva Dagbladet skal være og avisens journalistiske strategi. I forhold til dette følte flere at ledelsen hadde for lite fokus, man hørte at ledelsen sa de hadde en strategi, men man så den aldri. Slik som prosessen utviklet seg, og sikkert med en rekke tilleggsfaktorer, førte dette til at Journalistklubben gikk i spissen for å stille mistillit overfor sjefsredaktøren. Dette er noe flere av respondentene har stilt seg bak. ”Det var da vi måtte gå til det drastiske skritt å gå til mistillit mot sjefsredaktøren

... mistillit mot en sjefsredaktør er litt spesielt i en mediebedrift, det er ikke noe man gjør i andre bedrifter” (J_B). Tillit er noe som må være gjensidig, og én kommenterte at man ikke følte tillit fra sjefsredaktøren.

Nå derimot, er man mer fornøyd med samarbeidet, og mye av forklaringen synes å være hvem som styrer.

Journalistene opplevde i liten grad at det ble tatt menneskelige hensyn. Ledelsen ble oppfattet som kyniske i forhold til behandlingen av mennesker, de hadde en hard fremgangsmåte og presset ut folk. ”Det handler om å behandle mennesker, og der synes jeg man var utrolig kynisk, at det kan gjøres med større verdighet” (J_B). Slik hadde det aldri vært i Dagbladet før. Samtidig er det vanskelig å forstå at man har følt det så sterkt når ens egen avdeling ikke har vært rammet og folk gikk frivillig. Grunnen til dette kan igjen være den spesielle bedriftskulturen man har i Dagbladet, hvor kollegaer og samholdet er spesielt viktig. Andre kommenterer at det ble tatt menneskelige hensyn, men at det kom altfor sent. Noen oppfattet at det ble tatt menneskelige hensyn gjennom sluttpakkene, som var gode og tok hensyn til individenes behov. I tillegg opplevdes det positivt at det ble satt av så mye penger til å gjennomføre prosessen så smidig som mulig. Likevel dominerer følelsene av at det ikke ble tatt menneskelige hensyn, sammen med mistillitsforslaget. Dermed kan vi si at journalistene har opplevd sterke tegn på mistillit og bedrag. Dette skulle tilsi at også journalistene til en viss grad kunne oppleve survivor syndrome.

6.4.5 Depresjon og tretthet

Den siste dimensjonen vi har analysert går på hvorvidt nedbemanningen førte til *psykiske og fysiologiske reaksjoner* hos de overlevende. Her har vi spurt om de overlevende har opplevd nedstemthet eller depresjon, samt om de følte tretthetstegn, slapphet, hodepine, eller søvnmangel. Vi sjekket også om respondentene hadde opplevd presentisme, å være fysisk men ikke psykisk tilstede over lengre tid. Betingelser eller årsaker som kan resultere i depresjon og tretthet er at man *ikke er forberedt på det som kommer, at ledelsen har lite erfaring med nedbemanning og prosessen blir dårlig ledet*.

I Dagbladet hadde det før 2005 aldri vært nedbemanninger av tilsvarende omfang. De ansatte hadde en oppfatning av at folk ikke skulle sies opp i Dagbladet. Det var derfor få som så

nedbemanningen i 2005 komme, og i hvert fall ikke i den størrelsesordenen. ”Alle var i sjokktilstand fordi omfanget var så stort” (J_E). Ingen var dermed forberedt på den prosessen man skulle gjennom. Organisasjonen og majoriteten av ledelsen, hadde heller ingen erfaring med nedbemanning av denne typen. Vi har i kapittel 6.3 analysert sentrale hendelser ved ledelsens håndtering, og belyst de overlevendes subjektive opplevelse av denne; blant annet beslutningen om å trekke inn BCG, uttalelsen fra ledelsen i kantina, at informasjon kom fra media og klubbstyrene og ikke ledelsen, at det ikke ble gjort tiltak for de overlevende osv. Det ble derfor en vanskelig prosess både for ansatte og ledere. Det tok tid før man virkelig tok innover seg at nedbemanning faktisk måtte til. ”Det tar litt tid før det synker inn” (J_D). Som tidligere nevnt har man hatt en tendens til kun å oppfatte ledelsens beslutninger som milde oppfordringer, man ville ikke innse realiteten og satset på det hele gikk over. Dette kan dermed ha vært med på å forsterke tilstedeværelsen av depresjon og tretthet.

Når det første sjokket var over, reagerte mange med sinne og avmakt. Andre følelsesmessige reaksjoner varierte, både på grunn av individuelle trekk og hvilken profesjon og område de var en del av, som omtalt i del 6.2. ”Hvis jeg har opplevd det så er det fordi jeg er over femti år og for dårlig trent” (A_B) og ”Jeg er ganske hardbarket av meg” (T_D). Omstillingen fortsatte med mye konflikter internt og negativt mediefokus, som utdypet i 6.3. Samlet sett kan man derfor i etterkant se at det ikke var noen god prosess, noe både ledelse, klubber, medier, og ansatte kan sies å ha vært medvirkende til. I 2008 har dette derimot bedret seg. Ledelsen selv mener at dette har å gjøre med at man har lært noe fra forrige gang og har gjort grep som har resultert i en bedre omstilling. Også de ansatte har endret seg, de har vært mer forberedte, og har ønsket å unngå en så tøff prosess som de var gjennom sist. Grunnet lavere konfliktnivå internt, har medieoppmerksomheten avtatt. Vi ser også langt mindre lekkasje til andre medier i dag. Det kan derfor antas at de overlevende denne gangen vil oppleve færre fysiologiske problemer, og at det mentale også vil bli lettere.

Varigheten på følelsene og reaksjonene har variert veldig fra person til person. ”Jeg slet i lang tid, sikkert i over et år med dette her” (T_C). Flere har fortalt at en del av symptomene varte i opp til et år etterpå, mens enkelte har mer eller mindre opplevd 2005 og 2008 som en kontinuerlig prosess og ikke har fått noen pause imellom. Disse har derfor levd med en del av reaksjonene i tre år, noe som er svært alvorlig, men ikke uvanlig i følge teorien. På den annen side sier de fleste at symptomene gikk i perioder og at de stort sett fant sted under nedbemanningsprosessen. ”Det var en periode, ikke så lang, det gikk alt etter som hva vi

hadde fått av informasjon, hva gruppelederne foretok seg” (J_C). Likevel skal vi ikke undervurdere hvor vanskelig det har vært for mange av de overlevende. Flere har vist til kolleger med suicidale trekk og som var på kanten av selvmord. Dette viser alvorlighetsgraden av survivor syndrome.

Oppsummert kan vi si at grunnlaget for depresjon og tretthet i høy grad har vært tilstede i Dagbladet. Vi vil nå se nærmere på de to ulike gruppene og se hvorvidt individene har opplevd nedstemthet eller depresjon, samt om de følte tretthetstegn, slapphet, hodepine, søvnmangel, og/eller presentisme.

Typografene

De fleste typografene vi snakket med fortalte at de opplevde nedbemanningsprosessen i 2005 som en tøff tid. Mange følte sinne, frustrasjon, engstelse og bekymring. Etter hvert synes det å gå mer over til maktesløshet, oppgitthet og motløshet. Det ble mye negativt fokus og laber stemning, noe som preget de aller fleste. ”Det går på humøret, dårlig humør og dårlig motivasjon” (T_B). Mange opplevde derfor perioder med nedstemthet, man var i dårlig humør, trist, utafør eller deppa. ”Ja, jeg har opplevd perioder med nedstemthet, man blir det av at man føler at dette her blir urettferdig” (T_D). Likevel var det ingen som sa at det gikk så langt som til depresjon. ”Jeg synes det er å ta litt hardt i å si at det var en depresjon for min del, men jeg var sterkt merket av det” (T_A). Andre har ikke følt det like tungt. ”Jeg er en veldig positiv person som har et positivt fokus så jeg vil ikke si at jeg var nedstemt, men at man blir preget av en sånn situasjon” (T_F).

