

Isabelle Christine Tomren

Offshoring av arbeidskraft i Unit4

Hvordan opplever de ansatte hos Unit4 R&D offshoringsprosessen til
lavkostland?

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg undersøkt programvarehuset Unit4 R&D og hvordan de ansatte har opplevd offshoringsprosessen, altså flytting av arbeidsoppgaver til utlandet. For å besvare problemstillingen har jeg benyttet en kvalitativ metode, nærmere bestemt individuelle intervjuer. Undersøkelsen viste at det er flere faktorer som spiller inn på ansattes opplevelse av denne prosessen. Ansatte i kjerneposisjoner, altså ansatte med høy kompetanse og betydning for virksomheten, opplever endringen annerledes enn ansatte i mer perifere posisjoner. Videre fant jeg ikke klart støtte for det såkalte *overlevendessyndromet* (Appelbaum, Delage, Labib & Gault, 1997), altså negative følelser og holdninger til ansatte som blir igjen etter nedbemanninger. Dette på tross av at bedriften ikke benyttet "beste praksis" eller "timing" som har vist å motvirke overlevelsessyndromet (Baruch & Hind, 2000).

Abstract

In this thesis I investigated the software house Unit4 R&D and how employees experienced the ongoing offshoring process, i.e. the relocation of jobs abroad. I used a qualitative method, specifically individual interviews. The survey showed that there are several factors at play in employees' perception of this process. Employees of core positions, i.e. employees with high skills and importance to the business, experience change differently than employees in more peripheral positions. Furthermore, I did not find clear support for the so-called survivor syndrome (Appelbaum et al., 1997), i.e. negative emotions and attitudes to employees who remain after downsizing. This was despite the fact that the company did not use "best practice" or "timing" that has been shown to counteract the survivor syndrome (Baruch & Hind, 2000).

Offshoring av arbeidskraft i Unit4



*Hvordan opplever de ansatte hos Unit4 R&D offshoringsprosessen til
lavkostland?*

Forord

Med denne masteroppgaven avslutter jeg fem lærerike år på Økonomi og Administrasjon ved Høyskolen i Oslo og Akershus. Oppgaven utgjorde 30 studiepoeng og er innenfor min valgte hovedretning Organisasjon og ledelse. Temaet for avhandlingen er hvordan gjenværende ansatte opplever offshoring til lavkostland.

Til tross for at arbeidet med oppgaven har vært svært krevende, har prosessen vært både morsom og interessant og jeg sitter igjen med et arbeid jeg er svært stolt av. Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder Erik Døving for inspirasjon, god oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også rette en stor takk til respondentene ved Unit4 R&D, som tok seg tid til å delta i undersøkelsen. I tillegg vil jeg takke Savina Tomren, som var min kontaktperson i Unit4 R&D, og har vært en god støttespiller og hjelper i denne prosessen.

Oslo 29. Mai 2015

Isabelle Christine Tomren

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	8
1.1	Innledning	8
1.2	Nøkkelord og begreper benyttet i oppgaven	9
1.3	Oppgavens oppbygging/struktur	11
1.4	Bakgrunnsstoff for oppgaven	12
1.4.1	Offshoringens effekt mot det norske arbeidsmarkedet	12
1.4.2	Hyperkonkurranse	13
2	UNIT4	16
2.1	Visjon og misjon	16
2.2	Forretningsmodell	17
2.3	Organisasjonsstruktur	17
2.4	Unit4 R&D nøkkeltall	18
3	Teori og tidligere forskning	19
3.1	Offshoring	19
3.1.1	Motiver for å offshore tjenester	21
3.1.2	Resultat av offshoring	23
3.1.3	Offshoring innen IT-bransjen	25
3.1.4	Reshoring	27
3.1.5	Nedbemanning og overlevendes reaksjoner	29
3.1.6	Nedbemanning, offshoring og outsourcing	34
3.2	Organisasjonsengasjement	34
3.2.1	Jobbengasjement	37
3.3	Motivasjon	38
3.4	Ledelse	40
3.4.1	Transaksjonsledelse	42
3.4.2	Transformasjonsledelse	42
3.4.3	La-det-skure ledelse	43
3.4.4	Ledelse og offshoring	43
3.5	Kjerne og periferi	44
3.6	Oppsummering av teori og tidligere forskning	46
4	Metode	47
4.1	Forskningsdesign	47
4.2	Valg av metode	47
4.3	Valg av case	48

4.4	Utvelgelse av respondenter	48
4.5	Gjennomføring av intervju	50
4.5.1	Intervjuguiden	50
4.6	Gyldighet og pålitelighet	51
4.7	Etikk	52
5	Resultater	53
5.1	Ansattes opplevelser uttrykt ved organisasjonsengasjement	53
5.1.1	Avdeling 1 - Periferi	53
5.1.2	Avdeling 2 - ?	55
5.1.3	Avdeling 3 - Kjerne	56
5.2	Ansattes opplevelser uttrykt ved motivasjon	57
5.2.1	Avdeling 1 - Periferi	57
5.2.2	Avdeling 2 - ?	58
5.2.3	Avdeling 3 - Kjerne	58
5.3	Ansattes opplevelser uttrykt ved turnoverintensjon	58
5.3.1	Avdeling 1 - Periferi	58
5.3.2	Avdeling 2 - ?	59
5.3.3	Avdeling 3 - Kjerne	59
5.4	Oppsummering	60
6	Teoridrøfting og konklusjon	63
6.1	Konklusjon	65
6.2	Hvor god er undersøkelsen	67
6.2.1	Intern gyldighet	67
6.2.2	Ekstern gyldighet	68
6.2.3	Pålitelige resultater	69
6.3	Videre forskning	70
7	Vedlegg	71
7.1	Bakgrunns spørsmål til HR	71
7.2	Intervjuguide	71
7.3	Kilder	73

Figurliste

<i>Figur 1 - Motiv ved outsourcing (Gottschalk, 2013, s. 55).</i>	22
<i>Figur 2 - DLE rammeverket (Kedia & Mukherjee, 2009, s. 257)</i>	22
<i>Figur 3 - Oppnådd tjenestekvalitet ved outsourcing (Gottschalk, 2013, s. 57).</i>	24
<i>Figur 4 - Kostnadsbilde ved offshoring (Kredittilsynet, i.d, s. 9)</i>	26
<i>Figur 6 - Bedrifters intensjoner om valg av produksjonskilde (The Economist, 2013a)</i>	29
<i>Figur 8 - kausalmodell av ansattes opplevelser.</i>	67

Tabelliste

<i>Tabell 1 - Atkinsons modell av den fleksible bedrift (Nesheim, 2004)</i>	44
<i>Tabell 2 - Huselids klassifisering av strategiske jobber (Huselid et al., 2005, s. 3).</i>	45
<i>Tabell 3 - fordeling av respondenter i undersøkelsen</i>	49
<i>Tabell 4 - Oppsummeringstabell av funnene i undersøkelsen</i>	61

1 Introduksjon

1.1 Innledning

I denne masteroppgaven utforsker jeg hvordan ansatte i en kunnskapsbedrift opplever offshoringsprosessen til lavkostland. En offshoringsprosess kan defineres som det å flytte arbeidsoppgaver som tidligere var foretatt i et land til utlandet (Grossman & Rossi-Hansberg, 2006). I den anledning har jeg valgt å gjennomføre en studie i samarbeid med programvarehuset Unit4 AS, nærmere bestemt datterselskapet Unit4 R&D AS, som nylig gjennomførte en offshoringsprosess til lavkostlandene Spania og Polen. Unit4 R&D AS er en kunnskapsbedrift som jobber med å utvikle ERP-systemer [Enterprise Resource Planning] både til det offentlige og private næringsliv.

Unit4's flaggskip er produktet Agresso som har sine røtter fra 1983, da som Inenco AS. Selskapet Agresso AS ble etablert i 1991, og var da et norskeid selskap. Selskapet vokste svært raskt og fusjonerte med nederlandske Unit4 i 2000 (Unit4, 2013). I 2013 ble Unit4 solgt til Advent International et "private equity firm", og en kjent investor innen programvare (Webb, 2013), (Rossen, 2013).

Unit4 er et av de siste gjenværende programvarehusene i Norge. Selskapet har ikke offshoret i ordets forstand, altså flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en eksternt leverandør i utlandet (Gottschalk, 2013). Gjennom oppkjøp er de nå et internasjonalt selskap så man kan stille spørsmålet om det Unit4 nå gjør egentlig er offshoring, ved Gottschalks definisjon. Likevel føles det nok slik for de mange ansatte som startet i selskapet da det het Agresso og var et lite norsk selskap. Det er derfor interessant å se på hvordan de ansatte opplever denne endringen og hva slags påvirkning dette har på dem. Unit4 R&D har hatt en svært høy andel ansatte med lang ansiennitet (masteroppgave, 2015), dette kan tyde på at det er en arbeidsplass der ansatte trives, noe jeg antar er unikt innen en bransje der endringer ellers implementeres raskt.

På bakgrunn av det overnevnte ønsker jeg å besvare følgende problemstilling:

" Hvordan opplever de ansatte hos Unit4 R&D offshoringsprosessen til lavkostland? "

I dag har teknologiutviklingen åpnet for en helt ny måte å tjene penger på. Tidligere var det kun perifere arbeidsoppgaver som ble offshoret, altså arbeidsoppgaver som er mer generelle

og har mindre betydning for virksomheten, men i de siste årene har også offshoring av tjenesteyting steget (Larsen, Manning & Pedersen, 2013). Offshoring er altså ikke bare økende i omfang globalt, men også i hvilke arbeidsoppgaver som blir offshoret (Grossman & Rossi-Hansberg, 2006). I en verden med store inntektsforskjeller og teknologi som fører til at arbeid kan utføres hvor som helst, ser stadig flere bedrifter sitt snitt til å tjene penger på arbeidsmarkedsarbitrasje. Arbitrasje kan defineres som; *"Gevinsten ved å kjøpe et gode billig i ett marked og så selge det til en høyere pris i et annet marked"* (Dedekam, 2002, s. 385). I det siste har avisoppslag vært preget av overskrifter som "Nordmenn er late" (Paust, 2014), og stadig flere norske bedrifter velger å flagge ut deler av virksomheten til lavkostland (Libell, 2014), (innovasjon norge, i.d).

Det er likevel ikke slik at gevinst er sikkert. En slik endring vil også påvirke de ansatte som blir igjen i bedriften, og all nedbemanning som gjøres av ansatte på en frivillig basis antas å være skadelig for bedriften. Bedre forståelse av hvordan gjenværende reagerer og turnovertilbøyelighet er derfor viktig når det gjelder og minimere de skadelige kostnadene etter nedbemanninger (Maertz, Wiley, LeRouge & Campion, 2010). Det å forstå hvordan minimere disse kostnadene og å minimere den negative påvirkningen en sånn prosess kan ha på de ansatte som blir igjen i bedriften er derfor viktig. På tross av at forskningen rundt temaet nedbemanning er utbredt, er det fortsatt lite som kan sies med sikkerhet vedrørende konsekvensene av nedbemanning. (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010)

Gjennom min problemstilling håper jeg å utforske hvordan ansatte opplever offshoring og nedbemanning og finne ut hvordan ansatte tolker denne prosessen og måten de blir behandlet på. Jeg ønsker å fange opp hvordan folk tenker og hva de føler om dette, hvilke intensjoner de tror ligger bak og hvordan de reagerer på det.

For å besvare problemstillingen benyttet jeg en kvalitativ metode. For å få et riktig og fyldig bilde av ansattes opplevelser mener jeg dette er den beste metoden.

1.2 Nøkkelord og begreper benyttet i oppgaven

Outsourcing og offshoring

Ifølge Gottschalk kan outsourcing defineres som *"Flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør, enten her i landet eller i utlandet."* (Gottschalk, 2013, s. 9). Mens offshoring kan sees på som en videreførelse av begrepet med definisjonen; *"Flytting av*

arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør i et annet land” (Gottschalk, 2013, s. 9). Maertz m. fl (2010) definerer outsourcing som en beslutning om å flytte arbeid ut fra virksomheter, som resulterer i tap av jobb innad i selskapet. Offshoring er definert som en beslutning om å flytte arbeid til utenlandske virksomheter utenfor selskapet (Maertz et al., 2010). Ingen av disse definisjonene dekker klart min oppgave, der bedriften ikke har valgt og flytte arbeid til andre aktører, men flytter arbeid innad i selskapet, men til utlandet. Det er vanskelig å skille mellom de to terminologiene. Ifølge Manning m.fl (2008); ”referer offshoring til prosessen med sourcing og koordinering av oppgaver og funksjoner på tvers av landegrensene. Outsourcing derimot, betegner levering av produkter eller tjenester av en ekstern leverandør, det vil si utenfor grensene for firmaet.” (Manning et al., 2008, s. 5). Offshoring kan altså omfatte både innenhus og outsourcete aktiviteter sendt utenlands. I motsetning vil outsourcing både kunne være innenlands [onshore] og utlands [offshore]. (Manning et al., 2008)

Jeg benytter derfor denne definisjonen istedet og supplerer med at Grossman m.fl (2006) foretrekker begrepet ”offshoring” fordi i motsetning til outsourcing antyder det at oppgaver tidligere foretatt i ett land nå utføres i utlandet. Outsourcing derimot antyder at oppgaver tidligere utført in-house, nå kjøpes annensteds, men ikke nødvendigvis utenlands. Grossman understreker at offshoring ikke bare inkluderer utenlandsk sourcing fra leverandører som ikke er beslektet, men også flytting utenlands av noen av aktivitetene utført av multinasjonale firma (Grossman & Rossi-Hansberg, 2006).

Denne definisjonen blir også brukt av Milman m.fl (2013), som definerer offshoring som alle kjøp av innsatsvarer fra utlandet, enten gjort gjennom offshore outsourcing eller *captive offshoring*, her definert som innenfor rammene av en MNC [Multinational Corporation], innenfor-firma handel (Milberg & Winkler, 2013).

Captive offshoring

Å sette ut arbeidsoppgaver på tvers av landegrenser, men innad i bedriften (Kedia & Mukherjee, 2009) (Manning et al., 2008).

Reshoring

Flytte arbeidskraften ”hjem” igjen (The Economist, 2013a).

Insourcing

Outsourcing i motsatt retning [fra utenlandsbaserte firmaer til innenlandske firmaer]. Fks, vil US "insourcing" referere til outsourcing fra resten av verden til USA. (Amiti & Wei, 2005).

Arbitrasje

"Gevinsten ved å kjøpe et gode billig i ett marked og så selge det til en høyere pris i et annet marked" (Dedekam, 2002, s. 385).

Overlevendessyndromet eller "survivor syndrome"

Presentert av Appelbaum m.fl (1997), viser til følelser og rekasjoner overlevende kan oppleve i forbindelse med en nedbemanning (Iversen, Mollestad & Nesheim, 2009).

Turnoverintensjon

"Planer om å slutte" (Lai, 2011).

Kjerne/Periferi

I denne oppgaven har jeg benyttet kjerne som beskrivelse på de arbeidsoppgavene og stillingene som er nærmest bedriftens strategi og har høy spesifikk betydning og kompetanse for virksomheten, og periferi for de arbeidsoppgavene og stillingene som er mer generelle og har en lav generell betydning for virksomheten. Kjerne/periferi teori har mye til felles med Huselids (2005) klassifisering av A- jobber, så i denne oppgaven regner jeg også ansatte i kjerneposisjoner til å ha en direkte strategisk påvirkning, høy ytelsesvariabilitet, autonome beslutningsprosesser, samt å være i en verdiskapende posisjon. Ansatte i mer perifere posisjoner vil ha en indirekte strategisk eller liten strategisk påvirkning, ved at de støtter strategiske posisjoner, de vil også ha lavere ytelsesvariabilitet, mindre autonome beslutningsprosesser og støtter de verdiskapende posisjonene, men skaper ikke direkte verdi selv.

1.3 Oppgavens oppbygging/struktur

Første del av oppgaven består av bakgrunnsstoff og informasjon for oppgaven, samt en beskrivelse av bedriften Unit4 som jeg har valgt å undersøke. Videre har jeg satt opp et teoretisk rammeverk for å støtte opp om oppgaven. Her har jeg gått inn på teori om offshoring, outsourcing og nedbemanning, samt teori om organisasjonsengasjement, motivasjon, ledelse og kjerne-periferi. Den siste delen av oppgaven er en beskrivelse av min

metodiske tilnærming og inneholder metode samt analyse og konklusjon. Til slutt presenterer jeg mine resultater samt drøfting og konklusjon.

1.4 Bakgrunnsstoff for oppgaven

1.4.1 Offshoringens effekt mot det norske arbeidsmarkedet

Det har vært diskusjon i media vedrørende offshoringens effekt mot det norske arbeidsmarkedet. I norske virksomheter hadde 38% av alle ansatte opplevd reduksjon i bemanningen i løpet av de siste to årene (Nesheim, Olsen & Kalleberg, 2007). Det hevdes både at offshoringen kan føre til kompetansetørke (Kirknes, 2013), og at konsekvensen av at bedrifter i finansnæringen fortsetter å outsource IT tjenester være at store norske veletablerte IT-miljøer i finans kan forsvinne om få år (Elboth, 2013). På den andre siden, hevdes det at disse påstandene er en myte og at offshoring derimot er et komplement til den norske kompetansen, og er heller en mulighet for å ta av presset i kompetansemarkedet i Norge. Leder i IKT-Norge, Per Morten Hoff, hevder at vi er mer kreative enn lavkostland, slik at utvikling av produktene og tjeneste fortsatt vil være i Norge (Oreld, 2013). Det kan hende mine respondenter er påvirket av disse medieoppslagene. Hvordan de har opplevd en slik prosess og hva de synes om den, er mest sannsynlig berørt av deres informasjonsbase.

Det kan også diskuteres om bedrifter har fått med seg hele regnestykket. Direktør i Finansforbundet, Rune Wilhelm Henriksen (2013), peker på at det er vanskelig å beregne gevinsten av å flytte oppgaver utenlands. Det er viktig at bedrifter ikke ser seg blind på lovende lave lønnskostnader slik at tillitsvalgte også kan få være med å styre prosesser og slik medvirke til at flere arbeidsplasser blir i Norge (Henriksen, 2013). Dette støttes av ansvarlig redaktør i Finansforbundet, Svein Åge Eriksen, som peker på at årsaken ligger i at flere kostnader ikke oppdages med en gang, og gevinsten blir derfor langt mindre enn anslått. På tross av dette fortsetter norske ledere å velge og offshore (Eriksen, 2013).

The end of labor is to gain leisure (Aristotle, i.d).

