

Nedbemanning og sykefravær i petroleumsindustrien: Hva skjer med de som blir igjen?

Kunnskap, erfaringer og forslag til tiltak

Kjersti Melberg, Kari Anne Holte og Kari Einarsen

RAPPORT – 2018/387

A decorative graphic consisting of numerous small blue dots scattered across the lower right portion of the page, forming a faint, abstract shape.

Prosjektnummer: 7202138
Prosjektets tittel: Nedbemanning og sykefravær i petroleumsindustrien
Oppdragsgiver(e): NHOs Arbeidsmiljøfond
ISBN: 978-82-490-0925-1
Gradering: Åpen

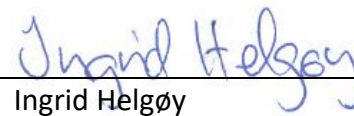
Stavanger, 03.01.2019



Kjersti Melberg
Prosjektleder



Kåre Hansen
Kvalitetssikrer



Ingrid Helgøy
Konserndirektør Samfunn

©Kopiering er kun tillatt etter avtale med NORCE eller oppdragsgiver.
Vår forskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS-EN ISO 9001 og NS-EN ISO 14001:2015

Forord

Denne rapporten viser resultatene fra prosjektet «Nedbemanning og sykefravær i petroleumsindustrien: Hva skjer med de som blir igjen?». Målet med prosjektet var å fremskaffe kunnskap om ulike erfaringer og utfordringer forbundet med nedbemanning, og tiltak som kan gjøres for å begrense sykefravær og sikre arbeidsmiljøet blant de gjenværende i organisasjonen. Prosjektet ble finansiert av NHO sitt arbeidsmiljøfond og er gjennomført fra januar til desember 2018. Vi takker NHO og kontraktspartner Norsk Industri for oppdraget og for godt og konstruktivt samarbeid i prosjektperioden.

Vi er blitt tatt godt imot i bedriftene der vi har gjennomført intervjuer, og ønsker å rette en stor takk til kontaktpersoner og informanter for deres velvilje til å dele erfaringer og synspunkter med oss.

Rapporten innledes med et sammendrag med oversikt over funn og konklusjoner.

Stavanger, 7.12.2018

Kjersti Melberg
prosjektleder

Innholdsfortegnelse

FORORD...	2
FIGURFORTEGNELSE	5
TABELLFORTEGNELSE	7
SAMMENDRAG	8
1. INNLEDNING	12
1.1 Utfordringer i næringen – sykefravær og omstilling – prosjektets fokus og problemstillinger	12
1.2 Forskning på nedbemanning	15
1.2.1 Overlevelsessyndromet	15
1.2.2 Sammenhenger mellom nedbemanning, arbeidsorganisering og fravær	18
2. DESIGN OG METODE	20
2.1 Kvalitativt intervjumateriale	20
2.2 Kvantitativ undersøkelse – RNNP-undersøkelsen	22
2.3 Styrker og svakheter ved datamaterialet	25
3. RESULTATER FRA INTERVJUENE	26
3.1 Nedbemanningsprosessene	26
3.1.1 Det formelle – arbeidsmiljøloven og partssamarbeidet	26
3.1.2 Konfliktnivået	27
3.1.3 Utfordringer med ansiennitetsprinsippet	28
3.1.4 Kommunikasjon	29
3.1.5 Emosjoner og slitasje hos gjenværende	30
3.1.6 Emosjonell støtte	34
3.1.7 «Learning by doing» erfaringer	34
3.2 Endringer i arbeidssituasjonen på grunn av nedbemanning	36
3.2.1 Nedbemanning – hvordan påvirkes gjenværende ansattes arbeidshverdag?	36
3.2.2 Initiativ for forbedring – å jobbe smartere eller å jobbe raskere?	40
3.3 Sykefravær forårsaket av endringer i arbeidssituasjon	44
3.3.1 Endringer i krav og stress	44
3.3.2 Endringer i kompetanse og mestring	46
3.3.3 Redusert handlingsrom for tilrettelegging	46
3.3.4 Andre mulige årsaker til sykemeldinger	47

4.	RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN RNNP	48
4.1.1	Endringer i jobbkrav og arbeidsmiljø	50
4.1.2	Endringer i jobbrelatert sykdom og plager	53
4.1.3	Sammenhengen mellom arbeidsfaktorer og jobbrelatert sykdom og plager	57
5.	OPPSUMMERING AV RESULTATER.....	60
6.	DISKUSJON	62
6.1	Nedbemanningsprosessen	62
6.2	Arbeidsorganisering for gjenværende - ansiennitetsprinsippet som utfordring	65
6.3	Endringer i plager og fravær.....	67
7.	KONKLUSJON MED TILTAK FOR Å REDUSERE NEGATIVE KONSEKVENSER AV NEDBEMANNING	68
8.	REFERANSER	71
9.	VEDLEGG.....	75
9.1	Vedlegg 1: Intervjuguider	75
9.2	Vedlegg 2: RNNP-analyser	81

Figurfortegnelse

Figur 1-1:	Legemeldt sykefravær i oljetunge næringer og samlet (alle næringer)	13
Figur 2-1-1:	Vår analytiske modell (balance-theory, Carayon & Smith, 2000).	22
Figur 3-1:	<i>Kritiske aspekter ved arbeidssituasjon. Nedbemanning</i>	37
Figur 3-2:	<i>Kritiske aspekter ved arbeidssituasjon. Omstilling.</i>	41
Figur 4-1	Deskriptiv beskrivelse av endringer i demografiske kjennetegn ved respondentene: Andel som har opplevd nedbemanning eller omorganisering, samt tid i nåværende stilling, i respondentsammensetningen for de tre undersøkelsesåren 2013, 2015 og 2017	48
Figur 4-2	Deskriptiv beskrivelse av endringer i demografiske kjennetegn ved respondentene; fartstid og tid i nåværende stilling, i respondentsammensetningen for de tre undersøkelsesåren 2013, 2015 og 2017	49
Figur 4-3	Deskriptiv beskrivelse av endringer i aldersfordeling, i respondentsammensetningen for de tre undersøkelsesåren 2013, 2015 og 2017.....	49
Figur 4-4	Forskjeller i fysiske jobbkrav, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....	50
Figur 4-5	Forskjeller i ergonomiske jobbkrav blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering	51
Figur 4-6	Forskjeller i kognitive jobbkrav blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....	51
Figur 4-7	Forskjeller i medbestemmelse blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....	52
Figur 4-8	Forskjeller i sosial støtte blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering	52
Figur 4-9	Forskjeller i manglende uthvilthet blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering	53
Figur 4-10	Forskjeller i tidspress blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering	53
Figur 4-11	Forskjeller i korttidssykefravær blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....	54
Figur 4-12	Forskjeller i langtidssykefravær blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....	54
Figur 4-13	Forskjeller i jobbrelaterte plager i rygg, nakke og/eller knær blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering	55

- Figur 4-14** Forskjeller i jobbrelaterte plager; Hodepine blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering55
- Figur 4-15** Forskjeller i jobbrelaterte plager; mage-/tarmproblemer, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....56
- Figur 4-16** Forskjeller i jobbrelaterte plager; hjerte-/karlidelser, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....56
- Figur 4-17** Forskjeller i jobbrelaterte plager; psykiske plager, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering.....57

Tabellfortegnelse

Tabell 1	Oversikt over forskningsdokumenterte konsekvenser for tre forskjellige organisasjonsmedlemsgrupper	16
Tabell 2	Beskrivelse av utvalget.	23
Tabell 3	Oversikt over jobbkrav og arbeidsmiljøfaktorer.	24

Sammendrag

Denne rapporten formidler erfaringene fra nedbemanningsprosesser i en rekke bedrifter i oljenæringen. Læring fra erfaringene kan på sikt bidra til å redusere stress, belastning og forebygge økt sykefravær forbundet med slike prosesser. Vi håper at rapporten gir nyttig innsikt, tips og råd til bedrifter i omstilling. Rapporten og funnene baserer seg på både kvalitative og kvantitative data. For kvalitative undersøkelser har vi innhentet et intervjumateriale, det vil si vi har gjennomført 15 intervjuer med til sammen 30 informanter fra 3 bedrifter. Informantene representerer både ansatte og ledere, er verneombud, tillitsvalgte, HR- og HMS-medarbeidere. Vi har supplert studien med bruk av spørreundersøkelsen RNNP (Risikonivå Norsk Petroleumsvirksomhet) for årene 2013, 2015 og 2017.

Funnene viser at de store nedbemanningsprosessene i petroleumsnæringen har vært langvarige og medført en belastende og utmattende arbeidssituasjon for mange av de gjenværende i bedriftene. Dette gjelder både ledere, ansatte og tillitsvalgte, som har vært utsatt for forskjellige typer belastninger knyttet til arbeidet i seg selv og de emosjonene det har medført. Resultatene fra RNNP analysene viser en trend ved at arbeidssituasjonene forverres i tidsperioden 2013-2017. Det er konsekvente forskjeller i jobberelatert sykdom og plager blant de som har opplevd omorganisering eller nedbemanning i forhold til de som ikke har slike opplevelser. Videre er sammenhengene mellom hvordan arbeidssituasjonen oppleves og jobberelaterte plager og sykefravær sterkere blant de som har opplevd nedbemanning og omorganisering enn de som ikke har opplevd det.

De omfattende nedbemanningsprosessene kan ha bidratt til at bedriftene i liten grad har vært i stand til å iverksette aktiviteter som kan være kompensierende, det vil si redusere belastningene for gjenværende og de som var ansvarlige for å gjennomføre prosessene. Det finnes bare noen få og fragmenterte tiltak i bedriftene som kan kompensere for belastningen folk har blitt utsatt for. Samtidig ser vi, på bakgrunn av våre analyser, en rekke grep som bedriftene kan dra nytte av i nedbemanning. Dette er enten overordnede strategiske grep knyttet til å være beredt på slike situasjoner, eller forbedringer knyttet til selve prosessene. Disse kan tematiseres og framstilles punktvis i det følgende:

Politikkutforming og strategi:

- Prinsippene for nedbemanning bør fremforhandles i «fredstid», når bemannings situasjon er relativt stabil i bransjen.
- Det bør reises en debatt om hvorvidt ansiennitetsprinsippet er det best egnede i dagens arbeidsliv. Hva er fordelene og ulempene, og evt. alternativer? Denne debatten bør reises på tvers av partene, og også fagforeningene bør være åpne for diskusjon.
- I diskusjonen om prinsippene bør man bruke kanalene for arbeidstakermedvirkning; partssamarbeid og vernetjenesten. Involver tilstrekkelig og gi reell innflytelse. Bruk tid på å skape en åpen og ærlig prosess.

- Vær samtidig obs på ikke-organiserte sine innspill og rettigheter (for eksempel mellomledere som gjerne har doble roller – når de kommuniserer og er del av/objekt for endringen).
- Bedriftene bør ha kontinuerlig fokus på å bygge endringskapasitet i bedriften. Dette inkluderer rett kompetanse, og å opprette verktøy og systemer for omstillinger.
- Vurder risiko og sett opp scenarier for ulike strategier for nedbemanning.
- Etabler rutiner for læring og erfaringsoverføring (både for oppbygging og nedbemanning) – slik at man ikke tar forhastede beslutninger om f.eks. ansettelser når det blir oppgangstider igjen. Dette kan og foretas på NHO-/bransjenivå.

Planlegge og trene på usikre tider:

- Bedriftene *bør være i forkant og forberede planer, strategier og taktikker for nedbemanning i gode tider* på lik linje med når en har kriseøvelser rundt andre tematikker. Når næringer kommer inn i en krise, må organisasjonene reagere fort. Dermed er det viktig at ledelsen og de som kommer til å jobbe med nedbemanningsprosessen som HR, ledere i alle ledd, verneombud og tillitsvalgte har øvd og har inngående kunnskap om slike prosesser.
- *Legg langsiktig plan.* Etter nedgangstider følger gjerne oppgangstider. Noen bedrifter opplever at en har nedbemannet mer enn nødvendig, og at man har mistet kritisk kompetanse. Rapporten viser at ansatte har mindre lojalitet til organisasjonene etter en nedbemanning. Derfor er det mange som kan tenkes å bytte jobb både under nedbemanningen, og særlig i etterkant når arbeidsmarkedet bedrer seg. Det er viktig å legge strategier både for hvordan en skal beholde de rette ansatte og for fremtidig omdømme og rekruttering.

Selve prosessen – kommunikasjon:

- Det er viktig å redusere usikkerheten blant medarbeidere og ledere, og å etterstrebe forutsigbarhet. Følgende bør være tydelig kommunisert til organisasjonen:
 - Hva er motivasjonen og målet for nedbemanningen (antall, strategisk)?
 - Hva er tidsperspektivet og milepæler?
 - Hvilke faser skal man igjennom og når avsluttes prosessen?
 - På et tidspunkt bør det uttrykkes at man er tilbake i den nye normalen.
 - Gjennomfør markeringer for å snu negativiteten i organisasjonen som er preget av en tøff og tidkrevende nedbemanningsprosess. Dersom en får inn nye kontrakter og lignende er gode anledninger for markering.
- Lag en arena der de ansatte kan søke informasjon. Lag fysiske steder eller digitale plattformer som medarbeidere og ledere kan innhente informasjon fra.
- *Intet nytt er også nytt.* Hyppige møter om status (evt. status quo) er viktig. Ansatte og mellomledere har et stort behov for informasjon. Bedriftene bør derfor finne passende tidsintervaller med formidling av overordnet informasjon. Informer ledere og ansatte om tidsintervallet for informasjon, og send ut «tilleggsinformasjon» dersom organisasjonen får inn informasjon som må kommuniseres.

Organisatorisk støtte til gjenværende:

- Gjenværende ansatte trenger oppfølging og hjelp til å bearbeide krevende prosesser. Nøytrale samtalepartnere, for eksempel bedriftshelsetjenesten, bør tilbys til gjenværende arbeidstakere. Dette er særlig viktig for de gjennomføringsansvarlige.
- Legg grunnlag for og skap arenaer for kollegastøtte blant de gjenværende arbeidstakerne.
- Begrens kutt i sosiale aktiviteter. En del av den organisatoriske støtten handler om å bygge opp / opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø. Legg grunnlag for å skape samhold og tilhørighet til organisasjonen. Fortsett med sosiale sammenkomster også i/etter nedbemanningsprosesser. Dette gir en samhandling mellom ansatte som er godt for arbeidsmiljøet. Organisasjonene bør derfor ikke kutte alle sosiale aktiviteter.

Leder - ansatt relasjonen:

- Viktig å etablere en arena for å systematisere og kanalisere følelsene som oppstår, og å gjøre dette jevnlig. Ukentlige «pitstops» der ansatte kan stille spørsmål og få ut frustrasjon er viktig. Det kan i midlertid være lurt å få kyndige inn for å styre disse møtene, enten eksterne eller interne.
- Unngå «kos med misnøye» ved tydelig tilstedeværelse av ledelse og andre som støtter opp om en konstruktiv prosess.
- Gi uttrykk for anerkjennelse av jobben de gjenværende gjør – dette kan redusere kollektiv misnøye.
- Ledere bør legge bort kommentarer om at det forventes takknemlighet for «at man har en jobb». Dette kan også bidra til frykktkultur og (for høyt) arbeidspress blant ansatte.

Arbeidsmiljø, organisering og kompetanse:

- Det er viktig å raskt sørge for at ansattes lojalitet til bedriften gjenoprettes etter nedbemanning, for å unngå at man mister verdifulle medarbeidere som har fått svekket tillit. Dette kan være trivselstiltak, normalisere innkjøp, kompetanseheving m.m.
- Oppretthold kurs og kompetanseheving så langt det er mulig.
 - Arbeidstakerne som blir igjen opplever at de må dekke inn for mye kompetanse som forsvinner i nedbemanningsprosessen. Dette kan være kunnskap og kompetanse som de gjenværende ikke besitter. Manglende kompetanse kan bidra til ekstra belastning og usikkerhet rundt dette.
 - Følg opp sikkerhetskritiske operasjoner. Det følger risiko med å sette personale med feil eller manglende kompetanse inn i sikkerhetskritiske operasjoner.
- Ha bevissthet om mulige negative effekter mellom ulike tiltak i tilknytning til besparinger og effektivisering.
- Bruk ansatte sine erfaringer som en ressurs. De kan sitte inne med god innsikt i arbeidsprosessene, og kan bidra med relevante innspill til forbedringer og effektive måter å jobbe på.
- En motivasjon for å kjøre ryddige og redelige nedbemanningsprosesser, bør være å opprettholde et godt forhold til de oppsagte – i neste fase kan nettopp de ha rett kompetanse og være aktuelle for en «retur» til bedriften.

- Erfaringsoverføring mellom hav og land: Det er mulig for onshore-organisasjonen å lære av prosessen offshore, og omvendt.

1. Innledning

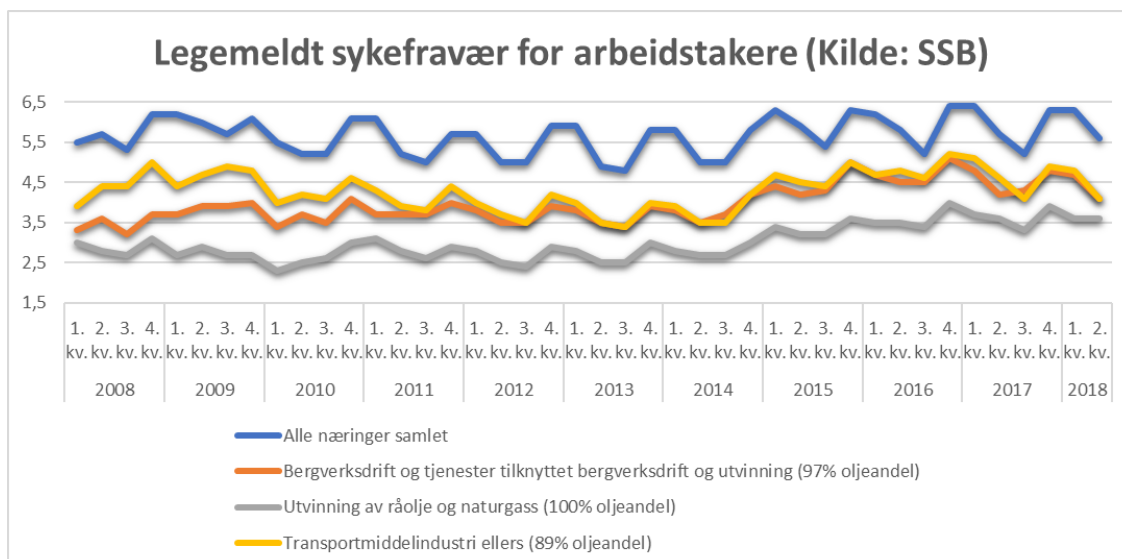
1.1 Utfordringer i næringen – sykefravær og omstilling – prosjektets fokus og problemstillinger

Petroleumsindustrien har siden 2014 gjennomgått store omstillingsprosesser, mange som inkluderer nedbemanning. Disse har vært knyttet til krav både om økt kostnadseffektivitet, organisasjonsendringer, langsiktig lønnsomhet og proaktiv omstilling til digitale løsninger. Etter mange år med høy vekst, falt antall ansatte i olje- og gassnæringen betraktelig fra 2014 da mange bedrifter måtte legge om driften, omorganisere og i mange tilfeller også nedbemanne. Et kraftig fall i oljeprisen og nedskalering av investeringsaktiviteten var hovedårsakene til nedgangen i aktiviteter og sysselsetting. Statistisk Sentralbyrå tallfester en nedgang på nær 50 000 sysselsatte knyttet til petroleumsnæringen fra 2013 til 2016. I petroleumsnæringen alene var nedgangen på 6300 sysselsatte. Størstedelen av reduksjonen i sysselsetting knyttet til petroleumsnæringen skjedde altså i andre næringer. I en studie fra IRIS forklares dette hovedsakelig med nedbemanning i petroleumsrelatert leverandørindustri.

For første gang i oljehistorien var det altså en så betydelig nedgang i antall sysselsatte i næringen mellom 2014 til 2017. Størst utslag i sysselsettingstallene var på Vest- og Sørlandet, hvor en stor andel av verdiskapingen er relatert til petroleumsnæringen.¹ Vår studie har særlig fokus på bedrifter som har vært igjennom krevende omstillinger og nedbemanning, og som er lokalisert på Sør-Vestlandet i ulike ledd av næringskjeden. Etter noen år med krevende resultat og omstillinger, har nedgangstidene i løpet av 2018 blitt avløst av en mer optimistisk fase med høyere oljepris og oppbemanning. Det er samtidig et fortsatt sterkt fokus på kostnader og kontinuerlig forbedring i bedriftene. Tidligere forskning har beskrevet denne perioden som en brytningstid for petroleumsnæringen, krevende både teknologisk, menneskelig og organisatorisk (Gressgård et al, 2018). Viktigheten av å sette søkelyset på organisatoriske og kontekstuelle forhold har derfor blitt understreket.

En sentral indikator på arbeidsmiljø og trivsel er sykefravær. Tall fra SSB (se Figur 1-1) viser at for alle de tre oljetunge næringene økte sykefraværsandelen fra og med 2014, altså en økning av sykefravær i samme periode som omstillingene har foregått.

1 Se <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/faerre-sysselsatte-knyttet-til-petroleumsnaeringen>, <http://www.iris.no/forskning/samfunn/n-ringsliv-og-arbeidsmarked/indutstribyggerne-2015->, <https://www.norskpetroleum.no/okonomi/arbeidsplasser/>



(Kilde: SSB – IRIS)

Figur 1-1: Legemeldt sykefravær i oljetunge næringer og samlet (alle næringer)

Dette skjedde samtidig som det totale sykefraværet i Norge ellers var tilnærmet uendret fra 2014 til 2016. For Utvinning av råolje/naturgass - som omfatter oljeselskapene - økte gjennomsnittlig sykefraværsandel fra 2,6 % i 2013 (tredje kvartal) til en foreløpig topp på 3,6 % i 2017 (tredje kvartal). For Transportmiddelindustri - som i all hovedsak omfatter de store offshoreverftene og skipsverftene - økte gjennomsnittlig sykefraværsandel fra 3,6 % i 2013 (tredje kvartal) til en topp på 4,5 % i 2018 (første kvartal). For Bergverk og utvinningstjenester - som omfatter virksomheter innen boring, brønnservice, engineering osv. - økte gjennomsnittlig sykefraværsandel fra 3,6 % i 2013 (tredje kvartal) til 4,7 % i 2018 (fjerde kvartal).

De ulike oljetunge næringene nådde sin topp i sykefravær på ulike tidspunkt, og sykefraværet varierte gjennom perioden 2014-2018. Det som imidlertid er kjennetegnende for alle de tre oljetunge næringene, er at det etter flere svingninger i sykefraværet, i perioden med store nedbemanninger fra 2014, var en markant nedgang i sykefraværet i andre kvartal 2018. Dette følger en nasjonal trend med svak nedgang i sykefravær i 2018. Det er for tidlig å kalle dette en trend, men det kan være en indikasjon på en normalisering av sykefraværet i petroleumsnæringen. Utviklingen i sykefravær og det trolig komplekse årsakbildet gjøre dette til et interessant tema for rapporten.

Økt sykefravær blant de gjenværende medfører at bedriftene ikke får den effekten de ønsker av nedbemanningen. Det finnes mange gode råd for hvordan bedrifter bør gå fram ved nedbemanninger. I veiledningen til NHO (arbinn.nho.no) trekkes det blant annet fram at involvering av ansattrepresentanter, åpenhet og saklighet er viktig. Det handler om å gjøre nedbemanninger på en ryddig måte, både for å unngå tvister og unødvendige belastninger. Nedbemanninger er krevende for alle parter, og man må regne med at nedbemanning oppleves som vanskelig både for dem det angår, og for de som blir igjen etter nedbemanningen. Når det gjelder håndtering av nedbemanninger finner man imidlertid ikke like mange råd om hvordan man på best mulig måte skal håndtere de som blir igjen. Studier av petroleumsnæringen viser at arbeidstakere sjelden motsetter seg omstruktureringer så lenge prosessen oppfattes som rettfærdig og er gjennomført i

henhold til prosedyrer og normer for ansattes medvirkning (Colman et al, 2011). En nyere studie av arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen, konkluderer imidlertid at det er blitt et mer anstrengt samarbeidsklima i petroleumsnæringen de siste årene, og at etablerte rutiner, arenaer og relasjoner for partssamarbeid og arbeidstakermedvirkning er blitt utfordret i omstillingene (Melberg et al, 2018).

Vi antar at selskapene i petroleumsindustrien har valgt ulike fremgangsmåter for å håndtere dem som er igjen, at de jobber ulikt for å oppdage faresignaler (bruker flere typer kartlegginger etc.), planlegger nedbemanninger på forskjellige måter og at man på ulike måter har endret planlagt omorganisering og endringer i arbeidsprosesser i etterkant. Vi antar derfor at selskapene sitter med et mangfold av erfaringer av ulike tiltak, noe som i sin tur innebærer at bedrifter i bransjen totalt sett har mye kunnskap om hva som er gode og mindre gode grep ved nedbemanninger, og som til sammen vil slå ut i at sykefraværet har økt mer i noen selskaper enn i andre. Dette leder oss til problemstillingen som utforskes i rapporten:

Basert på erfaringer og opplevelser til de gjenværende etter nedbemanning i petroleumsnæringen: Hvilke tiltak kan forbedre nedbemanningsprosesser med tanke på de gjenværende sin arbeidssituasjon?

Både forskning, statistikk og erfaringer fra bransjen indikerer at de gjenværende etter en fase med nedbemanning er utsatt for helseplager og sykefravær (se neste kapittel, der dette er oppsummert). Vi vil i rapporten være opptatt både av medarbeidernes situasjon og lederrollen, og ikke minst undersøke hvilke forhold ved ledelse og leder-medarbeiderrelasjonen som har betydning for sykefraværet. Dette kan være inkludering og tilstedeværelse i og i etterkant av omstillingsprosesser i næringen. Videre vil vi se på hvordan arbeidsorganiseringen tas i betraktning under nedbemanningsprosessene, og hvordan ansatte opplever at de blir involvert. Vi ønsker å belyse hvordan arbeidsbetingelsene knyttet til for eksempel justeringer av krav, grad av innflytelse, bruk av egne ferdigheter og muligheter for læring, oppleves.

Det som vi tidligere har omtalt som en «brytningstid» basert på at den teknologiske utviklingen nå har kommet så langt at den også medfører radikalt nye måter å jobbe på (Gressgård et al 2018) må også tas i betraktning. På generelt grunnlag kan man si at digitalisering er et effektiviseringstiltak, fordi det kan erstatte, effektivisere eller automatisere manuelle eller fysiske oppgaver, og dermed kan bidra til å fjerne eller redusere risikoutsatt arbeid og eksponering (ibid). I bedrifter som nedbemanner kan det være grunn til å tro at teknologisk utvikling kan motvirke negative konsekvenser i arbeidssituasjon for gjenværende, basert på at det potensielt effektiviserer arbeidet og reduserer den fysiske arbeidsbelastningen. Selv om vi i denne studien er spesielt opptatt av hvordan nedbemanning påvirker arbeidssituasjonen for gjenværende, må vi ta høyde for andre organisatoriske endringer og den parallelle teknologiske utviklingen, nettopp fordi endringene samvirker og påvirker arbeidsorganiseringen.

Formålet med rapporten er å belyse de utfordringer og erfaringer de gjenværende beskriver fra nedbemanningen. Erfaringene og kunnskapen som bedriftene sitter igjen med etter en periode med omfattende nedbemanningsprosesser i næringen kan fort forsvinne. Utfordringen er å samle på de gode eksemplene og systematisere den kunnskapen som finnes. Gjennom en identifisering av gode og dårlige erfaringer i ulike

bedrifter kan man utvikle tiltak som i neste omgang gir mulighet til å begrense graden av sykefravær i etterkant av framtidige nedbemanninger. Vi ønsker å identifisere tiltak som kan forhindre at nedbemanningsprosesser ikke fører til dårligere fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, som gjør arbeidsprosesser håndterbare for de gjenværende, og som bidrar til gode prosesser og systemer for å oppdage faresignaler. Dette er kunnskap som til nå i liten grad har blitt samlet inn og systematisert. Etter en kort gjennomgang av hva forskningen sier om sammenhengen mellom nedbemanning og sykefravær, vil vi i rapporten presentere studiens data og metode. I de påfølgende delene følger analyser, diskusjon og forslag til tiltak.

1.2 Forskning på nedbemanning

Internasjonal forskning på nedbemanning viser at ansatte som har opplevd omfattende nedbemanning (uten selv å ha mistet jobben) er svært utsatt for sykdom, sykefravær og uførepensjonering (Kivimäki, Vahtera, Pentti, & Ferrie, 2000; Sigursteinsdóttir & Rafnsdóttir, 2015; Vahtera et al., 2005; Vahtera et al., 2004). Metaanalyser på nedbemanning viser at de negative effektene av nedbemanningen kan relateres til helseplager i vid forstand (Quinlan, Mayhew, & Bohle, 2001; Westgaard & Winkel, 2011).

I norsk sammenheng er det ikke funnet forskningsbasert grunnlag for at nedbemanning generelt sett fører til sykefravær (Nossen 2010), og Østhus og Mastekaasa (2010) hevder internasjonale funn ikke kan overføres til Norge fordi kontekst og kompleksitet av faktorer som virker inn er så varierende at det er vanskelig å finne generelle sammenhenger, eksempelvis på grunn av stor variasjon mellom næringer. Slik sett er det ikke overraskende at studier som er næringsspesifikke, og/eller studerer spesifikke organisasjoner viser sammenhenger mellom nedbemanning og sykefravær blant gjenværende (Kolstad, 2005; Lorentzen, Løken, & Trygstad, 2006; Møen, Salvanes, & Vaage, 2006; Røed & Fevang, 2007). Dette aktualiserer problemstillingene som oljebransjen nå møter og har møtt de siste årene og viktigheten av at dette undersøkes.

1.2.1 Overlevelsessyndromet

Internasjonale studier viser at gjenværende arbeidstakere blir negativt påvirket av nedbemanningen (Boyd, Tuckey, og Winefield, 2014), Gjenværende arbeidstakere opplever endringer i emosjoner og holdninger på samme negative måte som de som mister jobbene sine (Abejdid, 2012). Overlevelsessyndromet er en *samlebetegnelse* for negative konsekvenser for den gjenværende arbeidsstokken/arbeidskraften i nedbemannede organisasjoner (Gandolfi og Hansson, 2011). Nedbemanning i organisasjoner kan føre til konsekvenser på flere områder for organisasjonen. Foruten finansielle og organisatoriske konsekvenser, som først og fremst rammer selve organisasjonen, oppstår det også konsekvenser for ledere og medarbeidere. De kan i denne sammenheng kan deles inn i tre grupper; gjennomføringsansvarlige (ansatte, ledere eller konsulenter som har hatt (med-)ansvar for nedbemanningen), de oppsagde og de gjenværende. Tidligere forskning har undersøkt hvilke typer konsekvenser nedbemanning har i disse gruppene. Tabell 1 under viser en oversikt over konsekvenser dokumentert av forskning for de tre gruppene (Gandolfi og Hansson, 2011).

Tabell 1 Oversikt over forskningsdokumenterte konsekvenser for tre forskjellige organisasjonsmedlemsgrupper

De gjennomføringsansvarlige	De oppsagde	De gjenværende
Økt stress	Økt stress	Økt stress
Lavere lojalitet	Lavere lojalitet	Lavere lojalitet
Angst	Angst	Angst
Skyldfølelse		Skyldfølelse
Lavere grad av forpliktelse	Lavere grad av forpliktelse	Lavere jobbforpliktelse
Lavere motivasjon		Lavere motivasjon
Høyere usikkerhet	Høyere usikkerhet	Jobbusikkerhet
Tilbøyelighet til å slutte	Lavere kjøpekraft	Tilbøyelighet til å slutte
Lavere selvtillit	Lavere selvtillit	Lavere karrierebevissthet
Høyere kynisme	Høyere kynisme	Dårligere jobbkvalitet/ytelse
Høyere følelse av hjelpeløshet	Høyere følelse av hjelpeløshet	Motstand til endring
Dårligere helse	Dårligere helse	Fravær
		Konfliktøkning
		Tregere konfliktløsninger
		Lavere jobbtillfredshet
		Lavere risikovilje
		Lavere jobbengasjement
		Mistro til ledelse øker

I det følgende vil vi sette søkelys på forskning rettet mot de gjennomføringsansvarlige og de gjenværende. Forskningen viser at sammenhengene er komplekse fordi det er mange faktorer som virker inn. De gjenværende føler ofte usikkerhet i jobben og hjelpeløshet. Videre erfarer de større rollestress og økt ansvar som videre presser de gjenværende sine fysiske, psykologiske og sosiale ressurser (for eksempel Boyd, Tuckey og Winefield, 2014; van Dick, Drzensky & Heinz, 2016). Det emosjonelle stresset relateres også til faktorer som for eksempel sympati for de som har mistet jobben (Modrek, Hamad og Cullen, 2015), noe som igjen kan føre til skyldfølelse. Nedbemanningen fører også til at de gjenværende mister tillit til organisasjonen (Fraher, 2013). Moralen og forpliktelsen til organisasjonen synker, og ofte blir de gjenværende mindre innovative (Marques, Galended, Cruz, & Ferreira, 2012; Razaq, Ayu, Arzu, & Aslam 2013). I en studie av nedbemanning i avisnæringen fant Reinardy (2013) at de gjenværende blant annet hadde opplevd forskjellige grader av utbrenthet og at de ønsket å slutte i organisasjonen.