Da typografene har uttrykt at det var en tøff tid og i tillegg var den mest utsatte gruppen, er det noe uventet at kun et par opplevde tretthet, slapphet, hodepine, og presentisme. ”Jeg opplevde tretthetstegn, slapphet og hodepine, og det opplever jeg fortsatt” (T_A). En av disse opplevde også søvnmangel og at blodtrykket forverret seg. Utenom dette var det kun én som opplevde søvnproblemer. ”Nei, jeg er veldig frisk. Jeg opplevde ikke tretthet, hodepine eller søvnmangel” (T_E). Respondentene mente derimot det var mange andre som hadde opplevd dette. Her kan utvalget vårt ha vært for lite til å fange opp omfanget. Når det gjelder presentisme er det vanskelig å si om dette virkelig fant sted, da selvrappotering såpass lang tid i etterkant er vanskelig. Likevel synes det tydelig at tegn på presentisme var tilstede. En av respondentene forklarte at fenomenet stort sett fant sted på hjemmebane, at vedkommende meldte seg ut og ikke var sitt vanlige jeg, samt følte en handlingslammelse og hadde ingen ork

eller lyst til å gjøre det man skulle eller burde. En annen fortalte at ”de deltok ikke i diskusjonene” (T_B).

Totalt sett har typografene kun hatt mindre tegn på depresjon og tretthet, noe som er overraskende i forhold til konfliktnivået og betingelsene for nedbemanningen.

Journalistene

Blant journalistene var det mer blandede svar om hvorvidt man hadde opplevd nedstemthet, men de fleste uttrykte at det var en tung periode. For én av journalistene resulterte dette i depresjon.

Det var også få som opplevde fysiologiske endringer, men flere nevner hodepine og litt søvnproblemer. Noen mente at de fysiologiske plagene ikke var et resultat av nedbemanningen, men heller et resultat av hard jobbing over lengre tid. ”Jeg kan kjenne alle symptomene på det, men det er et resultat av at man jobber i avisbransjen, i Dagbladet [som er] en avis med anstrengt økonomi. Jeg har vært overarbeidet, men det har vært en vedvarende stilling siden før nedbemanningen” (J_D). To av respondentene har derimot hatt tegn på presentisme. ”Du går og tenker, skal jeg hoppe av? Da er du ikke helt tilstede. Du setter på autopiloten og skriver noen saker og gjør det enkelt for deg selv, du kobler litt av og på” (J_C).

Totalt virker det som journalistene i mindre grad opplevde faktorer som inngår i dimensjonen depresjon og tretthet.

Det vi finner særlig interessant og felles for begge gruppene, er at man enten opplevde mange fysiologiske endringer og hatt det virkelig tøft, eller så opplevde man det ikke i det hele tatt eller i svært liten grad. Samtlige opplevde dårlig humør, pessimisme, eller nedstemthet, noe annet ville nesten være rart da omstillingen var så omfattende og langvarig. Videre har vi funnet at individuelle trekk og gruppetilhørighet, spesielt verv i fagforeningen/verneombud etc. (se kapittel 6.2) ser ut til å ha påvirket hvorvidt man har opplevd fysiologiske endringer, og i hvor stor grad man har tatt situasjonen innover seg.

6.5 Survivor syndrome

Vi har nå sett at **nedbemanningen**, og hvorvidt de ansatte har følt denne som nødvendig, har lagt grunnlaget for hvordan de overlevende har reagert på og håndtert omstillingsprosessen, noe som er avgjørende for survivor syndrome. I tillegg har modererende variabler vært **gruppetilhørighet og trekk ved den enkelte**, samt **ledelsens håndtering av nedbemanningen**, hvorav vi har hatt størst fokus på sistnevnte. Disse variablene har i stor grad påvirket **reaksjoner og følelser hos de overlevende**, som igjen viser i hvilken grad de overlevende i Dagbladet har hatt symptomer på survivor syndrome og hvorfor. Videre ønsker vi å oppsummere våre funn, og si noe om forekomsten av **survivor syndrome** i Dagbladet. Dette er den siste og avhengige variabelen i modellen.

Typografene

Vi vil aller først se på forekomsten av survivor syndrome hos typografene. Vi har sett at de i liten grad opplevde nedbemanningen i 2005 som rettferdig. Deres følelse av jobbusikkerhet var høy, samtidig som mange likevel følte seg trygg på å bli. Det var liten grad av skyldfølelse, men tegn til dette hos enkelte. Videre hadde typografene liten tillit til ledelsen, men ikke mistillit. Vi fant også at enkelte hadde sterke tegn på depresjon og tretthet, mens andre ikke hadde det i det hele tatt. Ut fra disse dimensjonene ser vi at typografene generelt hadde flere sterke symptomer på survivor syndrome, og enkelte var hardt rammet.

Det er flere årsaker til at typografene i sterk grad opplevde survivor syndrome. Vi tar for oss de mest interessante og oppsiktsvekkende her. Spesielt følelsen av *urettferdighet* og *den høye graden av jobbusikkerhet* gjorde at survivor syndrome slo hardt ut. At det var liten grad av skyldfølelse har med nedbemanningsstrategien å gjøre, at man brukte frivillige sluttpakker, og kan av den grunn sies å ha mindre innvirkning for survivor syndrome. Likevel var det interessant å se at de som opplevde at oppsigelsesfaren var reell, slik som de som ble kalt inn til 57-samtale, i større grad opplevde symptomer på skyldfølelse slik teorien tilsier.

Det er også tankevekkende å se at typografene hadde så *liten tillit* til ledelsen, men likevel ikke mistillit. Også at man følte jobbusikkerhet, men trygg på å bli, er oppsiktsvekkende. Begge disse faktorene mener vi har med bedriftskulturen å gjøre, Dagbladet-familien. Ifølge teorien vil jobbusikkerheten øke dersom man er sterkt knyttet til organisasjonen, men dette er altså ikke tilfelle i Dagbladet. Vi mener den sterke kulturen, gir de ansatte en ”falsk” trygghet.

Mange ansatte klarer ikke eller ønsker ikke å se realitetene. At mange har vært ”hele” livet i Dagbladet gjør at man ikke har andre ansettelsesforhold å sammenligne med, og det er vanskeligere å se hvordan omgivelsene fungerer.

Videre gjør stoltheten og kjærligheten man har overfor produktet, at de ansatte i Dagbladet setter høye krav til ledelsen. Det skal derfor mindre til for at tilliten svekkes og man sier ifra når det er misnøye på ”huset”. De ansatte i Dagbladet har alltid hatt meningers mot. Det er en uformell tone, ledelsen hører på de ansatte og man utvikler og driver avisen sammen. Dermed ser vi at de ansatte antakelig gir klart uttrykk for når de føler at tilliten til ledelsen er redusert. Likevel skal det veldig mye til for at det blir mistillit. Følgelig ser det ut til at en veldig sterk bedriftskultur kan redusere survivor syndrome, i forhold til dimensjonene jobbusikkerhet og mistillit og bedrag.

Et annet viktig funn er at de ulike dimensjonene, og faktorene innenfor dimensjonene, virker gjensidig forsterkende på hverandre. For depresjon og tretthet har vi funnet at mange av typografene enten har tilnærmet alle symptomene eller ingen. De som har sterke tegn på depresjon og tretthet, kan synes å være de som har vært mer tilbakeholden, men likevel tatt situasjonen hardt innover seg. Disse har i stor grad også beskrevet dimensjonen mistillit og bedrag mer negativt. De som har prøvd å håndtere situasjonen gjennom å fokusere på arbeidet, tillitsvev osv, har vist svakere tegn på survivor syndrome.

Journalistene

Vi tar nå for oss forekomsten av survivor syndrome hos journalistene. Disse hadde en relativt høy grad av opplevd rettferdighet. De følte også liten grad av jobbusikkerhet. En eventuell usikkerhet dreide seg om arbeidsplassens eksistens i fremtiden, og ikke ens egen stilling i organisasjonen. Journalistene viste heller ingen tegn på skyldfølelse. De hadde også mindre grad av depresjon og tretthet. Journalistklubben gikk derimot i bresjen for å fremme *mistillits*forslag mot sjefsredaktøren. Dette er det eneste sterke tegnet journalistene har på survivor syndrome, alle andre tegn er så godt som fraværende. Samlet sett, vil vi hevde at journalistene kun har hatt svake tegn på survivor syndrome, og i minimal grad har vært rammet av syndromet.