Som nevnt innledningsvis har det vært flere avisoppslag preget av overskrifter som *"late nordmenn"* (Paust, 2014). Dette ble igangsatt av direktør Trond-Morten Lindberg i BDO. Han mener nordmenn er late og trenger en holdningsendring (Lindberg, 2015). En OECD rapport viser at nordmenn er i bunnsjiktet når det gjelder antall arbeidstimer vi jobber i gjennomsnitt. Bare tyskerne og nederlenderne brukte færre timer på jobb (Sjøberg, Langberg & Winsnes,

2015). Her var Mexico og andre latinamerikanske land på topp. Det nevnes ikke i artikkelen, men jeg mener det her vil være relevant og også se at denne forskjellen i noen grad kan tilskrives kulturforskjeller. I Mexico er det blant annet kultur for lange lunsjer, og siestaer midt på dagen, noe som kan føre til at de sitter på jobb i flere timer, i motsetning til nordmenn som har korte pauser men heller drar hjem tidligere (Gesteland, 2012). Videre viste samme undersøkelse at nordmenn er blant de mest produktive i verden. Her er det også andre faktorer som må tas hensyn til, for her er også oljeinntektene regnet med, noe som betyr at produktiviteten øker i takt med oljeprisen. Artikkelforfatterne mener derfor det vil være mer relevant og se på veksten i produktivitet som har falt de siste ti årene (Sjøberg et al., 2015). Ifølge økonomiprofessor Jørn Rattsø ved NTNU i Trondheim, må Norge også ligge på topp når det gjelder å bruke arbeidskraft og kapital smartere hvert år, dersom vi fortsatt skal ligge på topp i inntektsnivå. Han mener oljenæringen ikke kan vokse mer, og at andre næringer nå må stå for veksten (Bjørnstad, 2015). Rattsø er en leder av nylig oppnevnte produktivitetskommissjonen, som søker å kartlegge årsakene til den svake produktivitetsveksten og fremme konkrete forslag for å styrke produktivitet og vekstevne i norsk økonomi (Regjeringen.no, 2014). I årene mellom 1996 og 2005 økte produksjonen pr timeverk i gjennomsnitt med 3 % årlig i fastlands-Norges næringsliv, i årene etter frem til 2013 har den årlige veksten kun vært på 0,7 % (Bjørnstad, 2015).

Finanspolitisk talsperson i Ap, Marianne Marthinsen, kaller utspillet fra Lindberg en ”*grov forenkling*”. Hun mener debatten om produktivitet er viktig, men at BDO-sjefens utspill hadde feil fokus, og heller bidro med en slags pekefinger-mentalitet som ikke bidrar til å løfte norsk produktivitetsvekst (Langberg, 2015).

1.4.2 Hyperkonkurransen

I de siste årene har begrepet hyperkonkurransen fått stadig mer oppmerksomhet. Et marked som er under hyperkonkurransen kjennetegnes ved at produktene har kortere livssyklus enn normalt, da man stadig utvikler nye eller differensierte produkter med nye funksjoner. Det er til og med en konkurransestrategi for mange bedrifter å erstatte sitt eget produkt før konkurrentene gjør det (Thomas & Don, 2008).

Krav til innovasjon og effektivitet bidrar til vekst i markedet. I tillegg til disse faktorene, er det tre dynamiske krefter som også er pådrivere for vekst. Den første går på *innføring av kunnskapskapital* som springer ut av dagens informasjonsteknologi. Den andre går på

etterspørselssiden og at en her kan dra nytte stordriftsfordeler for å øke kundemassen. Den siste dynamiske kraften går på at firmaer i en industri oppretter nye *strategiske eiendeler*. Dette har blitt kalt ”den nye dynamiske oppfinnsomheten”. Dette synet ser at konkurransen har to ansikter: statisk og dynamisk. Statiske firmaer tar teknologien for gitt og konkurrerer kun på pris og kostnader, mens de mer dynamiske firmaene endrer teknologien stadig på forskjellige steder i verdikjeden, og utfordrer med dette konkurrentene (Sengupta, 2002).

Det kan også argumenteres for at det ikke er økt konkurranse i dag enn tidligere. McNamara med flere (2003) finner liten støtte for at markeder har blitt mer hyperkonkurransebetont. Mellom 1970 - og 1980-tallet fant de redusert markedsstabilitet, som er konsistent med hyperkonkurranse, men at det fra sent på 80-tallet til midten av 90-tallet gikk motsatt vei, og markedets stabilitet økte. De fant videre at hyperkonkurranseperspektivet var viktig, men ikke mer nå enn det har vært tidligere år (McNamara et al., 2003). På tross av dette fant Wiggins m. fl (2005) at hyperkonkurranse ville gjøre det vanskeligere for bedrifter å beholde varige konkurransefortrinn. Wiggins peker på at årsaken til de forskjellige resultatene ligger i et vanskelig målbart tema, der resultatet er delt på grunn av bruk av forskjellige metoder og hva forskeren faktisk tester (Wiggins & Ruefli, 2005). Visse nyhetsartikler støtter opp om antagelsen om økt hyperkonkurranse. Jeg finner blant annet at dagens teknologi har en mye kortere levetid enn før, og i en vekstkurve presentert av DeGusta (2012) ser man at adopsjon og spredning av produkter skjer svært fort, og at bedrifter derfor må gripe markedsmulighetene raskere enn før. Et eksempel på dette så vi da den vanlige telefonen ble presentert på 1930-tallet. Da gikk det flere tiår før den ble beregnet som allemannseie. Mobilen derimot har kun brukt ett tiår på å komme på det nivået telefonen har brukt seksti år på (Felton, 2008).

Flere hendelser tyder på at store deler av markedet i dag er utsatt for hyperkonkurranse, og at dette vil være noe som kan påvirke en bedrifts strategivalg. Hyperkonkurranse har lenge vært anerkjent som en utfordring i de fleste industrinæringene (Sharkey & Beeman, 2008). Samlet tyder litteraturen på at globalisering samt den teknologiske utviklingen ser ut til å være de største drivkreftene for nettopp dette (Bauer & Snow, 1996). I 2014 kjøpte tre av ti foretak nettskytjenester. Bruk av IKT i næringslivet har økt, så det er nærliggende og anta at dette er et marked i sterk vekst (Statistisk sentralbyrå, 2014).

Det er mye som kan tyde på at IT-bransjen befinner seg under hyperkonkurranse. Her har produktene kortere livssyklus enn normalt, og det utvikles stadig nye eller differensierte

produkter med nye funksjoner. Disse nye kravene til innovasjon og nyskapning, samt effektivitet bidrar til vekst, men også økt konkurranse i markedet. Og det er her offshoring kommer inn. I markeder preget av hyperkonkurranse er det vanskeligere å beholde varige konkurransefortrinn, og det kan derfor tyde på at firmaer ser det nødvendig å se til markeder med lavere kostnader for å hente arbeidskraft for slik å beholde et fortrinn i konkurransen. I følge Sengupta (2002) er det tre dynamiske krefter som er pådrivere for vekst i et dynamisk marked. Dette kan vi knytte opp mot Unit4 R&Ds offshoring beslutning. Ved å offshore innføres ny kunnskapskapital, samt at de er et dynamisk selskap som endrer teknologien på forskjellige steder i verdikjeden. Mens statiske firmaer kanskje velger å kun kutte kostnader og pris, velger Unit4 R&D å omstrukturere selskapet, slik at de vokser og er ”med” i konkurransen.

2 UNIT4

Den globale virksomheten UNIT4 er en ledende aktør innen menneskesentrert bedriftsprogramvare for serviceorganisasjoner. De utvikler og tilbyr sky ERP, økonomistyring og andre forretningsapplikasjoner designet for å møte de spesifikke kravene fra det offentlige, kommersielle og ikke kommersielle kunder, og hjelpe dem og omfavne endring enkelt, raskt og kostnadseffektivt. Unit4 har hovedkvarter i Nederland med virksomhet i 26 land på verdensbasis og 4100 ansatte (Unit4, i.d b).

Unit4 gruppen omfavner en rekke av verdens ledende programvaremerker hvorav produktet Agresso er Unit4's flaggskip. Agresso er et ERP system for mellomstore tjenesteintensive organisasjoner. Agresso representerer den desidert største inntektskilden i hele Unit4 produktportefølje (Unit4, 2013). I oppgaven ser jeg det mest hensiktsmessig å fokusere på den norske delen av selskapet, det som tidligere het Agresso, og som nå heter Unit4 R&D AS. Å fokusere på hele organisasjonen Unit4 ville blitt for stort for omfanget av denne masteroppgaven så jeg ser det derfor mest relevant og legge fokus her.

2.1 Visjon og misjon

Unit4's overordnede mål er; *"To become the world's leading people centric software company for the services sector"* (Unit4, 2013, s. 8). Altså å bli verdens ledene menneskesentrerte programvarebedrift.

Unit4 ønsker å sette den globale standarden for business programvare som hjelper dynamiske organisasjoner å omfavne endring, raskt, enkelt og kostnadseffektivt. Målet er å skape, levere og støtte tilpasningsdyktig programvare og tjenester globalt, hjelpe organisasjoner å administrere deres dynamiske selskapers behov effektivt. Strategien er å vokse organisk, gjennom partnerskap og ved oppkjøp for å utvide omfanget av deres løsninger, sektoren de fokuserer på og deres måter å kommunisere med kundene.

Unit4 ønsker å være kjent for kvalitet og innovasjon av programvare og tjenester. De har en verdimålsetning om å omfavne endring, noe som de mener gir Unit4 en klar differensiering i markedet. Mange organisasjoner snakker om endring og fleksibilitet, men få vedtar det som deres mantra og kjører det gjennom sin organisasjon på samme måte som Unit4 gjør (Unit4, 2013).

2.2 Forretningsmodell

Unit4 ønsker en forretningsmodell som maksimiserer entreprenørskap av ledelsen som gjennomfører lokal forretningsdrift. Dette nås gjennom å balansere lokale initiativer mot bedriftens strategiske prioriteringer og forsyner dem med sentrale tjenester og ressurser. Videre ønsker Unit4 å ha en forretningsmodell som er bærekraftig og har en positiv påvirkning på alle interessentene.

Unit4 baserer seg på fire søyler som vil gjøre bedriften bedre rustet til å gripe markedsmuligheter og la bedriften vokse i de følgende år.

1. Fokus på Unit4s kjernestyrker og på å betjene kundebasen for å forsikre at de fortsetter å få løsningene de trenger i en verden i rask endring.
2. Fokus på innovasjon.
3. Fokus på å utvikle et økosystem av partnere som muliggjør ekspandering av selskapet geografisk.
4. Fokus på vekst og på å utvikle en sterke global ambisjon for selskapet.

Ifølge årsrapporten fra 2013 skiller ERP systemet Agresso seg ut fra konkurrentene ved at det er bygget rundt mennesker og ikke programmer. ERP er designet for å administrere finans, innkjøp, prosjekter, mennesker, lønn og generell administrasjon av mellomstore til store tjenesteintensive organisasjoner (Unit4, 2013).

2.3 Organisasjonsstruktur

I Norge er virksomheten todelt mellom Unit4 R&D AS, som skaper og utvikler flaggskipproduktet Agresso ERP-system, og Unit4 Agresso AS, som selger, implementerer og støtter ERP-systemet i det norske markedet (Unit4 Agresso, i.d b). Totalt er det ca 380 ansatte i Norge, fordelt på begge selskapene (Unit4 Agresso, i.d a). I Unit4 R&D er det hovedsakelig tre avdelinger. Avdelingene ser ut til å være inndelt i forhold til en økende grad av kjerne/perifere oppgaver, altså ser det ut som om noen av avdelingene er mer knyttet til bedriftens strategi og kjerneoppgaver enn andre.

Selskapet Agresso AS ble etablert i Norge i 1991 og vokste svært raskt, allerede i 1994 hadde bedriften startet sitt første partnerskap i England. Agresso fusjonerte med Nederlandske Unit4 i 2000, og i 2005 hadde selskapet mer enn 2,5 millioner brukere, altså individuelle benyttere av systemet, i mer enn 100 land (Unit4, 2013). I 2013 ble Unit4 solgt til Advent

International et ”private equity firm”, og en kjent investor innen programvare (Webb, 2013), (Rossen, 2013). Fra Unit4 sin side ble salget begrunnet med betraktninger rundt overgang til ny forretningsmodell med vekt på leveranse av bedriftsprogramvare (Rossen, 2013). Salget førte også til at Unit4 ble tatt av børsen, noe daværende direktør i Unit4 Agresso AS, Helge Strypet var fornøyd med og hevdet at; *”utfordringen som børsnotert er at man hele tiden må balansere strategiske satsinger med kortsiktig fokus på resultat og kvartalspresentasjoner, nå har vi funnet en partner som gjør at vi kan konsentrere oss om det strategiske”* (Rossen, 2013).

I august, ca et år etter salget til Advent International, ble det kjent at selskapet sparker hver fjerde utvikler fordi de ønsker å bygge opp R&D i Spania og Polen. Ifølge Strypet, er tommelfingelregelen at man får to ansatte i et lavkostland på samme lønn som en her hjemme. Unit4 ønsker nå at fokuset skal endres, slik at høykostland sitter igjen med spisskompetansen mens den tilgjengelige kompetansen skal hentes i lavkostland. Unit4 ønsker fortsatt å ha kjernevirksomheten i Norge (Christensen, 2014). Imidlertid sluttet Strypet kort tid etter offshoring planene ble kjent. Han mente at konsernet var inne i en periode med restrukturering og at tidspunktet var inne for å la noen andre overta ”roret” (Hagen, 2014; Jørgensrud, 2014).

Tidligere har UNIT4 R&D forsøkt å offshore til India med mindre suksess. Da de hadde problemer med å skaffe nok utviklere i Norge så de til India. Det viste seg i midlertidig å være problematisk. Leder i forsknings og utviklingsavdelingen i UNIT4 Agresso hevdet at India var for langt unna geografisk, Spania derimot var mer egnet. Her var den største utfordringen å finne ansatte som snakket bra nok engelsk (Vollen, 2010).

2.4 Unit4 R&D nøkkeltall

HR har informert om at det i dag er 107 ansatte i organisasjonen R&D, dette er inkludert avdelinger som YOUiversity, Product Management ansatte [ledelsen] etc. Bare i R&D enheten er det i dag 84 ansatte, men det skal være 90. Det var 40 ansatte som fikk sluttpakker, og i etterkant har 12 ansatte sluttet frivillig. Fordelingen av de som har sluttet er slik; 1 fra HR, 1 fra YOUiversity og 5 fra Development [både Architects og Innovation] og 5 fra Product Services. Det er totalt 19 ansatte i Innovation og 12 totalt i Architects, men kun 9 av dem sitter i Oslo. I Product Services er det 38 ansatte.

3 Teori og tidlige forskning

For å underbygge og belyse min problemstilling har jeg videre tatt for meg et utvalg av relevant litteratur i form av en litteraturstudie. Problemstillingen er ganske åpen, så for å få undersøkt alle mulige variabler, har jeg sett på teori rundt offshoring, outsourcing og nedbemanning, som er nært beslektet. Forskingen har pekt på visse ting som kan ha en påvirkning på de ansattes opplevelser, og jeg har derfor også valgt og gå inn på teori om ledelse, som kan endre hvordan en ansatt opplever en slik prosess. Som nevnt innledningsvis var det vanskelig å kvantifisere hva som går under en ansatts opplevelse, og jeg har derfor valgt og studere relevant litteratur innen emner jeg tror kan uttrykke ansattes opplevelser slik som organisasjonsengasjement og motivasjon. I tillegg har jeg i min innledende antagelse antatt at det kan være en forskjell i opplevelsen til kjerne/perifere oppgaver, så jeg har også valgt og studere teori rundt dette. Videre sammenliknes litteraturen innenfor et valgt tema. Litteraturstudiet gjennomføres for at forskeren skal få et overblikk og samle inn nødvendig informasjon om temaet som skal undersøkes (Forsberg & Wengstrøm, 2013). Dette vil bidra i arbeidet med å finne relevante teorier, perspektiver, begreper og/eller operasjonalisere fenomener eller begreper (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

For å finne litteratur i form av artikler og bøker på det aktuelle området, har jeg benyttet meg av søkemotorer som *"GoogleScholar"*, *"GoogleBooks"*, *"Academic Search Premier"*, *"Business Source Elite"*, *"Magma"* og *"Bibsys"* i mitt litteratursøk. Enkelte referanser jeg har funnet i artikler, bøker og nettsteder har også blitt benyttet for å få en dypere forståelse av temaet.

3.1 Offshoring

I dagens samfunn gjør ny teknologi gjør det mulig og sette ut arbeid til leverandører i utlandet (Amiti & Wei, 2009). Med en verden som blir stadig mindre, med en stadig økende globalisering av både arbeidskraft og varer og tjenester, er det flere som hevder at den økende "offshoringen" kan sees på som en trend i vestlige land og noe som er kommet for å bli. I hvert fall inntil høykostland klarer å tilby samme betingelser som lavkostland, slik at det blir lønnsomt for bedrifter og fortsette å produsere i høykostland (The Economist, 2013b). Dette støttes av at stadig flere av de største selskapene eier datterselskaper eller "joint ventures" utenlands (Urry, 2014).

Mye av forskningen rundt offshoring sammenfaller med forskning rundt outsourcing og flere forskere bruker disse begrepene om hverandre. Men det er ikke nødvendigvis slik at resultatene er det samme for disse to tiltakene. Ifølge en studie gjennomført av Maertz m. fl. (2010) scoret ansatte som ble offshoret mindre på management fairness og affektiv tilknytning, enn en tilsvarende outsourcing gruppe. Offshoring i organisasjoner kan sees som mindre rettferdig enn outsourcing fordi offshoring kan sees som mer truende personlig eller mindre patriotisk (Maertz et al., 2010). Det er derfor viktig å være bevisst på disse forskjellene når vi sammenlikner tidligere studier.

I Norge viser outsourcingundersøkelsen, gjennomført av BI, at i 2007 befant hele 19% av tjenesteleverandørene seg utenfor Norge. I 2013 hadde denne andelen økt til 25%. Flere av de store tjenesteleverandørene har allerede etablert en *"global tjenestemodell"*. Dette betyr at de er tilstede i Norge samtidig som de har etablert et leveransesenter i lavkostland. Slik kan de både skaffe kvalifisert arbeidskraft og samtidig få lavere kostnader ved billigere arbeidskraft (Gottschalk, 2013).

Tidligere var det ofte kun perifere arbeidsoppgaver som ble offshoret, men i de siste årene har også offshoring av tjenesteyting steget. I dag har mange vestlige bedrifter ikke bare offshoret standardisert IT og forretningsprosesser, men også mer komplekse og kunnskapsintensive aktiviteter og produktutvikling (Lewin, Massini & Peeters, 2009) i (Larsen et al., 2013). Vi ser altså at det er tendenser til at fenomenet offshoring er økende, både i omfang globalt men også hvilke arbeidsoppgaver som blir offshoret. Grossman m.fl (2006) hevder vi trenger et nytt paradigme for å bedre forstå konsekvensene av den nye trenden med offshoring. Vi trenger ikke bare å forstå utveksling av komplette varer, men også handel i spesifikke oppgaver (Grossman & Rossi-Hansberg, 2006).

Ifølge Kedia m.fl (2009) er; *"Hvorfor bedrifter velger å offshore sine sine forretningsfunksjoner"* er et viktig spørsmål. For det første kan avgjørelsen om å offshore ikke-kjerne aktiviteter gjenspeile et skifte i tankegangen til strategiske ledere. På 1970 og 1980-tallet var den dominerende tankegangen om internalisering og vertikal integrasjon rådende. For det andre er det en generell konsensus blant de ledende forskere på området offshoring/outsourcing om at *"hvorfor bedrifter offshorer sine forretningsfunksjoner"* er et viktig spørsmål som fortjener rasjonell undersøkelse (Kedia & Mukherjee, 2009).