Overlevelsessyndromet oppstår ofte som et resultat av at organisasjonen feiler i å identifisere hvordan de gjenværende opplever situasjonen i sammenheng med nedbemanningen (Jenkins, 2012). I følge Jenkins (2012) har ledere en tilbøyelighet til å mene at de gjenværende bør være takknemlige for at de har beholdt jobben. Disse lederne har dermed også en forventning til at de gjenværende skal jobbe hardere og være mer produktive for selv å ikke bli offer for eventuell videre nedbemanning. På denne måten klarer ikke lederne å oppfatte at de gjenværende er utsatt for emosjonelt stress som følge av jobbusikkerhet og manglende mestringsevne. Dette viser hvor viktig det er at ledelsen retter oppmerksomheten fokus på de gjenværende i organisasjonen.

Det understreker også viktigheten av at organisasjonen legger opp til en strategi som ivareta medarbeidere som er igjen etter en nedbemanning. I en studie fra massenedbemanning i skolesektoren finner man at det psykologiske og emosjonelle velværet blant de gjenværende er sterkt redusert. Studien viser videre at faktorer som gir mer gjennomsiktede prosesser ville vært mer skånsomt for de gjenværende. De gjenværende uttrykker også frustrasjoner rundt bruk av ansiennitetsprinsippet ved masseoppsigelser. Dette ble oppfattet som noe som skapte muligheter for lederne til å bli kvitt ansatte vilkårlig, og ikke som basert på gode nok objektive kriterier. Nedbemanning fører til at organisasjonsstrukturen og rutinene endres, og dermed trenger de gjenværende nye måter å jobbe på (Long, 2013).

De gjenværende har blant annet behov for støttende og inspirerende ledelse. Forskning viser at et godt samspill mellom ledelse og medarbeidere, åpen og tilpasset kommunikasjon og gjentakende endringsprosesser i den aktuelle bedriften, er utslagsgivende for vellykkede omstillinger (Melberg og Mikkelsen, 2016). Lederne må evne både å peke ut strategiske retninger, ta konsekvente beslutninger hva angår omstillingen, samt involvere de rette aktørene for å få implementert og gjennomført endringsstrategien. Samtidig må de ta hensyn til de konsekvenser medarbeiderne erfarer og som påvirker deres motivasjon for å stå på for organisasjonen. Det er ledernes ansvar å skape energi, begrense usikkerhet, sikre tilstedeværelse og kommunisere og overlevere informasjon, og ikke minst å ivareta medarbeiderne, deres motivasjon, leveranser og arbeidsmiljø, gjennom og i etterkant av en omstilling (ibid.). Arbeidsgiver har ansvar for å se til at organisasjonsendringer gjennomføres i tråd med lover og regelverk, og at medarbeiderne får den hjelpen de trenger til å mestre endringsprosessene og til å gjennomføre arbeidsoppgavene under skiftende arbeidsbetingelser (Smedsvig, 2016). Et grunnleggende argument som vi forfølger i denne rapporten, er at medarbeidernes vurderinger av omstillingen er avgjørende for om virksomheten lykkes (Fugate 2013). Blant annet er de ansattes vurderinger i opplevelsen av rettferdighet viktig (Dhensa-Kahlon og Coyle-Shapiro, 2013). Deres reaksjoner i en omstilling vil imidlertid variere. Noen reagerer negativt, opplever stress og andre helseplager (Michel og Gonzales-Morales, 2013), mens andre ser mulighetene for utvikling og avansement (Oreg, 2003, 2006).

Også når det gjelder overlevelsessyndrom, har ledelse vist seg å ha betydning (Norman, Butler og Ranft, 2013; Jenkins, 2013; Linton, 2017; Long, 2013). Blant annet viser forskning at de lederne som klarer å gi ansatte mulighet til å få bidra i organisasjonen på forskjellige verdifulle måter, samt får attraktive belønninger, bedre klarer å holde på talentfulle medarbeidere. Ofte vil de organisasjonene som har ledere som inspirerer, støtter og klarer å bygge emosjonelle bånd redusere de negative konsekvensene for de gjenværende, og på den måten forebygge eller redusere omfanget av overlevelsessyndromet. Ut ifra de kjente konsekvensene for overlevelsessyndromet i nedbemanningsprosesser bør organisasjoner være oppmerksom på hvordan de for eksempel kan redusere tap av forpliktelse til organisasjonen, ønsker om å slutte, og manglende mestringsevne. I sin casestudie av nedbemanning fant Linton (2017) fire viktige punkter for å bygge en effektiv strategi for forebygging av overlevelsessyndrom i nedbemannings-situasjoner. For det første må organisasjonen ha en plan for å få nok informasjon ut internt i organisasjonen både før, under og etter nedbemanningen.

Videre må organisasjonen bygge opp en støttende organisasjon. Ansatte som opplevde at organisasjonen verdsatte deres bidrag til organisasjonen og brydde seg om deres velferd i organisasjonen, utviklet emosjonelle band til organisasjonen (Kim, Eisenberg, og Baik, 2016; Linton, 2017). Opplæring er også en viktig strategi for å motvirke overlevelsessyndromet. Opplæring øker arbeidsytelse og effektivitet, som gjør ansatte i bedre stand til å mestre endringer (Ramesha, 2014). I studiet til Linton (2017) var opplæring viktig med tanke på å beholde høy ytelse blant de ansatte. Denne opplæringen var viktig både under og etter nedbemanningen.

Den siste viktige faktoren for en effektiv strategi for å forebygge overlevelsessyndrom er rette oppmerksomhet mot å fokusere på ansatt-leder relasjoner. Det å bygge opp tillit mellom ledere og ansatte er viktig for å skape sunne og varige relasjoner (Paille og Rainery, 2015). Dersom ledelsen klarer å bygge tillit til de gjenværende reduserer dette blant annet usikkerhet som tidligere studier har funnet å være en av de negative konsekvensene av nedbemannings-prosesser (Linton, 2017). En annen faktor som påvirker tillitsforholdet er å bygge opp engasjement blant de gjenværende. Ledere som presenterer ansatte med mulighet til å bidra på ønskelige måter og som ga attraktive fremskritt, gjorde det bedre å beholde talentfulle medarbeidere (Low, Bordia, & Bordia, 2016.). Forskingen viser dermed at det å bygge gode strategier for gjennomføring av nedbemanning, og samtidig gjennomføre en strategi for videre drift, er essensielt for å dempe de negative konsekvensene av nedbemanning. I videre drift ligger da også strategier for videre arbeidsorganiseringer etter at nedbemanning er gjennomført.

1.2.2 Sammenhenger mellom nedbemanning, arbeidsorganisering og fravær

En kunnskapsoppsummering gjennomført av Westgaard og Winkel (2011) viser at ved nedbemanning endrer fysiske- og psykososiale risikofaktorer seg i negativ retning for de som blir igjen. Dette indikerer hvor utfordrende slike prosesser kan være. Eksempelvis inkluderer kunnskapsoppsummeringer en longitudinell kohortstudie gjennomført i Finland (Kivimäki et al., 2000), som avdekker at andelen sykemeldte er over to ganger høyere for ansatte som har opplevd omfattende nedbemanning sammenlignet med de som har opplevd lite nedbemanning. Endringer i jobben (som økte krav og mindre kontroll) forklarer nesten halvparten av denne forskjellen. Westgaard og Winkel peker på at hvordan arbeidet blir organisert i etterkant av slike nedbemanning har betydning, fordi endret organisering påvirker faktorer som vi vet har betydning for sykefraværet (Labriola, Lund, & Burr, 2006; Lund, Labriola, Christensen, Bültmann, & Villadsen, 2006). Disse funnene indikerer imidlertid at det kan være mulig å gjennomføre nedbemanning på en god måte, dersom man gjennom en nedbemanning endrer arbeidsorganiseringen slik at blant annet krav og belastninger ikke forverres.

Det finnes allerede noe kunnskap som peker på forhold som reduserer/modererer eventuelle negative påvirkninger som en nedbemanning kan ha. I Westgaard og Winkel sin kunnskapsoppsummering avdekkes det at studier som ikke finner negative effekter av nedbemanning (med uendret eller positive resultater for helse), beskriver kompenserende aktiviteter. På generelt grunnlag peker forfatterne på lederstil, ansattinvolvering og rettferdighet som viktige for å sikre bærekraftighet i forhold i endringsprosesser (Westgaard & Winkel, 2011). En nylig publisert kunnskapsoppsummering basert på longitudinelle studier viser at endrede fysisk krav, med-

bestemmelse og involvering og det å utnytte sine ferdigheter og kompetanse, samt kommunikasjon og informasjon i tilknytning til nedbemanningen, påvirker utfallet nedbemanningen kan ha på de ansattes helse på sikt (De Jong et al. 2016).

I tråd med den nasjonale- og internasjonale forskningen på de som blir igjen etter nedbemanning (de Jong et al., 2016; Westgaard & Winkel, 2011), er det svært nærliggende å anta at økt sykefravær i petroleumsindustrien bør settes i forbindelse med den omfattende nedbemanningen som næringen har gjennomgått de siste årene. Statistikken viser at 'oljesmellen' ikke bare påvirker økonomien direkte gjennom nedbemanningene, men også indirekte gjennom økt sykefravær hos gjenværende i organisasjonen. Det statistikken ikke viser, er hvorfor sykefraværet øker blant dem som er igjen, hvordan det arbeides med å begrense dette og hvordan man sikrer en leveransedyktig stab for fremtiden.

Det eksisterer innad i næringen antakelser om sammenhengen mellom nedbemanning og sykefravær blant de gjenværende. Dette kan handle om at selve nedbemanningene er stressende, eller at arbeidssituasjonen og arbeidsprosessene i etterkant endrer seg på en negativ måte - altså faktorer som virker inn på folks helse. Det eksisterer videre antakelser om at de ansatte bruker sykemeldinger for å unngå å bli nedbemannet, eller at man etter nedbemanning grunnet ansiennitetsprinsipper sitter igjen med en eldre arbeidsstokk som i større grad er disponert for sykdom. Som tidligere nevnt har man i forskningen på nedbemanning i det norske arbeidsmarkedet, kun hatt antagelser om hvorfor man i noen organisasjoner og næringer finner en sammenheng mellom nedbemanning og sykefravær. Det er derfor et stort behov for forskning i norsk kontekst, der nedbemanning studeres med hensyn på prosesser og organisering av arbeidet slik det erfarer av de gjenværende, herunder både gjennomføringsansvarlige og gjenværende. Basert på kunnskap fra den internasjonale forskningslitteraturen på nedbemanning og bransjens egne erfaring, vil vi i vår studie av nedbemanningsprosesser i petroleumsindustrien finne ut hvordan det kan være mulig å gjennomføre nedbemanning på måter som reduserer de negative konsekvensene for de gjenværende og gjennomføringsansvarlige. I neste kapittel vil vi presentere studiens data og metode.

2. Design og metode

For å gi en så god vurdering som mulig av hvordan nedbemanningsprosesser har blitt gjennomført er det viktig med ulike metodiske tilnærminger og ulike synsvinkler (både arbeidsgiver- og ansattperspektiv). Vi har derfor benyttet oss av både kvalitative og kvantitative data. For kvalitative undersøkelser har vi et intervjumateriale som er samlet inn i forbindelse med prosjektet, der informantene representerer både ansatte og ledere. For kvantitative undersøkelser har vi brukt spørreundersøkelsen RNNP (Risikonivå Norsk Petroleumsvirksomhet).

2.1 Kvalitativt intervjumateriale

For å få mer dybdekunnskap om sammenhengene mellom sykefravær og nedbemanning, gjennomførte vi intervjuer i 3 utvalgte selskaper i petroleumsnæringen. Kriterier for utvelgelse var bedrifter som hadde:

- erfaringer fra nedbemanningsprosesser
- erfaring med økt sykefravær
- variasjon i kompetansenivå

Selskapene var alle relativt store (over 1000 ansatte), og var ulike typer selskap. Det ene selskapet er operatør med hovedkontor i et nordisk land, det andre et stort internasjonalt oljeserviceselskap med hovedkontor i utlandet, mens det tredje selskapet er en underleverandør til petroleumsindustrien med amerikanske eiere og norsk ledelse. Bedriftene ble rekruttert gjennom nettverk og direkte kontakt.

Det ble gjennomført 15 intervjuer med til sammen 30 informanter. Datainnsamlingen ble avtalt med og koordinert av en HR-leder i hvert selskap. Intervjuer ble gjennomført med ledelse, tillitsvalgte, verneombud/hovedverneombud, HR-/HMS-avdelinger/ og grupper av ansatte. Både intervjuer med enkeltpersoner og gruppeintervjuer av utvalgte ansatte ble gjennomført. Av disse ble 3 intervjuer gjennomført på telefon, de resterende ble gjennomført ansikt til ansikt. Vi benyttet oss av semistrukturerte intervju. Intervjuguiden inneholdt overordnede tema, men vi var samtidig åpne opp for at nye momenter også kunne forme samtalen.

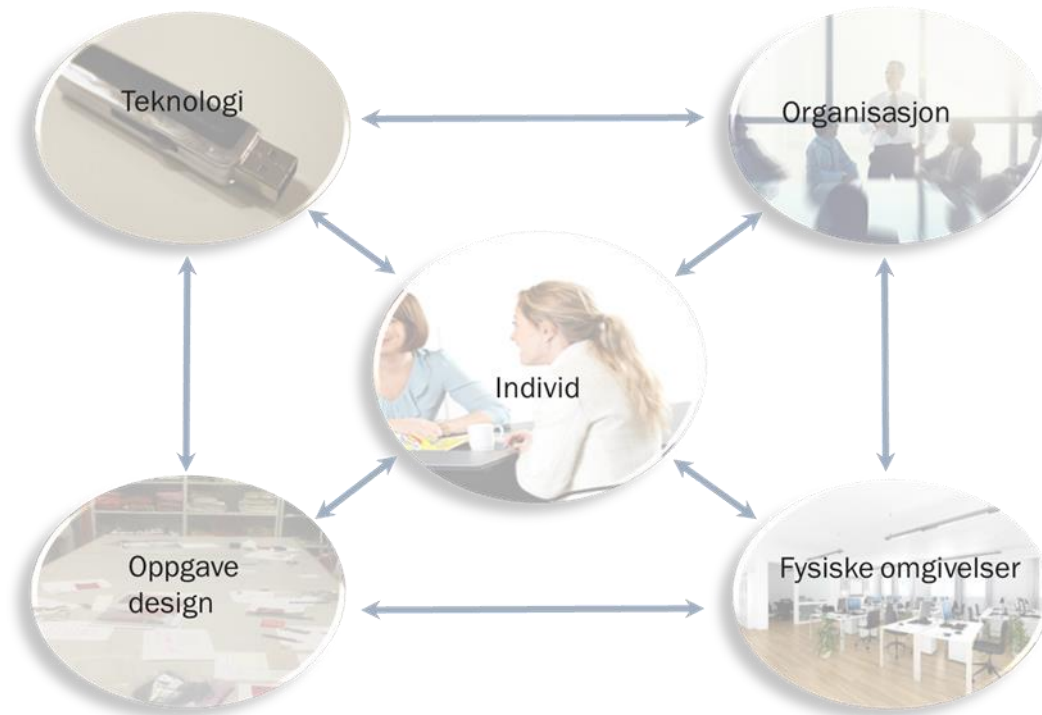
Tema i intervjuene var opplevelsen og planleggingen av selve nedbemanningsprosessen, og opplevde endringer i arbeidsmiljøet i etterkant. Opplevde endringer i arbeidsmiljøet handlet om endringer i fysisk- og psykososialt arbeidsmiljø, muligheter for læring, risikoopplevelse, krav og kontroll. Vi spurte også hvilke grep ledelsen har tatt og hvilke grep har de ansatte tatt for å tilpasse seg (se for øvrig vedlegg 1 for innhold i intervjuguiden). Generelt var vi opptatt av å fange opp perspektiver fra ulike sider:

- Arbeidsgivers erfaringer fra nedbemanninger, utfordringer under og i etterkant, hvordan man tenkte da man planla dette, hvordan man tenkte rundt omorganisering og effektivisering blant de som er igjen, og hva arbeidsgiver oppfatter er eventuelle årsaker til sykefravær i og etter nedbemanninger.

- De som iverksetter tiltak rettet mot det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet som bedriftshelsetjeneste, organisasjonsutviklingsavdelinger, HR, HMS-avdelinger
- Fagforeninger og tillitsvalgtperspektiver
- Gjenværende ansatte sine erfaringer fra hvordan arbeidsprosessene har endret seg:
 - Hvordan endrer nedbemanning arbeidsprosessene?
 - Skjer det parallelle prosesser som omorganiseringsprosesser som virker positivt i selskapet?
 - Opplever noen at tiltak som ble satt i gang i etterkant av nedbemanningen faktisk har gjort arbeidssituasjonen bedre?

Analysene av intervjuene ble gjennomført som følger: Innledningsvis ble det gjennomført en innledende innholdsanalyse (Kvale,1997). Her ble det delt inn i hovedtematikker prosess og arbeidssituasjon/organisering. I det videre ble temaene analysert separat. En videre innholdsanalyse ble utført for nedbemanningsprosessen, der vi identifiserte tema og undertema ut i fra kunnskap fra tidligere internasjonale studier på temaet overlevelsessyndrom (jfr. teorikapitlet).

Når det gjelder analysene av arbeidssituasjon og arbeidsorganisering ble den videre teksten analysert med utgangspunkt i en sosioteknisk tilnærming. Oljeindustrien og dets produksjonssystemer er gode eksempler på komplekse sosiotekniske systemer. Sosiotekniske systemer forstås som systemer bestående av teknologi, mennesker og omgivelser (Hendrick (s. 3) i Hendrick & Kleiner (red), 2002), der disse står i et avhengighetsforhold til hverandre (Klein, 2014). For å kunne fange opp kompleksitet og samspill mellom ulike faktorer, beslutninger og strategier som bidrar til å påvirke organisering, stress og belastning for den enkelte, benytter vi modellen «balance-theory» som består av domeneene individ, oppgaveutforming, teknologi-verktøy og utstyr, fysiske omgivelser og organisatoriske forhold (Carayon & Smith, 2000). Modellen er vist i figur 2-1. Et sentralt aspekt ved denne modellen er blant annet at den er fleksibel i forhold til håndtering av domenet individ, det vil si at dette domenet kan erstattes med karakteristika ved grupper av ansatte (Carayon et al 2015). Fordi vi snakker om masseoppsigelser kan det bidra til så store endringer i ansattgruppen at det er mer meningsfylt å se dette på gruppenivå, i stedet for på individnivå. I analysen ble aspekter ved arbeidssituasjon beskrevet, og kategoriene utviklet basert på domeneene i modellen og dynamikker mellom dem, gitt endringene som organisasjonene har vært gjennom.



Figur 2-1-1. Vår analytiske modell (balance-teori, Carayon & Smith, 2000).

2.2 Kvantitativ undersøkelse – RNNP-undersøkelsen

Datagrunnlaget vi har brukt er RNNP-undersøkelsen fra årene 2013, 2015 og 2017. Spørreskjemaundersøkelsen gjennomføres annethvert år som en del av Petroleurstilsynets kartlegging og overvåking av risikonivået i petroleumsnæringen. Formålet med spørreskjemaundersøkelsen er å få et bilde av ansattes opplevde sikkerhet og arbeidsmiljø. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om demografiske forhold, arbeidsforhold, sikkerhet, arbeidsmiljø og helse. Det ble sendt ut til alle offshore-innretninger og landanlegg. Spørreskjemaet er blitt distribuert til alle som var på jobb i en seks-ukersperiode høsten 2013, 2015, og 2017. Dette for å nå alle skift. Gjennomsnittet for svarprosenten for de tre undersøkelsesårene ble beregnet til å være 28,7%. Gruppen spørreundersøkelsen er sendt ut til, og som dermed utgjør respondentene i datasettet, består kun av ansatte og ledere i oljeindustrien knyttet til enten landanlegg eller installasjoner (faste og flytende) offshore.

Tabell 2: Beskrivelse av utvalget.

Beskrivelse av utvalget		Totalt		2013		2015		2017	
		N	%	N	%	N	%	N	%
	Antall respondenter	25638		9563	37,3	8570	33,4	7505	29,3
Jobber på:	Land	4435	17,3	1639	17,1	1529	17,8	1267	16,9
	Offshore	21203	82,7	7924	82,9	7041	82,2	6238	83,1
Ansatt hos:	Operatør/TSP	9516	38,5	2727	29,5	3611	43,5	3178	44,2
	Entreprenør	15217	61,5	6515	70,5	4693	56,5	4009	55,8
Kjønn	Mann	22038	87,8	8258	88,5	7381	87,9	6399	86,8
	Kvinne	3054	12,2	1069	11,5	1016	12,1	969	13,2
Alder	20 år eller yngre	503	2,0	191	2,0	162	1,9	150	2,0
	21-24 år	956	3,8	418	4,4	331	3,9	207	2,8
	25-30 år	2644	10,4	1077	11,4	891	10,5	676	9,0
	31-40 år	5593	22,0	2191	23,1	1837	21,7	1565	20,9
	41-50 år	7803	30,7	2889	30,5	2614	30,8	2300	30,8
	51-60 år	6392	25,1	2224	23,5	2099	24,7	2069	27,7
	61 år eller eldre	1533	6,0	480	5,1	547	6,4	506	6,8
Verv	Leder	9062	35,8	3481	36,9	3077	36,3	2504	33,7
	Tillitsvalgt	2089	8,1	679	7,1	695	8,1	715	9,5
	Verneombud	3051	11,9	1110	11,6	1019	11,9	922	12,3
Fartstid i oljebransjen	0-1 år	1628	6,406	923	9,76	436	5,14	269	3,60
	2 - 5 år	4454	17,53	2033	21,49	1570	18,52	851	11,38
	6 - 10 år	5805	22,84	2074	21,93	2080	24,53	1651	22,08
	11 - 19 år	6544	25,75	2101	22,21	2128	25,1	2315	30,97
	20 år eller mer	6983	27,48	2328	24,61	2265	26,71	2390	31,97
Tid i nåværende stilling	0-1 år	3535	13,91	1771	18,72	922	10,87	842	11,27
	2 - 5 år	8150	32,07	3252	34,38	2996	35,32	1902	25,46
	6 - 10 år	5835	22,96	1838	19,43	2033	23,97	1964	26,29
	11 - 19 år	4482	17,64	1447	15,3	1439	16,97	1596	21,36
	20 år eller mer	3410	13,42	1151	12,17	1092	12,87	1167	15,62
Omorganisering	Omorganisering med stor betydning	4470	17,8	1042	11,1	1642	19,5	1786	24,1
	Omorganisering med moderat betydning	6635	26,4	2026	21,7	2444	29,1	2165	29,2
	Omorganisering uten betydning for mitt arbeid	5781	23,0	1980	21,2	2149	25,5	1652	22,3
	Ingen omorganisering	8293	32,9	4303	46,0	2177	25,9	1813	24,4
	Nedbemannet (ja)	13193	52,3	2163	23,1	6194	73,3	4836	65,3

Det var totalt 25 635 respondenter i undersøkelsen; 7 505 som besvarte undersøkelsen i 2017, og henholdsvis 8 509 og 9 563 som besvarte undersøkelsen i 2015 og 2013. Tabellen under beskriver demografien av respondentene i undersøkelsen: Nærmere 88 % er menn. Ledere utgjør nærmere 36 prosent, mens ca. 8 % har verv som tillitsvalgt og ca. 12 % oppgir at de er verneombud. Den største aldersgruppen ligger mellom 41 og 50 år og utgjør ca. 31 %. I overkant av 52 % har opplevd nedbemanning i løpet av det siste året på det tidspunkt undersøkelsen ble gjennomført. Det er noe mindre del av

respondentene som har opplevd omorganisering med moderat eller stor betydning for den enkeltes arbeidsoppgaver. Denne gruppen utgjør ca. 44 %. Vi har videre sett på om forskjellige jobbkrav og arbeidsmiljøfaktorer relateres ulikt til sykdom og arbeidsrelaterte jobbplager blant de som har opplevd nedbemanning versus de som ikke har opplevd nedbemanning.

Tabell 3: Oversikt over jobbkrav og arbeidsmiljøfaktorer.

Faktorer	Spørsmål
Fysiske jobbkrav	
	Er du utsatt for så høyt støynivå at du må stå inntil andre og rope for å bli hørt eller benytte headset?
	Arbeider du i kalde værutsatte områder?
	Kan du lukte kjemikalier eller tydelig se støv eller røyk i luften?
	Har du vanskeligheter med å se det du skal pga. mangelfull, svak eller blendende belysning?
	Er du utsatt for vibrasjoner i hender/ armer fra maskiner eller verktøy?
	Er du utsatt for hudkontakt med f.eks. olje, boreslam, rengjøringsmidler eller andre kjemikalier?
Kognitive jobbkrav	
	Har du så mange oppgaver at det blir vanskelig å konsentrere seg om hver enkelt oppgave?
	Krever arbeidet ditt så stor oppmerksomhet at du opplever det som belastende?
	Har du stillesittende arbeid med liten mulighet til variasjon?
Medbestemmelse	
	Kan du påvirke hvordan du skal gjøre arbeidet ditt?
	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?
	Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?
Ergonomiske jobbkrav	
	Utfører du gjentatte og ensidige bevegelser?
	Må du løfte med overkroppen vridd eller bøyd?
	Utfører du tunge løft?
Sosial støtte	
	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?
	Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?
	Får du tilbakemeldinger på hvordan du har utført jobben fra din nærmeste leder?
	Opplever du samarbeidsklimaet i din arbeidsenhet som oppmuntrende og støttende?
	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra kolleger?
Tidspress	
	Jobber du så mye overtid at det er belastende?
	Er det nødvendig å arbeide i et høyt tempo?
Uthvilt i jobbperioder	
	Jeg føler meg tilstrekkelig uthvilt når jeg er på jobb

De samme analysene har vi gjort blant dem som sier de har opplevd omorganisering av moderat eller stor betydning for arbeidet versus de som ikke har opplevd slike store omorganiseringer. Disse analysene har vi utført på tvers av årstall. Vi har valgt å kjøre separate analyser på nedbemanning og omorganisering da våre innledende analyser viser at disse to gruppene, altså nedbemanning og omorganisering, i forholdsvis liten grad

korrelerer (0,301 $P > 0.01$, Spearman's rho). Videre viser krystabell mellom nedbemanning og omorganisering at ca 1/3 sier at de har opplevd både nedbemanning og omorganisering det siste året. For enkelthetsskyld har vi i denne rapporten kun fokusert på nedbemanning versus ikke nedbemanning, samt omorganisert versus ikke omorganisert. Tabellen over viser en oversikt over de jobbkraav og arbeidsmiljøfaktorer som vi har brukt i analysene. De enkelte utsagnene er besvart på en skala fra 1 (Meget sjelden eller aldri) til 5 (Meget ofte eller alltid).

Videre har vi analysert om det er forskjell på utslag i jobbrelaterte sykemeldinger og jobbrelaterte plager blant de samme gruppene. Altså de som har opplevd nedbemanning versus de som ikke har opplevd nedbemanning, og de som sier de har opplevd omorganisering av moderat eller stor betydning for arbeidet versus de som ikke har opplevd slike store omorganiseringer.

Vi har delt jobbrelatert sykefravær inn i korttidsfravær og langtidsfravær. Svaralternativene for respondentene er enten ja eller nei. Når det gjelder jobbrelaterte plager, ser vi på følgende plager (med svaralternativ ja eller nei):

- Rygg, nakke, knær
- Hodepine
- Mage-/tarmproblemer
- Hjerter-/karlidelser
- Psykiske plager (angst, depresjon, tristhet, uro)

For å undersøke om jobbkraav og arbeidsmiljø kan relateres til jobbrelatert sykefravær og plager, ble det gjennomført logistiske regresjoner. For å undersøke om det var forskjeller mellom de ulike gruppene, ble det gjennomført T-test (variensanalyse) som kan vise om gruppene er forskjellige eller ikke. For mer informasjon om undersøkelsen og analysene, se vedlegg 2. Alle analysene av RNNP-undersøkelsen ble gjennomført i statistikkprogrammet IBM SPSS Statistics.

2.3 Styrker og svakheter ved datamaterialet

De to datakildene utgjør et godt datagrunnlag for rapportens analyser med både kvalitative og kvantitative data. Det er likevel verdt å fremheve noen styrker og svakheter. Når det gjelder det kvalitative materialet, er det en svakhet med tanke på konklusjoner at vi bare har tre bedrifter med i analysen. Vi har imidlertid gjort grundige intervjuer av opp mot 12 personer i hver bedrift, gruppert som følger; ansatte, ledere, verneombud og tillitsvalgte, HR- og HMS rådgivere. Dermed mener vi likevel at vi har et grundig data-materiale tilgjengelig til analysene. Intervjuguiden for intervjuene er utarbeidet med utgangspunkt i prosjektets oppdragsbeskrivelse.

RNNP er en repeterende spørreundersøkelse hvor godt uttestede spørsmål anvendes for å kartlegge trender over tid. Det er likevel viktig å poengtere at RNNP er en surveillance undersøkelse, og viser dermed de overordnede linjene i utviklingen av arbeidssituasjonen i bransjen. Det er en begrensning at spørreskjema var utarbeidet før rapportens analyser.

3. Resultater fra intervjuene

I dette kapitlet vil vi presentere resultater og analyser basert på de kvalitative intervjuene. Vi vil innledningsvis ta for oss prosessene, det vil si beskrive erfaringene med hvordan nedbemanningen ble gjennomført og ulike aspekter knyttet til dette. Deretter vil vi presentere analyser som beskriver sider ved arbeidssituasjon for de som blir igjen etter slike masseoppsigelser.

3.1 Nedbemanningsprosessene

Alle bedriftene vi intervjuet hadde gjennomført store nedbemanningsprosesser/masseoppsigelser. Noen snakket om flere hundre oppsagte, mens andre snakket om at opp mot 70% av de ansatte var blitt sagt opp. Nedbemanningsprosessene kom brått på, og bedriftene erfarte å være *svært lite forberedt* på det som kom. Videre vedvarte nedbemanningsprosessen over lang tid, opp mot flere år. Basert på både lengde og mengde har imidlertid alle tre bedriftene etter hvert opparbeidet seg mye erfaring med hvordan prosessen i seg selv har forløpt, hvordan dette har påvirket dem, og hvordan slike prosesser kan gjøres bedre.

3.1.1 Det formelle – arbeidsmiljøloven og partssamarbeidet

Drøftinger mellom partene (arbeidsgiver og fagforeninger) om kriterier for nedbemanning innledet prosessene. Fra bedriftene sin side var det aktuelt å inkludere faktorer som kvalifikasjoner og ansiennitet. Hos fagforeningene har ansiennitetsprinsippet stått sterkt, og fagforeningene bekreftet at de har vært beinharde: *«Fra [fagforening] sitt ståsted så er ansiennitet før og etter lunsj, har du begynt før lunsj så har du lenger ansiennitet enn meg. Det er litt flåsete sagt da, men vi må... Vi klarte stort sett å holde oss til ansiennitet og kranglet mye med mange ledere.»* I bedriftene var det likevel enighet mellom partene at det å forholde seg til ansiennitet som et formalisert kriterium for nedbemanning gir et objektivt mål som medfører lite konflikter og uenigheter.

Bedriftene i studien har fulgt retningslinjene i arbeidsmiljøloven (AML). Dette tydeliggjøres gjennom bruk av terminologien i denne loven, i sine omtaler av hvordan prosessen forløp. På tvers av organisasjonene vi intervjuet, ble møter omtalt som 15.1-møter og 17.3-møter, som henviser direkte til paragrafer i AML. Disse paragrafene gir en forholdsvis detaljert forklaring på hvordan oppsigelser og nedbemanning skal foregå. Arbeidsmiljøloven oppleves som et godt juridisk verktøy å jobbe etter, og det oppleves at denne er en oppskrift på fremgangsmåte i nedbemanningssituasjoner.

Til tross for innledende drøftinger og AML som et godt juridisk verktøy fremkommer det i intervjuene motsetninger mellom ledere og fagforeninger. Involvering av fagforeningene var høyest under utformingen av oppsigelseskriteriene, mens i selve oppsigelsesprosessen var det hovedsakelig ledelsen i organisasjonene som bestemte, noe som fagforeningene var kritiske til. En tillitsvalgt sa: *«involveringen kommer ... i form av 15-2 møte, altså innkalling til møte. Der vi får ferdig tygget materiale. Det er ikke diskusjon, det er ferdig tygget, det blir presentert, så er det å sette i gang en prosess. Det er i hvert fall vår opplevelse av sånn det startet.»*

Prosesen har også hatt noen ikke-juridiske sider knyttet til hvor tidkrevende prosessen er og hva en nedbemanning omfatter av planlegging. Det er juridiske føringer, men det er også en logistikk rundt gjennomføringen og avklaringer i forhold til tid brukt, hvor lang tid ulike oppgaver kan forventes å ta. Videre var det også slik at ansatte fra avdelinger som nedbemannet kunne utfordre andre stillinger i andre avdelinger (såkalt «Knock out»). Dette gjorde prosessen mer komplisert og vanskelig å få kommunisert godt nok ut til ansatte.

3.1.2 Konfliktnivået

De vi snakket med erfarte at alle parter var innforstått med at det finnes ingen vei utenom nedbemanning, og dermed har ikke nedbemanningen i seg selv vært grunnlag for konflikt. Det faktum at dette er et bransjefenomen for hele regionen har gjort at oppsigelser ikke føles som tabubelagt, men heller blir sett på som en felles skjebne. «*Det var liksom hele Rogaland, det var ikke bare [vår bedrift]*», som en HR-leder uttrykte det. I og med at ansiennitet har vært utslagsgivende for hvem som må gå og hvem som får bli, har de aller fleste sett på prosessen som tung, men rettfærdig.