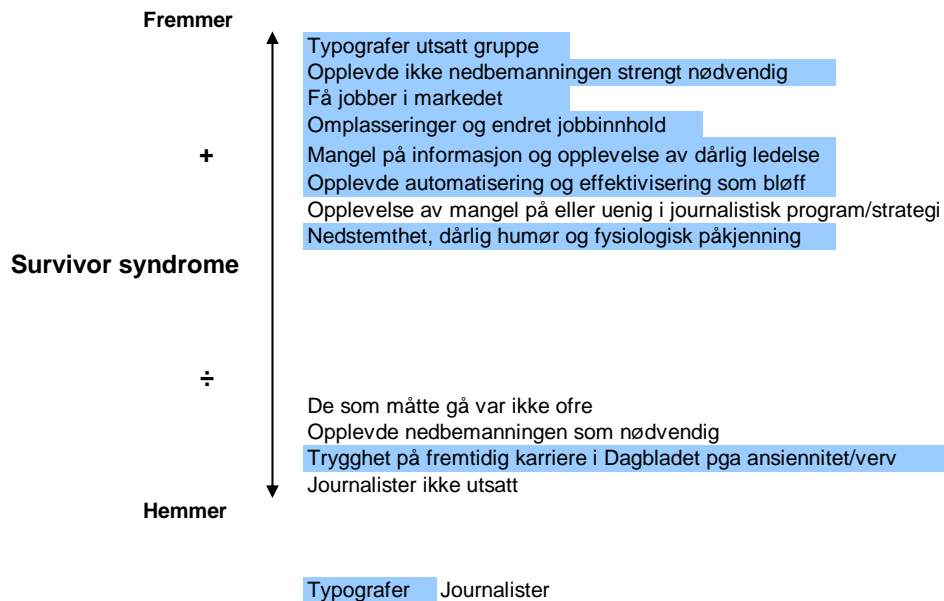
Likevel har det også for disse vært en vanskelig tid, hvor man har mistet gode kollegaer og har sett at det gode miljøet og kulturen i bedriften har blitt revet opp. Derfor er de *preget* av

situasjonen, har likevel ikke hatt survivor syndrome. Vi vil nå peke på noen av årsakene til dette.

Det første gjelder *mistillit*. Mistilliten var særlig et resultat av BCGs arbeidsmetodikk, samt produktets innhold, hva Dagbladet skal være, og det journalistiske programmet. Journalistene følte ikke at ledelsen hadde lagt noen tydelig plan for avisens fremtid. Det hadde vært interessant å vite hvordan en slik ”kollektiv” mistillit, slår ut på enkeltindividenes grad av survivor syndrome, sammenlignet med mistillit hos den enkelte. Dette er noe vi ikke har hatt mulighet til å undersøke, men basert på det vi har sett og hørt, spekulerer vi i om mistillitsforslaget ble reist av opinionsledere, heller enn av et stort flertall. Opinionslederne kan ha fått med seg andre, som i større eller grad har følt mistillit. I og med at det er forskjell på mistillit og liten tillit, vil vi tro at en stor del heller har hatt det siste. Dette fordi journalistene ellers har veldig svake symptomer på survivor syndrome. Hvis dette *ikke* er tilfelle, er det svært interessant å se at man kan ha ett sterkt tegn på survivor syndrome, og ingen andre, og dermed i liten grad ha opplevd survivor syndrome.

Journalistene *var ikke truet* under noen av omstillingsprosessene, og dette forhindret dermed i stor grad survivor syndrome. Men siden nedbemanningen i 2005 ble gjennomført med åpne sluttpakker, var det mange dyktige journalister med lang ansiennitet som gikk. Tapet av så mange ressurspersoner, skulle tilsi at de overlevende burde opplevd survivor syndrome. Da samtlige gikk frivillig, og ofte hadde stående tilbud om ny jobb og en ”fet” sluttpakke med seg, ble de ikke sett på som ofre. De gjenværende journalistene følte et stort tap, heller enn skyld. Samtidig så man at det var lett å få jobb andre steder, og dermed ble jobbusikkerheten lav. Survivor syndrome var derfor liten grad tilstede i denne gruppen.

Vi vil nå presentere en modell, basert på våre funn, som viser hvilke faktorer som virker hemmende og fremmende på survivor syndrome hos typografer og journalister i Dagbladet. Vi ser her at typografene (blå farge) i størst grad har opplevd faktorer som fremmer survivor syndrome, mens journalistene ikke har opplevd disse og dermed unngått fenomenet, eller i større grad enn typografene har opplevd faktorer som hemmer syndromet.



Figur 10: Faktorer som fremmer/hemmer survivor syndrome i Dagbladet

Andre funn om Dagbladet

De ansatte i Dagbladet viser en spesiell stolthet og tilknytning til bedriftens *produkt*, nemlig papiravisen. Dette må sies å være særlig fremtredende i denne organisasjonen, da de ansatte i stor grad påvirker både produktets form og innhold. Mange av de ansatte har valgt å jobbe i bedriften nettopp på grunn av produktet. Dagbladet har alltid vært en avis med mange og sterke meninger, og de blir ytret fritt både i organisasjonen og på trykk. Flere har sagt at den posisjonen Dagbladet har i samfunnet er noe man selv identifiserer seg med, og danner noe av grunnlaget for den sterke bedriftskulturen.

Det faktum at Dagbladet er en *mediebedrift*, har hatt betydning for våre funn. Medier skriver unormalt mye om medier, og oppmerksomheten var ekstremt stor i 2005. For mange har det eksterne fokuset gjort at survivor syndrome har blitt forsterket, da det har bidratt til å øke konfliktnivået og forlenge nedbemanningsprosessen. For andre, som i mindre grad har opplevd survivor syndrome, har det derimot virket positivt. Man har følt at man har fått sagt fra om at man ikke aksepterer situasjonen og har lagt press på ledelsen. For disse har følelsen av kontroll vært større, og man har derfor håndtert mediefokuset bedre.

Vi har funnet at gruppetilhørighet, enten til en avdeling, profesjon eller som følge av verv eller spesielle stillinger, har stor innvirkning på survivor syndrome. Videre har våre analyser vist at trekk ved den enkelte spiller en stor rolle for hvor sterkt man opplever syndromet. Her

er spesielt den generelle livsholdningen og evnen til å takle motgang og endring avgjørende. Vi har sett at de som generelt er positive mennesker også ser mer lyst på omstillingene, og de som evner å være nøkterne og kyniske også får færre symptomer på survivor syndrome.

Survivor syndrome har funnet sted i Dagbladet, men i mindre grad enn vi hadde forventet. Ut fra belastningen ved den negative medieoppmerksomheten, samt det høye konfliktnivået internt, skulle man tro at det var flere tilfeller av fenomenet. Vi har sett at det kun er noen som er hardt rammet, og for de aller fleste av disse har symptomene gått relativt raskt over. En sterkt medvirkende årsak til dette, er at de som gikk ikke ble oppfattet som ofre, da de frivillig takket ja til sluttpakketilbudet. I tillegg er man vant med konflikter internt og man har en oppfatning om at man skal ha meninger i Dagbladet. Bedriftskulturen har derfor også vært svært avgjørende med å redusere survivor syndrome.

7.0 Avslutning

I dette kapittelet vil vi oppsummere interessante funn, samt besvare problemstillingen. Deretter presenterer vi en ny modell som også kan benyttes for andre bedrifter og bransjer. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre forskning.

7.1 Oppsummering og konklusjon

Vi vil i det følgende komme med en oppsummering og svare på problemstillingen. I innledningen presenterte vi denne som: **”I hvilken grad har de overlevende i Dagbladet opplevd survivor syndrome, og hvordan har ledelsens håndtering av nedbemanningen påvirket dette?”**

Typografene

Vi ser aller først på forekomsten av survivor syndrome hos typografene i Dagbladet. Typografene opplevde *i liten grad* nedbemanningen i 2005 som *rettferdig*. Deres følelse av *jobbusikkerhet* var *høy*. Det var *liten grad av skyldfølelse*, men tegn hos enkelte. Videre hadde typografene *liten tillit til ledelsen, men ikke mistillit*. I tillegg fant vi at enkelte hadde *sterke tegn på depresjon og tretthet*, mens andre ikke hadde det i det hele tatt. Ut fra disse dimensjonene ser vi at **typografene generelt hadde flere sterke symptomer på survivor syndrome, og at spesielt enkelte var hardt rammet**.