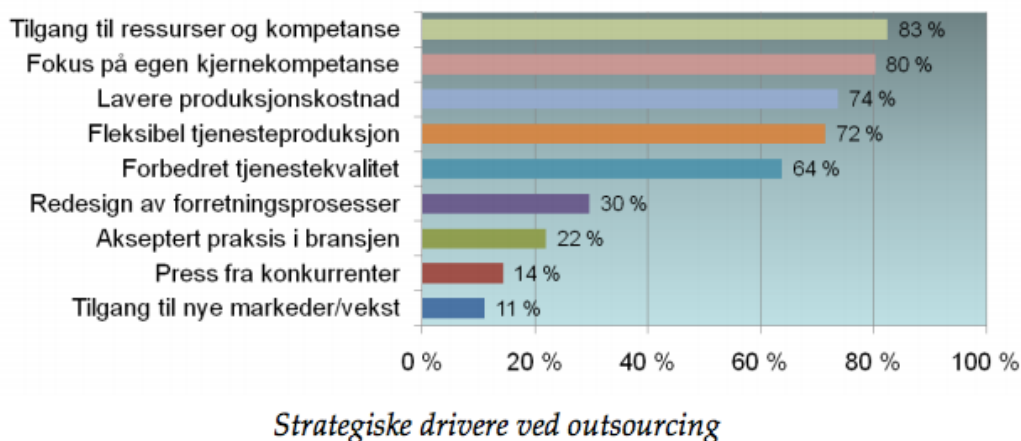
Ifølge Ramaswamy og Youngdahl vil det være relevant for ledere og forskere som er interessert i en dypere innsikt i fenomenet offshoring å dra på tvers av faglige linjer for å låne teorier fra organisatorisk atferd, ledelse og sosiologi for å forstå kompleksiteten i offshoring (Youngdahl & Ramaswamy, 2008). Gottschalk har videreført dette og mener det vil være relevant og definere verdikonfigurasjonen til bedriften for å få et overordnet perspektiv på outsourcing. Altså om for eksempel banker bør regnes som verdikjeder, verdinettverk eller verdikjeder. En bank som verdikjede vil ha en endimensjonal prosess av aktiviteter der input formes til output. Som verdinettverk kan banken sees på som et bindeledd som kobler mennesker og organisasjoner med for lite penger, med mennesker og organisasjoner som har for mye penger. Den siste konfigurasjonen, verdiverksted, kan man se banken som en problemløsende virksomhet. Der for eksempel boliglån/finansiering ses på som en løsning på et problem (Gottschalk, 2013).

3.1.1 Motiver for å offshore tjenester

Det er flere årsaker til at bedrifter velger og offshore. Ifølge Lewin m.fl (Lewin et al., 2009) nevnes reduksjon i kostnader, erverving av strategiske ressurser og mulighet til å få nærhet til markedet (Larsen et al., 2013). For beslutningstakere kan utvidelsen av den globale talentpool og det å offshore firmaets flyttevirksomhet ha viktige konsekvenser. Ofte nevnes den krympende andelen av vitenskap-og ingeniør nyutdannede i USA og Europa som en viktig drivkraft for offshoring (Kedia & Mukherjee, 2009).

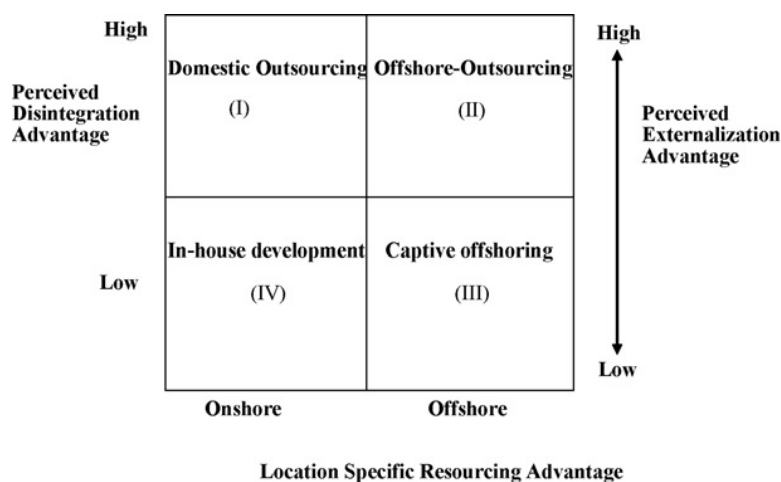
Ifølge Lewin m.fl. (2009) som undersøkte årsaker til offshoring i innovasjonsbedrifter, er tilgang på kvalifisert personale offshore en sterk bestemmende faktor i offshorebeslutningen, delvis drevet av den avtagende forsyningen av S&E [science and engineering] nyutdannede i USA. Også her støttes teori om at en annen viktig faktor for hvorfor firmaer velger og offshore sine virksomheter er arbeidskraft arbitrasje, som i denne studien nevnes som en sekundær driver (Lewin et al., 2009).

Ifølge BIs outsourcingundersøkelse (Gottschalk, 2013) var det tilgang til ressurser og kompetanse som var det viktigste for bedriftene i beslutningsprosessen med å outsource. På tredje plass var produksjonskostnader som også var en relevant faktor. Det kan være relevant å stille spørsmålet om disse resultatene hadde vært annerledes dersom det kun hadde vært fokus på offshoring. En kan stille spørsmål om kostnadsbesparelsen hadde vært en mer relevant faktor og et sterkere motiv for en offshoringsbeslutning.



Figur 1 - Motiv ved outsourcing (Gottschalk, 2013, s. 55).

Ifølge Kedia og Mukherjee (2009) anbefales det at organisasjoner går videre med offshoring når de oppfatter tre sett med beslektede fordeler: Desintegrasjonsfordeler [D], Lokalisering [L], eksternaliserings fordeler [E]. Desintegrasjonsfordeler er basert på teori om kjernekompetanse og modularitetsfordeler. Lokaliseringsfordeler baseres på geografisk plassering og menneskekapital. Eksternaliseringsfordeler er basert på sosial utviklingsteori, organisasjonskapabilitet og organisasjonslæringsteori. Teorier fra forskjellige disipliner danner altså grunnlaget for Disintegrasjon-lokalisasjon-eksternalisering [DLE] rammeverket. Figur 2 oppsummerer fire forskjellige forretningsmodeller som oppstår ved kombinasjon av det som oppfattes som desintegrasjonsfordeler og stedsspesifikke fordeler (Kedia & Mukherjee, 2009).



Figur 2 - DLE rammeverket (Kedia & Mukherjee, 2009, s. 257)

I kvadrant I står bedrifter ovenfor ytre press og de fokuserer derfor på sin kjernekompetanse og høster eksternaliseringsfortrinn fra eksterne leverandører.

I kvadrant II står bedrifter ovenfor samme mengde press, og de oppfatter høye desintegrasjonsfordeler ved å være konkurransedyktige og møte økende kundekrav. Disse bedriftene ser tilgjengelige ressurser utenlands og eksternaliserer deres perifere støttefunksjoner til uavhengige leverandører som befinner seg utenlands.

Firmaer i kvadrant III er svært lik bedrifter i kvadrant II. Men desintegrasjonsfordelene oppfattes til å være relativt lav. Dette er ikke fordi bedriftene står overfor mindre press, men transaksjonskostnadmessige bekymringer, og risiko forbundet med kunnskapsspredning til utenforstående leverandører fører til at disse firmaene internaliserer fordelene relatert til overlegne resurser som finnes i utlandet. Transaksjonskostnader er de ressursene vi benytter oss av for å velge det beste alternativet ved en beslutning (NTNU, i.d), og kunnskapsspredning er det å aktivt dele kunnskap, risikoen løper hvis utenforstående leverandører ikke får all kunnskapen som er nødvendig. I tillegg er disse bedriftene ofte multinasjonale og innehar nok ressurser og tilhørende erfaring for å suksessfullt kunne etablere egne captive sentre på utenlandske lokalisasjoner. Disse firmaene drar typisk nytte av fordeler fra arbeidskraft, kunnskap og tidsarbitrasje.

I kvadrant IV, ser vi at firmaer kan integrere aktiviteter og/eller støtte funksjoner i deres egen verdikjede eller bare utvikle innomhus støttefunksjoner internt. I noen tilfeller kan disse overlegne ressursene allerede være tilgjengelig "onshore" og disse firmaene kan skaffe dem gjennom oppkjøp eller fusjoner. Dette er et klassisk tilfelle av vertikal integrasjon eller hierarkisk styring der fordelene stammer fra internalisering.

Plasseringen av firmaer i hver av kvadrantene kan endres ettersom de oppfattede kostnadene og fordelene fra internalisering versus eksternalisering, innenlands versus utenlands, og captive vs. direct mulighens forandrer over tid.

3.1.2 Resultat av offshoring

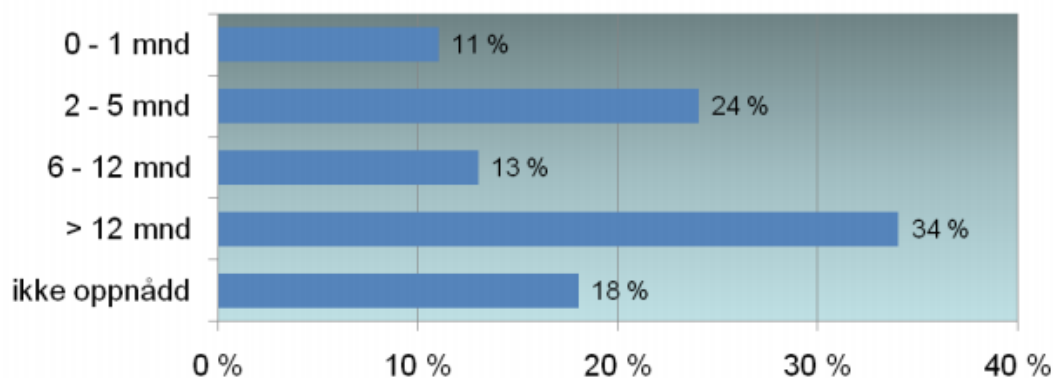
I media kan det se ut som om offshoring eller service outsourcing fra I-land til U-land har eksplodert i de senere år. Amiti m.fl (2005) forsøker i sin studie og avdekke hva som er fakta eller om dette er overdrevet. Selv om offshoring er stadig økende, med en økning på 6,3%

mellom 1992 og 2000 (Amiti & Wei, 2009), er det fortsatt kun en lav andel jobber som blir offshoret. I flere land som for eksempel USA er ”insourcing” av tjenester større enn offshoring (Amiti & Wei, 2005). *Insourcing* vil si at man offshorer i motsatt retning, fra utenlands baserte firmaer til innenlandske firmaer.

Videre fant de i en case studie i Storbritannia at jobbvekst på bransjenivå ikke var negativt relatert til offshoring, men derimot har en positiv effekt på produktivitet. Tjeneste offshoring stod for 10% av arbeidsproduktivitetsveksten i perioden 1992-2000, til sammenlikning stod offshoring av materielle ting for 5% (Amiti & Wei, 2009).

Offshoring kan i tillegg til produktivitetseffekter, også ha bytteforholds- og inntektsfordelingsvirkninger. Feenstra og Hanson (1999) fant at materiell offshoring forklarte ca 40% av økningen i ferdighets premium i USA på 1980-tallet. Tjenesteoffshoring er sannsynligvis mer ferdighets intensivt enn materiell offshoring, og det kan derfor være interessant og se hvilke effekter, om noen, tjeneste offshoring har på lønns-ferdighets premiumen (Amiti & Wei, 2009).

Ifølge BI’s outsourcingundersøkelse (Gottschalk, 2013) hadde 82% av alle funksjoner oppnådd avtalt tjenestekvalitet, 48% nådde dette innen ett år. Det er viktig å merke seg at disse resultatene gjelder outsourcing, og faktorer som nevnt tidligere vil derfor ikke påvirke resultatet som det mest sannsynlig ville gjort dersom undersøkelsen gjaldt offshoring.



Figur 3 - Oppnådd tjenestekvalitet ved outsourcing (Gottschalk, 2013, s. 57).

I en studie gjennomført av Larsen m.fl. (2013) basert på data fra ”Offshoring Research Network” undersøktes beregningsfeil som er oppstått på grunn av skjulte implementeringskostnader som blir neglisjert i strategiske beslutningsprosesser i forbindelse med tjenesteoffshoring, fant de at beslutningstakere hadde større sannsynlighet for å gjøre

kostnadsestimeringsfeil gitt økt konfigurering og oppgavekompleksitet i “*captive offshoring*” og “*offshore outsourcing*”, som nevnt i kapitlet over. Videre fant forskerne at erfaring og sterk organisasjonsorientering mot organisasjonsdesign i offshoringsstrategien reduserte kostnadsestimeringsfeil. Disse funnene bidrar til forskning på effektiviteten av “sourcing” og globale strategier gjennom å understreke viktigheten av organisatorisk design og erfaring i å håndtere økende kompleksitet. Ved skjulte kostnader menes de uforventede kostnadene av implementasjon som oppstår i strategiske beslutningsprosesser (Larsen et al., 2013).

Professor Gottschalk (2013) hevder bedriftsledere er flinke til å regne på produksjonskostnadene, men at dette går på bekostning av transaksjonskostnadene, som ofte blir glemt. Å sette ut arbeidsoppgaver til andre land medfører også kostnader som vanskelig kan settes konkrete beløp på. Kulturforskjeller gjør at blant annet ledelsesfilosofier er annerledes, i flere lavkostland forventes en mer autoritær lederstil. Lederen er her en tilrettelegger for at hver og en av de ansatte skal nå sine mål. I tillegg kan kostnader i form av teknologiske tilbakeskritt oppleves (Firmant-Anda, 2013). Videre ser Gottschalk at flere velger å hente arbeidskraften hjem igjen etter noen år, da den endelige kostnaden kommer frem. Dette stemmer også greit med tidligere forskningsresultater, og erfaringene fra USA, der offshoring var omfavnet i mye større grad enn i Europa.

3.1.3 Offshoring innen IT-bransjen

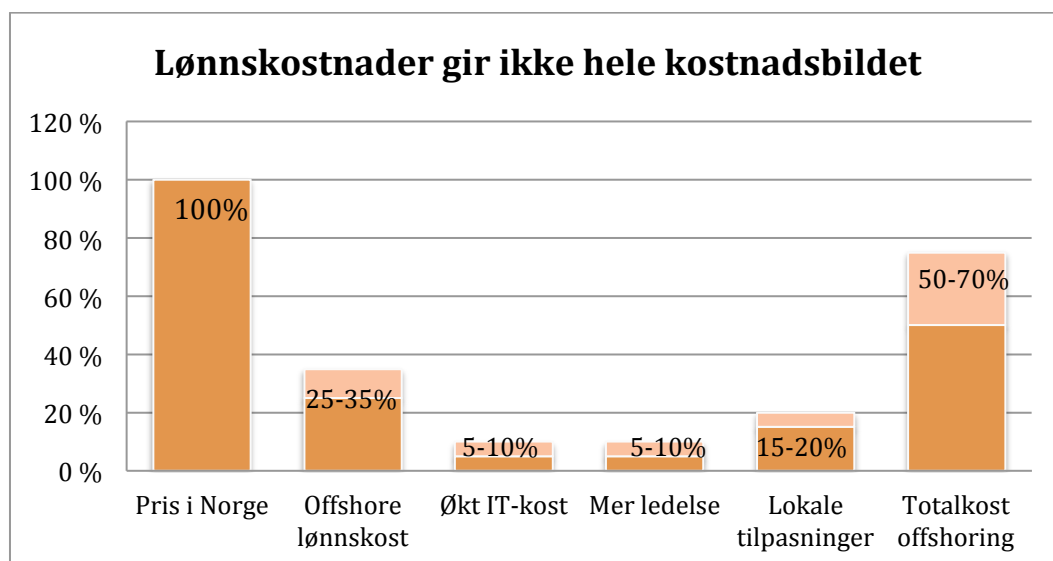
Offshoring er økende innen IT-næringen. I en rapport fra Kredittilsynet, meldes at det er viktig at denne utviklingen styres for å gi de ønskede virkningene og et kontrollerbart risikobilde. Videre hevder de at det er vanskelig å konkludere om offshoring gir reduserte kostnader, men at de derimot kan komme med en klar konklusjon på at offshoring på kort sikt ikke gir besparelser, heller motsatt. De konkluderer med at offshoring fører med en rekke uforutsette og ukontrollerbare utfordringer som for eksempel høy turnover hos uteleverandøren (Kredittilsynet, i.d) .

Innen IT nevnes tre hoveddrivkrefter for offshoring: Kostnadsbesparelser, tilgang på kvalifisert arbeidskraft og kvalitet på tjenester (Kredittilsynet, i.d). Dette stemmer overens med resultatene fra BI's outsourcingundersøkelse (Gottschalk, 2013). Det er som oftest utviklingsprosessen som blir offshoret, og i den forbindelse nevner Kredittilsynet tre store risikofaktorer; kommunikasjon, kompetanse, styring og gjennomføring. Kommunikasjonen mellom partene i en utviklingsprosess er kritisk for å oppnå gode resultater, dersom det er

avstand mellom partene vil det komplisere kommunikasjonen. Her hevdes det at teknisk kommunikasjon og språk neppe er det største problemet, da kunde og leverandør kommuniserer gjennom flytdiagrammer, kode og prototyping. Kompetanse er den andre risikofaktoren bedrifter som velger og offshore kommer over. I alle utviklingsprosjekter er kompetanse kritisk. Både det å inneha riktig kompetanse og utvikle denne kompetansen i forhold til oppgavene. Offshoremiljøer kan ha risikoen for at man ikke vil lykkes å bygge riktig kompetanse offshore, og at man i tillegg over tid kan miste kritisk kompetanse hjemme. Den siste risikofaktoren styring og gjennomføring vil være mer komplisert enn når bedriften har alle resurser samlet på ett sted. Denne risikoen må kompenseres med økte ressurser og økt fokus på planlegging og styring av utviklingsprosjektene (Kredittilsynet, i.d).

Videre peker Kredittilsynet på at det ofte er kostnadsforskjeller, som i lønn, som brukes som argument for offshoring. Allikevel viser erfaring at lønnskostnader langt fra gir hele kostnadsbildet. Overheadkostnader må legges til for å styre og administrere distribuerte leveranser. Det tar i tillegg ofte lang tid før prosessene er så modne at økonomiske gevinster kan realiseres (Kredittilsynet, i.d).

Ifølge beregninger fra EDB Business Partner [nå EVRY], et norsk børsnotert IT-konsern, ser man at det ikke er så mye å spare på offshoring som først antatt om man kun ser på lønnskostnader.



Figur 4 - Kostnadsbilde ved offshoring (Kredittilsynet, i.d, s. 9)

Figuren viser at hvis en sammenlikner lønnskostnadene i Norge og bryter den den totale kostnaden av offshoring er det ikke så mye å spare som først antatt. Selv om lønnskostnadene i lavkostland kan være en tredjedel av det den er i Norge, kommer andre kostnader i tillegg, som økte IT-kostnader, økte kostnader for økt ledelse og kostnader for lokale tilpasninger. Dette øker kostnadsbildet, slik at det alt i alt ikke blir like mye å spare som først antatt når man kun sammenlikner lønnskostnader. Ifølge beregningene til EDB kommer den totale kostnaden ved offshoring opp i 50-75% av prisen i Norge. Så det er fortsatt muligheter for besparelse, men ikke like mye som først antatt.