Det var enighet på tvers av organisasjonene at det å forholde seg til ansiennitet har vært et godt objektivt mål som medfører lite konflikter og uenigheter i selve oppsigelsesprosessen. Til tross for dette så var det fra arbeidsgiver sin side aktuelt å inkludere andre prinsipper for nedbemanning. Likevel har ansiennitetsprinsippet bare fått fravike når organisasjonene har hatt veldig god argumentasjon for dette, som for eksempel formelle krav til kompetanse. Basert på intervjuene fremkom det at enkelte avdelinger forsøkte seg på å legge kompetanse til grunn for oppsigelse i tillegg til ansiennitet. Dette bidro til at konfliktnivået ble høynet. Organisasjonen samarbeidet og hadde dialog med fag-forbundene, men det oppstod uoverensstemmelser. En leder beskrev følgende: «*fagforeningene, de støttet jo ikke kompetansefaktoren, men det er jo en del av vår styringsrett, ikke sant. Det å rigge selskapet fremover. Og vi så i hvert fall i vår enhet at vi hadde veldig mye ufaglærte folk, og dessverre så var det de som måtte gå, ...[...]. Vi kunne ikke si at vi ønsket fordeling i aldersspennet i gruppa, det ville fagforeningene i hvert fall ikke godta. Så vi endte opp med å være ganske tøffe på kompetansebegrepet som gjorde at veldig mange ufaglærte for ut.*» Bedriften brukte da styringsretten for å sikre at de klarte å beholde riktig kompetanse i avdelingen.

Selv om det var enighet om at nedbemanning kun basert på ansiennitet, var problematisk for bedriftene, handler det også om hvordan man skal utforme spillereglene under slike prosesser. Det fremkom av intervjuene at ingen av de organisasjonene vi snakket med hadde noen som helst form for utarbeidet plan for nedbemanning i forkant av krisen, og dermed ble det vanskelig å komme til enighet om eventuelle andre kriterier for nedbemanning under prosessen. En tillitsvalgt sa følgende: «*Hvis kriteriene for kompetanse blir laget i fredstid, der alle er enige om at dette er grunnlaget for å vurdere personell, så hadde jeg kjøpt den.*» Det som ble oppfattet som utfordrende var endringer i spillereglene underveis i prosessen, som i så fall gjorde prosessen mer konfliktfylt. Samtidig påpekte noen informanter at dersom kompetansefaktoren skal inkluderes som vurdering i oppsigelse, har bedriften også har et ansvar for at ansatte får tilegnet seg den nødvendige kompetanse.

Blant informantene i de bedriftene vi snakket med var det en bevissthet om at slike prosesser kan føre til store konflikter, og det så ut til å motivere til å komme til enighet. På tvers av bedrifter beskrev partene at de har vært opptatt av saker og ikke personer, som et verneombud sa «...*det kan være ganske varmt i møtene, men vi kan spise lunsj sammen. Så vi klarer å skille roller og person.*» Til sist fremgår det av intervjuene at det har vært stor takhøyde for å si ifra innenfor «husets fire vegger», for så å legge det fra seg når det ikke handler om nedbemanning.

3.1.3 Utfordringer med ansiennitetsprinsippet

I de første rundene av nedbemanningen var det uproblematisk å bruke ansiennitet som kriterium, men etter hvert som nedbemanningen ble stadig mer omfattende, er det klart at ansiennitet som prinsipp kan få negative konsekvenser i organisasjonen. En rekke utfordringer med ansiennitet som kriterium fremkom.

Ansiennitetsprinsippet har ført til en markant endring i alders-sammensettingen i organisasjonene. En informant sa følgende: «*På den riggen har vi 44 stykker i crewet og 23 av dem var over 60 år*». Tilsvarende utsagn kom også fra informanter i de andre bedriftene vi var inne i. Endres alderssammensetningen, endres en rekke forhold i bedriftene. Bedriftenes generelle erfaring er at mangfold i alder og livsfaser er et gode for organisasjonen. Den **økte gjennomsnittsalderen** har bidratt til at den gjenværende ansattgruppen sitter inne med **mye erfaring**, men som etter hvert kan få en del utfordringer knyttet til **dårligere helse**. Siden de yngre forsvinner ut, forsvinner den gruppen som erfares til å ha pågangsmot og lyst til å jobbe. En faktor som ble dratt frem i den sammenheng er at det blir sett på som urettferdig at det ikke blir tatt hensyn til «**ståpåvilje**» når det foretas oppsigelser. Enkelte ansatte erfarte blant annet at de syntes arbeidsmoralen hadde gått ned, og sa følgende: «*Og da synes jeg også at for firmaet og for personen, at det burde vært en slags pakke i stedet for dette slaviske ansiennitetsprinsippet. Så det er klart, det går ut over moralen der ute.*»

En av de negative sidene som trekkes frem ved det å bruke ansiennitet som grunnlag for oppsigelse er **tap av kompetanse**. Ansiennitetsprinsippet har bidratt til at den nyeste og mest relevante kompetansen forsvant i nedbemanningen. Noen av organisasjonene hadde også investert mye penger og ressurser i opplæring av nyansatte som de ikke får nytte når de må si opp disse arbeidstakerne. På spørsmål om hvem som måtte gå svarte en leder følgende: «*Det var de yngste. Så det var nok litt «pulsene», det var de nyeste vi hadde hatt gjennom opplæring. Den siste lærlingegruppa kom ikke inn på fast stilling, vi sa de opp før vi fikk satt de ut. De kostet en halv million å lære opp, per stykk. Så det var jo enorme penger vi har brukt på å faktisk lære de opp. Vi ansatte ganske mange av de, og måtte si opp veldig mange av de også. Og det var fælt.*» Denne siden har derfor også et **økonomisk aspekt**, det vil si investeringer som er gjort, blir ikke utnyttet.

Nedbemanningene har også bidratt til problemer forbundet med å miste senior personell. Noe som ble problematisert er sluttpakker, som gjerne er det eldre ansatte tar. Dette bidro til å tilspisse homogeniteten på de gjenværende.: «*vi har mistet en del seniorer, i og med at de valgte å ta pakken. Og der var det en del kompetanse som ikke var dokumentert, men som var i hodet. Så har du da igjen en veldig stor gruppe som gjerne er ferdig med småbarnsperioden, eller på slutten av småbarnsperioden, men som kanskje*

ikke er like ambisiøse sånn karrieremessig heller. ...[...]...Noe som betyr at vi etter hvert har oppgaver som vi ser som viktige, men som ligger litt sånn brakk, helt til det blir panikkrunder, og da er det armer og bein, og så blir en sykemeldt.»

3.1.4 Kommunikasjon

Ut ifra det informantene beskrev, ser det ut til at det erfares en **diskrepans** mellom informasjon ledelsen mener de kan gi ut og behovet de ansatte har for informasjon. De ansatte var tydelige på at det var alt for lite informasjon som kom ut i nedbemanningsprosessene: *«Jeg synes at informasjonen har vært ekstremt fraværende eller dårlig.»* sa en av de ansatte vi intervjuet. Et verneombud hadde oppfattelsen av at ledelsen ikke ga ut mer informasjon enn minimalt krevd: *«Den [informasjonen ut til ansatte] har vært svært mangelfull. Og de ansatte spør hele tiden; ‘hva skjer?’ For de ser jo når vi springer på møter, og de andre ansatte går på 15-1 og 15-2, de skjønner jo at det skjer masse. Men informasjonen ut, det har vært en kjempekamp, for da har holdningen til bedriften vært at; ‘nei, vi sier ikke noe, for da kan det bli så mye spekulasjon’. Akkurat som om det ikke blir spekulasjon når ingen vet noe! Så der har vi hatt en kjempeueninghet.»* Mange av informantene beskrev at **manglende informasjon** fører til usikkerhet og rykteflom, slik en ansatt opplevde det: *«En ting som jeg synes er veldig vanskelig å forholde seg til, det er den usikkerheten. Du leser det [oppsigelser i organisasjonen] nesten på Aftenbladet før du får vite noe annet.»* En side ved informasjonen som gis er tidsaspektet. Flere pekte på at kort tid fra informasjon om nedbemanning ble gitt til selve oppsigelsene, var positivt fordi det reduserte usikkerhet med færre muligheter for å spre rykter.

Lederne som har ansvaret for nedbemanningen, erfarte det som vanskelig å finne en gylden middelvei mellom hvor mye informasjon som skal ut for å forberede de ansatte på at noen må gå versus det å uroe en hel organisasjon. Blant ledere og HR kom det opp i intervjuene hvordan det hele tiden var en avveining av hva og hvor mye informasjon de har lov til å gi, eller kan gi ut, og hvor ofte. En fra HR sa følgende: *«Men så kan alle diskutere hva er en god og dårlig måte å gjøre det på? Jeg tror det er et dårlig budskap uansett hvilken måte en hadde valgt å gjøre det på, for det har jo vært noen nedbemanninger etterpå, der det har vært mange færre [oppsigelser] og der det ikke er blitt kjørt allmennmøter, der vedkommende bare har blitt kontaktet på morgenen og så fått beskjeden som selvfølgelig har kommet litt som «lyn fra klar himmel», som noen har sagt. Noen har kritisert det litt og sagt det var dårlig og at det heller burde vært litt mer sånn som vi gjorde sist. Men hvis det er fire stykker, skal man da uroe en hel organisasjon på 80 mann? Det er fordeler og ulemper med alt, så det er utrolig vanskelig. For resultatet er dårlig uansett. Det er ingen som setter pris på å bli fortalt at du mister jobben din.»* På den andre siden ble det også erfart blant enkelte i HR, at jo mer informasjon de gav ut dess bedre forståelse fikk de tilbake fra de det gjaldt.

En utfordring for informasjonen er også **avstanden mellom land og hav**. Manglende informasjon mellom land og hav kan bidra til **økt usikkerhet**. Ansatte som jobber offshore fortalte om veldig lite informasjon som når ut offshore, og hvordan denne usikkerheten som da oppsto har preget de ansatte: *«den riggen jeg reiste ifra, der visste vi ikke engang den siste turen at vi ikke skulle tilbake, så vi lot litt tøy ligge igjen. Det tar sinnssykt mye plass, de samtalene rundt kaffebordet.... Vi snakker ikke om annet.»* Videre omtales det som også å ha en praktisk betydning: *«Offshore er jo aldri her [på landkontoret], så de*

offshoreansatte er jo ikke innom. Så de satt jo ute og visste veldig lite, plutselig så var mange borte, og de sendte e-poster til folk på land, som hadde sluttet.» Situasjonen for ansatte ble heller ikke opplevd som bedre, når de erfarte at deres ledere heller ikke hadde informasjon rundt nedbemanning og oppsigelser, og gjorde usikkerheten enda mer prekær: *«når en person i en sånn stilling, som du tror har telefonkontakt med kontoret hver dag da, sier noe sånt [om det blir flere oppsigelser], så blir du i hvert fall usikker. Så er det nesten sånn at du, litt dumt sagt... men du er nesten redd for å sjekke mailen når du står opp etter nattskiftene: 'har jeg jobb nå?'*»

3.1.5 Emosjoner og slitasje hos gjenværende

I intervjuene framkom at nedbemanningsprosessene hadde medført sterke følelser og slitasje hos de som var involvert. Dette kan knyttes til **mengden og lengden** på prosessene, og til den **emosjonelle slitasjen** med å si opp ansatte og ta beslutninger som har stor betydning for folks liv, eller miste kolleger. Dette er opplevelser og erfaringer som vedrører alle våre informanter, uavhengig av rolle.

En av de faktorene som ble dratt frem som slitasje, var følelsen av at nedgangstidene aldri tar slutt. Et verneombud reflekterte rundt hvorfor nedbemanningsprosessen har vært så vanskelig: *«Men jeg har kommet frem til det selv, det er jo lengden på den. Du blir aldri ferdig, når du tror du er ferdig, så får du en planke i bakhodet igjen, så er du der igjen.»*. Der noen ledere beskrev det som emosjonelt vanskelig i begynnelsen for deretter at det ble enklere, opplevde andre ledere at det var emosjonelt utmattende å «aldri» bli ferdig med nedbemanningen. En annen slitasje som melder seg er mengden. En tillitsvalgt viste til hvordan de i kraft av sitt verv fikk store arbeidsbelastninger som følge av oppfølging av prosessene: *«Så vi fikk jo en uhorvelig mengde med 15-1 møter. Og vi glapp jo et par ganger, vi fikk ikke ringt til disse folkene, og da er det klart at det var vi som fikk kjeft, det var jo ikke bedriften. Men de fikk beskjed, de var kalt inn til 15-1 tirsdag klokken 10. Og vi prøvde å ringe de, helst før helgen.»*. Med få tillitsvalgte å spille på, ble det store mengder arbeid med hver enkelt oppsigelse. Dette fordi at for hver oppsigelse ligger et underlagsmateriale som de trenger å gå gjennom i forkant, og det kan være behov for å evaluere i etterkant. Tillitsvalgte erfarte derfor at dette ble krevende på grunn av mengden og opplevelsen av at man ikke gjennomførte den godt nok. At HR satt med flere ressurser enn de tillitsvalgte bidro til at denne opplevelsen ble forsterket.

Som omtalt har nedbemanningsprosessen også en emosjonell side. Den **emosjonelle slitasjen** berører alle involverte. De som sier opp ansatte er mennesker som berøres på lik linje med de som blir sagt opp. De skal gjøre vurderinger i de ulike sakene for å være sikre på at de gjør de riktige beslutningene og samtidig møte menneskene på en god måte. En representant for HR sa følgende: *«... og kvalitetssikre at de var gjort riktig ut ifra der en stod der og da, det var i for seg greit nok. Men, det var disse samtalene som var en ekstra sånn [belastning]. Du satte gjerne opp hvor mange samtaler kan du ha i løpet av en dag, så ser du ut ifra tid, men du glemmer å tenke ut ifra belastning. ...[...]... Det er en enorm belastning for den som sitter på den andre siden, og en sier ikke at HR har det verre enn den som sitter på den andre siden av bordet, men det er jo en belastning»*.

De emosjonelle belastningene handler også om synet på seg selv som leder. En leder sa følgende: *«du hadde sinne, du hadde hva slags sjef var jeg som kunne gjøre dette her, jeg*

var jo bare slem. Og jeg følte meg ganske slem ofte». Et verneombud beskrev tilsvarende, knyttet til en situasjon der to ansatte som må veies opp mot hverandre, der sosialt vektige grunner med barn og sykdomsbilder er involvert: *«[Det] kan være ganske tøft, og litt sånn flåsete sagt så skal du liksom være Julius Cæsar, tommelen opp eller ned».* Denne erfaringen med **å være slem** relatertes i all hovedsak til at de tar inn over seg hvilke følger det vil få for de som blir oppsagt. Ordet **skjebne** gikk også igjen hos lederne og HRene vi intervjuet, noe som reflekterer de belastningene de føler på i det å si opp ansatte og de følger dette får for de oppsagte.

Verneombudene og tillitsvalgte beskrev en ekstra belastning i og med at ansatte tilskriver dem et ekstra ansvar og at ansatte tør å ta sin frustrasjon ut på de som sitter i disse rollene. Et verneombud formulerte det som følger: *«Første gang du ringer, er de triste, de er lei seg, så forandrer jo dette her seg, ikke sant. Og det kan forandre seg, da har de begynt å tenke på det. Så når de kommer på 15-1 møte så er de plutselig blitt forbannet ikke sant, de forandres jo. Så er det sånn, lei seg og forbanna, og når de er forbanna så ringer de [tillitsvalgt], og igjen da som må være den kontaineren».* De blir dermed også, som sitatet peker på, en kontainer eller søppelbøtte for ansattes følelser. Det ble erfart at ansatte som stod i fare for oppsigelse brukte tillitsvalgte eller verneombud som sjelesørgere og rådgivere for strategier de ansatte skulle benytte videre i og/eller utenfor organisasjonen. Et av verneombudene fortalte at slitasjen hadde vært så stor at han kunne tenke seg å slutte i jobben: *«jeg var så sliten for min del at jeg... sa... hvis det er noe som tilbyr meg jobb på bensinstasjon så tar jeg den altså. Og ... jeg tenkte med meg selv, det er ikke meg det er synd på, men samtidig, når du tillater noen at du er kontaineren til så mange, og du tar telefonen 10 på kvelden, 11 på kvelden, 12 på kvelden, lørdag, søndag, fordi at du føler veldig at her må du bare, det er din jobb nå. Og det mener jeg fortsatt at det er, men det tærer jo på. Så det er jo klart at du må jo på en eller annen måte, hva skal jeg si for noe, samtidig må du tillate deg selv å ta litt fri.»*

De gjenværende ansatte opplevde det som vanskelig å forholde seg til de oppsagte. De beskrev opplevelsen av **skyldfølelse**. De ble redde for å snakke om hvor lettet de er for å få beholde jobbene. Følelsen av skyld kunne bli forsterket dersom de ble gjenværende basert på et avvik fra ansiennitetsprinsippet. De fleste følte også at de burde ta hensyn til de forskjellige reaksjonene som kom fra de oppsagte. En av våre informanter beskrev det som følger: *«og det var ganske tungt for oss og ja, det er ganske tungt å bli igjen. Ikke tør du juble for at du fikk bli, og det er tungt å samarbeide med de som skal ut, for det er faktisk tre måneder, det er ganske lenge og det er ganske mye arbeid som skal gjøres i de tre månedene, som vi da gjerne ikke tør utfordre de på.. Det ble liksom en vanskelig balansegang. Man har på en side ikke lyst å si: 'vet du hva, du er nødt til å levere her'... Men noen ganger...».* Samtidig som de skal ta hensyn, skal de holde motivasjonen oppe for egen del, uten å gjøre for mye utav det. Å ta hensyn til de oppsagte er derfor en balansegang mellom ulike sett av følelser og hensyn. De fortalte at det å ha flere som går i oppsigelse reduserer konsentrasjonen til de gjenværende, og det kom opp i intervjuene at de ansatte enkelte steder hadde ytret ønske om å la de oppsagte gå før tiden.

En stor påvirkningsfaktor på arbeidsmiljøet er det emosjonelle stresset knyttet til **usikkerheten**. Usikkerheten knyttes til om det blir flere runder med nedbemanning, hvem som er de neste ut, og hvor lang nedbemanningsperioden blir. Hvem, hva og hvordan er stikkord som går igjen konstant, og dermed har ikke hverken ansatte eller ledere pauser

fra det emosjonelle stresset som disse prosessene har fostret. En ansatt sa som følger: «en ting er når du jobber, da kan det være litt bullshit og sånt, men idet du setter deg ned og skal ha pause, om det er lunsj eller om det er kaffe, da er det oppsigelser eller kontrakter - det er det eneste det snakkes om. Og det skaper jævlig dårlig stemning, hvis det går an å bruke det ordet.» Noen av informantene påpekte også at det blir en massesuggesjon blant organisasjonsmedlemmene som drar arbeidsmiljøet i negativ retning, og der det blir det som også omtales som «**kos med misnøye**»: «Så vi har noen avdelinger nå som er så ute og kjører arbeidsmiljømessig. Og det er litt som jeg snakket om at de hauser hverandre opp litte granne, og vi skal ikke godta alt, men vi skal ikke være [sutrete], hvis noen kommer til deg så skal ikke du nødvendigvis være enig i at arbeidsmiljøet ditt nå er så ræva at nå gidder jeg ikke mer. Vi må også prøve å hjelpe til og si ja, det er ikke bra, men arbeidssituasjonen din er faktisk bedre nå enn den var i 2014.» Det samme verneombudet beskrev senere i intervjuet hvordan enkelte ansatte klager på det meste som vannet i springen, maten i kantina, parkeringsplassen, og er ute av stand til å se noe som helst av lyspunkter, der dette har gått så langt at han mener de burde hatt profesjonell hjelp.

Det som blir oppfattet som en slitasje og negativ påvirkning på arbeidsmiljøet, er at de gjenværende føler at de er **pliktige til å være takknemlige** for at de har en jobb. Dette ble opplevd som paradoksalt for de ansatte, som en HMS-rådgiver beskrev: «Det er to kommentarer der som sitter veldig sterkt hos meg etter denne prosessen. Og den ene er den at 'dere skal bare være glad at dere har jobb'. Og den andre kommentaren er at når folk føler at de er nedlesset, og sier at de 'skulle ønske at det var jeg som ble sagt opp', ikke sant. For ingen tør å si opp selv når det er så lite jobber, men da hadde noen tatt beslutningen for de, ikke sant, for det var ganske tøft å sitte igjen og skulle rydde gjerne etter to og tre og fire av kollegaene sine som gikk ut av døra, og prøve å samle trådene, lære nytt, organisere og sortere. Og så kommer det enda mer arbeid.» Informanten gjenfortalte utsagn han har hørt mange ganger. Frasen «du skal være glad for at du har en jobb» kom opp i intervjuene i alle bedriftene vi var inne i, den forventede takknemligheten er derfor en gjentagende frase for mange gjennom hele nedbemanningsperioden. Den «pålagte» takknemligheten blir videre en form for forventning om å si ja til ekstraarbeid, vakter eller lignende. En ansatt i en av bedriftene sa følgende: «Når de da trenger en [å ta ekstravakter], så er det på en måte, de forventer nesten at du bare skal. Hvis de spør så skal du si ja, du skal liksom hoppe, du skal liksom, nesten at du skylder de det å si ja.» Sammen med stor arbeidsmengde, fordi de har overtatt oppgaver for de som er blitt sagt opp, blir dette til sammen en sterk og belastende pressfaktor for de ansatte.

En sentral emosjon som ble beskrevet var opplevelsen av å **miste tilhørighet**. Dette kan henge sammen med at de ansatte ikke føler de blir sett og får anerkjennelse for den jobben de gjør. En av våre informanter sa følgende: «det handler også om anerkjennelse, og da tenker jeg ikke på lønn. Det med tilbakemelding og anerkjennelse på at vi er et team 'så bra gjort, nå fikk vi til det, til tross for' ikke sant. Den motiverende leder er i mange sammenhenger forsvunnet, så har vi fått inn en haug med sjefer i stedet for. Vi må bare gjøre det, ikke sant.» Dette kan blant annet relateres til, som sitatet viser, at lederrollen erfares av ansatte til å ha blitt endret, der leder går fra å være leder til å bli sjef. Vi har tidligere omtalt hvordan prosessen har slitt på lederne i organisasjonene, noe som kan

forsterke manglende tilhørighetsfølelse til organisasjonen, fordi lederne er slitne og dermed ikke klarer å hverken anerkjenne eller motivere de ansatte i samme grad som de har gjort tidligere, som en ansatt erfarte: *«det er klart at når lederne blir slitne og mangler motivasjon selv, og er overarbeidet, og det går utover nattesøvnen, da blir det ekstra vanskelig for de å spre et positivt budskap.»* En annen sentral emosjon som beskrives er **håpløshetsfølelse**. De trives ikke i jobbene sine lenger, men tør ikke si opp stillingene sine. Noen av de vi intervjuet forteller at en del av de gjenværende arbeidstakerne mistet arbeidsappetitten og dermed ikke legger ned mer tid enn nødvendig i arbeidet. *«når vi har på en måte sett bedriften vår fra den mørkeste siden, så lenge jeg har jobbet her i hvert fall, hvor kynisk du egentlig må bli da, når ting går dårlig, så er det mye folk som, det er greit nok liksom, de kommer på jobb, de brenner ikke for jobben og gjør ikke den ekstra innsatsen, men de kommer selvfølgelig.»*

Et kritisk moment er balansegangen i å gi og ta mellom organisasjon og ansatte. Ansatte mener de har strekt seg langt i nedbemanningsperioden, og dermed må organisasjonene vise mer velvilje til å satse på arbeidsmiljø og **gjenoppbygge lojalitet** når situasjonen i bransjen blir lysere. Fordi nedbemanningsprosessene kommer av en større økonomisk krise, er det **manglende midler til arbeidsmiljøtiltak**, noe som også kan bidra til at arbeidsmiljøet blir dårligere. En leder beskrev situasjonen for sin egen del: *«Det å få teknisk utstyr sånn som datamaskiner, og en god stol å sitte på og sånt er et mareritt, det skal godkjennes av ørten stykker og forklares, og forklares og forklares. Veldig tidkrevende i tillegg til alt det andre»*. Budsjettenes for velferd er også borte, og dermed blir det ikke brukt penger på aktiviteter som teambuilding eller andre miljøtiltak, ei heller velferdsgoder som for eksempel fjellhytter og bedriftsklubber, noe som ble savnet av de ansatte. På den andre siden ble sosiale sammenkomster opplevd som feil eller respektløst i forhold til de som mister jobbene sine.

For bedriftene vi snakket med har nedbemanningsprosessen også medført at ansatte har måttet skifte stilling, enten gjennom å miste posisjon og / eller å bli flyttet til andre avdelinger. Ansatte beskrev **utfordringer i nye samarbeidsrelasjoner** som et resultat av at det kommer inn en ny person, som kanskje ikke har den kompetansen som trengs. Ansatte opplever dette som frustrerende ut i fra et kompetansebehov som ikke blir dekket av de nye, da de ikke kjenner systemene og oppgavene. Dette blir særlig gjeldende når organisasjonen tar inn vikarer enten på grunn av mye jobb eller langtidssykemeldinger. Det er en **diskrepans mellom hva ledelsen versus de ansatte** legger som grunnlag for disse samarbeidsutfordringene. En leder sa følgende: *«En ting som nok skapte en konflikt i etterkant, det er jo det at når du har en pool med offshore operatørene, og du skal nedbemanne et visst antall der, så var det et par av de som hadde høyere ansiennitet enn de som jobbet på verkstedet. Ergo så kom det en sånn knockout effekt, så de mistet jobben sin offshore, men de hadde høyere ansiennitet, for de hadde vært på verkstedet før. Så når folk da på verkstedet som går sammen hver dag, de kjenner de andre, så føler de at det er litt urettferdig at det kommer noen andre inn. Der var det litt å jobbe med egentlig. For plutselig kommer det inn en annen, men det var jo han kompisen min jeg har jobbet med.»* Der som vi ser at de ansatte vektlegger effektivitet, kompetanse og kommunikasjon som kilde til uvilje mot nyankomne, forklarer ledelsen uviljen til å ta imot nye kollegaer som en sorg og opplevd urettferdighet for å ha mistet en god kollega-venn.

3.1.6 Emosjonell støtte

Organisasjonene var stort sett gode på å tilby de som ble oppsagte å få en objektiv samtalepartner hos bedriftshelsetjeneste. De ansatte som var igjen i organisasjonen fikk ikke samme tilbudet. En ansatt sa følgende: «*Det er en ting som vi har diskutert en del i vår avdeling i hvert fall, som vi aldri klarte å få til helt, og det er den at en ting er at du skal ta vare på de som er på vei ut dørene, men det er veldig viktig å ta vare på de som er igjen, som virkelig stod på og trødde på, og prøvde å holde humøret og motet oppe holdt jeg på si.*» Mange av de gjenværende beskrev en **sorg som de ikke har fått snakket ut om**. Dette handler både om gjennomførelsen av prosessen, men også en sorg over å miste gode kollegaer og en sorg for de «skjebner» som mister jobben sin.

Basert på intervjuene vi gjennomførte kan det synes som om et **organisert tilbud til gjenværende mangler**. I stedet ser vi hvordan ansatte og ledere selv løser dette gjennom egne initiativ. En leder beskrev sin situasjon: «*Men når det ble for mye for meg også, og følelsene, og du sitter og bare, så har jeg absolutt hatt en leder jeg kan gå til, eller andre sparringspartnere på huset. For på en måte ha det der 'hylerommet', få det ut, også gå ut og være profesjonell etterpå.*» Leder bedrift 3. En annen beskrev hvordan de involverte sammen bearbeidet sorg, også på tvers av partene: «*det som gjerne ble bedre og bedre, selv om det egentlig var bra i begynnelsen, var jo samarbeidet mellom, spesielt HR og fagforeningene, men også de forskjellige lederne. ... vi følte jo at vi var på samme lag, alle var interessert i å gjøre dette rett ... Og vi hadde jo litt sånn galgenhumor, vi reagerte litt sammen på alle disse tingene, ikke akkurat galgen humor, men vi satt gjerne en halvtime etter at protokollen var signert, og snakket om andre ting, vi jobbet oss litt gjennom sorg og at det var forferdelig det som skjedde sammen da.*»

En leder forteller hvordan et frustrasjonsutbrudd av en ansatt førte til at lederen selv opprettet ukentlige møter med sine avdelingsansatte, der gruppemedlemmene kunne stille spørsmål om nedbemanningsprosessene og få ut følelser og tanker. Bakgrunnen for initiativet var at en ansatt ifølge lederen hadde overreagert i et avdelingsmøte. Etter denne episoden ble lederen og den ansatte enige om at denne episoden måtte tas opp i gruppen, og lederen så et behov for en arena for utløp for følelser, samt behov for informasjon: «*Og etter det så startet de samlingene. Og den første samlingen da var jeg rimelig sånn, jeg synes det var kjempeubehagelig. Men jeg tenkte at jeg kan ikke gjøre annet enn å dra ut den elefanten... Også hadde vi det første møtet, og jeg oppfattet det som et godt møte, ubehagelig, men godt møte. Så ble vi enige om at de ønsket å ha en sånn 'pitstop' en gang i uka. Så da fortsatte vi med å ha det.*» Denne lederen så at det var viktig å etablere en **arena for å systematisere og kanalisere følelsene** som oppsto og gjøre dette jevnlig, noe som vedkommende oppfattet som et nyttig tiltak, til tross for at det til tider kunne være ubehagelig. Den sammen lederen sa videre også at det har vært mye læring i dette, og opplever å selv ha kommet styrket ut, men vektlegger også viktigheten nettopp av disse pitstopene i fortsettelsen: «*Nå blir oppgaven å sørge for at teamet er like godt rustet videre. At vi ikke blir løpende i den, og glemmer å ta de 'pitstopene' og faktisk snakke sammen.*»

3.1.7 «Learning by doing» erfaringer

De fleste anerkjenner at det å gjennomføre slike **masseoppsigelser var ukjent** for organisasjonene. De hadde lite og ingen erfaring, og det kan synes som om

organisasjonene i liten grad så for seg risikoen for at oppsigelser av dette omfanget kunne bli en realitet. Etter hvert som tiden har gått og bedriftene har gjennomført flere runder med nedbemanning, har organisasjonene gjennomgått en «learning by doing» prosess. Et verneombud beskrev det ukjente med det å nedbemanne til tross for 22 år i bedriften: «*Bransjen, vi har hatt noen ups and downs, men vi hadde før dette her ikke sagt opp noen på grunn av lite arbeid. Så HR var ikke gode, og vi var ikke gode på dette her... Men det er klart at vi ..[i] vernetjenesten og tillitsvalgte tenkte at okey, vårt store mål er jo at du kan stå opp om morgenen og se deg selv i speilet og si at dette gjorde vi riktig, dette her ble så rettferdig det kan gjøres, vi har fulgt prosessene, og vi har ikke dolket noen i ryggen på noen som helst måte.*»

Organisasjonene erkjenner at etter hvert som tiden gikk fikk de mer erfaring og kompetanse rundt slike prosesser. Dette gjorde jobben lettere når det gjelder å redusere utrygghet og få en effektiv prosess. Lederne og HR opplevde også at de, med erfaringen, ble bedre psykisk rustet til å gjennomføre prosessene. En leder beskriver som følger: «*Jeg tror, etter første runde så du hvordan folk var, hvordan de opplevde at de var i nedbemanningssituasjonen, hvordan du skal ta de samtalene*». Lærdommen bestod også av tilsynelatende små ting, men som viser seg å være viktige under prosessen: «*Så absolutt lærte (vi) mye underveis, også innspill i forhold til sånne helt banale ting en egentlig ikke tenker over, møterom, hvor har en de fysiske møtene. For det er jo ingen som ønsker å gå sammen med HR inn på et møterom, ikke sant.*» HR bedrift 3.