Noen av funnene ved dimensjonene er motsigende i forhold til teorien. Jobbusikkerheten var høy, men mange følte seg likevel trygg. Dette forklarte vi med en særskilt sterk bedriftskultur som skapte en ”falsk” trygghet og endret syn på realiteten. Ifølge teorien tilsier en sterk tilknytning til bedriften, at sannsynligheten for survivor syndrome øker, men i vårt tilfelle har faktisk survivor syndrome blitt redusert. Vi så også at det var liten tillit, men ikke mistillit. Våre funn tyder på at dette i like stor grad som mistillit kan fremme survivor syndrome.

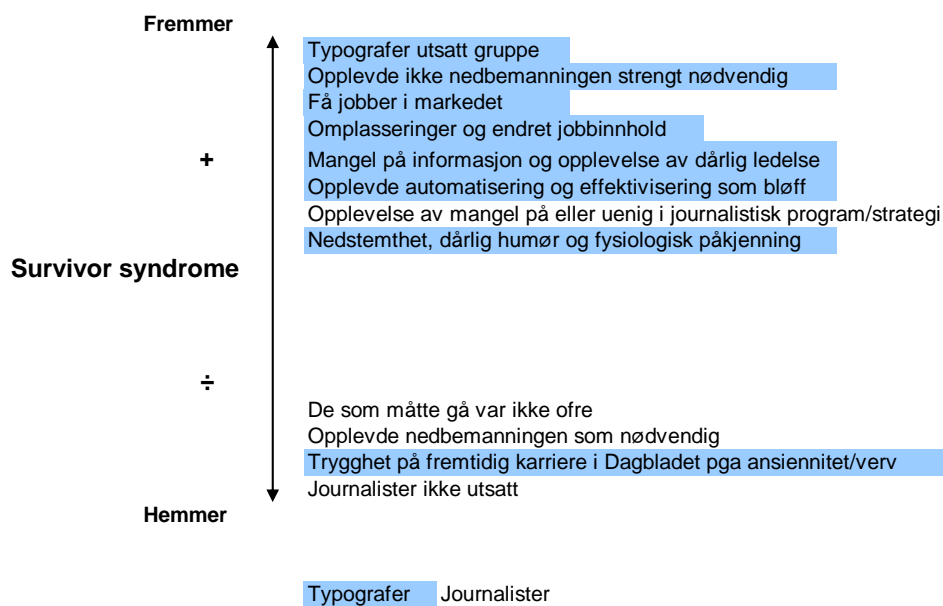
Journalistene

Vi tar nå for oss survivor syndrome hos journalistene. Disse hadde en *relativt høy grad av opplevd rettferdighet*. De følte *liten grad av jobbusikkerhet*. Journalistene hadde heller *ingen tegn på skyldfølelse*. De hadde også *mindre tegn på depresjon og tretthet*. Journalistklubben gikk derimot i bresjen for å fremme *mistillitsforslag* mot sjefsredaktøren. Dette er det eneste

sterke tegnet journalistene har på survivor syndrome, alle de andre er så godt som fraværende. I så måte vil vi hevde at **journalistene har hatt svake tegn på survivor syndrome, og i minimal grad har vært rammet av syndromet.**

Det interessante er at selv om journalistene i sterk grad har opplevd dimensjonen mistillit og bedrag, så har ikke dette hatt innvirkning for survivor syndrome. Man kan derfor konkludere med at dersom man kun opplever én av dimensjonene, så vil ikke dette nødvendigvis føre til survivor syndrome.

Vi har samlet ulike faktorer som virker hemmende og fremmende på survivor syndrome hos typografer og journalister i Dagbladet i figuren nedenfor. Vi ser her at typografene i størst grad har opplevd faktorer som fremmer survivor syndrome, mens journalistene ikke har opplevd disse og dermed unngått fenomenet, eller i større grad enn typografene har opplevd faktorer som hemmer syndromet.



Figur 11: Faktorer som fremmer/hemmer survivor syndrome i Dagbladet

Den andre delen av problemstillingen tar for seg hvordan *ledelsens håndtering* har spilt inn på de overlevendes grad av survivor syndrome. Objektivt sett kan det se ut til at ledelsen i Dagbladet for det meste har handlet i tråd med normativ teori om håndtering av nedbemanning. De har fokusert på stor grad av informasjon, og de har forsøkt å involvere de

ansatte gjennom arbeidsgrupper. Ledelsen har også gitt de ansatte god tid i prosessene, samt jobbet for å være fleksible i forhold til interne jobbskifter.

Typografene

Samtlige typografer var positive til innholdet i *sluttpakkene*, og dermed kan det se ut som ledelsens håndtering på dette punktet har vært med å redusere survivor syndrome, og eventuelle symptomer på survivor syndrome. Situasjonen kompliseres derimot av at flere oppfatter at noen ble presset ut av organisasjonen, og dermed kan dette fremme utviklingen av survivor syndrome. Ledelsens *involvering av BCG* skapte også helt klart negative følelser og reaksjoner hos typografene. Typografene hadde videre negative opplevelser av ledelsens *informasjon og kommunikasjon*. I tillegg så typografene på sin egen mulighet til *medbestemmelse* som sterkt begrenset. De opplevde heller ikke at det ble satt i verk *tiltak* for å bearbeide følelser og reaksjoner, samt at de følte et manglende fokus på *menneskelige hensyn*. Dette har virket fremmede på survivor syndrome. Typografenes opplevelse av ledelsens håndtering har videre hatt en gjensidig innvirkning på *tillit*. Oppfattelsen av dårlig håndtering har ført til lav grad av tillit og igjen et svakere syn på håndteringen. **Totalt har typografene et svært negativt syn på ledelsens håndtering, og dette kan forklare den sterke graden av survivor syndrome.**

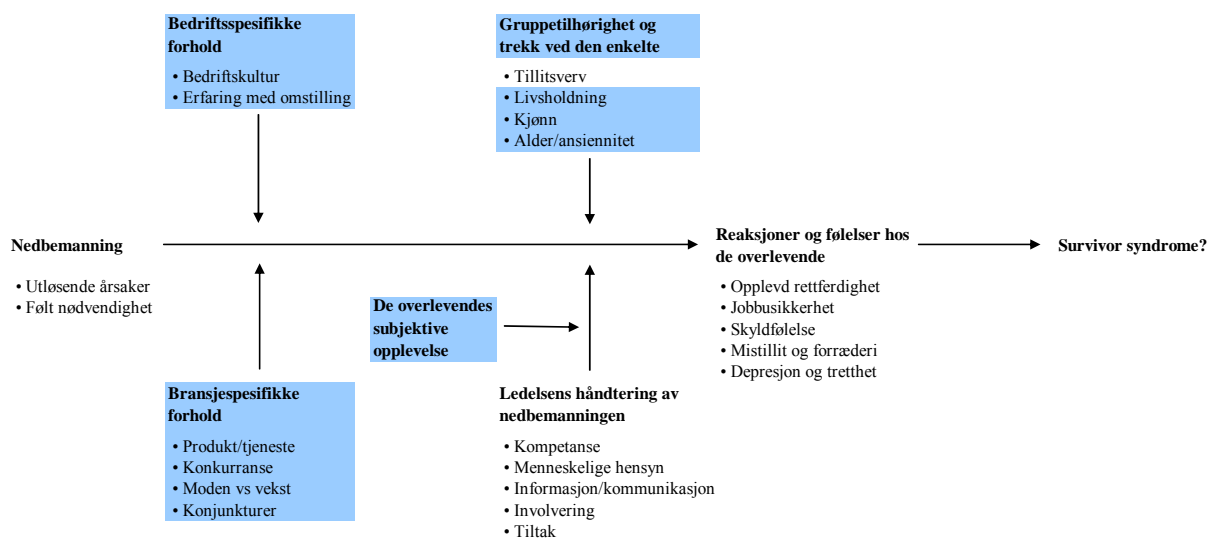
Journalistene

Journalistene hadde, som typografene, et positivt syn på innholdet i *sluttpakkene*, men var derimot mer uenige om hvorvidt åpne tilbud er å foretrekke framfor styrte, og dette kan dermed ha fremmet survivor syndrome. *BCGs involvering*, samt ledelsens *utsagn i kantina* skapte også negative følelser og reaksjoner. Når det gjelder *informasjon, kommunikasjon, og medbestemmelse*, viser majoriteten av journalistene få tegn til survivor syndrome eller symptomer på survivor syndrome. Journalistene opplevde heller ikke at det ble gjort spesielle *tiltak* for de overlevende, men majoriteten følte faktisk ikke behov for dette. Dette har dermed hatt liten betydning for utviklingen av survivor syndrome. Journalistene linker heller ikke *tillit* og håndtering opp mot hverandre i like stor grad som typografene, noe som kan tyde på at de er mer fornøyd med ledelsens håndtering av omstillingsprosessene. **Alt i alt har vi sett at journalistene er relativt fornøyde med ledelsens håndtering, og at dette er noe av forklaringen på hvorfor de i liten grad har opplevd survivor syndrome, eller symptomer på survivor syndrome.**