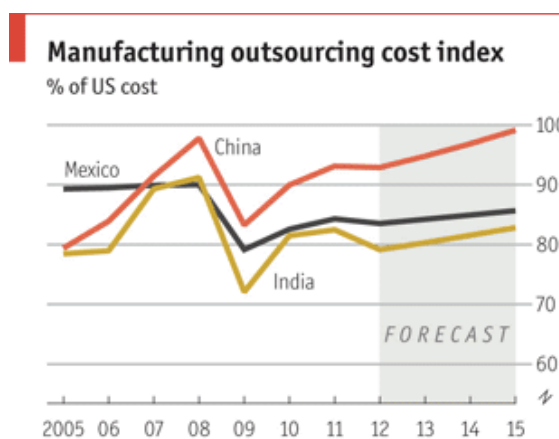
Dette støttes også av forskning på andre bransjer, som nevnt i kapitlet over om hvordan kostnadsbildet er ved offshoringer. Men det er ikke bare skjulte overheadkostnader som kan spille inn på kostnadsbildet. Flere rapporterer om høy turnover hos uteleverandøren, og følgende lav produktivitet og kvalitet. I noen land er det ingen oppsigelsestid, slik at kulturen er slik at når arbeidstakeren slutter, slutter de umiddelbart. Dette betyr at bedrifter må ha dobbel kompetanse for å kunne opprettholde en pålitelig leveranse. Sitat fra rapporten; *”Om ikke dette var nok er turnover formidabel. Etter noen ukers training jobber de ett år og bytter bedrift for å få høyere lønn”* (Kredittilsynet, i.d, s. 10).

3.1.4 Reshoring

Vi ser at offshoring både har positive og negative følger. Flere bedrifter har tatt notis av de negative følgene og begynt med såkalt ”reshoring”. Altså at bedrifter som tidligere har valgt og offshore, nå velger og trekke arbeidskraften tilbake til hjemlandet. Det er ikke kun utenlandske store nasjonale selskaper som velger å reshore. Også i Norge rapporteres det om en begynnende trend der klassisk industri flytter produksjonen tilbake til Norge. Ifølge Torger Reve, professor i strategi ved BI, kommer vi til å se mye mer av dette i årene som kommer (Aale & Rønneberg, 2013). Mange bedrifter har begynt å innse at å administrere en stadig mer globalt spredt organisasjon er vanskeligere og mer kostbart enn først forventet (Larsen et al., 2013).

Ifølge The Economist (2013a) er det flere årsaker til dette meningsskiftet. Den første og kanskje viktigste er at arbeidsmarkedsarbitrasjen som tidligere fristet selskapene til å dra utenlands, ikke lenger er like lovende. Lønningene i Kina og India har gått opp med 10-20% årlig det siste tiåret, mens lønn i Europa og USA knapt har rikket seg, se figur 5 som viser hvordan kostnaden av å produsere i Kina, India og Mexico har økt de seneste årene. Det

finnes fortsatt andre land som tilbyr lave lønninger, men ikke i samme skala, med samme effektivitet og forsyningskjeder. Det er altså fortsatt store gap mellom lønninger i forskjellige steder i verden, men andre faktorer som transportkostnader har stadig utlignet dem (The Economist, 2013a). Ifølge Grossman m.fl (2006) kan det se ut som den samlede produktivitet og arbeidstilførsel-effekten på lavlønnnet arbeid har hatt en positiv effekt, og vært ansvarlige for å øke disse lønningen med rundt en fjerdedels prosent per år for perioden mellom 1997-2004. Dette kan muligens tyde på at offshoring faktisk har vært med på å redusere denne arbeidsmarkedsarbitrasjen som vestlige land tidligere kapret utenlands.



Figur 5 - Produksjonskostnadsindeksen (The Economist, 2013a)

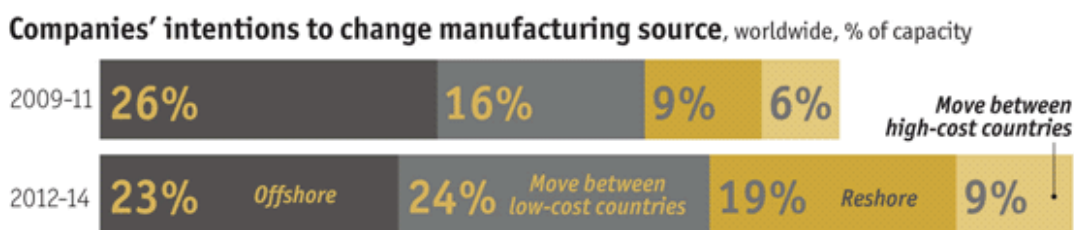
Flere amerikanske firmaer har nå insett at de gikk for langt i offshoringen, og velger nå å sende arbeidskraft tilbake til hjemlandet. Det er først i senere tid bedriftene har blitt oppmerksomme på flere ulemper med offshoring. Det å produsere billig og langt unna, mens forskning og utvikling holdes hjemme, kan ha en negativ effekt på innovasjon. En løsning kan være å flytte R&D, men dette kan også ha andre ulemper, som tap av verdifull intellektuell kapasitet. Kjente selskaper som Google, General Electric og Ford Motors øker nå kapasiteten i USA og tilbakefører arbeidskraften. Michael Porter, hevdet at slik som mange selskaper som forfulgte lite lovende fusjoner og oppkjøp inntil smertefull erfaring brakte økt disiplin til feltet, har mange toppledere valgt å offshore, for raskt og for mye. I Europa var det aldri så mye entusiasme for offshoring, slik som i Amerika, og den lave antallet selskaper som gjorde det har ingen hastverk med å komme tilbake (The Economist, 2013a).

Videre beveger firmaer seg bort fra en forretningsmodell der man produserer alt i et lavkostland for så å forsyne resten av verden. I motsetning til tidligere ses Kina nå på som et stort nytt marked, og ikke bare som en billig produksjonsbase. Den viktigste grunnen for at multinasjonale selskaper flytter produksjon til andre land, er for å være nære kunder i store nye markeder. Ifølge The Economist er ikke dette offshoring i den forstand ordet har blitt

brukt de siste tre tiårene, men heller det å være ”onshore” på nye steder. Peter Löscher, CEO i Siemens, [tysk], kommenterte nylig at begrepet ”offshoring”, er et merkelig begrep, i alle fall for et virkelig internasjonalt selskap. ”The home shore” for Siemens, er nå like mye China og India som det er Tyskland eller USA (The Economist, 2013a). Nå velger også selskaper fra land som tidligere ble sett på som ”produksjonsbaser” å gå ”onshore” med sine virksomheter (The Economist, 2013a).

Disse endringene skjer ikke kun i produksjon men også i tjenesteytende selskaper. Programvareutvikling, callsentre, og datasenter ledelse var de første oppgavene som ble flyttet. Men som i produksjon er arbeidsmarkedskostnadene i arbitrasje i tjenester hurtig svekket, noe som lar firmaene stå igjen med alle ulempene av avstand og enda færre kostnadsbesparelser for å gjøre opp for dem. Det har vært utbredt skuffelse gjennom å outsource informasjonsteknologi og rutinemessige ”back-office” oppgaver som pleide å bli gjort innenfor selskapet. Noen aktiviteter som pleide å bli betraktet som perifere for et selskaps inntekt blir nå sett på som essensielt, slik at det er enda mindre sannsynlighet for at de blir overlatt til en tredjepartsleverandør tusen mil unna.

Ifølge reportasjen fra The Economist (2013a) avtar ”offshoring” i sitt tradisjonelle syn, altså å søke billig arbeidskraft rundt om på kloden, og blir til en viss grad reversert. Multinasjonale selskaper kommer ikke til å bli mindre globale som et resultat, men de vil distribuere deres aktiviteter jevnere og mer selektivt rundt om i verden, og tar hensyn til et mye bredere spektrum av variabler enn lønnskostnader alene (The Economist, 2013a). Som en kan se av figur 6, har bedrifters intensjoner om reshoring kraftig økt, og færre ønsker å offshore.



Sources: AlixPartners; McKinsey; Hackett

Figur 6 - Bedrifters intensjoner om valg av produksjonskilde (The Economist, 2013a)

3.1.5 Nedbemanning og overlevendes reaksjoner

For å undersøke nærmere hvordan de ansatte opplever offshoringsprosessen har jeg valgt å gå nærmere inn på teori om nedbemanning. Unit4 har gjennom offshoringen også vært

gjennom en nedbemanningsprosess her i Norge. ”Med nedbemanning menes en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon gjennom oppsigelser og eller bruk av andre virkemidler for å få den andre til å slutte” (Nesheim et al., 2007, s. 261). Selv om Maertz m.fl (2010) peker på at opplevelsen av nedbemanning ved en offshoringssituasjon kan ses som mindre rettferdig enn ved en outsourcingssituasjon, vil forskning på nedbemanning gi oversikt over konsekvenser og bivirkninger ved denne prosessen. Det er utført gjennomgående forskning på temaet nedbemanning og innen organisasjonsforskningen er nedbemanning et etablert tema (Nesheim et al., 2007).

Det blir stadig mer veldokumentert at ansatte som blir i en organisasjon etter signifikant nedbemanning ofte opplever negative effekter av endring så dypt som de som ble sagt opp og måtte gå. ”Overlevendessyndromet” brukes til å beskrive delte reaksjoner og atferd hos mennesker som har overlevd en uønsket hendelse. Begrepet ble opprinnelig brukt om overlevende etter Holocaust og andre dramatiske hendelser, men Brockner (1992) lånte begrepet og introduserte det til organisasjonsstudier for å beskrive påvirkningen av nedbemanninger på ansatte som beholdt jobbene sine. Vi kan si at de *overlevende* er de som blir igjen i organisasjonen etter en betydelig reduksjon av arbeidsstyrken (Baruch & Hind, 2000).

Tidligere forskning har vist til at organisasjoner ofte får en økning i produktivitet under og rett etter nedbemanning fordi ansatte jobber hardere og konkurrerer mer for å beholde jobbene sine. Denne effekten viste seg i midlertidig å være kortvarig og fulgt av et sterkt ”ubehag” i organisasjonen. Appelbaum (1997) peker på at organisasjoner har oversett ulempene ved nedbemanning fordi de antar at de overlevende vil være fornøyde og glade fordi de får lov å beholde jobbene sine. Den usagte antagelsen er at de som er igjen, er de som var heldige, og derfor vil produsere mer enn hele gruppen gjorde tidligere. Dette skjer vanligvis ikke. Istedenfor å være takknemlig for å beholde jobbene sine, er ansatte demoralisert og mindre lojale, mer sinte, kyniske og mistroiske til ledelsen, redde for en ny runde med nedbemanning, der de er nestemann. (Appelbaum et al., 1997).

Andre studier har også vist til at overlevende etter nedbemanninger har hatt en negativ respons, blant annet ved mindre motivasjon, svekkelse av psykologisk kontrakt, økt stress og en mindre følelse av forpliktelse ovenfor arbeidsgiver. Disse opplevelsene vises gjerne som et resultat av *overlevelsessyndromet*, der en følelse av skyld står sentralt, altså at de som blir igjen har en fordel ovenfor de som blir nedbemannet (Nesheim et al., 2007). Dette stemmer

overens med Feldheims (2007) studie av nedbemanning i offentlig sektor som viste at nedbemanning kan påvirke ansattes psykologiske kontrakt med organisasjonen og engasjementet (Ann Feldheim, 2007).

Iversen m.fl (2009) presenterer fem dimensjoner som kan oppstå i forbindelse med overlevelsessyndromet. [1] Opplevd urettferdighet, [2] jobbusikkerhet, [3] skyldfølelse, [4] mistillit og bedrag og [5] depresjon og tretthet. [1] Dersom de ansatte føler at nedbemanningen var nødvendig, endres ikke den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiveren og ansatte. [2] Vil det komme flere nedbemanninger? Hvor lett er det å finne en ny jobb? [3] Skyldfølelse etter nedbemanninger baserer seg på likhets- eller rettferdighetsteori som viser til at ansatte som ikke blir oppsagt kan få skyldfølelse dersom de føler at de som ble oppsagt var like gode. [4] Noen ansatte slutter å bry seg om bedriften, fordi de føler at ledelsen tilsynelatende ikke bryr seg om dem. Selv om dette som oftest ikke er tilfelle, men et resultat av dårlig ledelse rundt nedbemanningen er det de ansattes opplevelser som er avgjørende for reaksjonene. [5] Tretthet og depresjoner kan oppstå dersom man ikke er godt nok forberedt på nedbemanningen. En studie viste til at 50% av bedriftene som foretok nedbemanninger ikke var godt nok forberedt. Noe av det som forårsaker angst, er de mange ustilte og ubesvarte spørsmålene (Iversen et al., 2009).

Rammeverket til Datta m.fl (Datta et al., 2010) gir videre en god oversikt over individuelle utfall av ansatt nedbemanning. Ifølge forskning har nedbemanning betydelig potensial for å påvirke gruppe-og individuelle holdninger og atferd, samt forstyrre nettverk og ødelegge tillitt og lojalitet som binder ansatte med arbeidsgivere. Litteraturen rundt organisasjonsendring antyder at konsekvenser av endringer er avhengig av hvordan endringsprosessen styres. Her kan det nevnes at effektiv kommunikasjon, åpenhet og nøyaktighet, timing og fullstendighet er faktorer som kan bidra til å redusere angst og motstand mot endring blant de overlevende. I tillegg anbefaler endringsledelseslitteratur at ansatte skal få uttrykke sin synspunkter og ha mulighet til å ta beslutninger, gjennom å gi de ansatte følelse av kontroll kan organisasjonen opprettholde økt aksept og forpliktelse til endring. Videre har Datta m.fl (2010) presentert fire linker i sitt rammeverk som går på forholdet mellom nedbemanning og- [1] jobbengasjement, trivsel, lojalitet, og selvfølelse. [2] oppfatninger av tillit og rettferdighet, og arbeidsmiljøet [3] turnoverintasjon og fravær, [4] arbeidsprestasjoner. Jeg kommer til å bruke dette rammeverket videre for å undersøke hvordan de ansatte i Unit4 opplever denne nedbemanningen (Datta et al., 2010).

Artikkelen til Nesheim m.fl (2007) undersøkte og sammenliknet forskjellige grupper berørt av nedbemanning, både ”overlevende” og ”ofre” som har eller ikke har fått ny jobb. Tre aspekter ved jobbkvalitet ble analysert. Arbeidsintensitet, autonomi og krav til opplæring. De overlevende opplevde økt arbeidsintensitet, redusert autonomi og mindre krav til opplæring. Her fant forskerne klart støtte til at nedbemanning svekker jobbkvalitet, og at de ”overlevende” kom dårligere ut enn de som ikke er berørt og de oppsagte. Resultatene gir empirisk støtte til at nedbemanning svekker jobbkvaliteten (Nesheim et al., 2007). Nesheim m.fl (2007) sammenliknet også hvem som er mest utsatt for nedbemanning. Analysen peker på at menn hadde større tilbøyelighet for å få seg ny jobb etter nedbemanning enn kvinner. Jo eldre man blir, desto mindre er sjansen for å få ny jobb etter nedbemanning. Det er også en viss tendens til at utdanning beskytter mot nedbemanning, samtidig som høyere utdanning øker sjansen for å få ny jobb. Fagorganiserte har mindre sjanse for å miste jobben enn de som ikke er fagorganisert (Nesheim et al., 2007).

Det kan også diskuteres om det såkalte *overlevelsessyndromet* er et virkelig fenomen. Baruch (2000) undersøkte data fra en medarbeiderundersøkelse i en stor finansiell institusjon i Storbritannia, etter en stor restrukturering. De empiriske funnene motsa noen av påstandene i tidligere studier ved at bevis for ”overlevelsessyndromet” ikke var tilstede. Artikkelen utforsket i tillegg mulige årsaker til hvorfor fenomenet ikke eksisterte. De fant at ”*beste praksis*” og *timing* var nøkkel elementer i å unngå overlevelsessyndromet. ”Beste praksis” i dette tilfellet fokuserte på å gjennomføre en rettferdig og åpen tilnærming, og understreket ansattes deltagelse i beslutningsprosesser sammen med praktiske løsninger til identifiserte problemer. Dette er muligens den beste forklaringen for mangelen på signifikante forskjeller i moralen før og etter endringen. Timing er også et viktig element, siden disse endringene fant sted tidlig på 90-tallet. Dersom de hadde skjedd på 1980-tallet kunne den negative innvirkningen vært enda større, da turbulensen på 80-tallet skapte en generell atmosfære av usikkerhet, slik at en slik endring ikke ville kommet som noen overraskelse. Denne studien identifiserte et case der det forventede overlevelsessyndromet ikke var tilstede, og understrekte viktigheten av ”beste praksis” og timing. Åpen kommunikasjon med ansatte og deres representative, sammen med en klar og rettferdig nedbemanningsprosess i forhold til hvem som må gå, ser ut til å være nøkkeltemaer i forhold til *overlevelsessyndromet*. Selskaper som forstår disse holdnings og motivasjonsproblemer vil være stand til å forbedre ytelse av disse overlevende, og indirekte til organisasjonen. Baruch m.fl (2000) pekte på samme tid på behovet for økt forskning på påvirkningen av nedbemanning på det psykologiske nivået. Forskerne fant det motsatte av hva som tidligere er tenkt, og overlevende rapporterte om et

gjennomsnittlig høyere jobbtilfredshet enn før nedbemanningen. Disse resultatene kan være konsistente med forklaringen tilbudt av Identitets teori, der overlevende ser seg selv som en verdi for selskapet og at denne kontrakten nå var mer eksplisitt (Baruch & Hind, 2000).

All økt nedbemanning som gjøres av ansatte på frivillig basis, vil være skadelig for bedriften, spesielt i den kritiske perioden etter nedbemanningen. Bedre forståelse av de overlevedes reaksjoner og turnover tilbøyelighet er derfor viktige når det gjelder å minimere de skadelige kostnadene etter nedbemanninger (Maertz et al., 2010). Blant annet har Trevor og Nyberg forsket på dette. De ønsket å se på om *nedbemanning* forutså frivillige *turnover*, og om *organisasjonsengasjement* påvirket dette forholdet og til slutt om forholdet mellom nedbemanning og turnover er dempet eller styrket av forskjellige *HR-praksiser*. Studien til Trevor og Nyberg (2008) viste til at forholdet mellom nedbemanning og turnover antyder at selskaper som permitterer ansatte kan bli underbemannet som et resultat av nedbemanningen. Visse typer HR-praksiser dempet dette forholdet, mens andre HR-praksiser styrket det. Altså fremstår det som at HR-praksis har betydelig påvirkning på om, eller til hvilken grad sjokket av nedbemanning tilslutt, via turnover, oversettes til organisatorisk ytelse. På tross av dette ser artikkelforfatterne nødvendigheten av nedbemanning, men her legges det også vekt på viktigheten av klok nedbemanning, med hensyn på HR praksiser og nedbemanning – turnover forholdet gitt implikasjonene for kostnader, underbemanning og organisatorisk ytelse (Trevor & Nyberg, 2008).