De som har vært involvert i nedbemanningen er opptatt av at de oppsagte skal ha et **godt forhold til organisasjonen**. Dette er særlig med tanke på framtidig oppbemanning. Men fremtiden møtes også med en viss reservasjon og frykt for at det kan komme flere nedturer. Et verneombud forteller: «*Klart det er jo andre avdelinger som er hardt rammet, jeg tror ikke såret har grodd helt enda, det er jo det med usikkerheten, jeg tror man kan fort hente den følelsen av usikkerhet fram igjen hvis det skjer ting i markedet. For jeg tror ikke de har heist det hvite flagget enda, for vi jobber tre ganger så mye for samme pris som vi gjorde før. Så kunden presser på oss, vi vil 'please' kunden, så det er tøft enda.*»

Selv om det på generelt grunnlag var nytt for organisasjonene å gjennomføre slike omfattende prosesser/masseoppsigelser, kan det synes som om **tillitsvalgte hadde noen fortrinn**. Fagforeningene sentralt har gjennomført kurs på nedbemanning for sine tillitsvalgte, og en tillitsvalgt oppfattet at deres kompetanse i starten var høyere enn ledelsen i organisasjonen: «*Og jeg vil påstå at vi var mye mer forberedt enn det bedriften var... Og satte nok kjepper i hjulene for bedriften. Og det som har irritert meg mest i den prosessen vi var i, det var da de satt og chattet med advokat i 15-2 møtene. Da sitter HR leder med PCen sin oppe og skriver inn spørsmålet som vi stiller, så får de tilbake et svar de skal gi, for å være korrekte. ... det er greit at de er bedre utdannet enn oss som er valgt som tillitsvalgte i utgangspunktet, med tanke på å kjøre prosesser, og arbeidsliv og alt sammen, og når de da attpåtil skal begynne å benytte seg av sånne dirty tricks da syns jeg at det blir ugreit, da spiller vi ikke på samme lag lenger.*»

Videre blir det påpekt at oljebransjen var på vei i en retning som før eller siden ikke ville være levedyktig lenger, både med tanke på antall ansettelse og lønninger. En leder sa følgende: «*Hvis vi tenker på, tidligere så gikk hele bransjen i en retning sant, det gikk oppover. Og du blir lett, folk kan egentlig gå ut døra her og gå inn nabobygget dagen*

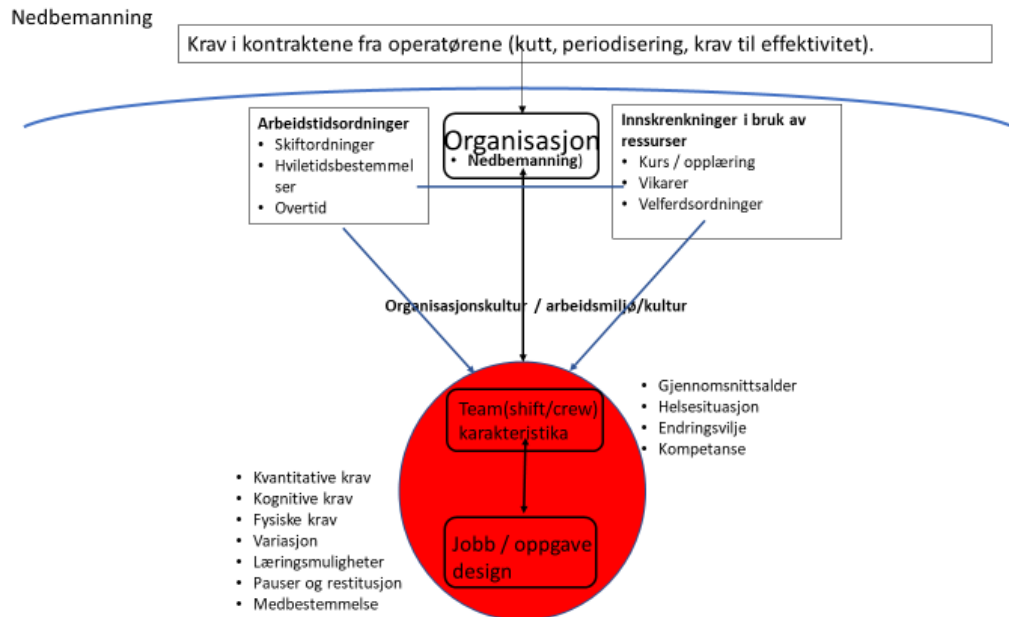
etterpå og få en jobb med bedre betalt og sånne ting. Så du har liksom tvunget frem en del prosesser at det er lettere å få opprykk og lønnsforhøyelser, og få lov til å gjøre nesten hva, ikke hva du vil, men hvis du vil offshore, for det har vært gjevt å ha den stillingen med rotasjon og sånne ting.». Det blir dermed uttrykt fra flere at fremtidige ansettelse vil bli gjort etter grundige analyser om virkelig behov samt kompetansebehov. Videre så har bransjen historisk sett hatt hyppige lønnsøkninger og forfremmelser, noe som ledere påpeker har endret seg med justeringer av forventninger til ansatte.

3.2 Endringer i arbeidssituasjonen på grunn av nedbemanninger

Ved bruk av balance-theory (Carayon & Smith, 2000) i analysen av erfarte endringer i arbeidssituasjon fremkom to konfigurasjoner. Vi har kalt den ene nedbemanningskonfigurasjonen (figur 3-1), og den andre omstillingskonfigurasjonen (figur 3-2). Da omstillingskonfigurasjonen er tett koblet med teknologiske endringer, gjerne omtalt som det å jobbe smartere, er denne beskrevet under headingen å jobbe smartere.

3.2.1 Nedbemanning – hvordan påvirkes gjenværende ansattes arbeidshverdag?

Kundene har forventninger til hvordan oppdragene skal løses billigere og mer effektivt. Som en informant sa «*de vil ha Rolls Royce og vil ikke betale for mer enn en Lada*». Masseoppsigelsene er derfor et av flere parallelle tiltak for effektivisering og innsparinger på organisasjonsnivå, som vist i figur 3-1. En parallell og **organisatorisk endring** som omtales, er **endring i arbeidstidsordninger**, det vil si endringer i skiftordningene i enkelte av bedriftene. Videre beskrives **innskrenkninger i bruk av ressurser**, eksempelvis knyttet til kurs og opplæring, etterutdanning, kostnader til bruk av vikarer, innkjøp av utstyr osv. Summen av disse endringene med nedbemanning i hovedsak basert på ansiennitet, bidrar til at det oppstår en **kritisk og belastende dynamikk mellom endrede team karakteristika og oppgavene** (illustrert med rødt i figur 3-1).



Figur 3-1: Kritiske aspekter ved arbeidssituasjon. Nedbemanning

Endrede karakteristika ved skift/crew/team:

Nedbemanningsprosessene har bidratt til en mer homogen gruppe med hensyn på alder, det vil si en eldre arbeidsstokk. De gjenværende ansatte har lang erfaring, men med økt gjennomsnittsalder kommer også **dårligere helse** og **flere slitasjeskader**. Det fremkom også bekymringer knyttet til gjenværende som mindre endringsvillige og ambisiøse som gjør ting slik de alltid har gjort det.

Til tross for lang erfaring, er et sentralt spørsmål om de gjenværende har relevant erfaring og kompetanse. Vi har tidligere omtalt (jmf. 3.1.5) at ansatte ble flyttet over i andre avdelinger for å dekke opp hull som har oppstått, eller at ledere mistet posisjoner og gikk fra lederposisjon til operative stillinger. I begge tilfeller betyr dette at det oppstår en endret sammensetning av team med hensyn til **kompetanse**. En ansatt sa følgende: «*Ja på deres avdeling også så er det ganske mange som har vært supervisor, som gjerne ikke har vært direkte involvert i arbeidet på lang tid, og gjerne ikke har hengt med på utviklingen de siste fem-ti årene. Og plutselig skal de tilbake igjen på gulvet og gjøre jobben selv, som andre har gjort for de en stund*». Det er ikke gitt at de «nye» i teamet har erfaring med oppgavene som utføres. De har gjerne også vært vekke fra slike oppgaver over lengre tid, at de som sitatet peker på har mistet kompetansen, eller at utviklingen har gått fra dem.

Endringer i arbeidsutførelse (oppgave design):

Et gjennomgående bilde på tvers av informantgrupper og bedrifter er at **de kvantitative kravene har økt**. En informant beskriver følgende: «*det er forventet mer nå at en mann skal gjøre flere oppgaver, altså mindre folk for samme type operasjon. Så vi hadde operasjoner før som gjerne krevde fem-seks mann per skift offshore, og nå er det maks tre som skal gjøre den samme tingen*». Økt tidspress bidrar til overtid, og av enkelte ble

det påpekt at dette er på grensen til det ulovlige. Dette gjelder både for land og offshore. Enkelte av HVO og TVer beskrev hvordan de prøvde å passe på at bedriften og de ansatte ikke går for langt. En HVO beskrev følgende: «*Men vi er veldig bevisst på det at de kan ikke trø over den grensa. Sånn som helgearbeid og sånt som det prøver vi å ha veldig god kontroll på, spesielt på land. Offshore er det veldig vanskelig å følge med på, for der har vi ikke fått samme aksepten for at vi skal inn og godkjenne arbeidet. Men vi ser jo det at med den bemanningen som vi har i dag, så blir det overtid. Bedriften har sågar funnet frem skjema for kanskje å måtte pålegge, det ligger klart, fordi at bemanningen er, eller aktivitetsnivået akkurat nå på sommeren er såpass høyt at det er vanskelig å finne nok folk*». Enkeltes erfaringer er at til tross for mye overtid, føres det ikke timer utover vanlig arbeidsdag. Det pekes blant annet på sider ved kulturen (som tidligere omtalt utvikling av fryktkultur), der ansatte opplever at de blir pushet ovenfra, basert på redselen for å bli sagt opp, som bidrar til at ansatte lar seg pushe.

Dersom de får vikarer ut kan det bidra til å øke belastningen ytterligere. Som en informant sa; «*I stedet for å nok engang knytte opp ressurser på å fortelle folk; her skal du signere, sånn gjør du det, her finner du høydeverktøyet, her finner du redningsverktøyet, sånne ting som det... de [henter] inn en roughneck, som før har vært, hatt den stillingen. ...[...]... Du stoler like lite på han som du gjør på en katt, for å si det sånn.*». De ansatte pekte også på at team som har jobbet en stund sammen, over tid har opparbeidet seg gode måter å jobbe sammen på, der det også tar for mye tid til å lære den nye opp i den effektive kommunikasjonen som teamene uformelt har utviklet.

De ansatte beskrev både **nye oppgaver og mer varierte oppgaver**. En informant sa følgende, med utgangspunkt i konsekvenser av interne omrokninger for å tette hull: «*Plutselig var det mange av våre kollegaer som skulle gjøre ting som de gjerne ikke hadde gjort på ti år.... Når du får en senior som ikke har skrudd på femten år, og ikke brukt kroppen til annet enn å sitte i en kontorstol, skal begynne på verksted igjen. Og verkstedet har ikke stått stille i utviklingen.*». Ansatte kan tidligere ha hatt oppgaver som i all hovedsak bidrar til kognitive krav, men i nåværende situasjon etter nedbemanning får de en **forskyvning av krav til økte fysiske krav**. For en arbeidsstokk som etter nedbemanningen i gjennomsnitt har blitt eldre, er det å forholde seg til økte fysiske krav ikke nødvendigvis et gode, fordi de ikke er i stand til å imøtekomme disse kravene på samme måte som de tidligere har gjort, når de var yngre. Fordi gjennomsnittsalderen øker, har de heller ikke samme mulighet til å fordele oppgaver etter eksempelvis alder eller helse.

De ansatte må forholde seg til nye oppgaver, men fra å være spesialisert beskrives det på tvers av alle bedriftene, at de prøver å imøtekomme krisen i næringen og færre ansatte med å gi ansatte flere og mer varierte oppgaver, og slik kan «*serve flere områder*» slik de selv beskrev det. En leder sa følgende «*Vi la opp for en drift der de som var igjen måtte ta multiroller, det vil si være prosjektledere og ingeniører eller 'whatever' som fantes av oppgaver. Så alle måtte egentlig gjøre alt som egentlig var innenfor det området jeg hadde ansvaret for.*»

En HMS-koordinator beskriver spesifikt sin egen arbeidssituasjon og sier følgende: «*du får jo utvidet oppgavene dine, og du får utfordret kompetansen din på en helt annen måte*». Det å få utfordret sin egen kompetanse slik det formuleres hos denne

informanten kan gi rom for ny læring, det vil si **læringsmuligheter**. Læringsmuligheter ansees i utgangspunktet som et positivt aspekt ved arbeid, men i bedriftene vi intervjuet, fremkom et ambivalent forhold til nye og mer varierte oppgaver. Selv om de ansatte viser vilje til å ta i et tak, så er erfaringen at et bredere spekter av oppgaver i stedet bidrar til både **økte kognitive krav** men også **økte kvantitative krav**, fordi arbeidsmengden øker. Ambivalensen forsterkes av at det ikke tilføres ressurser på organisatorisk nivå til videreutvikling, kurs mm. En HMS-rådgiver sa følgende: *«jeg har jo ikke vært på et kurs på to år, men jeg må sette meg inn i ISO sertifiseringer, i NORSOK standarder, i alt mulig, nye systemer, det som noen gjorde før må du, det er sånn learning by doing. Det går, jeg sier ikke at et kurs nødvendigvis løser alt, men det er noe med å ha litt den følelsen av at du har kvalifisert kompetanse til å utføre en oppgave»*. I stedet blir det som informanten sa *«learning by doing»*, og det kan være grunn til å tro at flere ansatte opplever sin egen kompetanse som utilstrekkelig i forhold til de nye oppgavene, dersom de har måttet ta til seg dette selv, i stedet for å lære av kvalifiserte fagfolk.

Flere informanter erfarte at på grunn av nedbemanningene har det blitt færre i lederposisjoner og færre ledd til å ta beslutninger. Det ble av enkelte opplevd som positivt, fordi det bidro til økt **medbestemmelse** og raskere beslutningslinjer. En ansattinformant sa følgende: *«Jeg ser jo hos oss også så blir veien litt kortere å gå for å få avgjørelser, en blir involvert i flere ting også. I stedet for at alle sitter i hver sin bås, når det er litt mindre ledelse så får en mer påvirkningskraft, en trenger ikke å gå opp tre ledd for å få tatt en avgjørelse på en måte»*. Samtidig var erfaringen at når gjenværende mellomleder fikk flere oppgaver, ble det mer å holde styr på og koordinere for disse.

En del av oppgaveutformingen er **vekslingen mellom arbeid og hvile**. Denne erfares også som redusert. En side ved dette er at det forventes fra oppdragsgivere (operatører) at tiden offshore skal brukes effektivt, som påvirker muligheter for hvile og det å være forberedt til å gjøre de oppgavene som skal utføres. En av våre informanter sa følgende: *«der som vi tidligere kunne sende ut folk en dag og to og tre før, og forberede jobbene der kommer de rett fra helikopteret og går rett på boredekk, forventer at det skal være klart på en halvtime og få dritten ned i brønnen. Og da skjer feil, og når de feilene skjer så hadde vi en del, nå er det en stund siden, det må jeg si, for jeg var så forbannet på det. ...[...]... For det viste seg, han ene hadde reist hele natta, så kom han ut og ble sendt rett opp på boredekk. Så hadde det oppstått en feil, det hadde kostet millioner. Og da er det hans feil, for dette skulle han ha sjekket. Dette hadde ikke skjedd hadde han kommet ut dagen før. Men det vil jeg advare mot i fremtiden, det kommer til å skje, og det kommer til å skje mye mer»*.

En annen side er hvordan pausene **ikke blir reelle pauser fra arbeidet**. Flere informanter beskrev hvordan endringer kunne bli et altoppslukende tema i ordinære og uformelle pauser. Det blir derfor en risiko for at pausene kan bli en emosjonell og kognitiv belastning i seg selv, og derfor ikke bidrar til fravær av og veksling i ulike krav. Sånn sett har prosessene bidratt til ytterligere belastninger som medfører at tiden til hvile og restitusjon blir dårlig utnyttet.

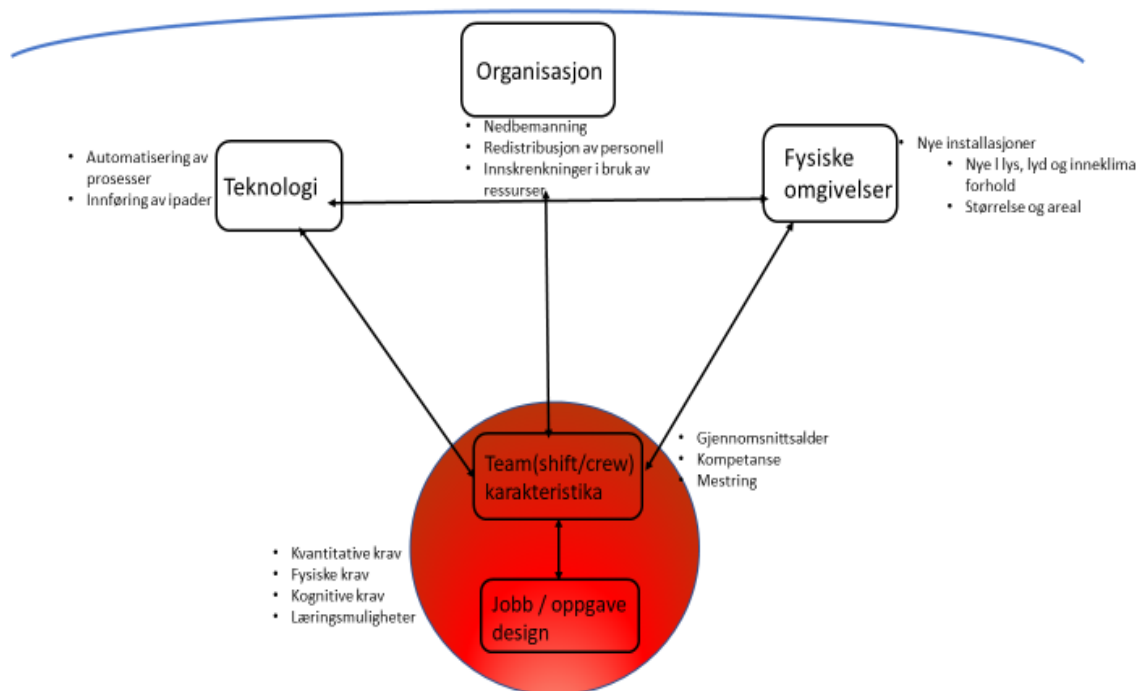
3.2.2 Initiativ for forbedring – å jobbe smartere eller å jobbe raskere?

Ett begrep, konsept eller utsagn vi ofte møter i forbedringsarbeid er det «å jobbe smartere». Dette gjelder også for bedriftene vi gjennomførte dette feltarbeidet i. I materialet omtalte flere av våre casebedrifter ulike initiativ for å forbedre arbeids-situasjonen. En informant sa som følger: «Så det å jobbe smartere og ikke hardere, det har vi hørt lenge». I hvilken grad man klarer nettopp det informantene påpeker; å jobbe smartere, ikke hardere, synes det å være delte meninger om. Materialet viser til flere tiltak og virkemidler som kommer inn under headingen «å jobbe smartere». Når vi spurte om måter å jobbe smartere på, pekte flere informanter på digitalisering. Digitalisering er derfor viet en egen overskrift basert på store endringer i form av innføring av ny teknologi og nye plattformer i en av bedriftene, og som sterkt samvirket med nedbemannings-prosessene i hvordan det påvirket ansattes arbeidshverdag. Samtidig så ser vi at de samme utfordringene også er blitt adressert i de andre bedriftene når tematikken ny teknologi har blitt adressert. En oppsummering av andre tiltak som ble omtalt er framstilt under egen overskrift.

Omstilling: Hvordan påvirkes gjenværende ansattes arbeidshverdag av digitalisering og nedbemanning?

Vi så i forrige kapittel (kapittel 3.2.1) at arbeidshverdagen for gjenværende ansatte ble erfart som endret og mer krevende for gjenværende ansatte, og der parallelle organisatoriske forhold samvirket. I dette kapitlet presenterer vi hvordan dette bildet ser ut når nedbemanningsprosessen samvirker med parallelle endringer som innføring av ny teknologi. Når vi snakker om ny teknologi, er det i hovedsak knyttet til innføring av digital teknologi definert som «datatekniske metoder og verktøy for å erstatte, effektivisere eller automatisere manuelle og fysiske oppgaver» (Gressgård et al 2018). Dette kan innebære at ny teknologi erstatter gammel teknologi på eksisterende innretninger, men kan også innebære utskifting fra gamle til nye installasjoner som igjen medfører endring i fysiske omgivelser (eksempelvis endringer i fysisk design, lyd, lys og inn klima).

I denne konfigurasjonen (figur 3-2) er det sammenfall mellom **nedbemanningen** basert på ansiennitet, **teknologiske endringer**, og **endringer i fysiske omgivelser** som bidrar til en endret dynamikk mellom oppgave design og individ / team karakteristika, og endrer den enkeltes opplevelse av arbeidssituasjon, mestring og stress, og potensielle årsaker til fravær (de kritiske domenene merket med rødt i figur 3-2). Også andre organisatoriske faktorer som **redistribusjon personell**, det vil si forflytninger mellom avdelinger og crew samt **innskrenkninger i bruk av ressurser** til opplæring, kurs, vikarer osv har betydning.



Figur 3-2: Kritiske aspekter ved arbeidssituasjon. Omstilling.

Endrede karakteristika ved skift/crew/team:

Ansiennitet som prinsipp for nedbemanning betyr økt gjennomsnittsalder. Som en i HR sier: «*på den riggen har vi 44 stykker i crewet og 23 av dem var over 60 år*». Når ansiennitetsprinsippet velges betyr dette at de med lengst erfaring blir igjen i organisasjonen. Ved store teknologiske endringer, blir den erfaringsbasert kompetansen mindre relevant. I etterkant av de store endringene er derfor erfaringen at teamene har **reduisert relevant kompetanse**. En informant sa følgende: «*Nå sitter liksom de som kom ifra de eldre riggene da, som ikke har vært med på byggingen eller opplæringen på de nye som sitter igjen og i utgangspunktet kan ingenting, men som har lært av de som har blitt oppsagt da*». De eldre kan også derigjennom oppleve **reduisert mestring**, fordi kompetansen deres blir mindre relevant. Som en informant sa: «*hvis du har vært flink og erfaren, så kommer du, så blir du plutselig satt inn i et crew der du er han som kan minst, og har lært seg minst. Så det er gjerne litt vanskelig det også, for noen*»

Endringer i arbeidsutførelse (oppgavedesign):

En ansatt beskrev sin nye arbeidssituasjon etter nedbemanning på de nye og store riggene: «*nå bygger de noen som er mye større [enn de gamle riggene], jeg tror det er 6000 kvadratmeter på en sånn stor rigg, det er ikke noen flere folk til å gjøre den ren, det er ikke noen flere folk til å male det. Du har samme mengden jobb, bare mer, for det er mindre utstyr....[.]... Tatt vekk stillinger, de har tatt vekk en femtemann oppe på bodekket tror jeg det er, det er så vidt du får lov til å ha han sånn innimellom. Og en mindre er de vel på dekk*». Erfaringene er at de er færre folk, men ikke mindre arbeid.

Dette betyr at tidspresset øker, altså en **økning i de kvantitative kravene** i jobben. De kvantitative kravene forsterkes av kutt i ressurser til bruk av vikarer, og valg av vikarer. En av de ansatte oppga at måten de bruker vikarer på, ikke bidrar til å lette arbeidssituasjonen: *Du er egentlig en mann, tenker du bare. Da har du han til å være med på boredekk og løfte, være med på litt av de fysiske oppgavene her og der, men du får ikke brukt han slik som du fikk brukt crewet ditt før. Så du er egentlig en mann mindre. Men er det en som skal være permanent, så er det å fortrest mulig få han med og få han opplært, slik at vi kommer tilbake til der vi var, og skal bli like effektive som vi var*». Sitatet peker også på samhandling og sosiale dynamikker som bidrar til at de jobber effektivt. Slik det er blitt, kjenner de ansatte hverandre dårligere, og har mindre erfaring med å jobbe sammen.

Samtidig endres også jobbinnholdet. Dette betyr at de ikke bare får mer å gjøre, men at kravene i seg selv endres. Dette aspektet blir enda tydeligere når informantene våre kommer inn på endringer på grunn av den nye teknologien. En informant sa følgende: *«Det blir jo mer og mer teknologisk avansert, hvor de gamle riggene var mer spaker og skru, mens nå er det mer å trykke på av skjermer og... [...]... Det er mye teknisk utstyr på de nye riggene som gir mindre fysisk arbeid, men så er det og mye, mye større og du går mer lenger fra der til dit, i avstand liksom*». Sitatet peker på at teknologien bidrar til at fysiske/manuelle oppgaver forsvinner og omdannes til stillesittende arbeid. Samtidig erfarte de lengre avstander på de nye riggene. Det er mindre tunge løft, men det forventes at de kan gå mye. Dette betyr derfor at de **de fysiske kravene endres**, fra utførelse av tungt manuelt arbeid til mer stillesittende eller ensidig arbeid.

En av de ansatte beskriver følgende arbeidssituasjon i en ny digital hverdag, med mindre fysisk tungt arbeid, men der andre aspekter ved jobben kan oppleves vel så krevende: *«Men det merker jeg litt på en annen måte, du blir sliten i hodet da, det er telefoner, det er radio som surrer hele dagen, du har en towerpusher over deg, og en driller ved siden av deg som på en måte spør om du har det klart, og spør om du har det klart, så roper de du kan gå til lunsj. Det skjer ting i tolv timer, bang, hele tiden da. Så er det telefoner og mail og jobber som skal gjøres, så skal du planlegge, så må du ha tak i folk der, og spørre noen om det. Det er mye høyere tempo, det skjer mye mer. Det er det jeg merker i forhold til en enda roligere hverdag på de gamle riggene*». Vedkommende erfarer en vel så slitsom arbeidsdag i den nye digitale virkeligheten han er en del av, der både informasjon og tempo har økt. Som sitatet over er det mye å rette oppmerksomheten mot. De beskrev i tillegg større areal og områder å følge med på. Hverdagen deres erfarer de derfor **økte kognitive krav**.

Et aspekt ved en arbeidssituasjon som oppfattes som positivt er **muligheter for læring og utvikling**. På grunn av de store teknologiske endringene, parallelt med nedbemanningsprosessene, også i denne konfigurasjonen fremstår et aspekt ved arbeid, som i utgangspunktet er et gode og noe positivt, i ambivalente termer, der økte muligheter for læring blir en utfordring, og i stedet bidrar til **økning av de kognitive kravene**, som av mange beskrives som svært belastende. En leder beskrev hvordan dette ser ut fra hans perspektiv: *«det er mye som blir mer og mer digitalisert. Og det er mer software, mer elektronikk og disse tingene her, det er liksom mindre av de store slegge mekaniker oppgavene som det var før, jeg er jo selv i den bransjen der. ... En del av de unge som kommer nå, de har litt mer av dette her inne fra både skole og fra fritid med data og*

software og forståelsen er helt annerledes. Det er klart at når de på 55+ som gjerne har sittet på en rolig plass nå de siste ti, femten årene, og du må sette de på litt mer avanserte jobber, og begynne med helt andre typer interfacing og alt det der, så er det klart at mange av de har, de har trøblet og har hatt tunge dager på jobb». En annen informant sa følgende: «Hvis en ikke har kapasitet til å henge med, så sliter en jo ...». Et aspekt ved dette er hvordan ansiennitet som nedbemanningsprinsipp har bidratt til at de yngre, som har en oppvekst, bakgrunn og relevant utdanning som gjør at de lett tar til seg kompetanse knyttet til ny teknologi, har forsvunnet fra organisasjonen. Å ta til seg alt det nye kan derfor bli krevende for gjenværende ansatte, og bidra til **høye kognitive krav** og store utfordringer med hensyn på mestring, gitt alt det som er nytt. Videre fordi det i liten grad settes av ressurser i organisasjonen til opplæring, blir dette «on-the-job-training». Samtidig ble det fremholdt at sammensetningen av crewene var ansett som viktig, og som det også ble arbeidet mye med, slik at det er noen som kan og mestrer teknologien og som kan følge opp mer uerfarne, det vil si de som bare har erfaring fra eldre og umoderne rigger.

Andre smarte måter å jobbe på

Basert på intervjuene, er det tvetydige tilbakemeldinger på om initiativene som ble beskrevet kunne oppfattes å være smartere måter å jobbe på. En informant beskriver følgende: «Ja, det vet jeg ikke hvor mye utstrakt bruk av overtid det var. Det var bare at du måtte jobbe raskere og smartere og fortere og effektivere, ble presset på det, så fikk de vel finne ut selv hvordan de valgte å ...[...]..... Just fix it, ja». En ansatt beskriver hvordan det i hans avdeling hadde hatt en prosess med en som kom utenfra for å se på hvordan de kunne jobbe smartere. Han sa følgende: «Det er jo de (i ledelsen) som kom på det at det skal gå en bak, si mekanikeren da, det var veldig fokus på mekanikeren da. Da er det en som går bak og har stoppeklokke, hvor mye han har en skiftenøkkel i hånda, det er litt bokstavelig sagt da... [...]... da målte de oss på hvor mye tid vi brukte på ditt, og hvor mye tid vi brukte på datt».

Basert på erfaringene som ble beskrevet i intervjuene kan det synes som om det å jobbe smartere tilsvarer det å jobbe raskere på individnivå, det vil si gjør arbeidsdagen mer intensiv eller eventuelt lengre for den enkelte, og på den måten utnytter folks kapasitet. Hvorfor det i liten grad kobles til en endret organisering eller mer overordnede vurderinger av hvordan arbeidet utføres på er vanskelig å si basert på våre data. Et aspekt ved dette kan være tid til å avsette for slikt arbeid. Et annet aspekt er **lav grad av medarbeiderinvolvering**. Til tross for at som en av våre informanter sa «jeg går fast på en rigg, og ser veldig fort ting jeg kunne gjøre, det som gjorde jobben lettere og mindre, ja, for oss som var der ute», kommer det beskrivelser av at ansatte gir opp å formidle forslag til forbedringer fordi de erfarer at de ikke får gehør oppover i systemet, som igjen bidrar til en opplevelse av å ikke være verdt noe, ikke ha ledelsens tillit, også til å identifisere gode måter å jobbe på. På spørsmål om i hvilken grad ansatte kan komme med innspill og forbedringsforslag svarte en av de ansatte vi intervjuet som følger: «...de som har vært en del år i systemet, de ser at veldig ofte så er det så vanskelig å gjennomføre at de, kanskje gidder ikke etter hvert, gidder ikke å komme med forslag. Fordi de ser at etter all sannsynlighet så blir det ikke noe av uansett... [...]... prosedyrene og alt, det kommer jo så langt ifra oven det kan komme på en måte, alt vi jobber med. Selvfølgelig, vi kan komme med forslag hver dag, men jeg tror det er vanskelig den veien også å ha innflytelse og

*vinne og få det, i hvert fall der jeg jobber. Du har alt det kommer ifra oven, du står ikke fritt til noen ting. Du må følge prosedyrene og bruke det verktøyet og utstyret du får levert». Handlingsrom i hverdagen ble erfart som begrenset, som en ansatt sa «du må bare følge prosedyrene og arbeidsmetodene som er her». Det er lange linjer opp til der beslutninger tas, og det kan også bli stoppet av sikkerhetsmessige hensyn, der **oppgavene er prosedyrestyrt**, basert på sjekklister, og effektivisering vil kunne bli oppfattet som en snarvei. Når de forela ledere forslag til utstyr som kunne forenkle arbeidshverdagen til den enkelte, var erfaringen at de ble avvist, basert på argumenter om økonomi, og at medbestemmelsen ble oppfattet som liten.*

Dette bildet er likevel ikke entydig. En leder beskrev en prosess i sin avdeling: «...først så gikk disse her folkene som kom utenifra sammen med verkstedslederne gjennom og så hvordan de jobbet på verkstedet. Vi tok opp tegninger over hvordan verkstedet ser ut i dag, hvordan kan vi tegne og gjøre dette annerledes...[...]...Og nå kommer de tilbake en gang i høst, og da skal vi se mer på prosessene. Sånn at de pusher oss, jeg var egentlig veldig sånn, jeg var ikke overrasket kanskje, men folkene hos meg, jeg var litt sånn skeptisk til hvordan de skulle reagere når disse andre kom og liksom «føler de[ansatte] at det var verdifullt?». Men da fredagen kom var alle helt; dette har vært bra». Denne lederen erfarte at dette hadde blitt en god prosess nettopp fordi de hadde tatt seg tid til å se på selve prosessene og sette et tydelig fokus på endring, de hadde involvert de ansatte, der også de fikk komme med ideer, de satte opp ulike scenarier og i felleskap diskuterte fordeler og ulemper. Dette indikerer at det er mulig å iverksette prosesser som sikrer forbedret organisering, utover bare det å jobbe raskere som også ivaretar medarbeiderinvolveringen.

3.3 Sykefravær forårsaket av endringer i arbeidssituasjon

I datamaterialet var det noe motstridende oppfatninger hvorvidt organisasjonene hadde opplevd en økning i sykemeldinger. Generelt sett mente ledere og ansatte i HR at sykefraværet ikke hadde økt over tid, men at det kunne være perioder med flere sykemeldinger. Dette blir derimot motsagt i flere av tilfellene når de beskriver hvordan arbeidsmiljøet og situasjonen gjør folk syke. Dette gjelder både på land og offshore. Et verneombud i en av organisasjonene erfarte at de aldri har hatt så høyt sykefravær på kontoret som de har nå, og som et resultat av flere runder med nedbemanning og omorganiseringer. «Enkelte avdelinger så kun på økonomi, og glemte menneskene oppi det... Og det har nok slått ut i at folk har vært syke etterpå.» Samtidig fremkom det at også offshore har mønsteret endret seg, det samme verneombudet sa følgende: «Offshoreansatte er de som har høyest sykefravær, og landansatte er de som drar det ned. Og det er mot historikken». Gjennom intervjuene fremkom tre forhold som peker seg ut som betydningsfulle for de som blir igjen i bedriften etter nedbemanning, som kan bidra til stress, belastning og økt fravær. Disse er endringer i arbeidskrav og stress, endringer i kompetanse og mestring og tilrettelegging i arbeidssituasjon.

3.3.1 Endringer i krav og stress

Generelt viser analysen i tidligere kapittel at ansatte erfarer emosjonelle belastninger en mer krevende arbeidshverdag, med høyere krav og mindre støtte. Den generelle

tilbakemeldingen på hva som bidrar til slitasje for de ansatte er arbeidsmengde, det vil si de **kvantitative kravene** som bidrar til slitasje både fysisk og psykisk. Som en ansatt fortalte: «*Ellers så, jeg vet ikke om jeg tør å jobbe i Nordsjøen lenger, fordi jeg har inntrykk av at det er mange flinke folk, men vi rekker ikke over alt. Som du sier, det blir brannslukking altså. Det sliter på bein, det sliter på armer, og det sliter på psyken til mange*». For mange har arbeidsmengden økt betraktelig. Dette medfører at mange erfarer at de ikke klarer å levere som forventet og til satte tidsfrister, noe som bidrar til økt opplevelse av stress.