Våre funn viser tydelig at den *subjektive opplevelsen* av ledelsens håndtering er avgjørende. Dette er tydelig, da håndteringen ble oppfattet såpass forskjellig av de to respondentgruppene. Følgelig har typografene og journalistene blitt rammet av survivor syndrome i ulik grad.

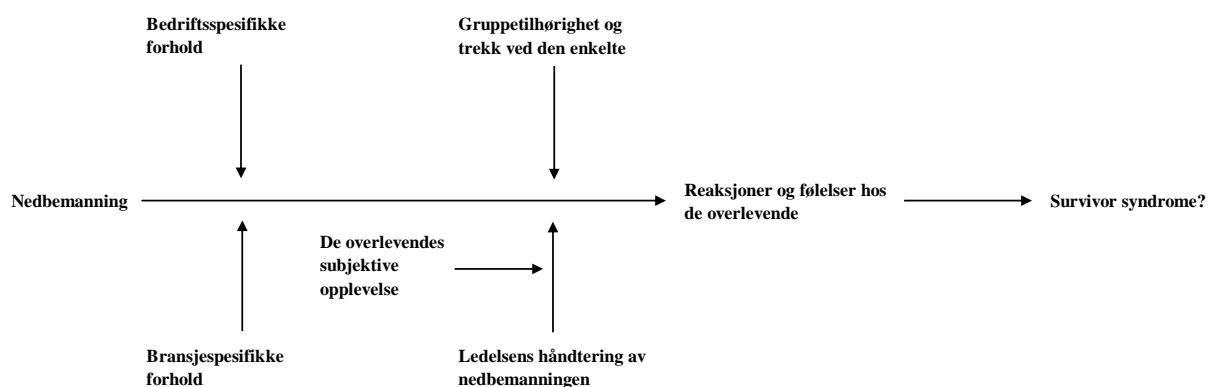
7.2 Nye modeller

Med utgangspunkt i modellen fra syntesen har vi utviklet en ny modell, basert på funn fra analysen. Den blå fargen indikerer nye variabler og faktorer som virker modererende på relasjonen mellom nedbemanning og reaksjoner og følelser hos de overlevende i Dagbladet.



Figur 12: Revidert modell med funn

Den spesifikke modellen for Dagbladet kan ved tilpasning gjøres generell, og dermed også representativ for andre bedrifter og bransjer. Variablene vil være de samme, men faktorene vil variere for hver enkelt aktør/bransje.



Figur 13: Generell modell

7.3 Videre forskning

Innenfor tidsrammen av en masteroppgave, er det begrenset hva vi har mulighet til å fordype oss i. Derfor vil vi her foreslå mulige innfallsvinkler for videre forskning.

Ved en mer omfattende studie kan man sikre større grad av ekstern validitet, dersom man studerer flere bedrifter i ulike bransjer over lengre tid. Dermed vil generaliserbarheten øke, da sterkt avvikende funn hos enkeltindivider og organisasjoner blir eliminert. Langtidsstudier gir i tillegg et bedre innblikk i de enkelte symptomenes intensitet og varighet. Ved å sammenligne to eller flere omstillingsprosesser i samme bedrift, vil man få en bedre forståelse for om tidligere erfaring med nedbemanning, har betydning for de overlevendes reaksjoner og følelser.

For vår del ville det vært særlig spennende å studere Dagbladet videre, etter at P10-prosessen er fullført. Hovedgrunnen til dette er at en relativt ny ressursperson i ledelsen, med særlig god kompetanse på HR, nylig har lansert en rekke tiltak som skal ivareta de overlevende i forbindelse med den pågående omstillingsprosessen. Selv om tiltak som workshops, kick off, og sorgbearbeiding, er helt i tråd med Brockner og Noers anbefaling, er det ingen garanti for at intervensjonene vil ha gunstig effekt på utviklingen av survivor syndrome. De ansatte i Dagbladet har nemlig ikke tidligere ”vært utsatt for noe særlig HR-metodikk” (L_D).

Organisasjonskulturen i Dagbladet er sterk, og vi har sett at den særlig har betydning for dimensjonene opplevd jobbusikkerhet, mistillit og bedrag, samt depresjon og tretthet. Vi ser for oss at denne er spesielt viktig for kunnskapsbedrifter, da *mennesker* er viktigste innsatsfaktor. For å få en bedre forståelse av kulturens betydning, bør det i videre forskning derfor gjennomføres en sammenlignende casestudie av kunnskapsbedrifter og produksjonsbedrifter.

Etter bearbeidingen av innsamlede data, gjorde vi enkelte funn som *kan* tyde på at kjønnsforskjeller gjør seg gjeldende. Noen kvinnelige respondenter uttrykte mer bekymring for konsekvenser og egen fremtid, samt høyere grad av omsorgsorientering, enn sine mannlige kolleger. Dermed kan man lure på om denne gruppen er mer utsatt for survivor syndrome. For fremtidig forskning vil det derfor være svært interessant å studere survivor syndrome i lys av mulige kjønnsforskjeller.

Litteraturliste

Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault G. (1997): *The survivor syndrome: aftermath of downsizing*, Career Development International, 2(6): 278-286

Appelbaum, S.H, LeBlanc, M., Shapiro, B.P. (1998): *The aftermath of downsizing: a case study of disengagement, disidentification, disenfranchisement and disenchantment*, The Journal of Management Development, 17(6): 402-431

Appelbaum, S.H., Everard, A., Hung, L.T.S. (1999): *Strategic downsizing: critical success factors*, Management Decision, 37(7): 535-552

Berner Gruppen: Årsrapport 2007

Bjørkli E.M (08.04.2005): *Fysisk aktivitet gunstig ved fatigue*, <<http://www.ms.no/cgi-bin/msforeningen/imaker?id=1549>> (7. mai 2008)

Brakstad, T.H: medieanalytiker, e-post korrespondanse (14. juni 2008)

Brandes, P., Castro, S.L., James, M.S.L., Martinez, A.D., Matherly, T.A., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A. (2008): *The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff*, Journal of Leadership & Organizational studies, 14(3):233-247

Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J., Carter, C. (1986): *Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt*, Academy of Management Journal, 29(2): 373-384

Brockner, J. (1992): *Managing the effects of layoffs on survivors*, California Management Review, 34(2): 9-28

Brockner, J., Grover, S., Reed, T.F., Lee Dewitt, R. (1992): *Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-u relationship*, The Academy of Management Journal, 35(2): 413-425

Cameron, K.S. (1994): *Strategies for successful organizational downsizing*, Human Resource Management, 33(2): 189-211

Cascio, W.F. (1993): *Downsizing: What do we know? What have we learned*, Academy of Management Executive, 7(1): 95-104

Ciancio, J. (2000): *Survivor's syndrome*, Nursing Management, 31(5): 43-45

Dagbladet.no: Årsrapport 2004 Avishuset Dagbladet,
<<http://www.dagbladet.no/avishuset/pdf/aarsrapport2004.pdf>> (9. mai 2008)

Dagbladet.no: Årsrapport 2005 Avishuset Dagbladet,
<<http://www.dagbladet.no/avishuset/pdf/aarsrapport2005.pdf>> (10. mars 2008)

Dagbladet.no: Årsrapport 2006 Avishuset Dagbladet,
<<http://www.dagbladet.no/avishuset/pdf/aarsrapport2006.pdf>> (10. mars 2008)

Dahl, H.F., Forr, G., Mjeldheim, L., Solstad, A. (1993): *Utskjelt og utsolgt – Dagbladet gjennom 125 år*, Aschehoug & Co, Oslo

Dictionary of Human Resource Management (2001): *Survivor syndrome*, 356

DN.no (09.01.2004): *Tungt å ikke få sparken*,
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article144385.ece?action=print&WT.mc_id=dn_utskrift> (26. mai 2008)

DN.no (12.03.2005): *Dagbladet må spare 100 millioner*,
<<http://www.dn.no/forsiden/etterBors/article461777.ece>> (20. mai 2008)

DN.no (04.04.2005): *Journalistoprør i Dagbladet*,
<<http://www.dn.no/forsiden/etterBors/article473299.ece>> (28.05.2008).