Flere andre studier har også vist til relevansen av hvordan permitteringsprosessen er gjennomført. Brockner m.fl (1986) fant empirisk støtte for at når permitteringer var gjennomført i forhold til kvalifikasjoner hadde de overlevende bedre ytelse enn når permitteringen var tilfeldig. I tilfellet med tilfeldig nedbemanning, økte overlevende deres output etter hendelsen (Brockner et al., 1986). Jeffrey m.fl (2000) peker på at det er viktig at ansatte føler seg verdsatte og støttet av organisasjonen i en nedbemanningsprosess. Dette har sammenheng for om de leverer god kvalitet, produktivitet og kundeservice på lang sikt. Ledere bør derfor skape et klima av tillit og samarbeid og verdsette ansattes input like godt som output og støtte ansatte som interne kunder med diverse behov. Slik kan organisasjonen oppnå konsistent kvalitet og produktivitet og slik forbedre bunnlinje resultater. I dag er det å få overlevende innrettet bak organisasjonsmål og objektiver en viktig faktor for langsiktige konkurransefortrinn og en ledende benchmark av organisatorisk effektivitet (Jeffrey & Wesley, 2000). Cascio (1993) hevder mange selskapers forventede økonomiske og organisatoriske fordeler ofte uteblir ved nedbemanning, og at dette i stor grad er et resultat

av en manglende evne til å bryte ut av den tradisjonelle tilnærmingen til organisasjon- og ledelsesdesign, en tilnærming grunnlagt på prinsippene til kontroll, kommando og kategorisering. For å skape langsiktige, vedvarende forbedringer i effektivitet må nedbemanning av ansatte ses på som en prosess for kontinuerlig forbedring som inkluderer organisasjonsredesign, sammen med brede systematiske endringer som er utviklet for å eliminere oppsigelser og ineffektivitet (Cascio, 1993).

3.1.6 Nedbemanning, offshoring og outsourcing

I kapitlet over har jeg gjennomgått teori rundt opplevelser, konsekvenser og bivirkninger av *nedbemanning*. I det følgende ønsker jeg å kontrastere og se om det kan være en forskjell mellom *nedbemanning* og *offshoring*. I tillegg ønsker jeg å undersøke forskjellen mellom *outsourcing* og *offshoring*, fordi forskning også har pekt på at det ikke nødvendigvis er slik at resultatene er det samme for disse to tiltakene (Maertz et al., 2010). Forskning gjort på nedbemanning, baseres på alle typer nedbemanning, og er ikke nødvendigvis fokusert på verken offshoring eller outsourcing. Jeg antar at det kan være en forskjell på opplevelsen til ansatte i en bedrift som går dårlig, og står i en akutt fare for nedleggelse versus en bedrift som ønsker og øke lønnsomheten og derfor offshorer arbeidsoppgaver til lavkostland.

Forskning omkring konsekvenser av nedbemanning og offshoring, spesifiserer heller ikke hvilken type offshoring som gjelder. Ifølge Kedia m.fl (2009) vil firmaer som oppfatter desintegrasjonsfordelene og eksternaliseringsfordelene lave velge *captive offshoring*. Dette vil også gjelde Unit4. Disintegrasjonsfordeler er fordeler ved å bryte opp organisasjonen og eksternaliseringsfordeler er fordeler med å ”gjøre ekstern, altså overføre noe fra sitt indre til omverdenen” (Store norske leksikon, 2009). Altså vil firmaer som ser at fordelene ved å velge en ekstern tilbyder i utlandet velge å offshore gjennom å eie resursene selv. Fordeler firmaer som velger *captive offshoring* ser etter er arbeidskraft, kunnskap og tidsarbitrasje. Det er derfor viktig å være bevisst på forskjellene, spesielt når en sammenlikner tidligere forskning på offshoring og nedbemanning.

3.2 Organisasjonsengasjement

Ifølge Maertz m. fler (2010) scorete ansatte som opplevde en offshoringsprosess mindre på management fairness og affektiv tilknytning. I tillegg presenterte Datta m.fl (2010) jobbengasjement som en av linkene i sitt rammeverk om nedbemanning. Forskning har også vist til at gjenværende etter en nedbemanningsprosess ofte opplever en svekkelse av den

psykologiske kontrakt en (Nesheim et al., 2007). Offshoring kan altså ha en påvirkning på ansatte i en offshoringsprosess. I det følgende har jeg derfor valgt og gjennomgå teori om organisasjonsengasjement og jobbensengasjement.

Organisasjonsengasjement [Organizational Commitment] kan defineres som en medarbeiders identifikasjon og involvering i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Mowday, Porter og Steers [1982] ser på *commitment* som en tilknytning og definerer bedriftstilhørighet som at: *personer ønsker å forbli i organisasjoner* (Danielsen, Nordvik & Saksvik, 2006).

Organisasjonsengasjement kan også beskrives som *individer tilknyttet til en organisasjon*. I denne forbindelse, kan organisasjonsengasjement karakteriseres av minst tre faktorer. [1] en sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier. [2] En vilje til å utøve betydelig innsats på vegne av organisasjonen. [3] Et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen (Dai, Dai, Chen & Wu, 2013).

Medarbeidere som har utviklet et sterkt forpliktende engasjement til sin organisasjon yter mer, tar på seg flere arbeidsoppgaver og vil forbli i jobben sin (Danielsen et al., 2006). En viktig del i en organisasjon er derfor å skape en visjon og verdier av slik karakter at de ansatte føler det organisasjonen holder på med er viktig, og at de kan identifisere seg med den. Dette vil gjøre at ansatte engasjerer seg og vil yte sitt beste for å nå organisasjonens mål (Høst, 2009). Ansatte som innehar organisasjonsengasjement har også lavere sannsynlighet for å frivillig forlate organisasjonen (Iverson & Buttigieg, 1999).

Mathieu & Zajac (2001) hevder ansattes nivå av engasjement til en organisasjon gir dem både ytre og psykologiske gevinster assosiert ved medlemskap. En organisasjon verdsetter engasjement blant sine ansatte fordi det forventes å redusere latskap og oppsigelser (Mathieu & Zajac, 2001). Organisasjonsengasjement kan påvirke den ansatte direkte til økt rolleadferd i form av kreativitet og innovativ tankegang. Dette kan videre være direkte knyttet til organisasjonens profitt og konkurransedyktighet. Dersom man har engasjerte ansatte som yter ekstra utover arbeidsoppgaven i seg selv kan det være et konkurransefortrinn. Høyt organisasjonsengasjement vil dermed redusere turnover og fravær fra jobb, noe som kan være en følge av mangel på forpliktelse og engasjement (Abdullah & Ramay, 2012).

Organisasjonsengasjement kan derfor beskrives som individets gjenkjennelse av tilhørighet og villighet til å bidra for organisatoriske verdier og oppnå de mål som gir identifikasjon og intensjon om å bli værende i bedriften (Dai et al., 2013). Tall fra Statens Arbeidsmiljøinstitutt

(2009) arbeidslivsundersøkelse viser at over 80% av norske yrkesaktive opplever høy grad av tilhørighet til bedriften de jobber i (2009).

Meyer og Allens (2001) trekomponentmodell er mye brukt i forskning omkring organisasjonsforpliktelse. Meyer & Allen (2001) definerer organisasjonstilknytning som en psykologisk tilstand der den ansattes forhold til organisasjonen blir karakterisert gjennom ulike implikasjoner i forhold til dilemmaet om de skal være i organisasjonen eller forlate den. Her deles organisasjonsforpliktelse inn i tre; affektiv, kalkulerende og normativ forpliktelse. Fellesnevneren for disse tre tilnærmingene er forpliktelse som framstilles som en mental tilstand hvor den ansatte karakteriseres utfra sitt forhold til organisasjonen og hvordan denne påvirker den ansatte i valget om å bli i organisasjonen (Meyer & Allen, 2001). Affektiv forpliktelse tilsier at den ansatte er i jobben på bakgrunn av et ønske om å være der, dette går på behovet for å føle et medlemskap og en tilknytning til organisasjonen. Denne type forpliktelse er det bred forskning på og metaanalyser viser at ansatte som føler seg sterkt affektivt forpliktet vil ha lavere fravær og turnover, økt arbeidsprestasjon og ekstrarolleatferd. (Kuvaas & Dysvik, 2012). Kalkulerende forpliktelse handler om behovet for å bli i organisasjonen og den ansattes oppfatningen av kostnader assosiert ved å forlate organisasjonen. Normativ forpliktelse går ut på at den ansatte blir i organisasjonen som følge av plikt og samvittighet. En normativ forpliktelse kan oppstå som resultat av straff og belønning, eller det kan komme av samvittigheten for at man skylder noe. Selv om det er mange ulike og varierte definisjoner på engasjement, pleier de fleste å ha til felles at de reflekterer de tre overnevnte temaene (Meyer & Allen, 2001). Men organisasjonsengasjement kan også ses på som et endimensjonalt begrep med fokus på den affektive delen, altså den følelsesmessige delen. Porter [1974] definerer det slik; *et individs identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon* (Elstad, 2014a). Organisasjonstilknytning er altså et mangefasettert begrep som tradisjonelt er brukt mest i forbindelse med den affektive delen, altså affektiv forpliktelse (Einarsen & Skogstad, 2012; Saksvik, 2012). På tross av at flere forskere ser på organisasjonstilknytning ved bruk av Meyer og Allens trekomponentmodell argumenterer Saksvik og Nytrø (2006) for at gyldigheten av modellen er svekket i det *nye arbeidslivet* og at det isteden nå fokuseres på *karrieretilhørighet* eller *jobbengasjement*. Selv om mye av teorien og empirien rundt disse temaene sammenfaller, viser Danielsen m.fl (2006) til at dersom en ansatt innehar jobbengasjement kan dette forsterke organisasjonsengasjementet.

3.2.1 Jobbengasjement

Å være engasjert i jobben sin har de siste ti årene blitt et populært tema hos forskere (Bakker & Leiter, 2010). Som nevnt argumenterer blant annet Saksvik og Nytrø (2006) for at det i det nye arbeidslivet er blitt mer fokus på karriereutvikling og egen måloppnåelse, og at det nå er mindre fokus på organisasjonsengasjement og mer fokus på jobbengasjement. De hevder videre at tryggheten til egen kompetanse viktigere enn tryggheten av å ha en sikker jobb (Saksvik & Nytrø, 2006). Det kan tyde på et skift i fokus fra ønsket om å nå organisasjonens mål til individets eget mål, med fokus på selvutvikling og egenprestasjon. Dette vil da være en motsetning til organisasjonsengasjement som mener engasjement kommer fra sterk tilknytning til selve bedriften eller organisasjonen.

Når vi snakker om jobbengasjement refereres det til holdninger mot arbeidsoppgaver og yrke, eller forholdet mellom ansatte og jobben (Saksvik & Nytrø, 2006). Samtidig kan jobbengasjement inkludere forholdet til selve organisasjonen. Det vil si at dersom en medarbeider innehar jobbengasjement vil det automatisk forsterke forholdet til organisasjonen (Danielsen et al., 2006) (Shaufeli & Bakker, 2010).

Kuvaas og Dysvik (2012) definerer jobbengasjement som en tilstand hvor medarbeidere føler en emosjonell tilknytning til arbeidsoppgaven sin. En engasjert ansatt ønsker å yte utover målet med arbeidsoppgaven og får en form for personlig engasjement for å opprettholde disse målene. Jobbengasjement kan dermed sies å være en positiv, oppfyllende og affektiv-motiverende tilstand av arbeidsrelatert velvære og kan være en motpol til utbrenthet (Bakker & Leiter, 2010; Richardsen & Martinussen, 2008). Begreper som går igjen innenfor jobbengasjement er positive følelser og emosjonell energi, utholdenhet, oppslukning, full konsentrasjon og tilstedeværelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). Samtidig kan det å være overengasjert føre til ubalanse ved at ansatte ikke føler de får belønning i samsvar med innsats (Elstad, 2014b).

En engasjert ansatt beskrives som å inneha et høyt nivå av energi og en entusiastisk involvering i arbeidet sitt, noe som henger tett sammen med motivasjon (Bakker & Leiter, 2010). Siden jobbengasjement henger så sterkt sammen indre motivasjon, kan det også ofte måles på samme måte. Det er altså en empirisk overlapping mellom indre motivasjon og jobbengasjement. Kuvaas og Dysvik (2012) peker på en metaanalyse av 90 enkeltstudier som viste en sterk positiv sammenheng mellom jobbengasjement, arbeidsprestasjoner og ekstrarolleferd. Andre undersøkelser av jobbengasjement har kommet fram til at

jobbengasjement heller bør referere til en psykologisk forbindelse med utførelse av arbeidsoppgaven enn holdningen til organisasjonene og jobben i seg selv (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Bakker og Leiter (2010) peker på at et sterkt bånd mellom ledelse og individuelle verdier vil fremme jobbengasjementet, og dersom ledelsen støtter de ansatte vil det føre til en mer engasjert jobbstab. Studier viste en positiv sammenheng mellom sosial støtte fra kollegaer og ledelse, tilbakemeldinger, mulighet for utvikling og autonomi som en styrkende faktor av engasjement.

3.3 Motivasjon

Forskning har vist til at gjenværende etter nedbemanninger har opplevd redusert motivasjon (Nesheim et al., 2007). Jeg ser også at motivasjon vil være et form for uttrykk av opplevelsen til de ansatte. Jeg har derfor i det følgende gjennomgått motivasjonsteori.

Motivasjon kan defineres som: *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Det er svært mye forskning og teorier rundt hvilke faktorer som påvirker vår motivasjon til å handle. Mitchell og Larsons syntesemodell gir en god oversikt og setter faktorene som påvirker motivasjon i et system. (Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Mange bedrifter praktiserer ytre belønninger i større grad enn indre. Ytre motivasjon vil si atferd drevet av ytre belønninger, som lønn, bonuser, frynsegoder, skryt eller forfremmelse, men også det å unngå straff som for eksempel oppsigelse. Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den. På tross av at ytre motivasjon ofte blir benyttet for å motivere ansatte, rapporterer medarbeidere konsekvent indre motiver som viktigere enn ytre motiver. Indre motivasjon bunner ut i arbeid utført med bakgrunn i indre belønning som tilfredshet og glede. Studier viser at man ser på sin egen motivasjon som følge av indre belønninger, mens man ser på andres motivasjon som følge av ytre belønninger. Når respondentene blir bedt om rangere viktigheten av fem ulike jobbaspekter, kommer ”en viktig jobb” som oftest øverst på listen, mens lønn ofte kommer lenger ned. Når de blir spurt om andres motivasjon, er i midlertidig 73 % enig påstanden om at store lønnsforskjeller er nødvendig for at folk skal jobber hardt. Altså forklarer man andres atferd med ytre stimuli. Dette kalles for ytre incentivfeil (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Så på tross av at flere bedrifter velger ytre motivasjonsemeter, viser forskning at indre motivasjon er den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner, spesielt ved oppgaver hvor kvalitet, forståelse og læring er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon derimot, er godt egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver hvor det viktigste er å få løst oppgaven med et tilfredsstillende resultat. Indre motivasjon er relatert til ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Hvor ekstrarolleatferd referer til det å hjelpe andre i jobber på en måte som overstiger de formelle jobbkravene, turnoverintensjon er intensjonen om å slutte i organisasjonen, og affektiv organisasjonsforpliktelse refererer til ansattes affektive identifikasjon og involvering i en gitt organisasjon. I tillegg er jobbengasjementet relatert til den indre motivasjonen. Jobbengasjement kan defineres som en tilstand hvor medarbeideren investerer energi i og opplever en emosjonell tilknytning til arbeidet (Kuvaas & Dysvik, 2012).

For å kartlegge ansattes indre motivasjon kan vi videre se på jobbkarakteristikamodellen som viser til at jo mer en jobb er preget de fem trekkene i modellen, desto mer egnet er den for å engasjere ansattes indre motivasjon for arbeidet. De fem trekkene består av:

1. Variasjon i ferdigheter – *”Muligheten for å bruke forskjellige evner i en jobb”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 111)
2. Oppgaveidentitet – *”Et helt stykke avsluttet arbeid”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009)
3. Oppgavebetydning – *”Det å se en større mening med den jobben man gjør”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112)
4. Autonomi – *”Kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112)
5. Tilbakemelding – *”Informasjon om resultatene av arbeidet”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 112)

Her er det også viktig å understreke at det handler om den ansattes subjektive opplevelse og at trekkene i jobbkarakteristikamodellen kan oppfattes vidt forskjellig av ansatte i samme type jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

En ansatt kan også bli prososialt motivert. Denne typen motivasjon bunner ut i et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som et følge av at medarbeideren identifiserer seg med organisasjonen. Her kan det være relevant og se på sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og Meyer og Allens trekomponentsmodell som jeg gikk gjennom i kapittel 3.2 om organisasjonsengasjement (Kuvaas & Dysvik, 2012). Ulike

opplevelser av rettferdighet kan også være en vesentlig kilde til variasjoner i motivert arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Her kan man skille mellom tre former for rettferdighet. *Utfallsrettferdighet* er rettet mot opplevelsen av rettferdige utfall av beslutninger, som for eksempel lønn og forfremmelser. *Prosedyrerettferdighet* går på opplevelsen av metodene benyttet for å fordele godene blant medarbeiderne. *Mellommenneskelig rettferdighet* baserer seg på hvilken grad man opplever at andre, typisk ledere, oppfører seg på en rettferdig måte. I tråd med flere metaanalyser predikerer rettferdighetsopplevelser blant annet arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse og tillit til ledere og til organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012) (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Man kan skille mellom indre og prososial motivasjon. Ansatte som er indre motivert opplever mer autonome enn ansatte som er prososialt motiverte. Når man er indre motivert, jobber man godt og med stor innsats fordi man liker det man gjør, man gjør det med andre ord frivillig. Når man er prososialt motivert, føler man derimot en forpliktelse til å gjengjelde god behandling eller gode handlinger, og arbeidsinnsatsen blir derfor mindre autonom og mer et resultat av at man føler man må stille opp. Indre motivasjon er heller ikke målrettet, men prosessorientert slik at jobben er et mål i seg selv. Prososial motivasjon er derimot mer målrettet, hvor det å gjøre en god jobb er et middel for å nå resultatet, og å gjøre noe godt for andre. Indre motivasjon kan sees som en nåværende opplevelse, mens prososial motivasjon er mer rettet mot det å gjøre ferdig ett mål, eller et prosjekt for å få gjort noe godt mot andre. På grunn av disse forskjellene, kan det hevdes at effekten av prososial motivasjon er avhengig av indre motivasjon. Lave nivåer av indre motivasjon kan føre til at den ansatte føler press fordi de må betale tilbake fordi det er de riktige og gjøre, og etterfølgende lav autonomi. Dersom den ansatte har høy indre motivasjon vil de gjøre dette fordi de ønsker det, og den ansatte vil være autonom.