De fleste av informantene relaterte sykemeldinger til økt belastning på den enkelte, men det fremkom også en bekymring knyttet til at stress og arbeidsrelaterte belastninger ble sett på som et svakhetstegn, som kunne bli brukt mot den enkelte ansatte og bidra til at de kunne risikere å miste jobben. Et verneombud sier følgende: «*Det er liten forståelse for at folk kan bli syke fordi at det har blitt mer å gjøre. Ganske frustrerende når du sitter med folk på kontoret som sier at de er dødsslitne, fordi det er dobbelt så mye å gjøre nå som tidligere, så tar du det videre, ja men da passer du kanskje ikke her. Det er holdningen, litt.*» Denne frykten for å miste jobben dersom en blir sykemeldt kan øke stressnivået og faren for utbrenthet. I en annen bedrift fremkom beskrivelser av en tilsvarende kultur: «*De to prosentene (ref sykemelding) er det vi kan måle, men i hvert fall så føler jeg, når jeg går rundt, så ser jo jeg at folk som nok hadde vært sykemeldt, på grunn av for eksempel stress som kommer på jobb, nettopp fordi vi skal være glad for at vi har en jobb. Fordi 'hvis jeg nå sykemelder meg så blir jeg den neste', frykten da.*»

Når ansiennitet er styrende for nedbemanningen og det skjer omrokninger intern, betyr det også at eldre ansatte må tilbake til stillinger med **høye fysiske krav**. En informant sa følgende: «*Så vi som en gang jobbet offshore og begynte på land i litt høyere stillinger og skal liksom styre jobbene, vi må offshore igjen med dårlige rygger og dårlige knær og dårlige hofter, og skal begynne å løfte på tunge ting og slå på tunge ting, så ryker du på en sykemelding veldig fort*». Når eldre arbeidstakere som har gått ut av de fysisk krevende stillingene, gjerne forårsaket av fysisk slitasje må tilbake til disse stillingene igjen, kan en anta at dette kan oppleves som for krevende og medføre sykefravær.

En annet aspekt som blir knyttet til økte sykemeldinger er endringene i rotasjonsordningene som enkelte bedrifter har innført, som for en del av de eldre kan bli for tøft. En informant sa følgende: «*Og de som er igjen nå, det er jo ikke for ingenting vi har et sykefravær som er over 8%, og kanskje høyere, all time high. Fordi man har gått etter ansiennitetsprinsippet, at de som har lengst erfaring er igjen. Hva er de som har lengst erfaring, de har høyest alder. Og det som skjer videre er at nei, nå går de ikke på 2-4 rotasjon lenger, nå går de på 6-4 eller 5-4, de er disponible på en helt annen tid, de kan ut på et fartøy to dager på nattskift, hjem en dag, så må de ut igjen på dagskift, de er disponible. Og det klarer ikke de som er, jeg sier ikke at alle ikke klarer det, men en god del viser seg nå i høy alder at det blir for tøft.*»

En gruppe der man har erfart at sykefraværet har økt, er lederne. En belastning som spesielt fremkommer for lederne er den slitasjen de har opplevd gjennom nedbemanningene, forårsaket av både store emosjonelle krav og kvantitative krav. En informant sa følgende: «*I vår avdeling hadde vi en leder som hadde sittet i fire år, han måtte nedbemanne ganske mye, ble utbrent og sykemeldt i ti måneder. Så satte de inn en*

vikar for den lederen. Han holdt i fem måneder, så ble han sykemeldt. Og nå er det en konstituert tredje leder, ikke sant» Ledere sitter også i et krysspress mellom toppledelse og ansatte. Bedrifter som ikke er norskeide vil også kunne ha ledere som ikke har nødvendig kunnskap om norsk arbeidsliv. Ansatte i disse internasjonale bedriftene erfarte at dette ble et ekstra stressmoment.

3.3.2 Endringer i kompetanse og mestring

Bedrifter som parallelt med nedbemanning har vært gjennom store teknologiske endringer (digitalisering og nye plattformer), har også **endret kravene til kompetanse**. Siden kompetanse ikke har vært kriterium for nedbemanning, har dette som tidligere beskrevet bidratt til en mismatch mellom krav og kompetanse, derav **redusert mestring**. En leder sa følgende *«det har nok vært noe av det som har vært den største utfordringen som vi gjerne sliter med ennå da, det med å passe på at de har rett kompetanse, og at de blir integrert i gruppen, at de har fått den opplæringen de trenger, osv, osv. Så er det nok også det at vi ser, ikke i mange tilfeller men i noen få, at folk har gått til en jobb som ikke passer de. Som gjerne passet de for femten år siden, men som ikke passer de lenger, av ulike årsaker. Som igjen kanskje genererer sykefravær.»* Dette kan være en krevende situasjon for enkelte, spesielt tatt i betraktning at det er de eldre arbeidstakerne som er igjen. En plattformsjef uttrykte følgende: *«Sykefravær blir siste mulighet for å ikke bli konfrontert med manglende kompetanse»*. En konsekvens av manglende mestring kan derfor bli økt sykefravær.

Den manglende mestringsfølelsen gjelder ikke bare ansatte som er i det operative. Dette angår også ledere. En HR ansvarlig erfarte at kombinasjonen med manglende mestringsfølelse og belastningene rundt det å si opp folk ble så stor at for enkelte resulterte dette i sykemelding: *«Og det handler jo om at man går hver dag på jobb og ikke mestrer og ikke lykkes, for det er for mange oppgaver i forhold til forventningene, at man gir tilbakemelding på at det er gjort, ikke sant.»*

3.3.3 Redusert handlingsrom for tilrettelegging

Siden nedbemanningene vi har studert i dette prosjektet er en masseoppsigelse forårsaket av en større krise i næringen, betyr dette at andre tiltak for å redusere kostnader også har blitt innført. Dette ga også utfordringer med tilrettelegging for sykemeldte fordi organisatoriske ressurser forsvinner til slikt arbeid. Bedriftene erfarte derfor at handlingsrommet for tilrettelegging har blitt kraftig redusert, selv for bedrifter som i utgangspunktet har vært gode på dette tidligere. En informant sier følgende: *«Og vi har flydd offshorefolk som bor i Tromsø ned og gitt de plass å bo, og fått de til å jobbe på verkstedet. ...[...]... Så vi så jo at det som vi kunne gjøre for de sykemeldte i den perioden var jo veldig begrenset i forhold til hva vi har gjort tidligere, og hva vi vil gjøre i fremtiden, jeg håper jo at vi kommer opp på høyden som vi var, det må jo være et mål. Men det ble veldig begrenset i en periode»*. Før nedbemanningen brukte organisasjoner gjerne også ressurser på privat behandling for å få folk raskere tilbake i jobb og dermed redusere sykemeldinger.

Også ulike former for uformell tilrettelegging ble beskrevet i materialet, men som nå er blitt mye vanskeligere å få til. En ansatt sa følgende: *«De visste hans svakheter, de visste at jeg kan ikke springe i trappene, sant. Så gjorde han andre oppgaver, så hadde de et*

kjempegodt lag der. Men når han skulle begynne å reise rundt forbi, så ble det vanskelig. For da kom de; okey her er det en mann, vi regner med at han er 100%, så var han kanskje bare 70, eller 40 faktisk, nå på slutten. Og da ble det en utfordring, så da orket ikke han.» Når crew løses opp og ansatte rokkeres om, kan dette resultere i redusert samhandling, eller endringer i forventninger til medlemmene i crewet i en arbeidssituasjon som har blitt presset med hensyn til tidspress og kompetanse, og som kan bidra til at enkelte ikke orker å stå i den nye arbeidssituasjonen. De ansatte beskrev at de tidligere gjennom godt kjennskap til hverandre i crewene, kunne justere og tilpasse arbeidssituasjonen etter hverandres styrker og svakheter, en mulighet som ble betraktelig redusert etter nedbemanningsprosessene.

3.3.4 Andre mulige årsaker til sykemeldinger

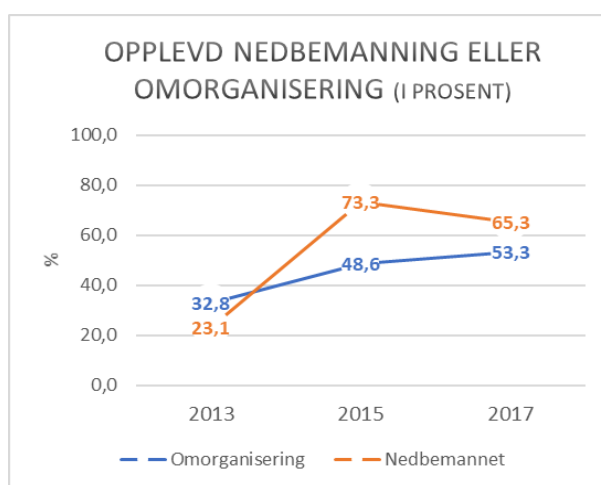
Også andre årsaker til økt fravær fremkom i materialet. Villigheten til å strekke seg langt fra arbeidstakers side ser ut til å være lavere etter nedbemanningsprosessen: *«Det er ingen tvil om at de som har blitt berørt og kanskje de som føler at håndteringen kanskje ikke har vært 100% av situasjonen kanskje føler at det er litt enklere å si; ‘nei jeg føler meg litt dårlig, jeg blir hjemme’. Eller hvis man er syk, er det så nødvendig å være syk i fjorten dager, eller vil en uke kanskje på sykemelding være tilstrekkelig? Så det er ingen tvil om kanskje at villigheten til å gå på jobb og gjøre den innsatsen kanskje blir berørt en liten smule på grunn av situasjonen. Både på grunn av den enkelte person som blir berørt av det, men også den som kanskje står ved siden av og ser på det de føler kan være en ikke rettferdig prosess.»* Leder bedrift 1.

Viljen til å strekke seg lengre kan også henge sammen med at ansatte er slitne, dermed blir det å påta seg ekstra skift når det enten er travelt eller andre blir sykemeldt veldig tungt: *«Jeg har veldig lyst til å hjelpe, men jeg måtte si nei, for det blir for mye. Så skal jeg ut fjorten dager, så hjem en uke, så ut fjorten dager igjen, jeg kjenner at jeg blir sliten bare av tanken på det. Og det er, jeg liker jo kollegaene mine, jeg synes jo at de er en hyggelig gjeng, det er ikke det. Men jeg kjenner bare at det blir for mye.»* Det fremkommer også i intervjuene at nedbemanningen for enkelte har medført stor slitasje på familien, der de ender opp med krysspress begge veier, der løsningen til slutt blir sykemelding.

4. Resultater fra spørreundersøkelsen RNNP

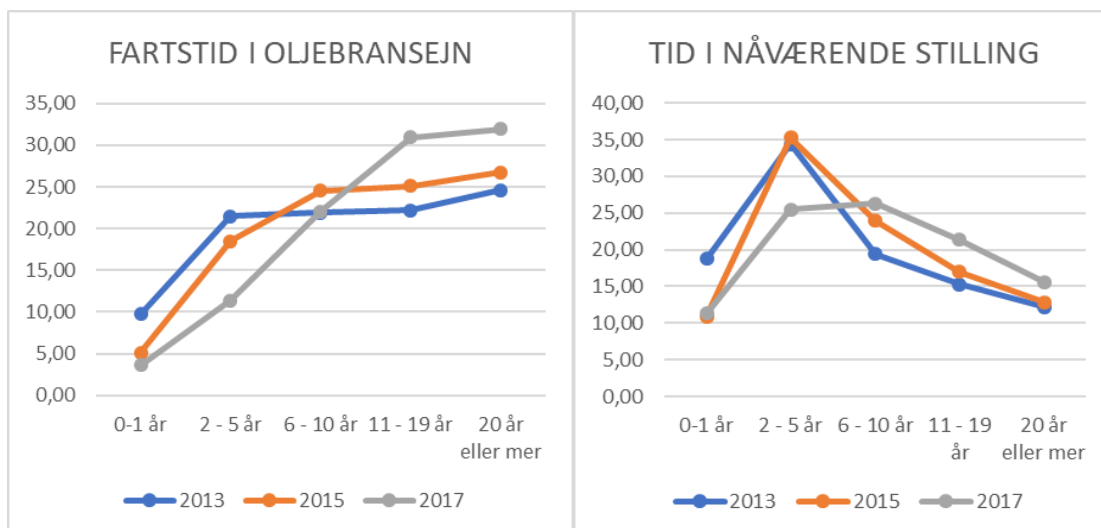
For å si noe om de generelle utviklingene og sammenhengene mellom nedbemanning og belastninger for de gjenværende, har vi supplert studien med bruk av spørreundersøkelsen RNNP (Risikonivå Norsk Petroleumsvirksomhet) for årene 2013, 2015 og 2017.

Dersom vi ser på nedbemanning og omorganisering av stor eller moderat betydning fordelt på årene 2013, 2015 og 2017, ser vi en stigende tendens i prosentvis andel som har opplevd nedbemanning eller omorganisering fra 2013 til 2017 (se figur 4-1). Andel som svarte at de hadde opplevd nedbemanning var størst i 2015, mens andelen som har opplevd omorganisering av stor eller moderat betydning for det arbeidet de gjør er størst i 2017.



Figur 4-1 Deskriptiv beskrivelse av endringer i demografiske kjennetegn ved respondentene: Andel som har opplevd nedbemanning eller omorganisering, samt tid i nåværende stilling, i respondentsammensetningen for de tre undersøkelsesårene 2013, 2015 og 2017

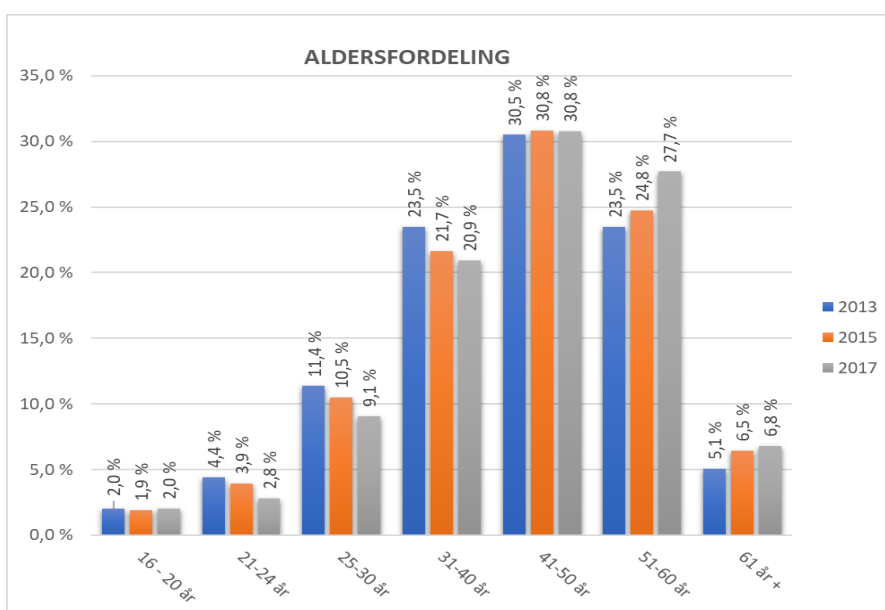
Når det gjelder fartstid i oljebransjen og hvor lenge respondenten har sittet i samme stilling (se figur 4-2), er tendensen at respondentenes fartstid i oljebransjen øker fra undersøkelsen gjennomført i 2013 til undersøkelsen i 2017. Det var større andel av respondenter i 2017 som hadde lang fartstid i oljebransjen enn hva som var tilfellet i 2013. Vi ser også at tid respondentene har hatt i stillingen de besitter på undersøkelsestidspunktet flater ut for 2017 dataene. Dette betyr at det var flere som hadde sittet kortere tid i stillingen sin i 2013 og 2015 enn det som var gjeldende for 2017.



Figur 4-2 Deskriptiv beskrivelse av endringer i demografiske kjennetegn ved respondentene; fartstid og tid i nåværende stilling, i respondentsammensetningen for de tre undersøkelsesåren 2013, 2015 og 2017

Aldersfordelingen fra 2013 til 2017 viser at denne har forskjøvet seg noe oppover i alder samt at spredningen i alder er blitt mindre (dvs. lavere standardavvik). Dette tyder også på at respondentene som besvarte undersøkelsen i 2017 er jevnt over eldre enn de som svarte på undersøkelsen i 2013 og 2015 (se figur 4-3). Dette indikerer at gjennomsnittsalderen blant de som jobber i oljebransjen er blitt høyere.

Vi har i det følgende analysert to grupper; de som har opplevd nedbemanning det siste året versus de som ikke har opplevd nedbemanning det siste året og b) de som har opplevd moderat til stor omorganisering det siste året versus de som ikke har opplevd moderat til stor omorganisering det siste året. I det følgende vil disse bli omtalt som nedbemannet og ikke nedbemannet, samt omorganisert og ikke omorganisert.



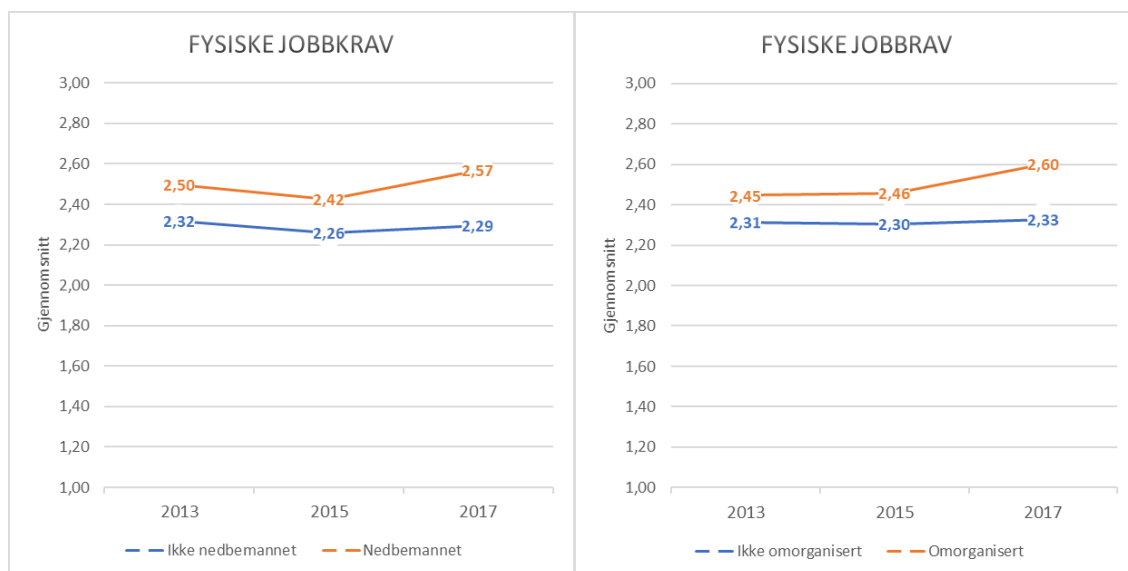
Figur 4-3 Deskriptiv beskrivelse av endringer i aldersfordeling, i respondent-sammensetningen for de tre undersøkelsesåren 2013, 2015 og 2017

4.1.1 Endringer i jobbkrav og arbeidsmiljø

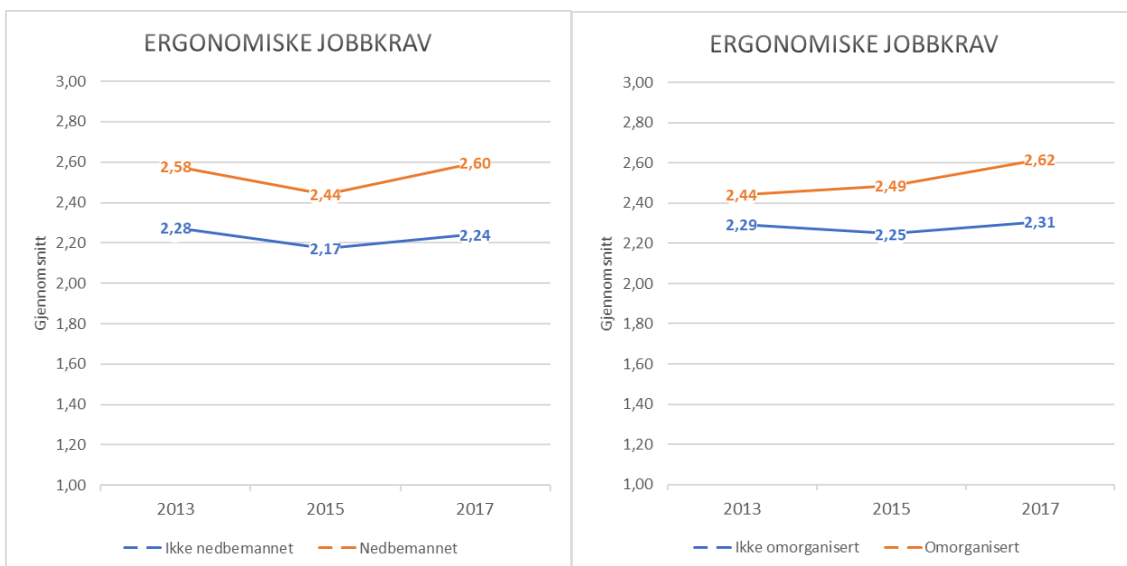
Dersom vi ser på jobbkrav og arbeidsfaktorer, finner vi signifikante forskjeller mellom de som har opplevd nedbemanning og/eller omorganisering versus de som ikke har det. Jobbkravene som er blitt undersøkt er fysiske, ergonomiske og kognitive jobbkrav, mens arbeidsfaktorene utgjør medbestemmelse, sosial støtte, tidspress og uthvilthet (figurene 4-4 til 4-10 viser gjennomsnittsverdiene for de enkelte gruppene).

Som grafene viser, skårer respondentene som har opplevd nedbemanning eller omorganisering høyere på samtlige jobbkrav i forhold til de som ikke har opplevd nedbemanning eller omorganisering. Den samme tendensen har vi for arbeidsfaktorer, der respondentene som har opplevd nedbemanning eller omorganisering skårer lavere på alle arbeidsfaktorene vi har undersøkt. Disse forskjellene er signifikante, og de er økende fra 2013 til 2017 (se vedlegg 2 for ytterligere informasjon fra t-testene).

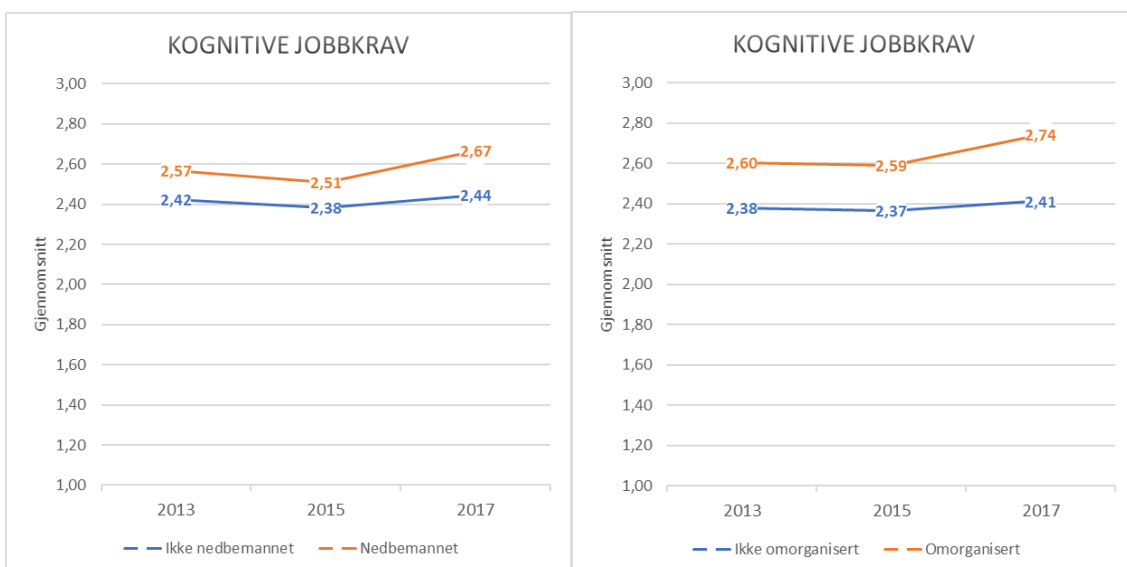
Resultatene kan dermed tolkes som at jobbkravene og arbeidsfaktorene for de ansatte blir jevnt over forverret når en organisasjon blir utsatt for nedbemanning eller omorganisering enn for de som ikke blir utsatt for det samme.



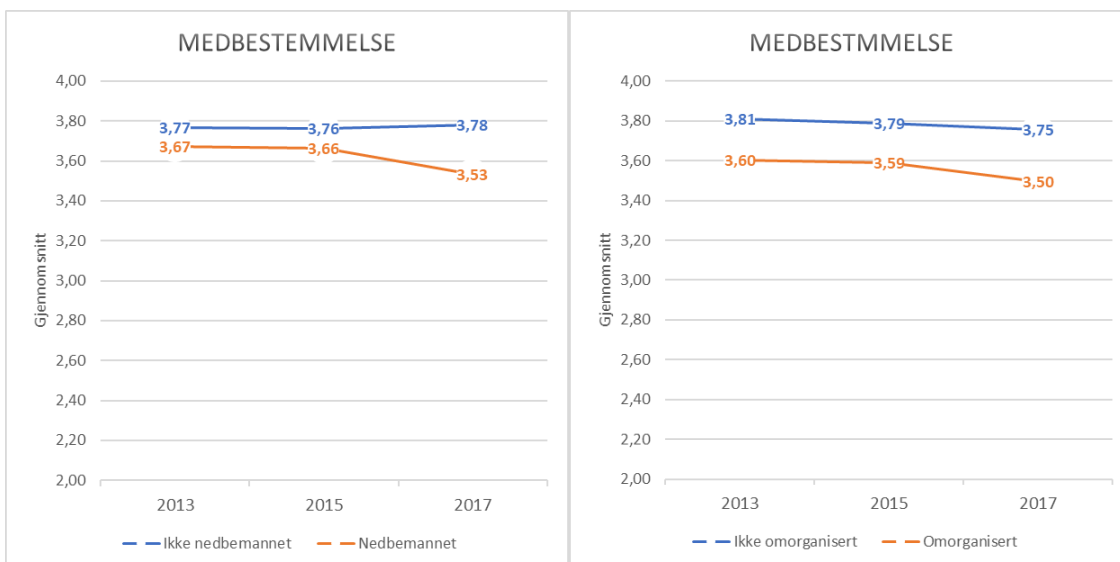
Figur 4-4 Forskjeller i fysiske jobbkrav, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



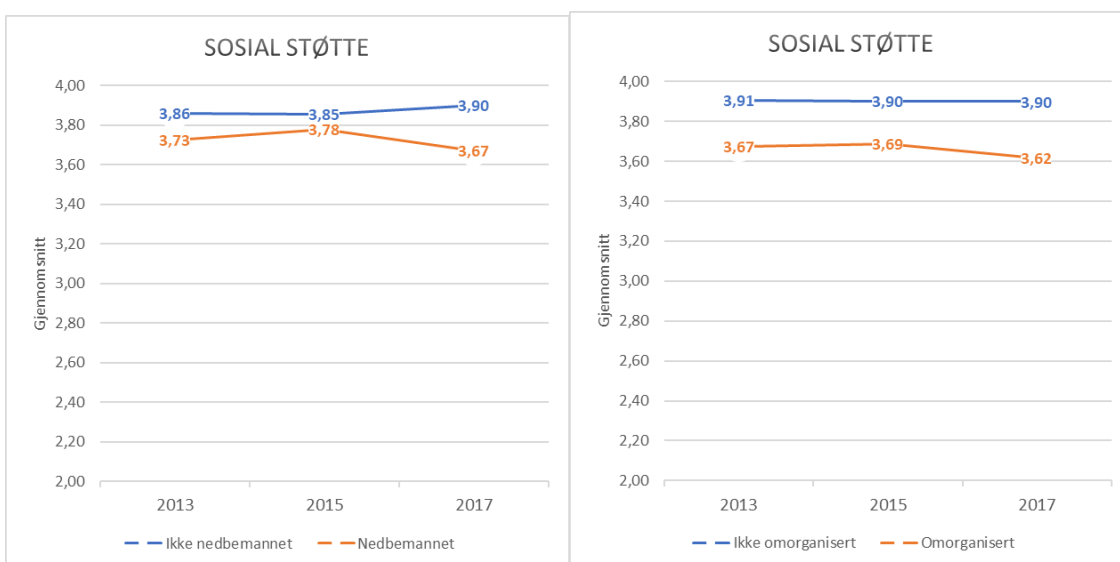
Figur 4-5 Forskjeller i ergonomiske jobbkraav blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



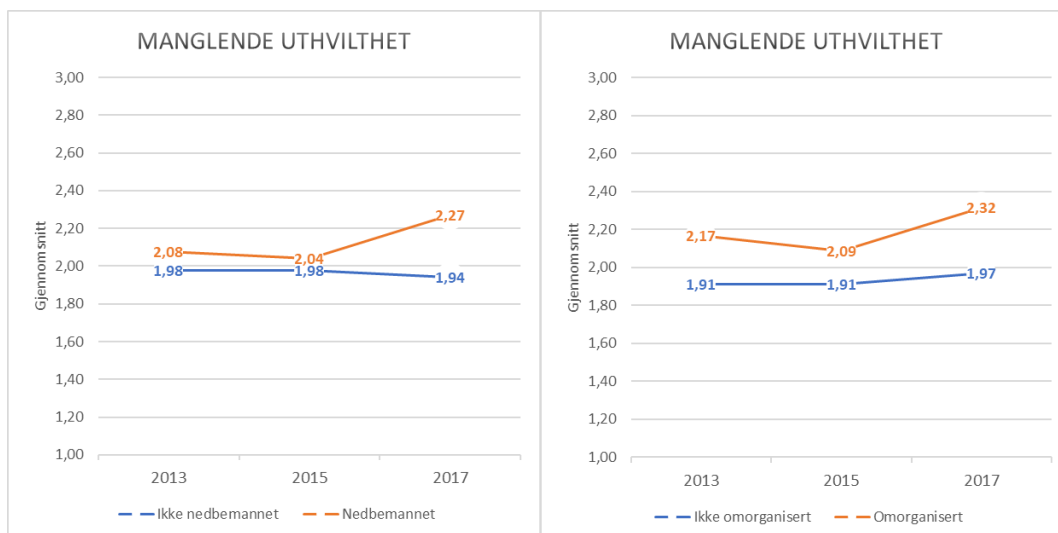
Figur 4-6 Forskjeller i kognitive jobbkraav blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



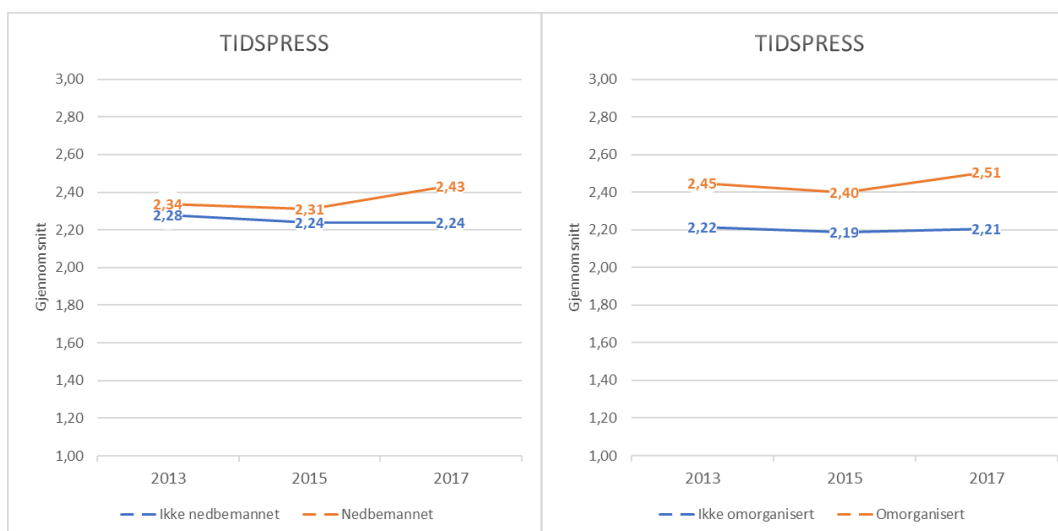
Figur 4-7 Forskjeller i medbestemmelse blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



Figur 4-8 Forskjeller i sosial støtte blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



Figur 4-9 Forskjeller i manglende uthvilthet blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



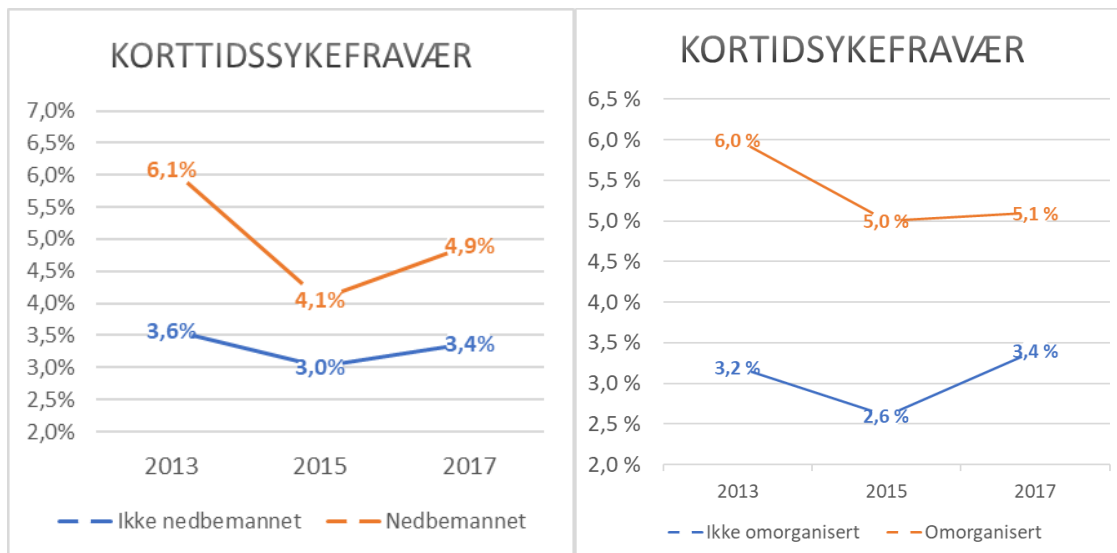
Figur 4-10 Forskjeller i tidspress blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering

4.1.2 Endringer i jobbrelatert sykdom og plager

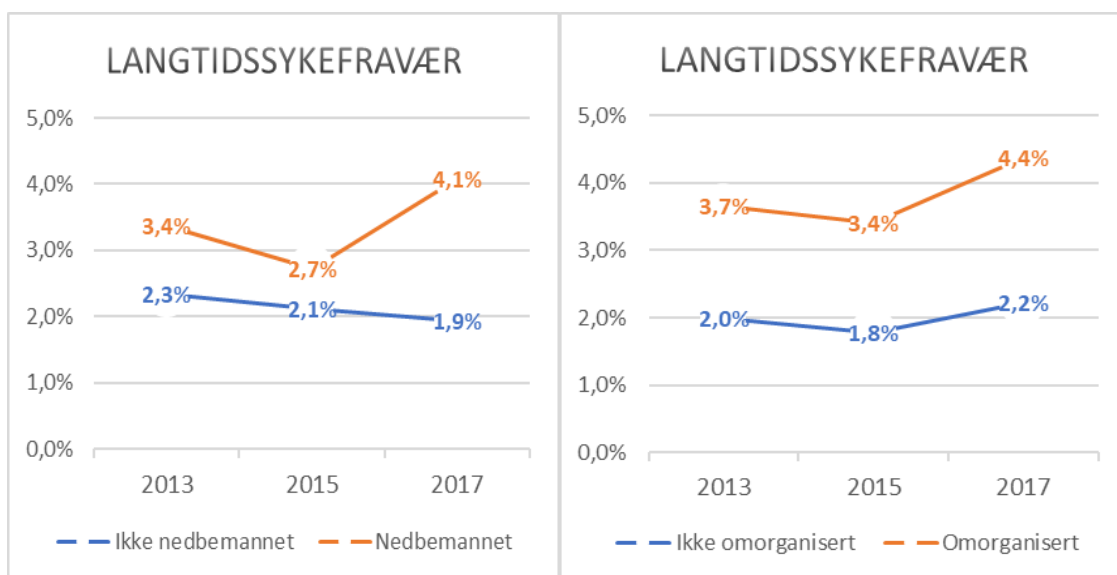
Vår hypotese er at de som opplyser at de har opplevd nedbemanning eller omorganisering av moderat eller stor betydning det siste året skårer høyere for sykemeldinger (kort- og langtids) og jobbrelaterte plager enn de som ikke har opplevd nedbemanning eller omorganisering.