Doherty, N. og Horsted, J. (1995): *Helping survivors to stay on board*, People Management, 1(1): 26-31

Doherty, N., Bank, J., og Vinnicombe, S. (1996): *Managing survivors: The experience of survivors in British Telecom and the British financial services sector*, Journal of Managerial Psychology, 11(7): 51-60

Feldheim, M.A. (2007): *Public sector downsizing and employee trust*, International Journal of Public Administration, 30(3): 249-270

Fellesforbundet.no (08.01.2007): *Om Fellesforbundet*,
<<http://www.fellesforbundet.no/internet/templates/Article.aspx?id=577>> (15. mai 2008)

Futsæter, K. (18.05.2007): *Fra avis – til mediehus*,
<<http://www.dagensmedier.no/index.asp?id=73416>> (9. mai 2008)

Hagen, A.W. og Tjersland, E. (12.03.08): *Typografene vil skrive selv*, Dagens Næringsliv

Haugen, I.M.: *Mediebransjen*,
<<http://www.studenttorget.no/index.php?artikkelid=6970&back=1?>> (12. mai 2008)

Haukedal, W. (2006): *Arbeids- og lederpsykologi*, 7. utg. Cappelens Forlag, Oslo

Infodesign.no (18.05.2001): *Eierkonsentrasjon*,
<http://infodesign.no/artikler/eierkonsentrasjon_180501.htm> (13. mai 2008)

Interne dokumenter: Fortrolig informasjon fra Dagbladet

Interne kilder: Intervjuobjekter

Andre: A_A, A_B

Journalister: J_A, J_B, J_C, J_D, J_E

Ledere: L_A, L_B, L_C, L_D

Typografer: T_A, T_B, T_C, T_D, T_E, T_F

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004): *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. Abstrakt forlag

- Kalsnes, B. (April 2008): *Norske tabere og vindere*,
<<http://www.djh.dk/ejour/73/73AviserNorge.html>> (9. mai 2008)
- Lines, R. (2005): *The structure and function of attitudes towards organizational change*,
Human Resource Development Review, 4: 8-32
- Lopes, M.P. og Cunha, M.P.E. (2007): *Strengthening the roots of POB: An introduction to the special issue*, Comportamento Organizacional E Gestão, 13(1): 3-6
- 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): 567-588
- Nair, S.K. (2008): *Organizational downsizing: A study of survivor attitudes*, ICFAI Journal of Organizational Behavior, 7(1):23-40
- Nesheim, T., Olsen, K., Kalleberg, A.L. (2007): *Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene? Søkelys på arbeidslivet*, 24(3): 3-15
- Noer, D.M. (1993): *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, 1st ed. Jossey-Bass, San Francisco
- Noer, D.M. (1993): *Leadership in an Age of Layoffs*, Issues & Observations, 13(3): 1-6
- Noer, D.M. (1995): *Healing the wounds*, Secretary, 55(2): 19-21
- Noer, D.M. (1998): *Executive commentaries*, Academy of Management Executive, 12(1): 64-65
- Nordhaug, O. (2003): *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*, 3. utg. Universitetsforlaget, Oslo
- Nylehn, B. (2001): *Organisasjon og ledelse: En innføring*, Kolle forlag, Oslo

Presse.no (01.06.2007): *Redaktørplakaten*,

<http://presse.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Redaktorplakaten> (15. mai 2008)

Robbins, S.P. (1999): *Layoff-survivor sickness: a missing topic in organizational behaviour*,

Journal of Management Education, 23(1): 31-44

Robbins, S.P. og Judge, T.A. (2007): *Organizational Behavior*, 12th ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): *Research Methods for Business Students*, 4th ed. Prentice Hall.

Steensen, S. (30.06.2005): *Portrettet: Bøddelen fra Høybråten*,

<<http://www.orapp.no/portrettet87/>>, (28. mai 2008)

Stenerud, D., Gram, T. og Sveinbjørnsson, S.(09.05.2007): *Dagbladet skifter navn*,

<<http://www.na24.no/propaganda/media/article1034888.ece>> (19. mai 2008)

Sæther J.M. (22.11.2007): *Ledelsen må gå i seg selv*,

<<http://www.dagsavisen.no/kultur/article322241.ece>> (20. mai 2008)

Velgaard, T.: *Eierkonsentrasjon sikrer mangfoldet og ytringsfriheten*,

<<http://www.njc.dk/konf/page.php?id=2>> (13. mai 2008)

Wikipedia.no (02.03.2008): *Fagforening*, <<http://no.wikipedia.org/wiki/Fagforening>> (2. mai 2008)

Wikipedia.no (05.03.2008) *Dagbladet*, <<http://no.wikipedia.org/wiki/Dagbladet>> (10. mars 2008)

Wikipedia.no (31.03.2008): *Avis*, <<http://no.wikipedia.org/wiki/Avis#Historie>> (13. mai 2008)

Wikipedia.no (27.04.08): *Tidens Tegn (avis)*,
<[http://no.wikipedia.org/wiki/Tidens_Tegn_\(avis\)](http://no.wikipedia.org/wiki/Tidens_Tegn_(avis))> (12. mai 2008)

Wikipedia.no (17.05.2008): *Locus of control*,
<http://en.wikipedia.org/wiki/Locus_of_control> (20. mai 2008)

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – overlevende

Informasjon som gis før intervjuet starter

- Takke respondenten for sin deltagelse.
- Fortelle kort om oppgaven og dens hensikt, samt hvordan dataene vil bli brukt. Muligheten til å få tilgang til den ferdige oppgaven.
- Understreke at all informasjon vil bli behandlet konfidensielt og at respondenten vil anonymiseres så langt det lar seg gjøre.
- Informere om at vedkommende velger selv om han/hun vil besvare et spørsmål. Intervjuet kan stoppes dersom respondenten ønsker dette.
- Spørre om vi kan bruke båndopptaker.
- Bekrefte tilmålt tid.

Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?

→ Alder, arbeidserfaring, stilling, ansiennitet, spesielle ansvarsområder/verv i Dagbladet? Var du med på omstillingsprosessen i 2005? Kommer du til å fortsette etter nedbemanningen i 2008?

→ Har du tidligere opplevd å miste jobben?

→ Kan du fortelle om dine arbeidsoppgaver i Dagbladet? Har disse endret seg etter nedbemanningen i 2005? Innhold, mengde, og ansvar?

- ❖ Relevant i forhold til opplevd rettferdighet.

2. Opplevde du at nedbemanningen i 2005 var nødvendig?

→ Ble andre kostnadsbesparende alternativer til nedbemanning vurdert og eventuelt gjennomført?

→ Slik du oppfatter det, var beslutningen om å nedbemanne i tråd med Dagbladets overordnede strategi og verdier?

→ Opplevde du at nedbemanningen i 2008 var nødvendig?

→ Hvordan gav du uttrykk for dine holdninger i 2005 og 2008? Gjorde du noe aktivt for å få frem dine synspunkter?

- ❖ Samsvar vil redusere faren for survivor syndrome. Plasserer den overlevende i Mishra og Spreitzers responsmodell.

Arbeidshverdagen

3. Har du opplevd endringene i arbeidshverdagen som positivt eller negativt for din motivasjon og arbeidsglede?

- ❖ Positiv opplevelse reduserer negative reaksjoner og jobbusikkerhet.