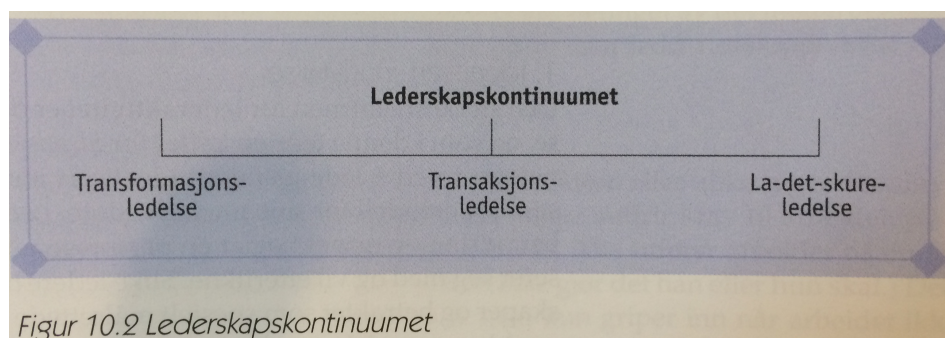
3.4 Ledelse

Jeg antar at hvordan ansatte blir ledet vil ha en påvirkning på hvordan ansatte opplever offshoringsprosessen. Som nevnt i kapittel 3.1.5 om *nedbemanning og overlevendes reaksjoner*, kan ledelsesdesign ha påvirkning på oppnåelsen av organisatoriske fordeler etter nedbemanninger (Cascio, 1993). Ledelse er også viktig for at ansatte føler seg verdsatte og støttet av organisasjonen slik at de leverer god kvalitet, produktivitet og kundeservice på lang sikt (Jeffrey & Wesley, 2000). Iversen m.fl (2009) hevder også at noen ansatte slutter og bryr seg om bedriften, fordi de føler at ledelsen tilsynelatende ikke bryr seg om dem. Selv om dette

kanskje ikke er tilfellet, er det de ansattes opplevelser som er avgjørende for hvordan de reagerer (Iversen et al., 2009).

Begrepet ledelse har gjennom årene vært i stor endring. Forskere har fremmet flere forskjellige teorier rundt hva ledelse er, og de fleste tar enten utgangspunkt i lederens personlighet, dens handlinger eller hvordan lederen oppfattes av medarbeidere (Andersen, 2011). I det følgende benytter jeg denne definisjonen på ledelse; *”en prosess av sosial påvirkning der en person har mulighet til å få hjelp og støtte av andre i gjennomføring av en felles oppgave”* (Chemers, 1997, s. 1). Denne definisjonen vektlegger det sosiale der ledelsen bidrar med støtte og hjelp. Forskere har også studert hva som kvalifiserer til god ledelse, og hva som kvalifiserer til dårlig ledelse, såkalt destruktiv ledelse. Det er også forsket på effekten av ledelse, både effekten/konsekvensen av god ledelse (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002), destruktiv ledelse (Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2002) og laizess-faire ledelse, heretter kalt la-det-skure ledelse (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007).

I sin banebrytende studie introduserte Burns teorien om transformativ ledelse (Burns, 2010). Burns konkluderte med at en leder enten kunne være transformativ eller transaksjonsbasert, og så på de to formene for ledelse som motsetninger til hverandre (Andersen, 2011). Hetland forklarer forskjellen slik; *”Transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene og er en motsetning til transaksjonsledelse som består i å gjøre ting riktig”* (2008, s. 265). Bass videreutviklet teorien til Burns og presenterte de to ledelsesmodellene i et kontinuum. Han hevdet at ledelse kan læres og bør være en del av ledelsesutvikling (Bass, 1990). Ledere kan på alle nivåer lære å være karismatiske og derfor kan disse to formene for ledelse ses på som uavhengige dimensjoner der transformativ ledelse kan bygge på transaksjonsledelse. Modellen under viser et bilde på dette.



Figur 10.2 Lederskapskontinuumet

Figur 7 - Lederskapskontinuumet (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001, s. 213)

Her ser vi at transformasjonsledelse ligger i den ene enden, transaksjonsledelse i midten og la-det-skure ledelse i andre enden. Denne modellen tilsier at ledelse ikke nødvendigvis trenger å

være en av typene, men at det kan helle mer mot den ene enn den andre (**Grønhaug et al., 2001**). Den sistnevnte ledelsesteori, la-det-skure ledelse eller laizess-faire ledelse, blir referert til som dårlig ledelse, hvor lederen verken er opptatt av mennesker eller oppgaver (Einarsen et al., 2002).

3.4.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse innebærer at ledere gir ansatte noe de ansatte ønsker, i utveksling for noe de selv ønsker (Kuhnert & Lewis, 1987). Det er altså et rent bytteforhold mellom medarbeider og arbeidsgiver. Transaksjonsledelse inneholder to ledelsesaktiviteter, *betinget belønning* og *ledelse ved unntak*. Under *betinget belønning* gir lederen belønning forbeholdt av medarbeiderens handlinger, altså kan belønninger brukes som et virkemiddel for måloppnåelse eller utvikling av medarbeiderferdigheter. Transaksjonsledelse basert på *betinget belønning* innebærer at lederen og den ansatte blir enige om hva den ansatte vil få for å gjøre en viss prestasjon. Belønninger er så gitt, konsistent med tilfredsstillende utføring av oppgaven. Forskning har vist at lederatferd basert på en slik betinget belønning positivt kan påvirke ansattes prestasjon og hvor fornøyd de er med jobben (Howell & Avolio, 1993)

Under *ledelse ved unntak* benytter lederen seg av korreksjoner eller tiltak dersom medarbeideren ikke gjør som han eller hun skal, eller gjør noe feil og dermed ikke innfrir kravene til arbeidet. Her kan lederen enten overvåke aktivt eller passivt. Dersom det er passiv overvåkning griper leder inn kun når det er høyst nødvendig (Grønhaug et al., 2001).

3.4.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er noe som utledes fra lederes personlige verdier og oppfatninger, og er ikke en utveksling av varer, goder eller ønsker (Kuhnert & Lewis, 1987). Det går som nevnt i Hellands definisjon ut på å gjøre de riktige tingene. Det er hva du gjør og intensjonen bak som er viktig i denne ledelsesformen, ikke nødvendigvis resultatet.

Transformasjonsledelse sies å ha en oppmuntrende effekt på entusiasme og optimisme slik at ansatte yter mer enn de forventer selv (Dai et al., 2013). Det har en kritisk betydning for organisasjoner som gjennomgår endringer (Certo, 2009), hvorav en transformativ leder kan bli sett på som en redningsmann, som kan fikse en situasjon til noe bedre enn hva den var. En slik redningsmann er oftest en karismatisk leder, som utdypes i neste avsnitt om karismatisk ledelse (Høst, 2009).

I dag beskrives en karismatisk leder i form av begeistringsevne, inspirasjonsevne og påvirkningskraft (Høst, 2009). Det er en person som får respekt av sine medarbeidere, er begavet, har god selvtillit og eksemplarisk personlighet (Grønhaug et al., 2001). Karismatiske ledere har en overbevisningskraft og innflytelse på medarbeiderne som kan føre til at ansatte ser på lederen som et forbilde. Derfor mener de fleste teoretikere at karisma er et resultat av hvordan medarbeidere oppfatter lederen i forhold til sine individuelle og kollektive behov. Ledere som oppfattes som karismatiske har også evnen til for eksempel å uttrykke en inspirerende visjon som medarbeideren så gjør til sin egen, noe som motiverer dem til å fullføre organisasjonens visjon (Høst, 2009).

I de senere år har også forskningen rundt destruktiv ledelse økt. En leder som innehar lav selvinnsikt, urealistisk syn på egen kompetanse, er selvopptatt, en dårlig lytter og ikke i stand til å forstå andres behov blir sett på som en karismatisk destruktiv leder. De har som regel en autoritær innstilling og nedvurderer andre. Begrepet ”narsissistisk leder” blir ofte brukt her. Destruktiv ledelse er ofte det motsatte av godt arbeidsmiljø hvor arbeidsmotivasjon, trivsel og effektivitet reduseres blant ansatte som blir utsatt for slik ledelse (Einarsen et al., 2002).

3.4.3 La-det-skure ledelse

La-det-skure ledelse sies å være den svakeste formen for ledelse fordi lederen ikke griper inn aktivt i arbeidet. Avgjørelser blir ikke tatt med mindre det absolutt trengs, men det tilsier ikke utførelse av negative handlinger. Ledelsestypen kan defineres som fravær av ledelse og kan bli oppfattet som negativt av de som blir utsatt for denne den (Mendoza, 2009). La-det-skure ledelse er ikke en type nullsum ledelse, men heller en type destruktiv form for ledelse. I artikkelen til Skogstad m.fl (2007) fant de at la-det-skure ledelse korrelerte med økt rollekonflikt og rolle tvetydighet, videre fant de at stress på arbeidsplassen ikke kunne knyttes til mangel på konstruktiv ledelse men først og fremst tilstedeværelsen av la-det-skure ledelse.

3.4.4 Ledelse og offshoring

Som nevnt innledningsvis kan ledelse påvirke ansattes opplevelser av en nedbemanning/outsourcing/offshoringsprosess. Ledelse kan både påvirke oppnåelsen av organisatoriske fordeler (Cascio, 1993), kvaliteten og produktiviteten på arbeidet utført av ansatte (Jeffrey & Wesley, 2000), samt ansattes engasjement og tilknytning til bedriften (Iversen et al., 2009). I tillegg kan det å sette ut arbeidsoppgaver til andre land medfører også kostnader som vanskelig kan settes konkrete beløp på. Kulturforskjeller gjør at blant annet

ledelsesfilosofier er annerledes, i flere lavkostland forventes en mer autoritær lederstil. Lederen er her en tilrettelegger for at hver og en av de ansatte skal nå sine mål. I tillegg kan kostnader i form av teknologiske tilbakeskritt oppleves (Firmand-Anda, 2013).

3.5 Kjerne og periferi

I min innledende antagelse tror jeg at det kan være et skille mellom opplevelsen til ansatte i ”kjerne” og mer ”perifere posisjoner”. I sin teori om den fleksible bedrift skiller Atkinson mellom en ”kjerne” og en ”periferi” i organisering av virksomheter og presenterer sin modell om den fleksible bedrift. Modellen kan utdypes ved å knytte differensiering mellom bedriftens kjerne og periferi til fire begrepspar, betydning for virksomheten og type kompetanse, fleksibilitet, tilknytningsformer for arbeid og segmentering i arbeidsmarkedet. Vist i tabellen under.

	Kjerne	Periferi
A. Betydning for virksomheten/ Kompetanse	Høy Spesifikk	Lav Generell
B. Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
C. Tilknytningsformer for arbeid	Ansettelse, Langsiktig, Høy jobbtrygghet	Kortsiktig Lav jobbtrygghet Eksterne kontrakter
D. Arbeidsmarked	Primært arbeidsmarked	Sekundært arbeidsmarked

Tabell 1 - Atkinsons modell av den fleksible bedrift (Nesheim, 2004)

- A. Det skilles mellom kjernegruppen som er numerisk stabil, og utfører virksomhetens nøkkeloppgaver basert på bedrift spesifikk kompetanse, og en perifer gruppe som krever generell kompetanse.
- B. Funksjonell fleksibilitet viser til at de ansatte effektivt kan bli flyttet mellom forskjellige aktiviteter og oppgaver. Numerisk fleksibilitet viser til evnen å variere mengden arbeidskraft i takt med etterspørselen.
- C. I kjernegruppen søker bedriften å etablere langsiktige relasjoner til ansatte med høy kompetanse og sterk tilknytning til virksomheten. Disse gruppene vil ha en høy jobbtrygghet fordi de er innforstått med kravet om funksjonell fleksibilitet. I periferien er det løsere koblinger og lettere og avslutte kontrakter, som gjør at bedriften oppnår numerisk fleksibilitet, derfor kan man se disse gruppene som en buffer for kjernegruppen. På noen områder kan også eksterne kontrakter bidra til funksjonell fleksibilitet, ved for eksempel spesialisering av underleverandører.

- D. Kjernegruppen har gode utviklingsmuligheter og belønninger som karakteriserer det primære arbeidsmarkedet, mens periferien derimot preges av lav jobbtrygghet og få utviklingsmuligheter og belønninger.

Periferien inneholder altså arbeidskraft som er løsere tilknyttet bedriften, som for eksempel innleide renholdsarbeidere. Kjerne-periferimodellen inneholder en del av de samme komponentene som Huselids (2005) klassifisering av strategiske jobber. Ifølge Huselid (2005) kan man dele inn jobbene i en organisasjon i A-, B- og C-stillinger. Alle jobbene er viktige for bedriftens resultat, men noen jobber har en større strategisk verdi for bedriften enn andre. Siden det er kostbart å ha de beste ansatte i alle stillingene er det ofte lurt å finne ut hvilke stillinger som er kritiske og heller investere i dem. Det kan være vanskelig å skille ut disse stillingene, men to vanlige karakteristika for strategiske jobber er en jobb som har en direkte effekt på bedriftens strategi og at det er store forskjeller i ytelsen fra person til person, noe som kan skape en potensiell oppside. Den strategiske jobben i en organisasjon varierer etter hvilken strategi bedriften har og kan være alt fra salgspersoner, for et salgsfirma, forsker- og utviklingspersonell, for et farmasifirma til butikkmedarbeider, i forhold til mersalg (Huselid et al., 2005)

For å få et bedre overblikk over strategiske jobber kan man se på tabellen under:

	A Position STRATEGIC	B Position SUPPORT	C Position SURPLUS
DEFINING CHARACTERISTICS	Has a direct strategic impact AND Exhibits high performance variability among those in the position, representing upside potential	Has an indirect strategic impact by supporting strategic positions and minimizes downside risk by providing a foundation for strategic efforts. OR Has a potential strategic impact, but exhibits little performance variability among those in the position	May be required for the firm to function but has little strategic impact
Scope of authority	Autonomous decision making	Specific processes or procedures typically must be followed	Little discretion in work
Primary determinant of compensation	Performance	Job level	Market price
Effect on value creation	Creates value by substantially enhancing revenue or reducing costs	Supports value-creating positions	Has little positive economic impact

Tabell 2 - Huselids klassifisering av strategiske jobber (Huselid et al., 2005, s. 3).

I denne oppgaven har jeg valgt og benytte begrepene om kjerne og periferi. Selv om Atkinson refererer til periferien til å være utenfor organisasjonen i større grad, har jeg i min oppgave

benyttet begrepet mer som en blanding med Huselids strategiske jobber og sett på begrepet i forhold til strategi og strategiske jobber. Jeg regner kjerneoppgaver som en strategisk A jobb, og en B og C posisjon som mer perifert.

3.6 Oppsummering av teori og tidligere forskning

I teorigjennomgangen har jeg vært innom temaer jeg mener kan være relevante i forhold til ansattes opplevelser av offshoringsprosessen. Forskning gir ikke et entydig svar på konsekvensene av offshoring, da disse resultatene spriker. Vi kan se et tydelig mønster i at det er kostnadsbesparelse og tilgang på kompetanse som er avgjørende for organisasjoners beslutning om offshoring. For å fullt forstå ansattes opplevelser av en offshoringsprosess har jeg blant annet gjennomgått teori om organisasjonsengasjement, jobbengasjement og motivasjon. Videre ønsker jeg å benytte blant annet Meyer og Allens trekomponentmodell, for å belyse hvilke forhold som påvirker de ansattes organisasjonsforpliktelse, samt jobbkarakteristikamodellen for å kartlegge de ansattes indre motivasjon. Jeg antar at ledelse og om ansatte befinner seg i kjernen eller periferien også vil kunne påvirke hvordan de ansatte opplever offshoringsprosessen og har derfor også gått gjennom teori på disse områdene for å belyse min problemstilling. Under kjerne og periferi er særlig Atkinsons modell av den fleksible bedrift, men også Huselids (2005) klassifisering av strategiske jobber gode rammeverk for min undersøkelse. Videre ønsker jeg å benytte rammeverket til Datta m.fl (2010) for å gi en oversikt over individuelle utfall av nedbemanning.

Kredittilsynet (i.d) nevner tre store risikofaktorer i forbindelse med offshorings prosessen. Kommunikasjon, kompetanse, og styring og gjennomføring. Det viste seg at det var kommunikasjon som var hovedproblemet da Unit4 R&D forsøkte og offshore til India. Videre fant Larsen m.fl (2013) at det var økt sannsynlighet for kostnadsestimeringsfeil under ”*captive offshoring*” og ”*offshore outsourcing*”. Jeg vil klassifisere Unit4 Agresso under ”*captive offshoring*”. Unit4 R&D har i sin offshoringsprosess internalisert fordelene tilhørende de utenlandske ressursene. De er multinasjonale, og har nok ressurser til å klare å etablere egne captive sentre på de utenlandske lokalisasjonene. Unit4 får derfor typisk nytte av fordeler fra arbeidskraft, kunnskap og tidsarbitrasje.

4 Metode

I dette kapitlet redegjør jeg for metodebruk og hvordan metode kan besvare problemstillingen.

4.1 Forskningsdesign

Det er viktig å vite hva og hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjøres, og i denne sammenhengen benyttes et forskningsdesign. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan de ansatte hos kunnskapsbedriften Unit4 R&D AS opplever offshoringsprosessen til lavkostland. Det har vært gjennomført mye forskning på temaet offshoring, men dette er et unikt case, begrunnet innledningsvis og i teoridelen ved at dette er en form for *captive offshoring*, i et internasjonalt selskap som tidligere var nasjonalt og derfor har sterke røtter her i Norge. Unit4 R&D har også en stor andel ansatte med lang ansiennitet, som har vært i selskapet lenge, helt siden det ble startet som et norsk selskap i 1991 (masteroppgave, 2015). Unit4 R&D er en kunnskapsbedrift som driver med innovasjon og programmering av programvare, og er derfor svært interessant fordi de fleste ansatte, både innenfor kjerne og periferi har arbeidsoppgaver som lett kan flyttes videre, og praktisk talt utføres hvor som helst. Jeg syntes det var vanskelig å kvantifisere de ansattes opplevelser, og samtidig få et helt bilde av situasjonen. I denne oppgaven har jeg definert kjernen som oppgaver og stillinger som er nært knyttet til strategien og er viktige for bedriften, mens periferien er løsere knyttet til bedriften og derfor tilsynelatende lettere å offshore.

Jeg fant det derfor mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode, nærmere bestemt en komparativ case studie for å få svar på problemstillingen. Slik kan jeg best undersøke hvordan ansatte oppfatter endringen, og hva som går inn under deres opplevelse. Kvalitativ forskning gir fyldige beskrivelser av kontekster, aktiviteter og deltakerenes oppfatninger (Moen & Ragnheiður, 2011). Et casestudie kan sies å være en omfattende og dyptgående empirisk undersøkelse av et fenomen slik det utfolder seg i det virkelige liv. Og kan bidra til å besvare hvordan, hvorfor fenomener, og gi forståelse av komplekse sosiale fenomener.

4.2 Valg av metode

Basert på min innledende teori og det jeg ønsker å forske på ser jeg det mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode. En kvalitativ metode studerer hvorfor eller hvordan noe skjer, mens en kvantitativ metode kan sies å studere forekomsten av et fenomen (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009). En kvalitativ metode er mest hensiktsmessig dersom problemet er

ustrukturert av natur. Gjennom et kvalitativt intervju kan jeg håpe å komme på sporet av noe, og få en viss innsikt i hvordan det er i bedriften (Kvale et al., 2009).