T-test analysene viser signifikante forskjeller mellom hvordan respondentene skårer på samtlige former for sykemeldinger avhengig av om de har opplevd nedbemanning det siste året eller omorganisering av moderat eller stor betydning. (For statistisk informasjon

se vedlegg 2). Når det gjelder både jobbrelatert kort- og langtidssykefravær, ligger sykefraværet jevnt over høyere hos de som har opplevd nedbemanning eller omorganisering enn for de som ikke har opplevd det (se figurene 4-11 og 4-12). For korttidssykefraværet var dette høyest i 2013 både for nedbemanning og omorganisering. For langtidsfraværet var dette høyest for de som hadde opplevd nedbemanning eller omorganisering i 2017.

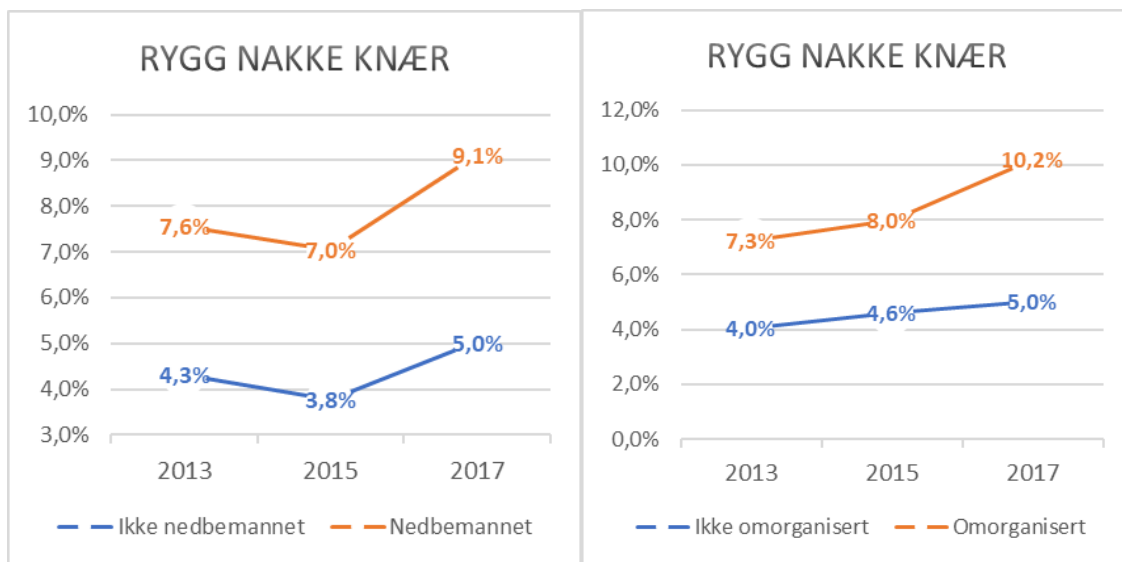


Figur 4-11 Forskjeller i korttidssykefravær blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering

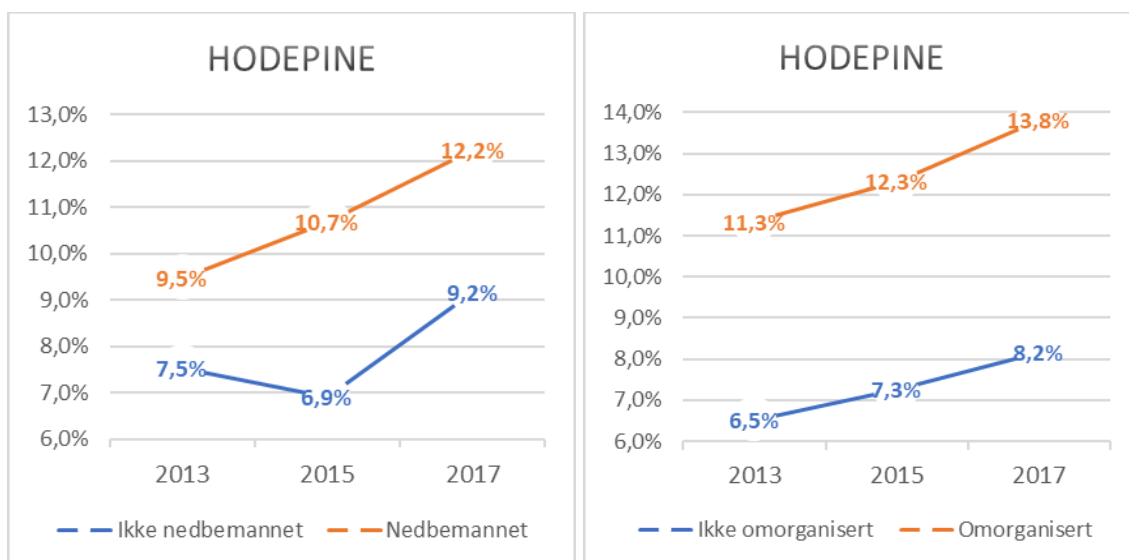


Figur 4-12 Forskjeller i langtidsykefravær blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering

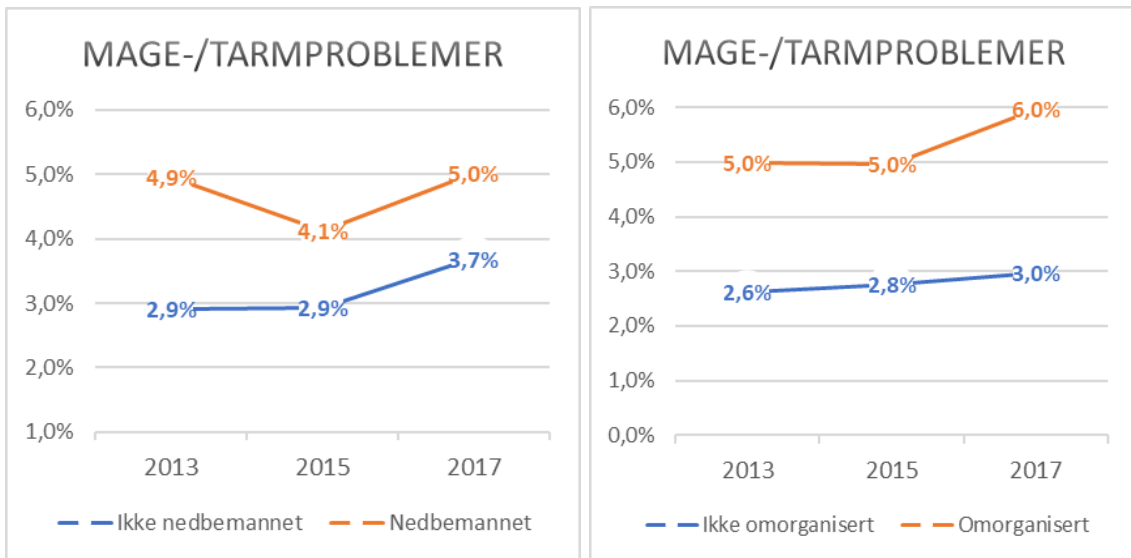
Når det gjelder jobbrelaterte plager finner vi også signifikante forskjeller mellom de som har opplevd nedbemanning eller omorganisering av moderat eller stor betydning det siste året. Det er prosentvis flere som oppgir jobbrelaterte plager, dvs. rygg, nakke og knær, hodepine, mage-/tarmproblemer, hjerte-/karlidelser, samt psykiske lidelser som har opplevd nedbemanning eller omorganisering det siste året enn blant de som ikke har opplevd nedbemanning eller omorganisering. Videre visere trenden at den prosentvise andelen som har opplevd jobbrelaterte plager er stigende fra 2013 til 2017. Denne trenden er størst blant de som har opplevd nedbemanning og omorganisering. Figurene 4-13 til 4-17 viser hver enkelt jobbrelatert plager.



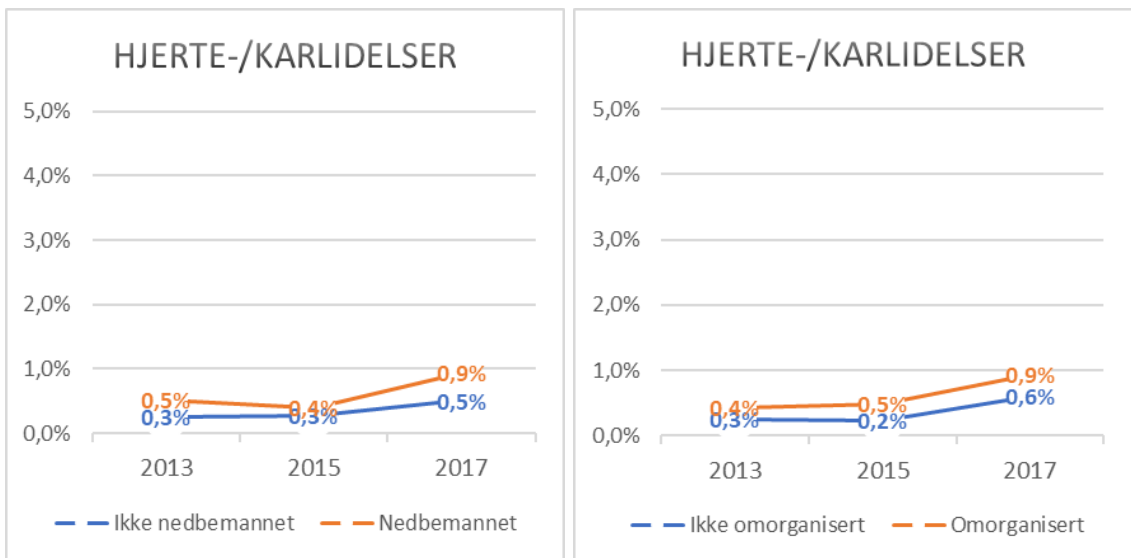
Figur 4-13 Forskjeller i jobbrelaterte plager i rygg, nakke og/eller knær blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



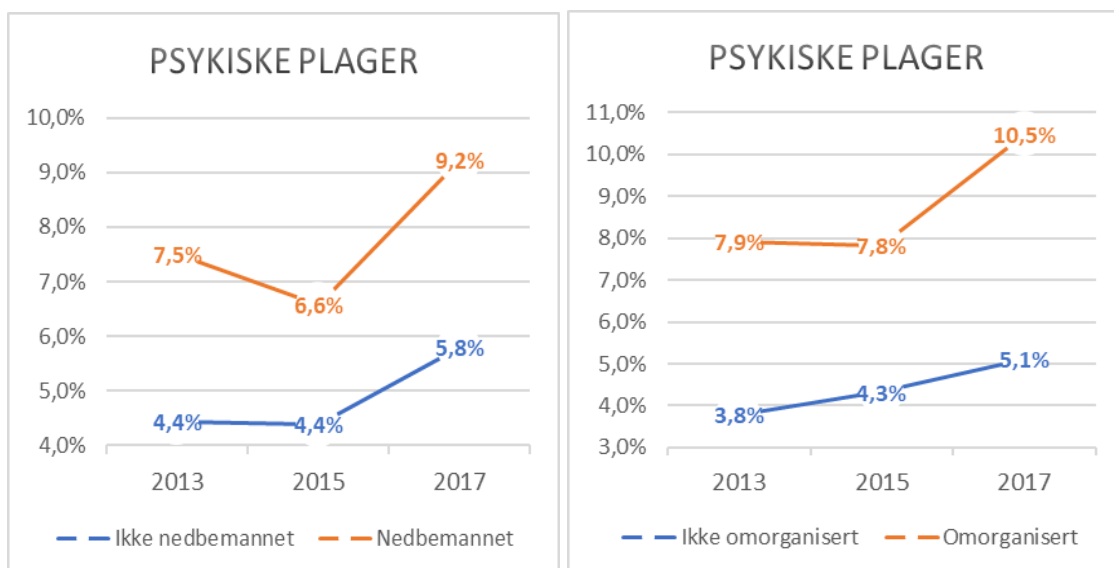
Figur 4-14 Forskjeller i jobbrelaterte plager; Hodepine blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



Figur 4-15 Forskjeller i jobbrelaterte plager; mage-/tarmproblemer, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



Figur 4-16 Forskjeller i jobbrelaterte plager; hjerte-/karlidelser, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering



Figur 4-17 Forskjeller i jobbrelaterte plager; psykiske plager, blant a) de som har opplevd nedbemanning versus ikke opplevd nedbemanning og b) de som har opplevd omorganisering versus ikke opplevd omorganisering

4.1.3 Sammenhengen mellom arbeidsfaktorer og jobbrelatert sykdom og plager

Til slutt undersøkte vi om det er sammenhenger mellom jobbkrav og arbeidsmiljøfaktorer og jobbrelaterte plager og sykefravær, og i så fall om disse sammenhengene slår sterkere og/eller forskjellig ut blant de som har nedbemannet eller omorganisert enn hos de som ikke har slike erfaringer. Vi undersøkte altså om jobbkrav og arbeidsmiljø hadde forskjellig betydning for jobbrelatert sykdom og plager for individer som jobber i organisasjoner som har opplevd nedbemanning og for individ som har opplevd omorganisering, enn det er for de individene som ikke har opplevd nedbemanning eller omorganisering.

Vår hypotese er at jobbkrav og faktorer relatert til arbeidsmiljøet har sterkere sammenheng med jobbrelaterte sykdom og plager blant de som har opplevd nedbemanning eller omorganisering enn de som ikke har det. Det ble utført logistiske regresjoner for disse analysene. Analysene er vedlagt i vedlegg 2.

Sykemelding er delt inn i jobbrelatert korttids- og langtidssykemelding. Resultatene av analysene viser at kjønn og alder er relatert til sykemelding (både kort- og langtids). Altså, alder øker sannsynligheten, mens kvinner har større sannsynlighet for å ha langtidssykefravær. Derimot reduseres sannsynligheten for at det er kvinner som blir langtidssykemeldt kraftig i gruppen som har opplevd nedbemanning versus de som jobber i organisasjoner som ikke har blitt nedbemannet. Det samme ser vi for omorganisering. Når det gjelder arbeidsfaktorer som relateres til sykemelding finner vi at ergonomiske jobbkrav, sosial støtte, samt uthvilthet i jobbperioder er relatert til både korttids- og langtidssykemeldinger, og at disse slår mer negativt ut hos de som jobber i organisasjoner som har foretatt nedbemanning. I tillegg finner vi at kognitive jobbkrav har betydning for korttidsfravær blant respondenter som har opplevd nedbemanning det siste året. Vi finner de samme resultatene når det gjelder omorganisering.

De samme analysene ble gjennomført for jobbrelaterte plager. RNNP dekker fem forskjellige plager: Rygg, nakke og knær, hodepine, mage- og tarm-problemer, hjerte- og

karlidelser, samt psykiske plager. Hovedtendensen i funnene er at fysiske, kognitive og ergonomiske jobbkrav, samt arbeids-klima og -miljø og uthvilthet har sterkere sammenheng med jobbplagene blant de som jobber i nedbemannede organisasjoner enn de som ikke gjør det. (for detaljer se tabell over analyser i vedlegg 2). Unntaket er kognitive jobbkrav som for hodepine, mage- og tarmproblemer, samt hjerte- og karlidelser har motsatt trend, det vil si har en svakere sammenheng for de som jobber i nedbemannede organisasjoner. Fysiske jobbkrav var også svakere sammenheng for de som hadde opplevd nedbemanning for rygg, nakke og knær, samt mage- og tarmproblemer.

Når det gjelder omorganisering finner vi også her en trend at arbeidsrelaterte faktorer slår litt sterkere negativ sammenheng de som har opplevd omorganisering av moderat eller stor betydning enn de som ikke har opplevd omorganisering. Unntaket er kognitive jobbkrav. Rygg, nakke og knær samt hodepine er sterkere negativt relatert til kognitive jobbkrav hos de som har opplevd omorganisering, mens det er motsatt for mage- og tarmproblemer, hjerte- og karlidelser, samt psykiske plager. Disse slår litt mer negativt ut i sammenhengen hos de som ikke har opplevd omorganisering av moderat eller stor betydning. For detaljer, ser vedlegg 2.

5. Oppsummering av resultater

Nedbemanningsprosessene studert i dette prosjektet er såkalte masseoppsigelser som har berørt hundretalls ansatte i hver av bedriftene vi studerte. Prosessene vedvarte over flere år. Resultatene viser at prosessen har vært krevende og medført stor grad av utmatting i organisasjonene. Dette skyldes prosessene i seg selv, som har vært emosjonelt krevende for alle parter. Videre ser vi at også arbeidssituasjonen for de gjenværende har blitt intensivert og mer utfordrende, noe som kan bidra til økt risiko for sykefravær. Disse funnene gjenspeiles også i analysene fra RNNP (kun ansatte offshore og på landanlegg).

Hovedfunnene i rapporten kan oppsummeres som følger:

- Organisasjonene var lite forberedt på hva som ventet, og spesielt hva gjelder omfanget av oppsigelsene.
- Hovedkriteriet som har blitt fulgt er **ansiennitetsprinsippet**. Dette har blitt sett på som et godt og objektivt mål som har holdt konfliktnivået nede, men som har bidratt til en rekke ulemper for organisasjonene:
 - **Mindre mangfold**, og dermed mindre fleksibilitet, på grunn av en eldre og mer homogen gjenværende ansattgruppe.
 - **Tap av kompetanse**, fordi de teknologiske endringene har medført at yngre ansatte som besitter oppdatert og relevant kompetanse har blitt sagt opp.
 - **Ansiennitetsprinsippet** kan ha medført en skinnoppfattelse av konfliktfrie prosesser.
- De omfattende prosessene har medført stor **emosjonell slitasje** hos gjenværende:
 - De gjennomføringsansvarlige, det vil si, ledere, HR, verneombud og tillitsvalgte, opplever **skyldfølelse**. Dette skyldes at de vurderingene som har blitt tatt har stor betydning for folks liv. Slitasjen knyttes spesielt til det direkte møtet med den enkelte ansatte. Også gjenværende arbeidstakere uttrykker skyldfølelse overfor de som mister jobben.
 - På tvers av ansattgrupper erfares det som kan beskrives som en **sorgprosess** knyttet til alle de kollegene de mister, samt usikkerhet knyttet til framtidig jobbsituasjon. Dette har også bidratt til at arbeidsmiljøet har blitt dårligere og lojaliteten til bedriften er svekket.
 - Opplevelsen for gjenværende av å stå i **takknemlighetsgjeld** medfører også emosjonell slitasje. Dersom denne vedvarer over tid kan det i neste omgang bidra til at det utvikles en **frykttkultur** i organisasjonene.
 - **Håpløshetsfølelse** har oppstått som et resultat av flere faktorer. Disse faktorene kan være usikkerhet rundt lengden på nedbemanningsprosessen og omfanget av denne.
 - **Manglende tilhørighet**, kan skyldes en kombinasjon av opplevelse av situasjonen som håpløs (se punkt over) samtidig som mistriksel oppstår som et resultat av økte arbeidskrav og tap av arbeidskollega. Samtidig som de har mistet tilhørigheten til organisasjonen, kan gjenværende føle seg låst på grunn av dårlig arbeidsmarked.

- For gjenværende ansatte beskrives store **endringer i arbeidssituasjon** med hensyn på økte krav og dårligere arbeidsmiljø som til sammen har bidratt til en mer krevende arbeidssituasjon.
 - Gjenværende ansatte erfarer **økte kvantitative krav i arbeidet**, med økt tidspress og mer overtid.
 - Nye arbeidsoppgaver har bidratt til variasjon, noe som også innebærer muligheter for læring, men dette har blitt erfart som belastning, og en **økning i kognitive krav**.
 - For ansatte som har skiftet jobb, har dette medført at enkelte har fått en **forskyvning** fra kognitive krav til økte fysiske krav.
- Parallelle endringer som eksempelvis innføring av ny teknologi (som digitalisering), har forverret arbeidssituasjonen for gjenværende ansatte, knyttet til **manglende kompetanse, opplæring** og derav **reduisert mestringsfølelse** i egen arbeidssituasjon
- Tiltak for å forbedre situasjonen er sporadiske og beskrives i all hovedsak som økt intensivering, og i liten grad nye organisatoriske løsninger.
- De økte kravene, endret og redusert mestringsfølelse i jobben, emosjonelt stress samt redusert handlingsrom for tilrettelegging er potensielle årsaker til endring i sykefraværet.
- RNNP bekrefter erfaringene fra intervjuene:
 - For ansatte offshore og på landanlegg, har jobbkrav og arbeidsmiljøfaktorer større betydning (sterkere relatert til) for jobbrelatert sykefravær og plager for de som opplyser at de har opplevd nedbemanning eller omorganisering av moderat eller stor betydning det siste året sammenlignet med de som ikke har opplevd dette.
 - Resultatene viser at jobbrelatert sykefravær og jobbrelaterte plager rapporteres av en høyere andel ansatte blant dem som har opplevd nedbemanning eller omorganisering sammenlignet med de som ikke har opplevd dette.

6. Diskusjon

Kort oppsummert viser resultatene at masseoppsigelser har vært en svært krevende prosess, med store emosjonelle belastninger og en intensivert og belastende arbeidssituasjon i etterkant for mange ansatte i disse organisasjonene. I diskusjonen vil vi innledningsvis diskutere selve nedbemanningsprosessen og drøfte potensielle forbedringer. Vi vil deretter se på arbeidssituasjon/arbeidsorganisering, og deretter kommentere funnene for forekomst av selvrapporterte helseplager og sykefravær. Diskusjonen munner ut i en konklusjon, der vi kortfattet oppsummerer våre forslag til tiltak i bedrifter.

6.1 Nedbemanningsprosessen

Analysen viser at prosessen har vært krevende og utmattende for ansatte i de bedriftene vi har studert, der ord som sorg og skyldfølelse er nærliggende beskrivelser av deres opplevelser. Våre funn er i tråd med internasjonal forskning, blant annet forskning på overlevelsessyndromet. Overlevelsessyndromet er en samlebetegnelse for negative konsekvenser for gjenværende ansatte i nedbemannede organisasjoner (Gandolfi og Hansson, 2011). Forskningen peker her på at gjenværende føler usikkerhet til jobben og hjelpeløshet. De erfarer større rollestress og økt ansvar som videre presser de gjenværende sine fysiske, psykologiske og sosiale ressurser (t.d. Boyd, Tuckey og Winefield, 2014; van Dick, Drzensky & Heinz, 2016). Individuer fra samtlige av bedriftene i denne studien beskrev hvordan de blir presset på fysiske, psykologiske og sosiale ressurser.

Sosiale og psykologiske ressurser kan ses i sammenheng med emosjonelt stress. Det emosjonelle stresset relateres blant annet til sympati for de som har mistet jobben (Modrek, Hamad og Cullen, 2015), noe som kan føre til skyldfølelse. Dette kommer særlig til uttrykk i våre funn der gjenværende uttrykker usikkerhet rundt hvordan de skal opptre overfor de som går i oppsigelsestid, og satte barrierer for å uttrykke emosjoner som lettelse eller frustrasjon rundt jobben sin etter nedbemanning. Dette kan dermed relateres til tidligere funn om sympati. Samtidig illustrerer våre resultat at folk opplever emosjonelt stress i form av skyldfølelse når de jobber sammen med de som er blitt oppsagt. Dette er i seg selv en unntakstilstand på i utgangspunktet tre månedene (altså oppsigelsestiden), men i og med at det konstant var kollegaer som gikk i oppsigelsestid ble dette en langvarig unntakstilstand for de gjenværende, noe som forsterker det emosjonelle stresset. Informantene følte at de måtte gå «på nåler» rundt de som gikk oppsigelsestiden. For en kort periode vil ikke nødvendigvis vil utgjøre noe særlig slitasje, men slitasjen kommer når dette pågår over lang tid.

Funnene våre kan knyttes sammen til tidligere kunnskapsfunn om skyldfølelse. Informantene brukte begreper som «skjebner» om medarbeidere som sies opp, og de uttrykte at deres beslutninger ikke måtte gå på kompromiss med det å kunne «se seg selv i speilet» i ettertid. Denne følelsen av skyld blir også forsterket av ledere i organisasjonene som stadig forteller de gjenværende at de skal være glade for å beholde jobbene sine. Nedbemanningen fører også til at de gjenværende får mistillit til

organisasjonen (Fraher, 2013). Informantene uttrykker skuffelse og frustrasjon overfor bedriften som, ifølge flere av informantene, sier opp langt flere enn nødvendig – de «skjærer inn til beinet», noe som har ført til at de gjenværende utvikler en mistillit til organisasjonen.

Arbeidsmiljøet er preget av mistillit. De gjenværende beskriver arbeidsmiljøene som mer «lukket» og at mangel på informasjon fører til rykteflommer. Andre beskriver ulmende fryktkulturer. Forskning viser at mistillit til organisasjonene sammen med økt stressnivå, arbeidsmengde og rollestress fører til at pliktfølelsen og tilhørigheten til organisasjonen reduseres, noe som igjen kan lede til høyere turnover (Boyd, 2013; De Ruiters et al, 2016). Flere av de vi snakket med (på tvers av organisasjonene) ytret ønske om å bytte jobb dersom muligheten kom. Dette stemmer med funn gjort i andre studier av andre bransjer. En studie fra avissektoren viser for eksempel at de gjenværende blant annet hadde opplevd forskjellige grader av utbrenthet, og at de ønsket å slutte i organisasjonen (Reinardy, 2013). Denne utmattelsen gjenkjennes altså i vårt materiale, der våre informanter også har beskrevet hvordan enkelte ønsket de selv ble oppsagt i stedet for å stå i den krevende prosessen.

Fire punkter er blitt fremhevet som viktige for å bygge en effektiv strategi for forebygging av overlevelsessyndrom i nedbemanningssituasjoner (Linton, 2017). En av de fire viktige faktorene er å fokusere på ansatt-leder relasjoner. Det å bygge opp tillit mellom ledere og ansatte er viktig for å skape sunne og varige relasjoner (Paille og Rainery, 2015). Dersom ledelsen klarer å bygge tillit til de gjenværende reduserer dette blant annet usikkerhet som tidligere studier har funnet å være en av de negative konsekvensene av nedbemanningsprosesser (Linton, 2017). De nedbemanningsprosessene som har blitt studert av andre er ikke nødvendigvis prosesser av samme omfang som vi har sett i norsk oljenæring de siste årene. Lederne i vårt datamateriale erfarer utmatting i stor grad og på lik linje med andre gjenværende, likeså tillitsvalgte og verneombud inkludert.

I tillegg er tilbakemeldingene fra organisasjonene en økning i sykefravær spesielt blant ledere. Resultatet blir da at organisasjonene har ledere som ikke evner å ivareta de ansatte. Lederne makter ikke å fokusere på å bygge relasjoner, men kun på det å administrere arbeidsoppgaver. Dermed kan man stille spørsmål ved om ledere, og særlig de med personalansvar og/eller som er tett på utførelsen av masseoppsigelser, vil være i stand til å jobbe konstruktivt og strategisk for å sikre vedvarende gode relasjoner og tillit til ansatte gjennom og i etterkant av slike prosesser. I intervjuene vi foretok kom det tydelig frem at nedbemanningsprosessene som oljebransjen har vært i gjennom kom så å si overraskende over bedriftene og dermed hadde ikke bedriftene noen strategi eller kunnskap om slike prosesser. Dersom organisasjonene hadde besittet slik kunnskap og/eller hadde hatt en strategi utviklet knyttet til nedbemanning, kan dette kanskje virket forebyggende for slitasjen lederne (og de andre involvert i nedbemannings-prosessen) ble utsatt for. De lederne vi snakket med beskriver i liten grad organisatorisk støtte og hjelp i prosessen. Dermed kan man utvide ansatt-leder relasjoner til at det også bør utvikle toppledelse-linjeleder relasjoner. Lederinformantene uttrykte en ensomhet i prosessen der toppledelse enten oppfattes som totalt fraværende, eller at den ikke forstår situasjonen som for eksempel det norske arbeidslivet sine normer og lover.

Den neste faktoren som anses som viktig for å forebygge overlevelsessyndrom er å ha en plan for å få nok informasjon ut internt i organisasjonen både før, under og etter nedbemanningen. Dette behovet kommer tydelig til syne i vårt datamateriale der samtlige informanter uttrykte misnøye rundt hva som kom ut av informasjon, og at informasjon er et nøkkelord rundt den opplevde usikkerheten. Misnøyen kom til uttrykk ved at de ansatte beskrev usikkerhet rundt arbeidssituasjon på grunn av lite eller manglende informasjon. Lederne på sin side uttrykte frustrasjon rundt manglende kompetanse og usikkerhet på hvilken informasjon, hvor mye informasjon, samt timing av informasjon. Organisasjonene erkjenner at nedbemanning er et nytt fenomen for bedriftene og bransjen, og dermed mangler strategi og kunnskap rundt kommunikasjon i nedbemanningsprosesser.

Den tredje faktoren er en støttende organisasjon. Ansatte som opplever at organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velferd har større sannsynlighet til å utvikle emosjonelle bånd til organisasjonen (Kim, Eisenberg, og Baik, 2016; Linton, 2017). I vår studie fremkommer det noen indre motsetninger hva angår en støttende organisasjon. På den ene siden har de forståelse og sympati for organisasjonen sin håpløse situasjon og erkjenner at ledelsen ikke har noe annet valg enn å nedbemanne. På den annen side opplever informantene en så pass utmattende og drenerende situasjon at de rett og slett ikke klarer å beholde sine emosjonelle bånd til organisasjonen. De føler at organisasjonen har sviktet de som er igjen ved å ikke anerkjenne deres bidrag til organisasjonen i den situasjonen organisasjonen har befunnet seg i, samt gjennom å fjerne alle sosiale goder de historisk har hatt. Dette gjør at den opplevde terskelen for å bryte med organisasjonen og gå over til andre organisasjoner eller bransjer, blir stadig lavere.

Til sist er opplæring også en viktig strategi for å motvirke overlevelsessyndromet. Opplæring øker arbeidsytelsen og effektivitet, og gjør ansatte i bedre stand til å mestre endringer (Ramesha, 2014). I studien til Linton (2017) var opplæring viktig for å beholde høy ytelse blant de ansatte. Opplæringen var viktig både under og etter nedbemanningen. I vår studie fremkom det at all opplæring var satt på vent under nedbemanningsprosessen. I tillegg ble ansatte som hadde blitt opplært enten i eller utenfor organisasjonen oppsagt. Konsekvensen av dette ble derfor en opplevelse av kunnskapsgap i organisasjonen, og at holdningen til opplæring er blitt «learning by doing». Mange uttrykker manglende mestring som følger av manglende opplæring, eller at arbeidet tar mye lengre tid på grunn av manglende opplæring. Dermed understreker våre funn denne viktigheten av å ha en opplæring- og utviklingsplan for nedbemanningssituasjoner.