Reaksjoner

4. Etter at nedbemanningen i 2005 var et faktum, hvordan reagerte du?

→ Var det noe som gikk spesielt inn på deg? Fikk du noen følelsesmessige reaksjoner underveis i omstillingsprosessene?

- ❖ Viser om de overlevende opplevde survivor syndrome.

5. Studier har vist at de overlevende opplever mange følelser og reaksjoner i tiden etter at beslutningen om nedbemanning er blitt kjent. Noen går oftere igjen enn andre. Opplevde du i 2005 noe av det følgende?

→ Opplevde du perioder med nedstemthet? Hvordan artet dette seg? Vil du karakterisere det som en depresjon?

→ Opplevde du fysiologiske endringer? Tretthetstegn, søvnløshet, slapphet, hodepine eller lignende?

→ Kunne du oppleve å være fysisk, men ikke psykisk, tilstede over lengre tid?

- ❖ Viser om de overlevende opplever: depresjon, tretthet, og presentism.

6. Hvor lenge varte reaksjonene? Hvilke satt i lengst?

- ❖ Viser hvor alvorlig rammet de var av survivor syndrome.

7. Reagerte du annerledes denne gangen sammenlignet med nedbemanningsprosessen i 2005?

→ Er reaksjonene sterkere eller svakere nå? Er årsaken at du er mer forberedt nå/har erfaring?

→ Eventuelt kjenner du til hvordan andre overlevende har reagert?

- ❖ Viser om erfaring med nedbemanning påvirker reaksjoner.

8. Hvilken betydning fikk den utstrakte medieoppmerksomheten omkring nedbemanningen i Dagbladet for dine reaksjoner og bearbeidingen av disse?

- Hvordan påvirket eksterne kolleger og nettverk dine reaksjoner?
- Følte du en forventning fra andre om at du skulle reagere negativt? Ble dine reaksjoner forsterket som følge av dette?
- Var det noen interne kolleger som hadde særlig innvirkning på dine holdninger?
- Finnes det i Dagbladet noen sterke personer/opinionsledere som engasjerer seg sterkt i saker de brenner for? Var disse positive eller negative til nedbemanningen?
 - ❖ Viser om de overlevendes reaksjoner og intensiteten på disse ble påvirket av andres persepsjoner. Viser eventuelle nøkkelpersoner.

Ofrene

9. Hva var ditt forhold til de som måtte gå?

- Var dere nært knyttet personlig og/eller som kolleger?
- Har/hadde de omtrent samme kompetanse og/eller erfaring som deg?
- Gjorde dette at du reflekterte over din egen rolle i organisasjonen?
 - ❖ Viser opplevd rettferdighet, jobbusikkerhet og skyldfølelse.

10. Hvilke tanker gjør du deg om de som måtte gå?

- Hva synes du om at det ble gitt åpne sluttpakketilbud?
- Hvordan vil du vurdere sluttpakketilbudene som ble gitt i 2005?
- Hva ble gjort fra ledelsens side for å ivareta ofrene?
 - ❖ Gir et inntrykk av opplevd rettferdighet, verdighet og respekt.

Ledelsens håndtering

11. På hvilken måte ble du involvert av ledelsen i prosessen?

- Ble du tatt med på råd før, under og/eller etter nedbemanningen? Følte du at du ble hørt?
- Ble dine (de ansattes) forslag og innspill iverksatt?
 - ❖ Får frem opplevd rettferdighet og følelse av kontroll.

12. Hva er ditt inntrykk av ledelsens håndtering av prosessen før, under og etter nedbemanningen?

- Virket omstillingsprosessene godt planlagt?

- Føler du at det ble tatt menneskelige hensyn? Kom det tydelig frem at ledelsen bryr seg om de ansatte?
- Føler du at ledelsen hadde kompetanse nok til å gjennomføre omstillingene på en god måte?
- Ble ditt informasjonsbehov dekket til enhver tid? Hvordan og hva ble kommunisert?
 - ❖ Viser om det ble informert tilstrekkelig og kommunisert på en god måte (hjerne vs kognitiv), samt gir et bilde av oppfattet kompetanse hos ledelsen.

13. Hvordan var din tillit til ledelsen i forbindelse med nedbemanningen i 2005?

- Føler du at ledelsen opptrådte ærlig og redelig?
- Føler du at det var samsvar mellom ord og handling?
- Hvordan er tilliten din til ledelsen nå?
 - ❖ Får frem eventuell følelse av mistillit og bedrag.

14. Hvordan føler du deg ivaretatt av organisasjonen gjennom nedbemanningsprosessene?

- Ble konkrete tiltak iverksatt for dere som ble igjen?
- Ble tiltakene iverksatt for å hindre problemer, eller kom de i etterkant?
 - ❖ Viser ledelsens håndtering, samt verdighet og respekt.

Fremtiden

15. Opplevde du nedbemanningen i 2005 som en mulighet eller trussel for deg?

- ❖ Muligheter reduserer jobbusikkerhet.

16. Hvilke muligheter ser du for din videre karriere i Dagbladet?

- Føler du deg trygg på at Dagbladet fremdeles kommer til å være din arbeidsgiver i årene som kommer?
- Etter å ha vært igjennom to nedbemanningsprosesser på kort tid, hvordan ser du nå på dine fremtidige muligheter for å jobbe med spennende arbeidsoppgaver?
- Har dette økt eller redusert din innsats, motivasjon og/eller prestasjon?
- Hvilke tanker har du omkring organisasjonens og egen fremtiden? Er du positiv eller negativ?
- Har du hatt en klar plan for din karriere, og er den endret nå?
- Presenterte ledelsen tydelig hvilke karrieremuligheter som lå i den nye organisasjonen?

- ❖ Får frem eventuell jobbusikkerhet, samt ledelsens håndtering.

17. Vil du si at du er en person med et stort nettverk og innflytelse i organisasjonen?

- ❖ Identifiserer eventuelle nøkkelpersoner med mulighet til å påvirke andres holdninger og atferd.

18. Er din tilknytning til Dagbladet avgjørende for din identitet?

→ Hva er viktigst for deg, organisasjonen du er ansatt i eller jobben du gjør?

- ❖ Viser de ansattes avhengighet og commitment til Dagbladet.

19. Er det noe du ønsker å legge til?

Vedlegg 2: Intervjuguide – ledelsen

Informasjon som gis før intervjuet starter:

- Takke respondenten for sin deltagelse.
- Fortelle kort om oppgaven og dens hensikt, samt hvordan dataene vil bli brukt. Muligheten til å få tilgang til den ferdige oppgaven.
- Understreke at all informasjon vil bli behandlet konfidensielt og at respondenten vil anonymiseres så langt det lar seg gjøre.
- Informere om at vedkommende velger selv om han/hun vil besvare et spørsmål. Intervjuet kan stoppes dersom respondenten ønsker dette.
- Spørre om vi kan bruke båndopptaker.
- Bekrefte tilmålt tid.

Bakgrunn for nedbemanningen

1. Kan du fortelle litt om din rolle i Dagbladet nå og i 2005?

2. Hvordan vil du beskrive Dagbladet som organisasjon?

→ Hvordan ser organisasjonskartet ut? Antall hierarkier?

→ Kan du fortelle litt om fagforeningene/klubbene i Dagbladet? Hvilke, størrelse, og innflytelse?

→ Hvor tett jobber ledelse, ansatte, og fagforeninger sammen?

- ❖ Får frem om Dagbladet har gått over til det nye paradigmet, samt kan forklare ledelsens menneskelige fokus ved håndtering.

3. Har ansettelsesforholdene i Dagbladet forandret seg siden tidlig på 90-tallet?

→ Hvilke forventninger tror du de ansatte har til organisasjonen som arbeidsgiver? Tror du de ansatte forventer jobbsikkerhet og gjengjelder dette med lojalitet og innsats?

→ Ønsker de ansatte en livslang karriere? Kan ledelsen tilby dette?

- ❖ Forklarer eventuelle endringer i den psykologiske kontrakten, samt avhengighet.

4. Hvordan har belønningssystemene endret seg siden tidlig på 90-tallet?

→ Belønnes det ut ifra både ansiennitet og prestasjon? Har vektleggingen av de to endret seg?