Som metode har jeg valgt *åpent individuelt intervju*. Det åpne individuelle intervjuet egner seg når en er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen, når relativt få enheter undersøkes, og når en er interessert i hva det enkelte individ sier. Jacobsen (2005) peker på at folk har lettere for å snakke om følsomme temaer ved ansikt-til-ansikt-intervjuer, da det er lettere for folk og oppnå kontakt om de sitter fysisk ovenfor hverandre. Ved et slikt intervju vil også jeg som forsker ha muligheten til å observere hvordan intervjuobjektet opptrer, noe som kan ha stor betydning for hvordan intervjuet går. Ved å sitte ovenfor intervjuobjektet kan man fornemme hvor langt en kan gå, for eksempel ved å be om utdypning av svar. (Jacobsen, 2005). Disse forutsetningene stemmer godt med det jeg ønsker å undersøke og jeg mener derfor denne metoden vil være mest relevant i forhold til å undersøke de ansattes opplevelser i forbindelse med offshoring og nedbemanning, da mitt utgangspunkt er åpent og ustrukturert. Det er et spesielt case der jeg ikke bare er opptatt av å spørre ansatte, men også å få et helhetsbilde av Unit4 R&D, og fange opp både hva de ansatte tenker og føler samt hvilke intensjoner de tror ligger bak og hvordan de reagerer på dette.

4.3 Valg av case

Casestudier gir helhetlige og virkelighetsnære samt kontekstuelle analyser (Yin, 1994). Jacobsen (2005) peker på at case studier kan være gode når vi ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse eller til teoriutvikling. Ved å gå i dybden på et enkelttilfelle kan forskeren finne ting som ikke var klart på forhånd (Jacobsen, 2005). Jeg ønsker å sammenlikne tre case i en komparativ case studie, basert på ansattes tilknytning til bedriften, delt i ansatte i kjerne, periferi og en ubestemt kategori. Ifølge Yin (1994) er utvalgslogikk viktig ved gjennomføring av en casestudie (Yin, 1994). Min innledende antagelse er at ansatte i kjerneposisjoner opplever offshoringsprosessen ulikt og blir mindre påvirket enn ansatte i mer perifere stillinger. Jeg ønsker derfor å sammenlikne, å se om min antagelse stemmer.

4.4 Utvelgelse av respondenter

Personer med direkte kjennskap til et fenomen kalles respondenter, og er representanter for den gruppen jeg ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005). Utvelgelse av respondenter var en svært kritisk fase i undersøkelsen og viktig for og få gode resultater. Utvalgsprosessen gikk

gjennom definerte steg. Jeg startet med å skaffe oversikt over populasjonen, altså alle jeg ville ønsket å undersøke om jeg hadde hatt muligheten. Videre delte jeg populasjonen i undergrupper. Jeg benyttet meg av kjennetegn i forhold til avdeling, og tilknytning til bedriftens strategi og antatt ulik tilknytning til bedriften. Avdelingene ser ut til å være inndelt i kjerne og periferioppgaver, og jeg ser derfor det hensiktsmessig og benytte denne inndelingen da mye av forskningen viser til at opplevelsen kan variere ut ifra ansattes posisjon i bedriften. Det er også relevant fordi jeg antar at ansatte som ser på seg selv som kjerne også vil føle at de har en tryggere arbeidsplass da de er ”viktigere” for bedriften. I og med at bedriften har hatt en strategiendring er det også noe uklart hva som er en sterk kjernestilling og hva som er mer perifert, men i denne oppgaven har jeg gått ut ifra at det er et skille avdelingsvis. Imidlertid er det viktig å spesifisere at ansattes opplevelser og hvordan de opplever sin egen stilling, er grunnlaget for deres opplevelser og ikke nødvendigvis på grunnlag av hvilken posisjon selskapet mener de har.

Det siste steget var å velge kriterier for utvelgelse av respondenter. Jeg benyttet meg av en kombinasjon av ulike metoder. Jeg delte inn i bredde og variasjon. Jeg visste at jeg ønsket et visst antall respondenter innen de forskjellige avdelingene og benyttet kriteriene innen *bredde* og *spredning*, deretter ble noen av respondentene trukket tilfeldig innen avdelingene, mens andre ble trukket på bakgrunn av informasjon, altså at jeg på bakgrunn av min informant på innsiden visste at dette var personer som var villige til å gi fra seg informasjon (Jacobsen, 2005).

Metningspunktet vil si at vi har et stort nok utvalg når en ny enhet ikke tilfører noe ny relevant informasjon, altså får vi ikke mer nyttig informasjon (Kvale & Brinkmann, 2009). I dette tilfellet, så jeg at jeg ikke hadde nådd metningspunktet med mine opprinnelige 6 respondenter. Jeg valgte derfor å gå videre, for å være helt sikker på at metningspunktet var nådd. Etter å ha gjennomført ytterligere 3 intervjuer nådde jeg metningspunktet. Og sto igjen med en fordeling med 3 respondenter fra hver avdeling, som vist i tabellen under.

Avdeling	Kjerne	? (undefinert)	Periferi
Ansatte	3	3	3

Tabell 3 - fordeling av respondenter i undersøkelsen

Det var ikke vanskelig å få ansatte til å stille opp. I slike prosesser synes ofte ansatte at det å få snakke med noen om det som har skjedd er nødvendig og hjelper (Nesheim et al., 2007). En respondent uttrykte også dette. Gjennom min respondent på innsiden, fikk jeg kontakt med ansatte som oppfylte mine kriterier som hovedsakelig gikk på aldersgrupper og avdeling.

4.5 Gjennomføring av intervju

Intervjuet ble gjennomført på respondentenes "hjemmebane" på Unit4 R&Ds lokaler i Nydalen. Før intervjuet informerte jeg om at det var anonymt, og spurte om det var greit at intervjuet ble tatt opp. Jeg informerte om at opptaket kun var for analysen sin del, og ikke ville bli brukt til noe annet enn å supplere min transkribering av intervjuet, og at det ville bli slettet ved innlevering av oppgaven.

Det var satt av en time til gjennomføring av intervjuene, og de varte i alt fra 30 minutter til en hel time, men gjennomsnittlig brukte vi ca 45 minutter. Jeg benyttet en intervjuguide jeg hadde utarbeidet i forkant, men med relativt åpne spørsmål slik at det var respondentenes tanker og meninger som stod i fokus.

4.5.1 Intervjuguiden

For å sikre at vi går gjennom de viktige temaene jeg ønsker å belyse utarbeidet jeg en intervjuguide i forkant av intervjuene. Jeg valgte en middels strukturingsgrad, men mange åpne spørsmål. En slik intervjuguide åpner for at respondentene selv kan ta opp tema, men hvis et av de nevnte temaene ikke berøres vil jeg som intervjuer veilede respondenten dit, slik at ønskede temaer blir gjennomgått. Høy strukturingsgrad kan føre til at datainnsamlingen lukkes. Men en tilnærming uten noen form for strukturering vil være vanskelig å håndtere og analysere i etterkant. En kan også hevde at en viss prestrukturering alltid vil forekomme, selv om den kan være ubevisst (Jacobsen, 2005).

Jeg baserte mine spørsmål på stoffet jeg fant i teorigjennomgangen. Jeg ønsket å se på hvordan de ansatte i Unit4 opplever offshoringsprosessen de nå har vært gjennom. For å kartlegge ansattes opplevelser, som er et noe vagt tema, brukte jeg rammeverket til Datta m.fl (2010) og stilte spørsmål for å undersøke forholdet mellom nedbemanning og de fire kategoriene. Jeg valgte å fokusere på tre områder som kan fortelle noe om ansattes opplevelser. Turnoverintensjon, motivasjon, engasjement og tilknytning. Videre fokuserte jeg på tre områder teori pekte på kunne påvirke ansattes opplevelser av en offshoringsprosess;

tolkning av strategiske endringer, ledelse og HR-praksis. Jeg ønsket også og undersøke om ansattes opplevelser kunne variere i forhold til hvilke arbeidsoppgaver og posisjon de har, og hvordan de følte arbeidsoppgavene og stillingen spilte inn i forhold til strategi. Kan typen jobb ha påvirkning på ansattes opplevelser? Er det slik at ansatte som besitter kjernestillinger tolker de strategiske endringene annerledes, og slik reduseres motivasjonen? Eller kanskje de får redusert tilknytning fordi de sitter i en perifer posisjon? Jeg ønsket derfor å spørre hvordan de opplever situasjonen, og ba respondentene beskrive hvordan de så på endringen ganske fritt. Slik håper jeg å få frem hva respondentene tenker uten noe innblanding fra meg som forsker. Videre vil hvorvidt en ansatt er villig til å slutte eller ikke og intensjonen rundt beslutningen om å bli eller være i bedriften vil fortelle noe om hvordan den ansatte har opplevd denne prosessen. HR-praksiser og ledelse kan også påvirke ansattes opplevelser og være relevant, så jeg valgte å stille spørsmål rundt dette i tillegg.

Videre ønsket jeg og se på fenomenet ”*overlevelsessyndromet*” som mye av forskningen rundt nedbemanning omtaler. For å undersøke om ansatte i Unit4 R&D kunne inneha ”*overlevelsessyndromet*” benyttet jeg åpne spørsmål, og forsøkte å ikke lede respondentene. Gjennom å spørre om hvordan de opplevde kollegaer, håpet jeg å avvæpne i motsetning til direkte spørsmål som kunne være vanskelig å svare på for respondenten. Dette blir blant annet spørsmålet om de opplever at kollegaer er mer borte fra jobben nå enn før og hvordan arbeidsinnsatsen er. For å kartlegge overlevelsessyndromets tilstedeværelse spurte jeg også om de hvordan de så på de ansatte som mistet jobben mot de som er igjen, og om de syntes offshoringen var rettferdig. Videre var det relevant og se om overlevelsessyndromet kunne unngås ved bruk av ”*best practice*” og ”*timing*”, samt hvordan respondentene opplevde at permitteringen var gjennomført. Jeg spurte derfor om HR-praksiser, og det mer åpne spørsmålet om respondenten kunne fortelle om gjennomføringen av offshoringsprosessen.

4.6 Gyldighet og pålitelighet

I enhver undersøkelse er det krav til hva som er en god tolkning for at undersøkelsen skal fremstå sannsynlig og rasjonell. For å forsterke undersøkelsen ser man derfor på om gyldigheten og påliteligheten. Det er også enkelte som mener vi ikke skal benytte disse begrepene i kvalitativ metode. Thagard (1998) peker på at begrepene er basert i en grunnleggende kvantitativ logikk og er tilpasset kvantitative metoder. Silverman (1993) på motsatt side peker på at det å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet også i kvalitative

undersøkelser ikke nødvendigvis betyr at vi underkaster data en kvantitativ logikk, men at vi ønsker å være kritiske til kvaliteten på de data vi har samlet inn (Jacobsen, 2005).

Gyldighet/validitet

Validitet eller gyldighet går på om vi måler det vi tror vi måler. Min datainnsamlingsmetode var individuelt intervju. En slik metode egner seg for å samle inn informasjon om individuelle, personlige synspunkter på et fenomenet. Her teller alle respondentene likt (Jacobsen, 2005).

Pålitelighet/reliabilitet

Reliabilitet går på hvor pålitelig undersøkelsen er. Og i kvantitative undersøkelser stilles spørsmålet om dersom vi skulle gjort undersøkelsen på nytt, ville vi fått det samme svaret? I en kvalitativ metode vil ikke dette være relevant. Ved individuelle intervjuer er det viktig å være bevisst på intervjuerens påvirkning av intervjuobjekt og påvirkningen på undersøkelsens pålitelighet.

4.7 Etikk

Det bør diskuteres om det finnes noen etiske problemstillinger med oppgaven. Dersom ikke svarene er helt anonyme, kan det få følger for ansatte som gir negative svar mot arbeidsgiver. Det er derfor helt essensielt at respondentenes anonymitet er ivaretatt. Ved å ha 3 respondenter i hver avdeling, mener jeg respondentene vanskelig vil være identifiserbare, og at anonymiteten derfor er ivaretatt. På tross av dette kan det allikevel være en viss risiko. HR kan for eksempel innhente informasjon om hvilke respondenter som har deltatt i undersøkelsen.

5 Resultater

I det følgende har jeg valgt å sette opp analysen casevis. Dette har jeg gjort for å se forskjeller og likheter i ansattes opplevelse i forhold til om de anser seg selv som å være i periferien eller i kjernen. Videre har jeg delt analysen i tre deler, ansattes opplevelse uttrykt ved tilknytning og engasjement, motivasjon og turnover og hva som påvirker samt hvorfor. Jeg ønsker å se på hvordan de strategiske endringene, ledelse og HR-praksis spiller inn på ansattes opplevelse, uttrykt ved motivasjon, turnover tilknytning og engasjement og hvorfor respondentene rapporterer om den opplevelsen de gjør samt om det er en kontrast mellom casene og om respondentene i kjernen opplever denne endringen annerledes enn de som er i periferien.

5.1 Ansattes opplevelser uttrykt ved organisasjonsengasjement

5.1.1 Avdeling 1 - Periferi

Ansatte føler seg engasjert i jobben på grunn av produktet, samt det å ha påvirkningskraft, og av å få feedback fra kunder. *"Jeg er veldig engasjert i produktet, detaljer og rollen jeg skal uttøve"* – respondent 1. *"Det å føle at man kan påvirke er viktig for meg"* – respondent 9, *"Føler meg engsjert i produktet og det å få feedback fra kunder som bruker det og at det fungerer"* – respondent 3.

Imidlertid er respondentene delte i hvor tilknyttet de føler seg. Respondent 1 forteller om redusert tilknytning, og et; *"tillitsbrudd ved at man ikke forstår rangeringen som er gjennomført i forhold til hvem som måtte gå"*. Respondent 3 derimot føler at det er en arbeidsplass en kan være stolt av, samtidig som han/hun føler en affektiv tilknytning mot produktet samt en kalkulativ tilknytning i at respondenten føler han/hun må bli i organisasjonen for å bringe produktet videre. Respondent 9 rapporterer om en affektiv tilknytning og medlemskap til R&D organisasjonen, men ikke til hele Unit4. Respondenten synes å ha både en normativ og kalkulativ tilknytning. *"Skulle jeg slutte så setter jeg de andre kollegaene mine i en vanskelig situasjon, så det blir en del av en vurdering"*. Videre forteller respondenten at: *"Jeg føler kanskje litt at jeg skylder Unit4 noe siden jeg har fått bli"*.

For å trekke dette opp mot mulige årsaker til hvorfor respondentene i avdeling1 – periferi, føler seg mindre tilknyttet enn før endringen ønsker jeg også å se på hvordan de tolker de strategiske endringene. Respondent 1 mener at for å øke inntekten og vokse må Unit4 inn på

dette markedet, men tror ikke det vil gi de resultatene ledelsen tror. Dette støttes også av respondent 9 som mener: *"..den nye strategien ikke tar hensyn til det som var nisje og unikt for Agresso, dette med at de hadde lokalbase i forskjellige land og kundene følte seg tett mot support."* Totalt sett er det forståelse for hvorfor bedriften har valgt og sette ut arbeidskraft, respondentene er imidlertid skeptiske til gjennomføringen, og mener det til slutt vil føre til tap av kompetanse. Altså refereres det til de andre faktorene jeg har nevnt som mangel på HR og ledelse.

I forhold til ledelse rundt endringen er det enighet om at ledelsen ikke har informert åpent, samt at ledelsen i Norge har tapt styringsrett samt påvirkning på beslutningsprosesser. Respondentene har en følelse av at nå kommer alle beskjeder ovenfra fra toppledelsen og at ledelsen i Norge har vært totalt fraværende. I tillegg nevner respondent 1; *"Føler at vi i avdeling 1 ikke blir inkludert og involvert, naturlig i forhold til organiseringen, men samtidig kunne ledelsen i Oslo bidratt til å være mer synlig"*. Det er også denne respondenten som tilsynelatende har svakest tilknytning til bedriften etter endringen. I tillegg føler denne respondenten at mellomledelsen også har en egen agenda som spiller inn: *"Mellomledere nedover vil også sikre sin posisjon, så da blir det litt posisjonering og maktspill"*. På den andre siden er respondent 3 tilsynelatende sterkt tilknyttet produktet, men føler ikke ledelsen har den rette kompetansen til å ta riktige avgjørelser.

Respondentene svarer svært forskjellig om grunnlaget for utvelgelsen. Respondent 1 mener det gikk på ytelse, respondent 9 på definerte kriterier og i alle fall ikke ansiennitet mens respondent 3 mener det gikk på ansiennitet og nøkkelkompetanse. Respondent 1 som også tilsynelatende har lavest tilknytning var også den som føler det overhodet ikke var noen konkrete tiltak i forhold til endringen. På den andre siden nevner respondent 9 en *kickoff*, samt en sterkere tilknytning. Respondent 3 nevner også små grupper der toppledelsen hadde kommet og snakket som konkrete tiltak, denne respondenten er derimot mer knyttet til produktet.

På tross av skeptisismen virker det som respondentene fortsatt har en viss tilknytning til organisasjonen, selv om denne tilsynelatende er svekket. Respondentene har opplevd endringen forskjellig. Respondent 1, som kanskje var minst berørt av endringen, har tapt mest tilknytning og engasjement. Totalt sett kan det se ut som om respondentene i avdeling 1 har en affektiv tilknytning til organisasjonen i Norge Unit4 R&D men ikke til det store konsernet Unit4.

5.1.2 Avdeling 2 - ?

I avdeling 2 er engasjementet hos de ansatte blandet, og spenner fra veldig engasjert til at respondenten følte seg mer engasjert tidligere.

"Jeg føler meg veldig engasjert i jobben". – Respondent 5

"Jeg følte meg mer engasjert tidligere, større eierskap." – Respondent 6

"Føler engasjement, spesielt når jeg kan jobbe med løsninger og arkitektur og kan finne og gjøre research." – Respondent 8

Også her ligger tilsynelatende engasjementet i oppgavene og eierskap. Respondent 5, føler seg fortsatt engasjert og forteller at: *"det å finne spennende ting som vi ikke har sett før er engasjerende"*. Mens respondent 6 på motsatt side nevner at tap av eierskap svekket engasjementet.