Funnene i vår undersøkelse indikerer at ikke bare mister organisasjoner kunnskap, men den gjenværende kunnskapen blir også tilnærmet nullstilt i flere områder i organisasjonen siden den gjenværende arbeidskraften omrokes. Videre ser vi i ut ifra studien vår at opplæring også gjelder selve nedbemanningsprosessen. De bedriftene vi studerte hadde i liten grad tidligere erfaring med nedbemanningsprosesser, men hadde en «veien blir til mens man går» tilnærming. Dette har mest sannsynlig forsterket de negative konsekvensene av overlevelsessyndromet blant de gjennomføringsansvarlige. På den annen side kom det frem at fagforeningene hadde arrangert kurs for sine

tillitsvalgte. Dette synliggjør og understreker viktigheten av støtte og kompetanse når slike prosesser skal gjennomføres.

Basert på det vi har av forskningsbasert kunnskap og empirien fra dette prosjektet er det derfor flere tiltak som bedriftene kan iverksette, eller utvikle strategisk for å være i forkant av nedbemanningsprosesser. Dette gjelder enten de er en del av mer langsiktige prosesser eller som en konsekvens av større kriser som masseoppsigelser.

6.2 Arbeidsorganisering for gjenværende - ansiennitetsprinsippet som utfordring

Resultatene viser at nedbemanning etter ansiennitetsprinsippet skaper utfordringer i arbeidssituasjonen for gjenværende fordi alderssammensetningen endres, økt alder bidrar til endringer i helse (svakhet), kompetanse (lang erfaring, men manglende påfyll og oppdatert kompetanse), og endringsvilje (reduisert) blant de gjenværende. I de kvalitative intervjuene beskrives både økt tidspress, flere oppgaver og mindre mestring. Analysene basert på data fra RNNP bekrefter endringene. Både for land- og offshoreansatte fremkommer små, men signifikante forskjeller mellom de som har og de som ikke har nedbemannet /omorganisert for alle relevante arbeidsmiljøvariabler (hver av de fysiske, kvantitative og kognitive kravene, samt medbestemmelse og sosial støtte) fra 2013 til 2017. Det skjer altså en forverring i arbeidsmiljøet for de gjenværende ansatte i bedrifter som nedbemanner, men også for de som omstiller i samme periode. Disse kan hver især karakteriseres som små, men til sammen erfares de som betydelige. Flere kunnskapsoppsummeringer peker på at nedbemanninger endrer de fysiske- og psykososiale risikofaktorer i negativ retning for de som blir igjen (Westgaard and Winkel 2011), De Jong et al, 2016). Funnene er derfor i tråd med tidligere forskning på dette området.

Videre ser vi også sammenfallende endringer mellom nedbemanning og omstilling og innføring av nye teknologi. De teknologiske endringene, i dette tilfellet digitalisering, omtales ofte som «å jobbe smartere», fordi drivere for disse endringene er behovet for effektivisering, med potensielle HMS-konsekvenser i form av at risikofylt arbeid og eksponering fjernes (Gressgård et al 2018). Innføring av ny teknologi kan derfor antas å være positiv for ansatte. Resultatene fra denne studien viser imidlertid at arbeidssituasjon for gjenværende på nye installasjoner med ny og digitalisert teknologi i etterkant av nedbemanningene ikke erfares som forbedret, men derimot har gitt økt tidspress og manglende mestring i arbeidssituasjonen. Slik sett er dette funnet et paradoks. Funnene fra RNNP underbygger dette paradokset. At de som rapporterer omstilling opplever en tilsvarende forverring i arbeidsmiljø som de som rapporterer nedbemanning, gir rom for å spekulere i om det antatte forbedringspotensialet knyttet til HMS som kan ligge i omstilling basert på endringer i teknologi ikke utnyttes. En grunnleggende antagelse og prinsipp innenfor sosiotechnisk tekning er avhengighet mellom teknologi, ansatte og omgivelser, der en slik avhengighet betyr at ved endringer innenfor et domene (eksempelvis teknologi) endres hele systemet (Hendrick i Hendrick & Kleiner (red), 2002). Videre peker Hendrick på at i praksis utføres det som han omtaler som en teknologisentrert design gjerne inkluderer opplæring, men at faktorer som er

knyttet til den ansattes motivasjon og karakteristika samt andre aspekter ved sosiotekniske systemer i liten grad er tatt hånd om/ vurdert i designprosessen (s. 21). Vi har i denne studien ikke intervjuet de som har vært ansvarlige for utforming av disse nye installasjonene, og kan derfor ikke si noe om hvilke vurderinger som har blitt gjort i designfasen. Studien peker til tross for dette på interaksjonene mellom ulike organisatoriske endringer, og viktigheten av å se disse endringer i sammenheng. Sett i lys av dette, er konfigurasjon 2 mindre overaskende.

Winkel og Westgaard (2011) adresserer kompensierende aktiviteter som positivt. Dersom vi anser digitalisering som en slik kompensierende aktivitet (jmf. Gressgård et al 2018), har ikke dette motvirket de negative sidene ved nedbemanningsprosessen. På generelt spørsmål om smartere måter å jobbe på, var gjerne svaret «raskere og smartere og fortere og mer effektivt». Vi fant likevel noen enkeltstående historier som kan peke på enkelte avdelingsvise forsøk på å endre arbeidssituasjon og organisering. Disse var basert på andre aspekter enn det å jobbe raskere, og ansattinvolvering ble nevnt som en suksessfaktor. Samtidig er det overordnede inntrykket fra bedriftene vi intervjuet at denne krisen har rammet i hvert fall deler av næringen så hardt at de ikke har hatt ressurser til å tenke smart i form av andre organisatoriske grep enn forventinger og krav om å jobbe raskere.

På generelt grunnlag peker Westgaard og Winkel (2011) på ansattinvolvering og rettferdighet som viktige faktorer for å sikre bærekraftighet i forhold i endringsprosesser (Westgaard and Winkel 2011). Fordi ansiennitetsprinsippet er fremforhandlet gjennom partsamarbeidet, er det å anse som en form for medvirkning. Begrunnelse for valg av dette kriteriet er at det er objektivt, målbart og oppleves som rettferdig. Videre er dette prinsippet antatt å bidra til å dempe konfliktnivået mellom partene. Det er likevel relevant å stille spørsmål om rettferdige og konfliktdempende kriterier er tilstrekkelig for å sikre gode arbeidsbetingelser for gjenværende ansatte. Det kan være spesielt viktig å adressere denne problemstillingen når næringen er inne i en fase med proaktiv omstilling til digitale løsninger. Nyere forskning peker nettopp på at omstillingene endrer kompetansebehov både operativt og på ledelsesnivå (Gressgård et al 2018). Det burde således ikke være ukjent for næringen at omstillingene som nå pågår krever ny og oppdatert kompetanse.

Tariffavtalene åpner for at ansiennitet kan fravikes dersom det foreligger saklig grunn, og gjeldende rettspraksis åpner for at kvalifikasjoner kan vektlegges i nedbemanningsprosesser. Dette er begrunnet med å stå bedre rustet til å møte fremtidige utfordringer (Benson, 2008). Selv om ansiennitet og kompetanse kan henge sammen (ibid), har så ikke vært tilfelle for nedbemanningene i oljenæringen. Til tross for at kompetansebehovet har vært kjent, synes det som om partene i liten grad har lagt til grunn vurdering av framtidig risiko knyttet til de ulike prinsippene i nedbemanningen, gitt de store teknologiske omstillingene de har stått i og prioritert et lavt konfliktnivå. Funnene peker klart på at valg av prinsipp(er) også bør inkludere gjennomgang av risikobildet som tar kompetanse, mestring og arbeidssituasjon for de gjenværende med i betraktning.

6.3 Endringer i plager og fravær

For gjenværende ansatte har perioden medført stor grad av usikkerhet knyttet til egen arbeidssituasjon, og for å sikre sitt eget ansettelsesforhold kan dette ha bidratt til økt arbeidsinnsats. Det vil si også en arbeidssituasjon preget av stor arbeidsmengde og stress. Dette omtales også gjerne som disiplineringshypotesen (Nossen, 2008), som sier at i dårlige tider reduseres sykefraværet fordi ansatte er redde for å bli arbeidsledige. Vi kan ikke basert på våre data si noe om kausale sammenhenger mellom nedbemanning, helse og fravær. Samtidig har vi indikasjoner på at hypotesen kan brukes for å forstå noen av våre funn. I de kvalitative intervjuene fremkommer helt klart indikasjoner på disiplinering blant ansatte og etablering av fryktkultur. Dette er også funnet i andre norske studier. En studie av de såkalte «Terra-kommunene», basert på registerdata, fant en reduksjon i sykefravær allerede etter et kvartal med nedbemanning (Bratberg og Monstad, 2015). Sammenhengen var sterkest i de kommunene som tapte mest, og der den raske nedgangen best kan forklares med forventinger til framtidig nedbemanning, ikke nedbemanning i seg selv (ibid.).

En annen hypotese er det som omtales som sammensetningshypotesen, sier at i en høykonjunktur så utgjør ansatte med dårligere helse og økt tilbøyelighet til fravær en større andel av de sysselsatte og dermed bidrar til høyere fravær (Nossen, 2008). Sammensetningshypotesen sier noe om hvordan arbeidsstokken i en høykonjunktur er sammensatt, og kobler dette til marginale grupper. Det faktum at nedbemanningene har endret sammensetningen og bidratt til økt gjennomsnittsalder snur denne hypotesen på hodet, idet de gjenværende på grunn av alder kan ha økt tilbøyelighet til fravær og i tillegg må håndtere en hverdag med høyere belastning. Både disiplinering og endret sammensetning kan ha bidratt til endringene i sykefravær. At disse mekanismene også går i motsatt retning, kan muligens også forklare hvorfor endringene i sykefraværet ikke har blitt verre, næringen sett under ett. Samtidig vet vi ikke hvordan en mer intensiv arbeidssituasjon påvirker disse tallene på lang sikt og hvordan slike belastninger kan akkumuleres over tid. Et annet aspekt er også i hvilken grad konjunktorene i bransjen har snudd, hvordan dette påvirker nyansettelser og eventuelt bidrar til (positive) endringer i arbeidssituasjon for den enkelte.

7. Konklusjon med tiltak for å redusere negative konsekvenser av nedbemanning

De siste årene har vært krevende for den norske oljenæringen, og funnene i denne studien viser at det har vært en svært belastende og utmattende arbeidssituasjon for de gjenværende. Dette gjelder både ledere og ansatte, som har opplevd lag på lag med belastninger knyttet til arbeidet i seg selv og de emosjonene det har medført. Dette kan også ha bidratt til at organisasjonene i liten grad har vært i stand til å iverksette aktiviteter som kan være kompensierende, det vil si redusere belastningene for gjenværende og de gjennomføringsansvarlige. Tiltakene som beskrives i vårt utvalg er fragmenterte. Samtidig kan vi identifisere en rekke grep som bedriftene kan dra nytte av i nedbemanning, enten overordnede strategiske grep knyttet til å være beredt på slike situasjoner, eller forbedringer knyttet til selve prosessene. Disse vil bli tematisert og framstilt punktvis i det følgende:

Politikkutforming og strategi:

- Alternative prinsipper for nedbemanning fremforhandles i fredstid.
- Vurder risiko og sett opp scenarier for de ulike alternative prinsippene for nedbemanning.
- Det bør reises en debatt om ansiennitetsprinsippet er det best egnede i dagens arbeidsliv. Hva er fordelene og ulempene, og evt. alternativer? Denne debatten bør reises på tvers av partene, og at også fagforeningene bør være åpne for diskusjon.
- I diskusjonen om prinsippene, bruk kanalene for arbeidstakermedvirkning: Partssamarbeid og vernetjenesten. Involver tilstrekkelig og gi reell innflytelse. Bruk tid på å skape en åpen og ærlig prosess.
- Vær samtidig obs på ikke-organiserte sine innspill og rettigheter (for eksempel mellomledere som gjerne har doble roller – nå de kommuniserer og er del av/objekt for endringen).
- Bedriftene bør ha kontinuerlig fokus på å bygge endringskapasitet i bedriften. Dette inkluderer rett kompetanse, og å opprette verktøy og systemer for å gjøre ulike omstillinger.
- Etablere rutiner for læring og erfaringsoverføring (både for oppbygging og nedbemanning av organisasjonen) – slik at man tar forhastede beslutninger angående for eksempel ansettelser når det blir oppgangstider igjen. Dette kan og foretas på NHO-/bransjenivå.

Planlegge og trene på usikre tider:

- Organisasjonen *bør trene på nedbemanning i gode tider* på lik linje som en har kriseøvelser rundt andre tematikker. Næringen kom inn i en krise, noe som medførte at organisasjonene måtte reagere fort. Dermed er det viktig at ledelsen og de som kommer til å jobbe med nedbemanningsprosessen som HR, ledere i alle ledd, verneombud, og tillitsvalgte er øvd og har inngående kunnskap om en slik prosess.
- *Legg langsiktig plan.* Etter nedgangstider følger gjerne oppgangstider, eventuelt at en først nedbemanner mer enn hva som reelt sett er nødvendig. Intervjuene i denne

rapporten viser at ansatte har mindre lojalitet til organisasjonene etter en nedbemanning, og dermed er det også mange som kan tenkes å bytte jobb. Dermed er det viktig å også legge strategier for hvordan en skal beholde ansatte på den ene siden, og strategier for fremtidig rekruttering på den annen side.

Selve prosessen – kommunikasjon:

- Det er viktig å redusere usikkerheten blant medarbeidere og ledere, og etterstrebe forutsigbarhet. Følgende bør være tydelig kommunisert til organisasjonen:
 - Hva er motivasjonen og målet for nedbemanningen (antall, strategisk),
 - Hva er tidsperspektivet og milepæler,
 - Hvilke faser skal man igjennom og når avsluttes prosessen?
 - På et tidspunkt bør organisasjonen uttrykke at man er tilbake i den nye normalen.
 - Gjennomfør markeringer for å snu negativiteten i organisasjonen som er forårsaket av en tøff og tidkrevende nedbemanningsprosess. Dersom en får inn nye kontrakter og lignende at dette blir tydelig markert. Også små positive endringer bør være lov til å feires
- Lag en arena der de ansatte kan søke informasjon. Lag fysiske steder eller digitale plattformer som organisasjonsmedlemmer kan innhente informasjon fra.
- *Intet nytt er også nytt.* Hyppige møter om status (evt. status quo) ser ut til å være viktig. Organisasjonsmedlemmene har et stort behov for informasjon. Også informasjon om «intet nytt» er noe de ansatte etterspør. Organisasjonene bør derfor finne passende tidsintervaller som de kommuniserer som et minimum overordnet informasjon, også status quo. Informer medarbeiderne om tidsintervallet for (generell) informasjon og send heller ut «ekstrainformasjon» dersom organisasjonen får inn informasjon som må kommuniseres oftere/utenom disse generelle informasjonskommunikasjonene.

Organisatorisk støtte til gjenværende:

- Gjenværende ansatte trenger oppfølging og hjelp til å bearbeide krevende prosesser. Eksterne samtalepartnere, for eksempel BHT, bør tilbys til gjenværende arbeidstakere. Dette er særlig viktig for de gjennomføringsansvarlige.
- Legg grunnlag for og skap arenaer for kollegastøtte blant de gjenværende arbeidstakerne.
- Begrens kutt i sosiale aktiviteter. En del av den organisatoriske støtten omhandler å bygge opp / opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø. Legg grunnlag for å skape samhold og tilhørighet til organisasjonen. Fortsett med sosiale sammenkomster også i/etter nedbemanningsprosesser. Dette gir en samhandling mellom ansatte som er fruktbart for arbeidsmiljøet. Organisasjonene bør derfor ikke kutte alle sosiale aktiviteter.

Leder - ansatt relasjonen:

- Viktig å etablere en arena for å systematisere og kanalisere følelsene som oppstår og gjøre dette jevnlig. Ukentlige «pitstops» der ansatte kan stille spørsmål og få ut frustrasjon har vært viktig for enkelte bedrifter i undersøkelsen. Det kan i midlertid være lurt å få kyndige inn for å styre disse møtene, enten eksterne eller interne.

- Unngå «kos med misnøye» ved tydelig tilstedeværelse av ledelse og andre som støtter opp om en konstruktiv prosess. Gi uttrykk for anerkjennelse av jobben de gjenværende gjør – dette kan redusere kollektiv misnøye.
- Ledere bør legge bort kommentarer om takknemlighet og forventinger om dette. Dette kan også bidra til frykttkultur og (for høyt) arbeidspress blant ansatte.

Arbeidsmiljø, organisering og kompetanse:

- Det er viktig å raskt sørge for at ansattes lojalitet til bedriften gjenoprettes etter nedbemanning, for å unngå at man mister verdifulle medarbeidere som har svekket tillit. Dette kan være trivselstiltak, normalisere innkjøp, kompetanseheving m.m.
- Oppretthold kurs og kompetanseheving så langt det er mulig.
 - Arbeidstakerne som blir igjen opplever at de må dekke inn for mye kompetanse som forsvinner i nedbemanningsprosessen. Dette kan være kunnskap og kompetanse som de gjenværende ikke besitter, og manglende kompetanse kan bidra til ekstra belastning og usikkerhet rundt dette.
 - Følg opp sikkerhetskritiske operasjoner. Det følger risiko med å sette personale med feil eller manglende kompetanse inn i sikkerhetskritiske operasjoner.
- Ha bevissthet om negative synergieffekter mellom ulike tiltak i tilknytning til besparinger og effektivisering: eksempelvis synergier mellom økt gjennomsnittsalder og gjennomsnittlig dårligere helse og økt bruk av belastende arbeidstidsordninger, eksponering for fysisk krevende arbeid og endrede krav til kompetanse.
- Bruk ansatte sine erfaringer som en ressurs. De kan sitte inne med god innsikt i arbeidsprosessene, og kan bidra med relevante innspill til forbedringer og effektive måter å jobbe på
- En motivasjon for å kjøre ryddige og redelige nedbemanningsprosesser, bør være å opprettholde et godt forhold til de oppsagte – i neste fase kan nettopp de ha rett kompetanse og være aktuelle for en «retur» til bedriften
- Erfaringsoverføring mellom hav og land: onshore kan lære av prosesser offshore, og omvendt

8. Referanser

- Abejdid, E. A. (2012). Employees' descriptions of the experience of surviving layoffs and downsizings in their organizations: A qualitative descriptive study (Doctoral dissertation, Capella University).
- Benson T (2008). Arbeidsrettsboka. Fagbokforlaget.
- Boyd, I. (2013). Human service organizations: Downsizing a performance improvement strategy. *Review of Management Innovation & Creativity*, 6(18).
- Boyd, C. M., Tuckey, M. R., & Winefield, A. H. (2014). Perceived effects of organizational downsizing and staff cuts on the stress experience: The role of resources. *Stress and Health*, 30(1), 53-64.
- Bratberg E. & Monstad K.(2015). Worried sick? Worker responses to a financial shock. *Labour Economics* 33. 111-120.
- Carayon, P. & Smith M.J. (2000). Work organisation and ergonomics. *Applied Ergonomics* 31, 649-642.
- Carayon, P. (2006). "Human factors of complex sociotechnical systems." *Applied Ergonomics* 37(4): 525-535.
- Carayon, P., et al. (2015). "Advancing a sociotechnical systems approach to workplace safety - developing the conceptual framework." *Ergonomics* 58(4): 548-564.
- Colman, H., Stensaker, I., J. E. Tharaldsen (2011). *A merger of equals?* Bergen, Fagbokforlaget
- de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., & Mockaffo, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91-114.
- De Ruiter, M., Schalk, R., & Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: a dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.
- Dhensa-Kahlon, R.L. og Coyle-Shapiro, J.A.M. (2013). Anticipatory (in)justice and organizational change. Understanding employee reactions to change, i S. Oreg, A. Michel og R.T. By (red.) *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Fraher, A. L. (2013). Airline downsizing and its impact on team performance. *Team performance management: An international journal*, 19(1/2), 109-126.
- Fugate, M. (2013). Capturing the positive experience of change. Antecedents, process, and consequences, i S. Oreg, A. Michel og R.T. By (red.) *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. New York: Cambridge University Press.

- Gandolfi, F., & Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 17(4), 498-521.
- Gressgård, L., Melberg, K., Risdal, M., Selvik, J. & R.Skotnes (2018) Digitalisering i petroleumsnæringen. Report 2018/001. IRIS.
- Hendrick HW. An overview of Macroergonomics. In Hendrick h & Kleiner BM. *Macroergonomics, theory, methods and applications*. London Erlbaum Associations 2002
- Jenkins, L. (2013). Effective supervisor behavior for survivors after organizational downsizing (Doctoral dissertation, Baker College (Michigan)).
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *BMJ*, 320(7240), 971-975. doi: 10.1136/bmj.320.7240.971
- Klein L. (2014). What do we actually mean by sociotechnical? On values, boundaries and the problem of language. *Applied ergonomics*, 45, 137-142.
- Kolstad, A. (2005). Nedbemanning og sykefravær. Sammenhengen mellom nedbemanning og sykefravær i et utvalg norske foretak i perioden 2. kvartal 2000 til 4. kvartal 2004. (Vol. 6). Oslo: Rikstrykdeverket.
- Kvale S (1997). Interview. Hans Reitzel Forlag, København.
- Labriola, M., Lund, T., & Burr, H. (2006). Prospective study of physical and psychosocial risk factors for sickness absence. *Occupational medicine*, 56(7), 469-474.
- Long, J. (2013). Workplace pressure moderates perception of threat or opportunity and employee creativity after downsizing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(6), 957-969.
- Lorentzen, T., Løken, E., & Trygstad, S. (2006). Den nye staten: Omstillingenes effekter på ansattes fravær og trygdemottak. *Søkelys på arbeidslivet*, 23(2), 249-258.
- Low, C. H., Bordia, P., & Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*, 69(7), 1457-1481.
- Lund, T., Labriola, M., Christensen, K. B., Bültmann, U., & Villadsen, E. (2006). Physical work environment risk factors for long term sickness absence: prospective findings among a cohort of 5357 employees in Denmark. *BMJ*, 332(7539), 449-452.
- Marques, T., Galende, J., Cruz, P., & Portugal Ferreira, M. (2014). Surviving downsizing and innovative behaviors: a matter of organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 35(7), 930-955.

- Melberg, K., Holte, K.A., Solberg, A., Bråten, M. & R. Andersen (2018) Arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen og på store byggeplasser. Rapport – 2018/002. IRIS.
- Melberg, K., A. Mikkelsen (2016). I Mikkelsen, A. og T. Laudal (red.): *Strategisk HRM 1 og 2*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.
- Michel, A. og Gonzales-Morales, M. (2013). Reactions to organizational change. An integrated model of health predictors, intervening variables, and outcomes, i S. Oreg, A. Michel og R.T. By (red.) *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Modrek, S., Hamad, R., & Cullen, M. R. (2015). Psychological well-being during the great recession: changes in mental health care utilization in an occupational cohort. *American Journal of Public Health*, 105(2), 304-310.z
- Møen, J., Salvanes, K. G., & Vaage, K. (2006). Kva er kostnadene ved omstilling. In P. Heum, T. Nesheim, O. Nordhaug & K. G. Salvanes (Eds.), *Arbeidsliv i omstilling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Norman, P. M., Butler, F. C., & Ranft, A. L. (2013). Resources matter: Examining the effects of resources on the state of firms following downsizing. *Journal of Management*, 39(7), 2009-2038.
- Nossen, J. P. (2010). Hvilken betydning har nedbemanning for sykefravær og andre helserelaterte ytelser?. *Arbeid og Velferd*, 4: 56-63.
- Nossen J.P (2008). Sykefraværet og konjunktorene - hva vet vi om sammenhengen? *Arbeid og Velferd* Nr.4.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change. Developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology* 88: 680–693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15: 73–101.
- Paillé, P., & Raineri, N. (2016). Trust in the context of psychological contract breach: Implications for environmental sustainability. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 210-220.
- Quinlan, M., Mayhew, C., & Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research. *International Journal of Health Services*, 31(2), 335-414.
- Ramesha, G. K. (2014). Role of training & development and effective human resource practices during organization's downsizing. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3, 759-762.
- Razzaq, A., Ayub, A., Arzu, F., & Aslam, M. S. (2013). The nexus between technological learning, downsizing, employee commitment, and organizational performance. *Business Management Dynamics*, 2(10), 74-80.

Reinardy, S. (2013). Depleted resources causing burnout for layoff survivors. *Newspaper Research Journal*, 34(3), 6-21.

Røed, K., & Fevang, E. (2007). Organizational change, absenteeism, and welfare dependency. *Journal of Human Resources*, 42(1), 156-193.

Sigursteinsdóttir, H., & Rafnsdóttir, G. L. (2015). Sickness and sickness absence of remaining employees in a time of economic crisis: A study among employees of municipalities in Iceland. *Social Science & Medicine*, 132, 95-102. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.03.023>

Smedsvig, T (2016). Praktisk personalledelse i et rettslig perspektiv. I Mikkelsen, A. og T. Laudal (red.): *Strategisk HRM 1 og 2*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Forma, P., Wikström, J., Halmeenmäki, T., Linna, A., & Pentti, J. (2005). Organisational downsizing as a predictor of disability pension: the 10-town prospective cohort study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(3), 238-242. doi: 10.1136/jech.2004.021824

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., & Ferrie, J. E. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *BMJ*, 328(7439), 555. doi: 10.1136/bmj.37972.496262.0D

van Dick, R., Drzensky, F., & Heinz, M. (2016). Goodbye or identify: Detrimental effects of downsizing on identification and survivor performance. *Frontiers in psychology*, 7, 771.

Westgaard, R. H., & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261-296. doi: 10.1016/j.apergo.2010.07.002

Østhus, S., & Mastekaasa, A. (2010). The impact of downsizing on remaining workers' sickness absence. *Social Science & Medicine*, 71(8), 1455-1462. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.06.045>

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguider

Intervjuguide - ansatte

Del 1 Nedbemanningsprosesser

Generell informasjon om selve prosessen

- Når fikk dere høre om omstillingsprosessene første gangen?
- Fra hvem og hvordan fikk dere denne informasjon?
- Hva omfattet den -
 - antall?
 - avdelinger?
 - yrkesgrupper (administrative versus operative)?
- Hvordan var nedbemanningsprosessen begrunnet? Hva var målet?
- Hvordan var nedbemanningsprosessen ledet?
 - Hvordan fikk dere informasjon om prosessen underveis?
 - Hva slags type informasjon ble gitt?
 - Opplevde dere at dere ble involvert? I så fall på hvilken måte?
 - Hva med de mer formaliserte systemene for medbestemmelse og ansattinvolvering, hvordan foregikk det der, er det kjent for dere (AMU og vernetjeneste, fagforeninger)?
 - Ble andre aktører involvert (eks NAV)?
 - Hvordan ble de ansatte det angikk (de som måtte gå) informert?
 - Hvordan fremsto lederne i prosessen? (lar det skure å gå eller konstruktiv, informativ, synlig, tør å stå i prosessen)
 - På hvilken måte har lederne vært tilgjengelige (eller ikke)?
- Hva var kriteriene for hvem som skulle ut, de som ble sett på som overflødige? (ansentet, egnethet, sosiale forhold, alder (for eksempel seniorpakker). Erfares det at andre mekanismer har utløst oppsigelser eller lignende? (samarbeidsrelasjoner, trynefaktor)
- Ble det tatt opp i prosessen hvordan oppgavene til de som ble overflødige skulle løses? I så fall på hvilken måte?
- Ble det brukt verktøy og metodikk for effektivisering i nedbemanningsprosessene? I så fall hvilke? Hvem ble involvert? Hva med eksterne (som konsulenter)?
- Ble prosessen oppfattet som rettferdig?
- Opplever dere at deres nærmeste ledere har håndtert prosessene rettferdig? Hvorfor ikke /hvorfor ikke? (forskjellsbehandling, i så fall på hvilken måte)
- Hvordan var konfliktnivået i prosessen? Var konfliktene konstruktive?
- Har det pågått parallelle tiltak for å ivareta de ansatte i prosessen eventuelt knyttet til konsekvensene (eksempelvis stress mestring eller lignende)?

Del 2 Arbeidssituasjon før og etter

Oppgaver og drift

- Hvordan har arbeidshverdagen endret seg fra før til etter nedbemanningen?

(stikkord: endring i arbeidsintensitet, endring i fysisk belastning (tyngre, ensidig osv), endring i oppgaver og variasjon i oppgaver, endring i kompetansekrav, endring i ferdigheter, endring i samarbeidsrelasjoner (eks samhandling mellom skift, samhandling andre bedrifter og støttefunksjoner), rolleforståelser, endring i faglig støtte – kolleger og ledere, arbeidstid (ugunstige) og overtid, pauser og bespising, uforutsigbarhet – trå inn på kort varsel - vikarer)

- Hva med aspekter knyttet til det tekniske, har det endret seg de siste årene?

(stikkord: ny endret teknologi, digitalisering, oppgradering og/eller vedlikehold av eksisterende utstyr (høyteknologisk, generelt verktøy og utstyr, hjelpemidler)

- Hvordan oppleves disse endringene (positive, negative, på hvilken måte)?
- Ble dere involvert underveis i nedbemanningen, i forhold til konsekvensene rent arbeidsorganisatorisk av at antall ansatte reduseres? Hvordan skjedde i så fall dette?
- Ble det tatt opp hvordan man kunne endre måten å jobbe på, for å gjøre nedbemanningen mindre belastende?
- Har dere (avdeling/team/gruppe) gjort noe på eget initiativ for å se på hvordan oppgavene kan løses for å bli mer effektive, og ikke gjøre arbeidshverdagen mer krevende?
- Hvordan har arbeidsdagen endret seg sosialt (teamfølelse, sosial støtte, klimakultur)?
- Har de vært forsvarlige, hvorfor – hvorfor ikke?
- Opplever dere at jobben deres har blitt mer eller mindre sikker (endring i ulykker og hendelser)?
- Har arbeidshverdagen bidratt til endring i helse (fysisk og psykisk)?
- Har dere noen tanker om hvorfor sykefraværet har endret seg?
- Opplever dere at omstillinger har vært nødvendige, hvorfor - hvorfor ikke?
- Hva skulle til for å gjøre denne prosessen bedre for deres del i egen arbeidshverdag?
- Hvordan er det å oppleve at gode kolleger slutter/sagt opp? Hvordan oppleves det å være igjen?

Organisatoriske strukturer

- Har nedbemanningene endret lederstrukturene?

(stikkord: lederoppgaver, antall ansatte man har personalansvar for, tilgjengelighet til ledere, rapporteringslinjer)

- Hvordan har ledelse og ledere taklet dette, hvordan påvirkes de av disse prosessene?
- Dersom dere tar inn lærlinger, har nedbemanningene hatt betydning for opplæring og oppfølging av disse?
- Hvordan opplever dere at bedriften fortsatt klarer å ivareta den ansatte og skape samhold og lojalitet?

(stikkord: velferdsordninger, arrangement for de ansatte, påskjønnelser)

Del 1 Nedbemanningsprosesser

Generell informasjon om selve prosessen,

- Når starten den?
- Når ble den ansett som ferdig?
- Hva omfattet den -
 - antall?
 - avdelinger?
 - yrkesgrupper (administrative versus operative)?
- Hvordan var nedbemanningsprosessen begrunnet? Hva var målet?
- Hva var årsaken til nedbemanningen? Hvordan påvirker det behovet for omstilling/nedbemanning at dere er kontraktør/leverandør? Hva med innføring av ny teknologi (eks gjennom digitalisering)?
- Hva var begrunnelsen for at de ulike gruppene/avdelingene ble valgt/ikke valgt (ostehøvelprinsippet)?
- Hvordan var nedbemanningsprosessen ledet?
 - Hvordan ble informasjon om prosessen gitt?
 - Hva slags type informasjon ble gitt?
 - Hvordan ble ansatte involvert i beslutningsprosessene (AMU og vernetjeneste, fagforeninger)?
 - Ble andre aktører involvert (eks NAV)?
 - Hvordan ble de ansatte det angikk (de som måtte gå) informert?
 - Hvordan har mellomledere erfart denne prosessen?
- Hva var kriteriene for hvem som skulle ut, de som ble sett på som overflødige? (ansenet, egnethet, sosiale forhold, alder (eks seniorpakker)). Erfares det at andre mekanismer har utløst oppsigelser eller lignende? (samarbeidsrelasjoner, trynefaktor)
- Ble det tatt opp i prosessen hvordan oppgavene til de som ble overflødige skulle løses? I så fall på hvilken måte?
- Ble det brukt verktøy og metodikk for effektivisering i nedbemanningsprosessene? I så fall hvilke? Hvem ble involvert? Hva med eksterne (eks konsulenter)?
- Ble prosessen oppfattet som rettferdig?
- Hvordan var konfliktnivået i prosessen? Var konflikten konstruktive?
- Har det pågått parallelle tiltak for å ivareta de ansatte i prosessen eventuelt knyttet til konsekvensene (eks stress mestring eller lignende)?

Del 2 Arbeidssituasjon før og etter

Oppgaver og drift

- Hvordan har arbeidshverdagen endret seg fra før til etter nedbemanningen for de ansatte?

(stikkord: endring i arbeidsintensitet, endring i fysisk belastning (tyngre, ensidig osv), endring i oppgaver og variasjon i oppgaver, endring i kompetansekrav, endring i ferdigheter, endring i samarbeidsrelasjoner)

(eks samhandling mellom skift, samhandling andre bedrifter og støttefunksjoner), rolleforståelser, endring i faglig støtte – kolleger og ledere, arbeidstid (ugunstige) og overtid, pauser og bespising, uforutsigbarhet – trå inn på kort varsel - vikarer)

- Hva med aspekter knyttet til det tekniske, har det endret seg de siste årene?