→ Hvilke ikke-økonomiske incentiver bruker Dagbladet?

- ❖ Viser hvorvidt Dagbladet har trådt inn i det nye paradigmet, og sier ansattes avhengighet.

5. Hva var de utløsende årsakene til nedbemanningen i 2005 og i dag?

→ Var det både kvantitative og kvalitative mål? Var disse i tråd med den overordnede strategien?

→ Ble andre kostnadsbesparende tiltak vurdert og eventuelt implementert? Hvilke?

→ Ble implementeringen av nedbemanningen gjennomført i henhold til strategien? Avvik?

- ❖ Viser bakgrunn for nedbemanningen, samt om det er samsvar mellom beslutning/implementering og overordnet strategi (opplevd rettferdighet).

6. Endret sykefraværet seg etter nedbemanningen?

- ❖ Kan si noe om omfanget og alvorlighetsgraden av survivor syndrome.

Nedbemanningsprosessen

7. Kan du beskrive de ulike fasene i nedbemanningen, samt sentrale hendelser?

→ Når ble det besluttet å nedbemanne, og når ble de ansatte informert om dette? Hvordan ble de ansatte informert?

→ Når ble det kjent hvem som måtte gå, og når måtte de gå? Hvordan og fra hvem ble denne informasjonen gitt?

→ Var nedbemanningsprosessen i 2005 forskjellig fra den i dag? Var dere mer forberedt nå?

- ❖ Beskriver bakgrunnen, samt når det ble gitt informasjon som ga de ansatte mulighet for kontroll, bearbeiding og reaksjoner.

8. Hvor stor innflytelse hadde fagforeningene i nedbemanningsprosessen?

→ Sto fagforeningene samlet?

→ Hvem var mest aktiv og/eller hadde mest innflytelse?

→ Ble ledelsens opprinnelige planer og strategier endret som følge av fagforeningene?

- ❖ Viser fagforeningens rolle.

Ofrene

9. Hvilken form for nedbemanning ble benyttet?

- Hvilken form for nedbemanning ble benyttet? Var det ansettelsesstopp, førtidspensjonering, oppsigelser eller frivillig avgang med sluttpakker? Eventuelt annet?
- Var det noen grupperinger som ble rammet hardere enn andre? Ansatte versus ledere, og ulike avdelinger?

10. Hvem måtte gå, og hvilke kriterier benyttet dere?

- Var kriteriene basert på ansiennitet, prestasjoner eller funksjon/stilling?
- Dersom prestasjoner var kriteriet, hvordan ble dette målt?
- Var kriteriene i tråd med tidligere praksis?
- Ble utvelgelseskriteriene tydelig kommunisert til de ansatte?
 - ❖ Viser opplevd rettferdighet og kommunikasjon.

11. Hvilke tiltak ble iverksatt for å ivareta de som måtte gå?

- Var det praktiske tiltak som økonomisk kompensasjon, karriererådgivning eller lignende, eller lå fokuset på å være der for den enkelte?
- Ble tiltakene gjort for å forhindre problemer, eller for å løse problemer? I forkant eller i etterkant?
 - ❖ Påvirker opplevd rettferdighet, skyldfølelse, intensitet og varighet på reaksjoner.

Ledelsens håndtering før, under, og etter nedbemanningen

12. Hvem gjennomførte implementeringen av nedbemanningen?

- Var det opprettet en egen stilling for dette arbeidet, eller ble det lagt til de andre arbeidsoppgavene de hadde fra før.
- Var de positivt eller negativt innstilt til ansvaret?
- Hvordan ble disse forberedt på den forestående nedbemanningen?
- Ble det gitt retningslinjer for hvordan de skulle opptre i forhold til de ansatte med hensyn til deres reaksjoner og behov? Hvordan skulle dette gjøres?
- Hvilken kompetanse og erfaring med nedbemanning har disse?
 - ❖ Sier noe om hvor godt forberedt ledelsen var på å håndtere nedbemanningen og sjansen til å lykkes.

13. Finnes det nøkkelpersoner i Dagbladet, som uavhengig av sin stilling, har innflytelse på de andre i organisasjonen?

→ Benyttet ledelsen seg av disse til å påvirke de ansattes holdninger og atferd i positiv retning?

❖ Undersøker om dette tiltaket er gjort.

14. Hvor mye informasjon fikk de ansatte på ulike stadier i prosessen?

→ Hvilke kommunikasjonskanaler ble benyttet?

→ Opplevde du at budskapet nådde frem? Hvorfor/hvorfor ikke?

→ Hvordan kommuniserte dere årsaken til nedbemanningen? Med ”hjertet” eller med tall og fakta?

→ Ble det forklart hvorfor noe informasjon eventuelt ikke kunne deles?

→ Verserte det mye rykter?

→ Ble forventede endringer i arbeidshverdagen til de overlevende tydelig kommunisert?

❖ Viser om ledelsen har tatt kommunikasjon og informasjonsdeling alvorlig.

15. Hadde ledelsen også fokus på å ivareta de som ble igjen?

→ Hva konkret ble gjort?

→ Ble det gjort noe for å øke de ansattes indre motivasjon?

→ Ble arbeidsoppgavene til de ansatte tilpasset den nye organisasjonen?

→ Når ble disse tiltakene planlagt? Før nedbemanningen eller underveis?

❖ Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner. Sier noe om ledelsen var proaktiv eller reaktiv, samt rightsizing.

16. Hvordan var det å gå fra en konfliktsituasjon til å skulle være støttende og motiverende?

→ Var ledelsen bevisst i forhold til å bruke øyekontakt og berøring, og vise empatisk atferd?

→ Var dette naturlig ut fra organisasjonskulturen?

❖ Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner.

17. Hvor tilgjengelig var ledelsen i den mest intense fasen av nedbemanningen?

→ Tok dere et bevisst valg i forhold til grad av tilgjengelighet?

→ På hvilken måte var ledelsen tilgjengelig?

→ Ble dette tydelig kommunisert til de ansatte?

- ❖ Kan imøtekomme de ansattes informasjonsbehov.

18. Ble avganger og oppnådde milepæler i nedbemanningsprosessen markert på en spesiell måte?

→ Hva var hensikten? Ga rom for de ansatte til å uttrykke og bearbeide egne følelser og reaksjoner?

- ❖ Viser om ledelsen anerkjente de ansattes følelser, og om det ble gitt rom til bearbeiding slik at de ansatte kunne komme seg videre.

19. Ble de ansatte tatt med på råd om veien videre for den nye organisasjonen?

→ I hvilken grad ble de involvert?

- ❖ Dette viser om Dagbladet benyttet medvirkning, slik at de overlevende fikk mulighet til å oppleve kontroll.

Kultur og arbeidsforhold

20. Er det akseptert at de ansatte åpent uttrykker følelser og frustrasjoner i arbeidstiden?

→ I hvilke fora kan dette skje?

→ Ble det benyttet ekstern kompetanse for å hjelpe de ansatte med bearbeiding av følelser og reaksjoner?

- ❖ Sier noe om bedriftskulturen, samt om det finnes fora som legger til rette for å finne en dypere mening med livet.

21. Har de ansatte fått svekket sin autonomi som følge av økt arbeidsintensitet og kontroll i forbindelse med nedbemanningen?

- ❖ Undersøker de ansattes autonomi.

22. Tror du de ansatte motiveres av arbeidet i seg selv mer enn av hvem de jobber for?

→ Tror du de kunne ha gjort en like god jobb for VG?

- ❖ Kan vise hvorvidt de ansatte har et oppgavefokus heller enn et relasjonsfokus.

23. I hvilken grad er Dagbladet involvert i den enkeltes karriereplanlegging?

- Åpnes det for friår til videreutdanning og opparbeidelse av erfaring eksternt?
- Får de ansatte hjelp til å planlegge karrieren uavhengig av om den vil fortsette i Dagbladet?

- ❖ Viser grad av gjensidig uavhengighet.

24. Hva gir status i Dagbladet?

- Hvor utbredt er statussymboler hos ledelsen i Dagbladet? For eksempel parkeringsplass, kontorstørrelse, utmerkelser, og/eller frynsegoder?

- ❖ Paradigmet.