(stikkord: ny endret teknologi, digitalisering, oppgradering og/eller vedlikehold av eksisterende utstyr (høyteknologisk, generelt verktøy og utstyr, hjelpemidler)

- Hvordan oppleves disse endringene (positive, negative, på hvilken måte)?
- Ble det tatt opp hvordan man kunne endre måten å jobbe på, for å gjøre nedbemanningen mindre belastende, og hvordan ble de ansatte involvert?
- Ble det ute i avdelinger/team/grupper gjort noe på eget initiativ for å se på hvordan oppgavene kan løses for å bli mer effektive, og ikke gjøre arbeidshverdagen mer krevende?
- Hvordan har arbeidsdagen endret seg sosialt (teamfølelse, sosial støtte, klimakultur)?
- Har de vært forsvarlige, hvorfor – hvorfor ikke?
- Opplever dere at jobben deres har blitt mer eller mindre sikker (endring i ulykker og hendelser)?
- Har arbeidshverdagen bidratt til endring i helse (fysisk og psykisk)?
- Har dere noen tanker om hvorfor sykefraværet har endret seg?
- Opplever dere at omstillinger har vært nødvendige, hvorfor - hvorfor ikke?

Del 3 Organisatoriske strukturer og ledelse

- Har nedbemanningene endret lederstrukturene?

(stikkord: lederoppgaver, antall ansatte man har personalansvar for, tilgjengelighet til ledere, rapporteringslinjer)

- Hvordan har ledelse og ledere taklet dette, hvordan påvirkes de av disse prosessene?
- Hvordan opplever dere som ledere deres nye jobbsituasjon, med hensyn på relasjonen til deres ansatte? (bedre/dårligere samarbeid, redusert/økt lojalitet, større/mindre avstand)
- Hva skulle til for å gjøre disse prosessene bedre for deres del i egen arbeidshverdag? Hvordan tenker du om din egen rolle som leder i denne prosessen, hva har du tenkt om din lederrolle, hva kunne vært gjort annerledes?
- Hvordan er det å oppleve at gode kolleger slutter/sagt opp? Hvordan oppleves det å være igjen?
- Dersom dere tar inn lærlinger, har nedbemanningene hatt betydning for opplæring og oppfølging av disse?
- Hvordan opplever dere at bedriften fortsatt klarer å ivareta den ansatte og skape samhold og lojalitet?

(stikkord: velferdsordninger, arrangement for de ansatte, påskjønnelser)

Del 1 Nedbemanningsprosesser

- Hva var innledningsvis årsaken til nedbemanningen?
- Hvordan var nedbemanningsprosessen begrunnet?
- Hva var målet?
- Hvordan påvirker det behovet for omstilling/nedbemanning at dere er kontraktør/leverandør? Hva med innføring av ny teknologi (eks gjennom digitalisering)?
- Hvordan ble dere involvert i prosessen?
- Hvordan var nedbemanningsprosessen ledet?
 - Hvordan ble informasjon om prosessen gitt?
 - Hva slags type informasjon ble gitt?
 - Hvordan fungerte de formelle kanalene for ansattinvolvering?
 - Ble andre aktører involvert (eks NAV)?
 - Hvordan ble de ansatte det angikk (de som måtte gå) informert?
 - Hvordan har mellomledere erfart denne prosessen?
- Hva var begrunnelsen for at de ulike gruppene/avdelingene ble valgt /ikke valgt (ostehøvelprinsippet)?
- Hva var kriteriene for hvem som skulle ut, de som ble sett på som overflødige? (ansenet, egnethet, sosiale forhold, alder (eks seniorpakker)). Erfares det at andre mekanismer har utløst oppsigelser eller lignende? (samarbeidsrelasjoner, trynefaktor)
- Ble det tatt opp i prosessen hvordan oppgavene til de som ble overflødige skulle løses? I så fall på hvilken måte?
- Ble det brukt verktøy og metodikk for effektivisering i nedbemanningsprosessene? I så fall hvilke? Hvem ble involvert? Hva med eksterne (eks konsulenter)?
- Ble prosessen oppfattet som rettferdig?
- Opplevde dere at dere ble tatt på alvor, gjort jobben? Hva med TV og VOer nedover i systemet?
- Hvordan var konfliktnivået i prosessen? Var konfliktene konstruktive?
- Har det pågått parallelle tiltak for å ivareta de ansatte i prosessen eventuelt knyttet til konsekvensene (eks stress mestring eller lignende)?
- Hva er status nå? Har det i ettertid også foregått oppbemanning? Hvor er dere i bølgen? Hvordan virker det inn på holdninger til slike større endringer?

Del 2 Arbeidssituasjon før og etter

Oppgaver og drift

- Hvilke tilbakemeldinger får dere på endringer i arbeidshverdagen fra før til etter nedbemanningen for de ansatte?

(stikkord: endring i arbeidsintensitet, endring i fysisk belastning (tyngre, ensidig osv), endring i oppgaver og variasjon i oppgaver, endring i kompetansekrav, endring i ferdigheter, endring i

samarbeidsrelasjoner (eks samhandling mellom skift, samhandling andre bedrifter og støttefunksjoner), rolleforståelser, endring i faglig støtte – kolleger og ledere, arbeidstid (ugunstige) og overtid, pauser og bespising, uforutsigbarhet – trå inn på kort varsel - vikarer)

- Hva med aspekter knyttet til det tekniske, har det endret seg de siste årene?

(stikkord: ny endret teknologi, digitalisering, oppgradering og/eller vedlikehold av eksisterende utstyr (høyteknologisk, generelt verktøy og utstyr, hjelpemidler)

- Hvordan oppleves disse endringene (positive, negative, på hvilken måte)?
- Ble det tatt opp hvordan man kunne endre måten å jobbe på, for å gjøre nedbemanningen mindre belastende, og hvordan ble de ansatte involvert?
- Ble det ute i avdelinger/team/grupper gjort noe på eget initiativ for å se på hvordan oppgavene kan løses for å bli mer effektive, og ikke gjøre arbeidshverdagen mer krevende?
- Hvordan har arbeidsdagen endret seg sosialt (teamfølelse, sosial støtte, klimakultur)?
- Har de vært forsvarlige, hvorfor – hvorfor ikke?
- Opplever dere at jobben deres har blitt mer eller mindre sikker (endring i ulykker og hendelser)?
- Har arbeidshverdagen bidratt til endring i helse (fysisk og psykisk)?
- Har dere noen tanker om hvorfor sykefraværet har endret seg?
- Opplever dere at omstillinger har vært nødvendige, hvorfor - hvorfor ikke?

Del 3 Organisatoriske strukturer og ledelse

- Har nedbemanningene endret lederstrukturene?

(stikkord: lederoppgaver, antall ansatte man har personalansvar for, tilgjengelighet til ledere, rapporteringslinjer)

- Hvordan har ledelse og ledere taklet dette, hvordan påvirkes de av disse prosessene?
- Hvordan opplever dere relasjonen mellom ledere og ansatte har den endret seg? (bedre/dårligere samarbeid, redusert/økt lojalitet, større/mindre avstand)
- Hva med beslutningsstrukturer og medbestemmelse for de ansatte?
- Hvordan er det å oppleve at gode kolleger slutter/sagt opp? Hvordan oppleves det å være igjen?
- Dersom dere tar inn lærlinger, har nedbemanningene hatt betydning for opplæring og oppfølging av disse?
- Hvordan opplever dere at bedriften fortsatt klarer å ivareta den ansatte og skape samhold og lojalitet?

(stikkord: velferdsordninger, arrangement for de ansatte, påskjønnelser)

- Er det aktuelt, burde vi snakke med eks noen verneombud offshore?

9.2 Vedlegg 2: RNNP-analyser

Logistisk regresjoner

Logistisk regresjon ble brukt for å analysere sammenhengen mellom forskjellige jobbkrav, samt arbeidsmiljøfaktorer og jobbrelatert sykefravær og plager. Vi har kontrollert for år, arbeidssted (Hav/land), tilsetningstype (operatør/entreprenør), lederansvar, tillitsverv, og Verneombudsverv. Vi har først kjørt analysene på sammenligning av gruppene «har opplevd nedbemanning» og «har *ikke* opplevd nedbemanning», deretter har vi gjennomført de samme analysene på sammenligning av gruppene «har opplevd omorganisering av moderat eller stor betydning» og «har *ikke* opplevd omorganisering av moderat eller stor betydning».

Jobbrelatert sykefravær	Langtidssykefravær		Korttidssykefravær	
	<i>Ikke NB</i>	<i>NB</i>	<i>Ikke NB</i>	<i>NB</i>
	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
År	0,94	1,02	0,95	0,92**
Hav vs. land	0,70	0,77	0,47**	0,46**
Kjønn	2,55**	1,44*	1,257	0,97
Alder	1,36**	1,35**	1,26**	1,14**
Operatør vs entreprenør	1,20	1,02	1,02	0,81*
Lederansvar	0,84	0,98	0,88	0,83
Tillitsvalgt	0,76	1,24	1,31	1,22
Verneombud	0,95	1,10	1,05	1,17
Fysiske jobbkrav	1,17	1,13	1,18	1,04
Kognitive jobbkrav	1,24	1,12	1,21	1,21*
Ergonomiske jobbkrav	1,67**	1,88**	1,36**	1,57**
Medbestemmelse	1,07	0,90	0,99	0,98
Arbeidsmiljø og -klima	0,79*	0,62**	0,61**	0,61**
Uthvilt i jobbepioder	1,31**	1,14**	1,28**	1,22**
Tidspress	1,05	1,01	1,06	0,99
Constant	0,000	0,002	0,021	0,198
Nagelkerke R Square	0,109	0,127	0,105	0,11
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$				
<i>NB = Nedbemannet</i>				

Tabell vedlegg 1: Logistisk regresjonsanalyse for jobbrelatert sykefravær i nedbemannet vs ikke nedbemannet

Jobbrelatert plager	Rygg, nakke, knær		Hodepine	
	<i>Ikke NB</i>	<i>NB</i>	<i>Ikke NB</i>	<i>NB</i>
	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
År	1,05	0,98	1,04	1,04
Hav vs. land	2,59**	1,99**	0,89	0,80
Kjønn	0,87	0,96	1,32**	1,55**
Alder	1,28**	1,23**	0,96	0,94
Operatør vs entreprenør	0,78*	0,78*	0,73**	0,69**
Lederansvar	0,97	0,86	1,16	1,07
Tillitsvalgt	1,32	1,40*	1,42**	1,07
Verneombud	1,05	1,25	0,90	0,94
Fysiske jobbkrav	1,53**	1,46**	0,94	1,15**
Kognitive jobbkrav	1,31**	1,39**	1,44**	1,41**
Ergonomiske jobbkrav	1,88**	2,05**	1,03	0,90*
Medbestemmelse	0,82*	1,03	0,89*	0,98
Arbeidsmiljø og -klima	0,81*	0,81**	0,79**	0,78**
Uthvilt i jobbperioder	1,18**	1,16**	1,30**	1,33**
Tidspress	0,97	1,02	1,16**	1,14**
Constant	0,00	0,00	0,03	0,03
Nagelkerke R Square	0,171	0,211	0,09	0,11
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$				
<i>NB = Nedbemannet</i>				

Tabell vedlegg 2: Logistisk regresjonsanalyse for jobbrelaterte plager i Nedbemannet vs ikke nedbemannet DEL 1

Jobbrelatert plager	Mage- og tarmproblemer		Hjerte-/ karlidelser		Psykkiske plager	
	Ikke NB	NB	Ikke NB	NB	Ikke NB	NB
	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
År	1,04	0,94	1,14	1,10	1,06	1,04
Hav vs. land	1,34	0,96	0,82	0,87	0,81	0,69**
Kjønn	1,35	1,05	0,80	0,36	1,21	1,28*
Alder	1,04	1,06	1,67**	1,53**	0,97	0,95
Operatør vs entreprenør	0,64**	0,50**	0,87	0,76	0,86	0,97
Lederansvar	1,03	0,85	1,18	1,43	0,98	1,01
Tillitsvalgt	1,15	1,12	0,40	0,92	1,36*	1,25
Verneombud	1,02	0,87	0,28	1,20	1,07	0,85
Fysiske jobbkrav	1,52**	1,42**	1,13	0,94	0,90	1,13*
Kognitive jobbkrav	1,42**	1,31**	2,30*	1,77*	1,79**	1,80**
Ergonomiske jobbkrav	0,71**	0,83**	0,82	1,00	0,91	0,83**
Medbestemmelse	0,90	0,84*	1,68	0,83	0,91	0,99
Arbeidsmiljø og -klima	0,84	0,78**	0,66	0,67*	0,49**	0,54**
Uthvilt i jobbepioder	1,53**	1,36**	1,30	1,23	1,49**	1,37**
Tidspress	1,07	1,11**	1,08	1,20*	1,05	1,06*
Constant	0,00	0,12	0,00	0,00	0,06	0,05
Nagelkerke R Square	0,10	0,11	0,09	0,12	0,16	0,15
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$						
NB = Nedbemannet						

Tabell vedlegg 3: Logistisk regresjonsanalyse for jobbrelaterte plager i Nedbemannet vs ikke nedbemannet DEL 2

Jobbrelatert sykdom	Langtidssykefravær		Korttidssykefravær	
	ikke omorg	omorg	ikke omorg	omorg
	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
År	0,97	0,98	0,99	0,90**
Hav vs. land	0,74	0,80	0,48**	0,45**
Kjønn	2,04**	1,68**	1,05	1,09
Alder	1,30**	1,41**	1,10*	1,24**
Operatør vs entreprenør	0,99	1,25	1,11	0,79*
Lederansvar	0,93	0,86	0,94	0,79*
Tillitsvalgt	0,90	1,15	1,25	1,26
Verneombud	0,99	1,07	1,14	1,08
Fysiske jobbkrav	1,10	1,21*	1,00	1,15
Kognitive jobbkrav	1,20	1,13	1,17	1,19*
Ergonomiske jobbkrav	1,95**	1,66**	1,62**	1,42**
Medbestemmelse	0,83	1,04	1,06	0,93
Arbeidsmiljø og -klima	0,79*	0,64**	0,57**	0,65**
Uthvilt i jobbepioder	1,24**	1,17**	1,30**	1,20**
Tidspress	1,00	1,04	1,02	1,01
Constant	0,00	0,00	0,02**	0,19*
Nagelkerke R Square	0,11	0,11	0,10	0,11

* p<0,05 **p<0,01
Omorg = omorganisert av moderat eller stor betydning

Tabell vedlegg 4: Logistisk regresjonsanalyse for jobbrelatert sykefravær i omorganisert vs ikke omorganisert

Jobbrelatert plager	Rygg, nakke, knær		Hodepine	
	ikke omorg	omorg	ikke omorg	omorg
	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
År	1,04	1,00	1,05*	1,03
Hav vs. land	2,05**	2,07**	0,90	0,77**
Kjønn	0,66*	1,14	1,54**	1,40**
Alder	1,23**	1,27**	0,94*	0,94*
Operatør vs entreprenør	0,71**	0,90	0,73**	0,72**
Lederansvar	0,92	0,84	1,14	1,04
Tillitsvalgt	1,28	1,46**	1,21	1,18
Verneombud	1,37*	1,02	0,98	0,86
Fysiske jobbkrav	1,40**	1,55**	1,03	1,10
Kognitive jobbkrav	1,28*	1,38**	1,36**	1,42**
Ergonomiske jobbkrav	2,00**	2,03**	0,90	0,98
Medbestemmelse	0,89	1,00	0,94	0,95
Arbeidsmiljø og -klima	0,84*	0,79**	0,77**	0,80**
Uthvilt i jobbperioder	1,22**	1,13**	1,39**	1,26**
Tidspress	0,97	1,01	1,13**	1,15**
Constant	0,00	0,00	0,03	0,04
Nagelkerke R Square	0,16	0,22	0,09	0,10

* p<0,05 **p<0,01
Omorg = omorganisert av moderat eller stor betydning

Tabell vedlegg 5: Logistisk regresjonsanalyse for jobbrelaterte plager i omorganisert vs ikke omorganisert DEL 1

Jobbrelaterte plager	Mage- og tarmproblemer		Hjerte-/ karlidelser		Psykiske plager	
	ikke omorg	omorg	ikke omorg	omorg	ikke omorg	omorg
	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
År	1,00	0,98	1,23*	1,11	1,07*	1,05*
Hav vs. land	1,25	0,93	1,10	0,70	0,82	0,66**
Kjønn	1,10	1,25	0,74	0,31	1,29	1,24
Alder	1,03	1,05	1,45**	1,72**	0,93*	0,96
Operatør vs entreprenør	0,54**	0,59**	0,76	0,88	0,81*	1,08
Lederansvar	0,92	0,90	1,76	1,10	1,17	0,87
Tillitsvalgt	1,35	1,01	0,71	0,83	1,36	1,23
Verneombud	0,89	0,92	0,22	1,37	0,97	0,85
Fysiske jobbkrav	1,41**	1,50**	1,15	0,92	0,87	1,18**
Kognitive jobbkrav	1,32**	1,31**	1,94*	1,87*	1,85**	1,72**
Ergonomiske jobbkrav	0,73**	0,80**	0,97	0,96	0,99	0,79**
Medbestemmelse	0,87	0,86*	0,85	1,11	0,95	0,98
Arbeidsmiljø og -klima	0,74**	0,84*	0,59*	0,71	0,49**	0,55**
Uthvilt i jobbperioder	1,58**	1,32**	1,11	1,38**	1,54**	1,33**
Tidspress	1,09*	1,09*	1,07	1,24*	0,99	1,08**
Constant	0,03	0,04	0,00	0,00	0,04	0,05
Nagelkerke R Square	0,11	0,09	0,10	0,11	0,15	0,15
* p<0,05 **p<0,01						
Omorg = omorganisert av moderat eller stor betydning						

Tabell vedlegg 6: Logistisk regresjonsanalyse for jobbrelaterte plager i omorganisert vs ikke omorganisert DEL 2

Independent Samples Test: T-test

- Levene's Test for Equality of Variances
- t-test for Equality of Means

År	Forskjeller Nedbemanninger: sykefravær		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
2013	Korttids- sykefravær	eva	103,98	0,00	-5,15	9 360,00	0,00	-0,03	0,00
		evNa			-4,50	2 986,67	0,00	-0,03	0,01
	Langtids- sykefravær	eva	28,52	0,00	-2,68	9 360,00	0,01	-0,01	0,00
		evNa			-2,44	3 123,66	0,01	-0,01	0,00
2015	Korttids- sykefravær	eva	20,63	0,00	-2,26	8 451,00	0,02	-0,01	0,00
		evNa			-2,41	4 597,36	0,02	-0,01	0,00
	Langtids- sykefravær	eva	9,71	0,00	-1,55	8 451,00	0,12	-0,01	0,00
		evNa			-1,64	4 493,42	0,10	-0,01	0,00
2017	Korttids- sykefravær	eva	37,77	0,00	-3,05	7 408,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-3,22	6 094,57	0,00	-0,02	0,00
	Langtids- sykefravær	eva	97,54	0,00	-4,87	7 408,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-5,42	6 888,56	0,00	-0,02	0,00

År	Forskjeller omorganisering: Sykefravær		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
2013	Korttids- sykefravær	eva	160,07	0,00	-6,34	9 349,00	0,00	-0,03	0,00
		evNa			-5,74	4 773,91	0,00	-0,03	0,00
	Langtids- sykefravær	eva	92,08	0,00	-4,80	9 349,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-4,35	4 780,90	0,00	-0,02	0,00
2015	Korttids- sykefravær	eva	137,42	0,00	-5,82	8 410,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-5,77	7 436,09	0,00	-0,02	0,00
	Langtids- sykefravær	eva	89,42	0,00	-4,71	8 410,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-4,67	7 446,01	0,00	-0,02	0,00
2017	Korttids- sykefravær	eva	52,15	0,00	-3,59	7 414,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-3,64	7 386,72	0,00	-0,02	0,00
	Langtids- sykefravær	eva	107,56	0,00	-5,14	7 414,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-5,25	7 152,20	0,00	-0,02	0,00

År	Forskjeller Nedbemanning: Jobbrelaterede plager		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
			F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	
2013	Hodepine	eva	33,69	0,00	-2,93	9 360,00	0,00	-0,02	0,01	
		evNa			-2,77	3 285,73	0,01	-0,02	0,01	
	Mage- /tarmproblemer	eva	84,09	0,00	-4,62	9 360,00	0,00	-0,02	0,00	
		evNa			-4,03	2 981,66	0,00	-0,02	0,01	
	Hjerte-/karlidelser	eva	14,38	0,00	-1,90	9 360,00	0,06	0,00	0,00	
		evNa			-1,58	2 830,96	0,11	0,00	0,00	
	Psykiske plager	eva	124,99	0,00	-5,66	9 360,00	0,00	-0,03	0,01	
		evNa			-4,97	2 998,32	0,00	-0,03	0,01	
	Rygg, nakke og knær	eva	112,03	0,00	-5,36	7 481,00	0,00	-0,03	0,01	
		evNa			-4,65	2 309,34	0,00	-0,03	0,01	
	2015	Hodepine	eva	114,82	0,00	-5,21	8 451,00	0,00	-0,04	0,01
			evNa			-5,71	4 846,66	0,00	-0,04	0,01
Mage- /tarmproblemer		eva	26,94	0,00	-2,58	8 451,00	0,01	-0,01	0,00	
		evNa			-2,78	4 699,47	0,01	-0,01	0,00	
Hjerte-/karlidelser		eva	2,78	0,10	-0,83	8 451,00	0,40	0,00	0,00	
		evNa			-0,91	4 800,41	0,36	0,00	0,00	
Psykiske plager		eva	58,11	0,00	-3,76	8 451,00	0,00	-0,02	0,01	
		evNa			-4,10	4 813,75	0,00	-0,02	0,01	
Rygg, nakke og knær		eva	103,41	0,00	-4,97	6 562,00	0,00	-0,03	0,01	
		evNa			-5,64	4 443,38	0,00	-0,03	0,01	
2017		Hodepine	eva	65,26	0,00	-3,98	7 408,00	0,00	-0,03	0,01
			evNa			-4,13	5 847,35	0,00	-0,03	0,01
	Mage- /tarmproblemer	eva	27,83	0,00	-2,62	7 408,00	0,01	-0,01	0,01	
		evNa			-2,74	5 947,50	0,01	-0,01	0,00	
	Hjerte-/karlidelser	eva	15,74	0,00	-1,98	7 408,00	0,05	0,00	0,00	
		evNa			-2,17	6 667,47	0,03	0,00	0,00	
	Psykiske plager	eva	111,85	0,00	-5,19	7 408,00	0,00	-0,03	0,01	
		evNa			-5,53	6 268,02	0,00	-0,03	0,01	
	Rygg, nakke og knær	eva	130,68	0,00	-5,58	5 681,00	0,00	-0,04	0,01	
		evNa			-6,03	5 165,88	0,00	-0,04	0,01	

År	Forskjeller omorganisering: Jobbrelaterte plager		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
2013	Hodepine	eva	254,51	0,00	-8,04	9 349,00	0,00	-0,05	0,01
		evNa			-7,39	4 940,90	0,00	-0,05	0,01
	Mage- /tarmproblemer	eva	142,30	0,00	-5,97	9 349,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-5,38	4 725,81	0,00	-0,02	0,00
	Hjerte- /karlidelser	eva	7,62	0,01	-1,38	9 349,00	0,17	0,00	0,00
		evNa			-1,27	4 927,00	0,21	0,00	0,00
	Psykiske plager	eva	292,71	0,00	-8,57	9 349,00	0,00	-0,04	0,00
		evNa			-7,63	4 605,80	0,00	-0,04	0,01
Rygg, nakke og knær	eva	139,08	0,00	-5,92	7 467,00	0,00	-0,03	0,01	
	evNa			-5,36	3 654,68	0,00	-0,03	0,01	
2015	Hodepine	eva	254,07	0,00	-7,88	8 410,00	0,00	-0,05	0,01
		evNa			-7,83	7 765,39	0,00	-0,05	0,01
	Mage- /tarmproblemer	eva	113,91	0,00	-5,31	8 410,00	0,00	-0,02	0,00
		evNa			-5,26	7 577,47	0,00	-0,02	0,00
	Hjerte- /karlidelser	eva	15,81	0,00	-1,99	8 410,00	0,05	0,00	0,00
		evNa			-1,97	7 196,33	0,05	0,00	0,00
	Psykiske plager	eva	187,03	0,00	-6,78	8 410,00	0,00	-0,04	0,01
		evNa			-6,72	7 600,36	0,00	-0,04	0,01
Rygg, nakke og knær	eva	130,24	0,00	-5,67	6 524,00	0,00	-0,03	0,01	
	evNa			-5,57	5 682,31	0,00	-0,03	0,01	
2017	Hodepine	eva	248,50	0,00	-7,74	7 414,00	0,00	-0,06	0,01
		evNa			-7,85	7 342,45	0,00	-0,06	0,01
	Mage- /tarmproblemer	eva	156,90	0,00	-6,19	7 414,00	0,00	-0,03	0,00
		evNa			-6,32	7 139,09	0,00	-0,03	0,00
	Hjerte- /karlidelser	eva	10,41	0,00	-1,61	7 414,00	0,11	0,00	0,00
		evNa			-1,63	7 362,34	0,10	0,00	0,00
	Psykiske plager	eva	306,58	0,00	-8,56	7 414,00	0,00	-0,05	0,01
		evNa			-8,74	7 146,89	0,00	-0,05	0,01
Rygg, nakke og knær	eva	228,30	0,00	-7,41	5 688,00	0,00	-0,05	0,01	
	evNa			-7,46	5 269,40	0,00	-0,05	0,01	

Independent Samples Test

År	Forskjeller nedbemanning: Jobbkraft		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
2013	Fysiske jobbkraft	eva	14,38	0,00	-9,02	9 108,00	0,00	-0,18	0,02
		evNa			-8,68	3 245,86	0,00	-0,18	0,02
	Kognitive jobbkraft	eva	0,14	0,71	-8,81	9 058,00	0,00	-0,15	0,02
		evNa			-8,84	3 410,05	0,00	-0,15	0,02
	Ergonomiske jobbkraft	eva	34,19	0,00	-13,40	9 145,00	0,00	-0,30	0,02
		evNa			-12,66	3 194,04	0,00	-0,30	0,02
2015	Fysiske jobbkraft	eva	11,70	0,00	-8,15	8 160,00	0,00	-0,16	0,02
		evNa			-8,34	4 033,64	0,00	-0,16	0,02
	Kognitive jobbkraft	eva	0,50	0,48	-7,62	8 101,00	0,00	-0,13	0,02
		evNa			-7,65	3 849,90	0,00	-0,13	0,02
	Ergonomiske jobbkraft	eva	20,78	0,00	-11,76	8 184,00	0,00	-0,27	0,02
		evNa			-12,24	4 166,63	0,00	-0,27	0,02
2017	Fysiske jobbkraft	eva	0,03	0,86	-13,62	7 172,00	0,00	-0,28	0,02
		evNa			-13,73	5 155,42	0,00	-0,28	0,02
	Kognitive jobbkraft	eva	2,83	0,09	-12,75	7 130,00	0,00	-0,22	0,02
		evNa			-12,98	5 293,37	0,00	-0,22	0,02
	Ergonomiske jobbkraft	eva	16,70	0,00	-15,26	7 205,00	0,00	-0,35	0,02
		evNa			-15,63	5 397,56	0,00	-0,35	0,02

År	Forskjeller nedbemanning: Arbeidsfaktorer		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
2013	Medbestemmelse	eva	3,46	0,06	5,34	9 097,00	0,00	0,10	0,02
		evNa			5,22	3 299,15	0,00	0,10	0,02
	Sosial støtte	eva	2,12	0,15	7,74	8 993,00	0,00	0,13	0,02
		evNa			7,63	3 316,07	0,00	0,13	0,02
	Tidspress	eva	0,53	0,47	-3,38	9 153,00	0,00	-0,12	0,03
		evNa			-3,36	3 433,94	0,00	-0,12	0,04
Uthvilt i jobbperioder	eva	15,88	0,00	-3,74	9 230,00	0,00	-0,10	0,03	
	evNa			-3,64	3 368,70	0,00	-0,10	0,03	
2015	Medbestemmelse	eva	0,00	0,99	5,59	8 182,00	0,00	0,10	0,02
		evNa			5,63	3 897,51	0,00	0,10	0,02

	Sosial støtte	eva	0,79	0,37	4,27	8 063,00	0,00	0,08	0,02
		evNa			4,31	3 838,87	0,00	0,08	0,02
	Tidspress	eva	0,66	0,42	-4,24	8 213,00	0,00	-0,14	0,03
		evNa			-4,20	3 794,28	0,00	-0,14	0,03
	Uthvilt i jobbperioder	eva	2,28	0,13	-5,92	8 291,00	0,00	-0,16	0,03
		evNa			-6,10	4 150,88	0,00	-0,16	0,03
2017	Medbestemmelse	eva	16,49	0,00	12,79	7 182,00	0,00	0,25	0,02
		evNa			13,09	5 417,67	0,00	0,25	0,02
	Sosial støtte	eva	5,45	0,02	12,74	7 042,00	0,00	0,23	0,02
		evNa			12,96	5 175,00	0,00	0,23	0,02
	Tidspress	eva	0,04	0,83	-10,86	7 206,00	0,00	-0,39	0,04
		evNa			-10,94	5 156,74	0,00	-0,39	0,04
	Uthvilt i jobbperioder	eva	170,35	0,00	-11,43	7 286,00	0,00	-0,33	0,03
		evNa			-11,96	5 840,37	0,00	-0,33	0,03

År	Forskjeller omorganisering: Jobbkrav		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig.(2- tailed)	M Diff	Std. Er Diff
2013	Fysiske jobbkrav	eva	6,52	0,01	-7,47	9 098,00	0,00	-0,13	0,02
		evNa			-7,37	5 721,73	0,00	-0,13	0,02
	Kognitive jobbkrav	eva	0,01	0,91	-15,22	9 045,00	0,00	-0,22	0,01
		evNa			-15,26	5 941,81	0,00	-0,22	0,01
	Ergonomiske jobbkrav	eva	1,87	0,17	-7,33	9 134,00	0,00	-0,15	0,02
		evNa			-7,28	5 837,67	0,00	-0,15	0,02
2015	Fysiske jobbkrav	eva	9,49	0,00	-8,56	8 128,00	0,00	-0,15	0,02
		evNa			-8,55	8 046,95	0,00	-0,15	0,02
	Kognitive jobbkrav	eva	0,08	0,78	-15,21	8 070,00	0,00	-0,22	0,01
		evNa			-15,21	8 044,38	0,00	-0,22	0,01
	Ergonomiske jobbkrav	eva	3,01	0,08	-11,98	8 149,00	0,00	-0,24	0,02
		evNa			-11,97	8 082,99	0,00	-0,24	0,02
2017	Fysiske jobbkrav	eva	1,31	0,25	-14,17	7 170,00	0,00	-0,27	0,02
		evNa			-14,17	7 053,03	0,00	-0,27	0,02
	Kognitive jobbkrav	eva	5,84	0,02	-20,30	7 128,00	0,00	-0,33	0,02
		evNa			-20,36	7 076,41	0,00	-0,33	0,02
	Ergonomiske jobbkrav	eva	8,04	0,00	-13,97	7 204,00	0,00	-0,31	0,02
		evNa			-14,02	7 168,74	0,00	-0,31	0,02

År	Forskjeller omorganisering: Arbeidfaktorer		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
			F	Sig.	t	df	Sig.(2- tailed)	M Diff	Std. Er Diff
2013	Sosial støtte	eva	17,01	0,00	15,23	8 980,00	0,00	0,23	0,02
		evNa			14,81	5 455,78	0,00	0,23	0,02
	Tidspress	eva	10,16	0,00	-15,17	9 142,00	0,00	-0,47	0,03
		evNa			-14,75	5 545,47	0,00	-0,47	0,03
	Uthvilt i jobbperioder	eva	54,87	0,00	-10,84	9 219,00	0,00	-0,26	0,02
		evNa			-10,51	5 544,78	0,00	-0,26	0,02
	Medbestemmelse	eva	13,48	0,00	13,03	9 085,00	0,00	0,21	0,02
		evNa			12,74	5 565,17	0,00	0,21	0,02
2015	Sosial støtte	eva	15,29	0,00	13,76	8 029,00	0,00	0,21	0,02
		evNa			13,74	7 915,06	0,00	0,21	0,02
	Tidspress	eva	4,02	0,05	-14,17	8 179,00	0,00	-0,42	0,03
		evNa			-14,16	8 101,31	0,00	-0,42	0,03
	Uthvilt i jobbperioder	eva	7,36	0,01	-7,52	8 254,00	0,00	-0,18	0,02
		evNa			-7,51	8 166,24	0,00	-0,18	0,02
	Medbestemmelse	eva	17,12	0,00	12,34	8 148,00	0,00	0,20	0,02
		evNa			12,32	8 025,87	0,00	0,20	0,02
2017	Sosial støtte	eva	12,94	0,00	16,42	7 044,00	0,00	0,28	0,02
		evNa			16,51	7 026,89	0,00	0,28	0,02
	Tidspress	eva	0,00	0,95	-17,87	7 204,00	0,00	-0,60	0,03
		evNa			-17,94	7 158,66	0,00	-0,60	0,03
	Uthvilt i jobbperioder	eva	119,77	0,00	-12,73	7 289,00	0,00	-0,35	0,03
		evNa			-12,80	7 274,89	0,00	-0,35	0,03
	Medbestemmelse	eva	7,12	0,01	14,02	7 182,00	0,00	0,26	0,02
		evNa			14,06	7 134,18	0,00	0,26	0,02



NORCE Norwegian Research Centre AS , Postboks 22 Nygårdstangen, NO-5838 Bergen, Norway
E-MAIL post@norceresearch.no | WEB norceresearch.no | TEL. +47 56 10 70 00 | ORG. NO. 919 408 049