Det ser ut som om tilknytningen til respondentene i ? avdelingen er sterkere enn i den perifere avdelingen. Respondent 5 føler fortsatt en sterk tilknytning og føler det er en arbeidsplass man kan være stolt av. Den ansatte virker både affektiv og kalkulerende tilknyttet virksomheten, derimot har respondenten ingen normativ tilknytning. Respondent 6 mener det er en arbeidsplass en kan være stolt av på grunn av produktet, og stoltheten av det de produserer og forsøker å lage. Respondenten spesifiserer at han/hun føler en affektiv tilknytning til R&D men ikke til hele organisasjonen Unit4. Respondent 8 føler også at det er en arbeidsplass han/hun kan være stolt av, og kan sies å både være affektiv og kalkulatativt tilknyttet. *"Det er et spennende sted å jobbe fordi det vi driver med er såpass stort og komplekst."* Respondenten forteller til og med at han/hun har begynt å føle en tilknytning til den store organisasjonen etter strategiendringen, noe han/hun ikke har gjort tidligere og begrunner med en klarere strategi og retning for bedriften. Denne respondenten rapporterer også om god kontakt med ledere og mer tilstedeværende ledelse etter endringen. En respondent peker også på en følelse av at de som fikk beholde jobben "burde" kjenne seg taknemmelige. *"Etter offshoringen var det jo en del som ikke ble sagt opp. Følelsen hos oss var at vi burde føle oss taknemmelige fordi vi ikke hadde mistet jobben. Men det som egentlig hadde skjedd var at vi hadde fått nye jobber i en ny bedrift som ingen av oss hadde bedt om å få. Det var et slags hensyn som jeg tror ledelsen ikke skjønnte og fortsatt ikke helt har skjønt."*

I forhold til de strategiske endringene ser respondentene i avdeling 2 endringen som en nødvendighet, at man bygger ned der man kan for å vokse og være i markedet. Respondent 8 forteller at han/hun: *"synes strategien har forbedret seg og har stort potensial."* Imidlertidig,

stiller også respondentene, som i avdeling 1, seg noe tvilende til gjennomføringen av endringen.

I avdeling 2 er informasjonen litt sprikende omkring ledelse og HR-tiltak. De mener det har vært lite informasjon og tilstedeværelse fra ledelsen i gjennom endringen, men samtidig peker respondent 8 på at han/hun: *”syns det er mer informasjon nå enn det var tidligere, men så har det skjedd endringer i ledelsen også med omorganiseringer og sparkinger”*. Videre er det enighet om at den øverste ledelsen er mer produktiv og tar mer tak i dagsordenen.

5.1.3 Avdeling 3 - Kjerne

Respondentene kan ha et redusert engasjement etter endringen, to respondenter rapporterer om tap av ansvar, og at de tidligere var mer sentrale i bedriften, her kommer også tap av eierskap inn. Det kan se ut som om alle respondentene har skiftet fokus fra å være engasjert i organisasjonen til å nå engasjere seg i jobben og produktet. Selv om dette alltid har vært fokus i denne bedriften, kan de se ut som om endringen har forsterket dette, og svekket organisasjonsengasjementet og skapt et skifte over til jobbengasjement. Respondentene i avdeling 3 fokuserer nå mer på hvordan produktet og jobben utføres, og er engasjert i sin egen karriere.

Alle respondentene i avdeling 3 er stolte av arbeidsplassen. Respondent 4 føler en affektiv tilknytning til selve produktet, og føler at den kalkulative tilknytningen er redusert, altså før følte respondenten han/hun måtte bli i organisasjonen for å fullføre arbeidsoppgaver, men etter endringen føler han/hun ikke dette er like viktig. Respondent 2 føler en viss affektiv tilknytning til organisasjonen, men presiserer at det fortsatt bare er en jobb. Kan ha en kalkulativ tilknytning i forhold til økonomiske forbindelser. Respondent 7 har en affektiv tilknytning og kan sies å ha en viss kalkulativ tilknytning i forhold til hjemmesituasjon. Ingen av respondentene her har en normativ tilknytning

I avdeling 3 er det forståelse for endringen. Respondent 4 forteller om at Oslo på en måte har vært en flaskehals der alt tidligere måtte gjennom. I midlertidig er alle respondentene enige om at tanken og strategien bak og hvorfor de har tatt akkurat de grepene i forbindelse med offshoringen er uklar, og hvorfor de har lagt ned her samtidig som selskapet sliter med kapasitetsmangel og at det har vært et for stort fokus på headcount. I tillegg nevnes det at endringen kanskje ikke er så nødvendig da, flere kostnader ikke er inkludert i analysen, som

problemer med kulturforskjeller, effektivitet, ekstrarolleatferd hos de ansatte på Oslokontoret; *”Føler vi har gjort mye usynlig arbeid og at vi kanskje har vært dårlige på å promotere hvor mye vi faktisk gjør og hvor avhengige de faktisk har vært av oss.”* – respondent 4. Dette sitatet gjenspeiler informasjonen jeg har fått av respondentene i denne avdelingen. De forstår at bedriften velger denne endringen for å spare kostnader, men engasjementet blir svekket på grunn av gjennomføringen.

I avdeling 3 er de enige med de andre i at ledelsen har vært lite tilstedeværende, og har vært lite imøtekommende med informasjon. Respondent 2 beskriver ledelsen slik: *”en tiltaksløs ledelse som venter på at ting skal løse seg selv”*.

I avdeling 3 er de enige om at utvelgelsen ble basert på kriterier de ansatte ble satt inn i og om de passet i disse kriteriene. Alle er også enige i at det ikke har vært noen konkrete tiltak, og savner alt fra kickoff til økonomiske incentiver for å bli. Det blir også nevnt av flere at de tror ledelsen forsøker og hale ut de som ble flyttet til avdeling 1 for å slippe og betale sluttpakke. *”Tenker at de som er flyttet til avdeling 1 forsøker man å hale ut for å få til å bytte jobb uten å betale sluttpakke. Det er jeg sikker på.”*

5.2 Ansattes opplevelser uttrykt ved motivasjon

5.2.1 Avdeling 1 - Periferi

Alle de ansatte i avdeling 1 ser på seg selv som motiverte. Men uttrykker at de følte seg mer motiverte før. Det kan se ut som om denne reduksjonen bunner ut i HR-tiltak. Respondent 1 forteller at; *”det byråkratiske og organisatoriske gjør meg demotivert”*. Mens respondent 3 forteller at det er demotiverende å ikke få gjennomslag for meninger. Respondent 9 forteller også at det har vært en del motstand mot endringene i organisasjonen i UK, og at flere HR-praksiser og strategivalg er noe moderert for å mildne denne motstanden. Det ser hverken ut som ledelse eller tolkning av strategiske endringer er den sterkeste påvirkningskraften på motivasjonen til de ansatte. Ledelsen rapporteres å ha vært lite tilstedeværende før endringen også. Derimot forteller respondentene at kollegaer og nye teammedlemmer er motiverende, samt de daglige oppgavene.

5.2.2 Avdeling 2 - ?

I avdeling 2 derimot rapporterer noen av de ansatte om økt motivasjon etter endringen og tillegger den økte motivasjonen til andre arbeidsoppgaver. Som en respondent forteller; *”Får friheten til å gjøre noe nytt på samme måte, for når man har jobbet lenge ett sted blir man spurt om det du kan og er god på. Nå har jeg på en måte kunne kaste det lille grann og få gjøre noe nytt.”* - respondent 5. Imidlertid forteller en av respondentene om usikkerhet om hva jobben innebærer og sorg for den gamle jobben og organisasjonen. Denne respondenten var også kritisk til hvordan prosessen ble gjennomført.

Respondentene i denne avdelingen så endringen som en nødvendighet. Det kan ha påvirket motivasjonen. De så at en strategiendring var nødvendig, og da dette ble gjennomført førte dette til økt motivasjon.

Respondentene i avdeling 2 rapporterer om arbeidsoppgaver og kollegaer som motivasjonsfremmende, samt i likhet med avdeling 1, var HR-praksis også en påvirkningsfaktor for motivasjonen.

5.2.3 Avdeling 3 - Kjerne

Alle respondentene rapporterer om redusert motivasjon. I likhet med avdeling 2 viser de til arbeidsoppgaver som en viktig faktor for motivasjonen, og i denne avdelingen rapporteres det om uklare arbeidsoppgaver og uklarheter. Her er også eierskap essensielt, og respondentene rapporterer om tap av eierskap som årsak bak tap av motivasjon.

5.3 Ansattes opplevelser uttrykt ved turnoverintensjon

5.3.1 Avdeling 1 - Periferi

Alle respondentene fra avdeling 1 antok at Unit4 ville nedskalere Oslokontoret etter hvert.

”Tror de avslutter Oslo kontoret i løpet av en 10 års periode” - Respondent 1.

” Det er en veldig risky startegi de har valg, og de gjør det veldig fort og det er et Private Equity selskap de har en sånn 5 års periode og i løpet av de 5 årene vil de endre kostnadsstrukturen, så det i alle fall på papiret ser mer økonomisk attraktivt ut. Skeptisk og bekymret til hva som skjer etter de 5 årene. ” – Respondent 9

”Tror de vil fortsette og nedskalere virksomheten i Oslo” – Respondent 3

Den første respondenten med den lengste tidshorizontene vurderte heller ikke å finne en ny jobb. De andre to var avventende, og hadde ikke besluttet noe eller tatt noen tiltak. Hvilke faktorer er det som påvirker de ansatte, og forhindrer dem fra å bytte jobb?

Det ser ikke ut som om ledelse har hatt påvirkning på turnoverintensjonen til ansatte i avdeling 1. Ledelsen som beskrevet over, er lite tilstede og ville i så fall heller ha påvirket negativt, da det er uttrykt et behov for mer ledelse i organisasjonen og i forbindelse med endringen. Ansatte uttrykker også misnøye ved spørsmål om HR-praksis ved endringen og tiltak. Det ser her ut som tolkningen av de strategiske endringene, og tolkning av tidshorizonten var avgjørende. Ut i fra respondentenes beskrivelser ser det også ut som andre allerede eksisterende faktorer som organisasjonskultur og mening i jobben, altså spennende arbeidsoppgaver, er faktorer som gjør at respondentene ønsker å fortsette å jobbe i Unit4.

5.3.2 Avdeling 2 - ?

I avdeling 2 var informasjonen blandet. En respondent trodde ikke det kom flere utflytninger, i alle fall ikke i hans/hennes avdeling, men derimot i avdeling 1. Han/hun vurderte heller ikke å finne en ny jobb. Den andre så for seg at det ville komme flere utflytninger, og vurderte og finne en ny jobb før dette eventuelt skjedde. Men ingen av respondentene hadde klare planer om å skifte jobb. Ansatte har ikke opplevd konkrete HR-tiltak for å styrke motivasjon, og har følt behov for dette. De følte endringen gikk raskt, og at utvelgelsen gikk mer på kvalifikasjoner.

5.3.3 Avdeling 3 - Kjerne

I avdeling 3 er det også enighet om at bedriften vil fortsette å offshore, og i likhet med avdeling 2 er det avdeling 1 de tenker er utsatt, en respondent nevner også sin egen avdeling som en mulighet for offshoring. En av de ansatte mener at teamet hans/hennes er perifert i forhold til strategien, men at avdelingen er mer kjernekompetanse. Alle de ansatte tror de lett kan finne en ny jobb, og vurderer å slutte, men er ennå i en posisjon hvor de vurderer den nye stillingen, og mener at det kan være en positiv endring. Alle er enige i at strukturen er sårbar, og hvis kjernepersoner slutter kommer det til å føre til at flere slutter. *”Tror at hvis mange nøkkelpersoner slutter, så begynner kanskje snøballen og rulle litt”* - Respondent 4.

5.4 Oppsummering

Avdeling Tema	Avdeling 1 -Periferi	Avdeling 2 - ?	Avdeling 3 - Kjerne
Organisasjons engasjement	Affektiv tilknytning til Unit4 R&D men ikke til moderorganisasjonen. Svekket av dårlig ledelse og fraværende HR-praksis. Redusert engasjement som følge av endring av oppgaver, tap av eierskap og påvirkningskraft, som tidligere var svært tilstede.	Sterkere tilknytning enn i avdeling 1. Engasjement til en viss grad knyttet til forståelse av strategiske endringer og tvil om gjennomføringen av endringen. Respondenter forteller også om en følelse av mer informasjonsflyt etter endringen.	Redusert engasjement, men totalt sett sterkest tilknytning til bedriften av alle casene. Årsaker: tap av ansvar, eierskap og sentrale posisjoner i bedriften. Skift i fokus fra organisasjonsengasjement til jobbengasjement. Forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, men lite forståelse for hvordan endringen er implementert og gjennomført av ledelse og HR, som svekker engasjementet.
Motivasjon	Reduksjon i motivasjon som bunner i manglende og tilstedeværende HR-tiltak.	Noen ansatte rapporterer om økt motivasjon etter endringen, respondentene så endringen som nødvendig noe som førte til økt motivasjon, men enda sterke påvirkningsfaktor var arbeidsoppgaver og kollegaer, altså HR-praksis.	Redusert motivasjon, som følge av endrede arbeidsoppgaver. Uklare arbeidsoppgaver og generelle uklarheter. Tap av eierskap førte også til redusert motivasjon.
Turnoverinten	Antagelse om	Sammenheng mellom	Tror bedriften faser ut

sjon	nedskalering av Oslo kontoret etter hvert. Allerede eksisterende faktorer som organisasjonskultur og mening i jobbem, er faktorer som gjør at respondentene ønsker å fortsette å jobbe i Unit4.	tolkning av strategiske endringer og turnoverintensjon.	virksomheten i Norge snart, men ingen har konkrete intensjoner om å slutte. Sårbar struktur, med en antagelse om at dersom kjernepersoner slutter vil det føre til økt turnover i bedriften.
------	---	---	--

Tabell 4 - Oppsummeringstabell av funnene i undersøkelsen

Ifølge respondentene virker det som om opplevelsen av offshoringen har vært forskjellig i de forskjellige avdelingene. I avdeling 1 er det forståelse for hvorfor bedriften har valgt og offshore, men de er skeptiske til gjennomføringen. De føler ledelsen ikke har informert åpent, i Norge har ledelsen tapt styringsrett. Det er også en følelse av at avdelingen ikke blir inkludert. HR-praksis og ledelse ser derfor ut til å være større påvirkningsfaktorer for avdeling 1 i forhold til hvor tilknyttet de er til Unit4. Avdeling 2 har en tilsynelatende sterkere tilknytning til bedriften enn avdeling 1. Også her er det forståelse for hvorfor bedriften har valgt offshoring, men respondentene i avdeling 2 har et annet syn på ledelsen. Selv om de føler mangelen på savnet etter en fremtidstro og informasjon fra ledelsen er framtreddende, føler de også at de nå har fått mer informasjon enn det var tidligere før endringen. I tillegg hevdes det også at den høyeste toppledelsen er mer produktiv og tar mer tak. I avdeling 3 er det forståelse for endringen. Også her er det enighet om en fraværende ledelse, men i motsetning til avdeling 2 uttrykkes heller ikke et så klart behov for det. I denne avdelingen er det også en klar enighet om kriteriene for hvordan utvelgelsen ble foretatt. Av alle avdelingene kan det se ut som om avdeling 1 har den svakeste tilknytningen, mens avdeling 3 har den sterkeste, selv det kan se ut som om dette nå har flyttet seg til å være en sterke tilknytning rettet mot produktet.

Både i avdeling 1 og avdeling 3 rapporteres det om redusert motivasjon, men årsaken bak virker forskjellig. I avdeling 1 ser det ut som om motivasjonen er redusert på grunn av manglende HR-tiltak. Det byråkratiske, organisatoriske og det å ikke få gjennomslag for egne meninger ser ut til å ha redusert motivasjonen i avdeling 1. I avdeling 3 derimot, er det tap av eierskap, samt uklare arbeidsoppgaver som er hovedårsaken bak den reduserte motivasjonen.

I Avdeling 2 er det delt, der noen ansatte faktisk rapporterer om økt motivasjon. Her er det et skille mellom de som så på strategiendringen som nødvendig og de som ikke gjorde det. Ansatte i avdeling 2 har fått andre arbeidsoppgaver, og ifølge respondentene jobber de nå tett mot startegien og visjonen, det er da nærliggende å anta at dette er årsaken bak den økte motivasjonen.

Hvordan respondentene tolker de strategiske endringene påvirker også turnoverintensjonen. Men selv om flere av respondentene tror det vil komme flere utflytninger i nærmeste fremtid velger de å fortsette i organisasjonen.

6 Teoridrøfting og konklusjon

Som først antatt, virker det som om opplevelsen av offshoringsprosessen har vært påvirket av om ansatte sitter i det jeg definerte som en kjerneavdeling eller i en mer perifer avdeling. I forhold til Meyer og Allens trekomponent modell ser det ut som om de ansatte i kjerneavdelingen ikke er normativt tilknyttet, og det kan se ut som om at siden de er kjerne, så føler de at bedriften heller skylder dem noe fordi at de får bli. Videre ser det ut som ansatte i kjerneposisjoner verdsetter tryggheten til egen kompetanse mer enn tryggheten av å ha en sikker jobb, og jeg ser et skifte i fokus fra ønsket om å nå organisasjonens mål mot å nå individets eget mål slik som teorien om jobbenngasjement peker på. Likevel kan ikke de ansatte sies å være fullt engasjerte med beskrivelsen av positive følelser og emosjonell energi, utholdenhet, oppslukning, full konsentrasjon og tilstedeværelse. Dette kan henge sammen med tap av indre motivasjon. Ved sammenlikning av respondentene i kjerneavdeling med jobbkarakteristikamodellen kan det se ut som noen av trekkene nå er brutt, eller endret etter offshoringen. Ansatte i Unit4 R&D avdeling 3, har fått redusert autonomi, tilbakemelding, oppgavebetydning og oppgaveidentitet, og rapporterer om uklare arbeidsoppgaver og følelsen av at situasjonen generelt er usikker. Dette kan komme av naturen arbeid i denne avdelingen der følelsen av eierskap er viktig, samt en følelse av å være i kjernerolle i forhold til visjonen.

Respondentene i den perifere avdelingen, rapporterer om tap av organisasjonsengasjement, men har fortsatt en viss tilknytning til organisasjonen Unit4 R&D. Respondentene har også i likhet med kjerneavdeling redusert motivasjon, men denne reduksjonen bunner i fravær av HR-tiltak og mangelen på godt HR-arbeide. Det kan også se ut som ansatte i denne avdelingen har redusert motivasjon som knyttes til både *utfallsrettferdighet* og *mellommenneskelig rettferdighet*.

I ? avdelingen, er det en sterkere tilknytning til organisasjonen enn i avdeling 1. Det virker som de ansatte i denne avdelingen har en større forståelse for hvorfor endringen måtte gjennomføres. I denne avdelingen rapporteres det i motsetning til de to andre om en viss økning i motivasjon. Ved å se på jobbkarakteristikamodellen ser vi at ansatte i ? avdelingen rapporterer om en variasjon i arbeidsoppgaver, samt økt autonomi, noe som kan være årsak til den økte motivasjonen i denne avdelingen. Jeg synes også det var veldig interessant at en informant nevnte nettopp dette som Appelbaum m.fl (1997) pekte på, at det er en usagt antagelse om at de som blir igjen er de heldige, men at de heller blir demotiverte, kyniske og mistroiske til ledelsen. I dette tilfellet, virket det som nettopp denne usagte antagelsen, førte til

en enda større reduksjon i organisasjonsengasjementet enn dersom ledelsen hadde vært bevisst på disse følelsene de ansatte bærer på.

En relevant faktor som spiller inn på informantenes organisasjonsengasjement, som ikke er nevnt i teorien er at i denne organisasjonen er det flere av respondentene som forteller om en affektiv tilknytning til organisasjonen i Norge R&D men ikke til den store organisasjonen Unit4. Jeg antar at dette kommer av lang fartstid i organisasjonen og en sterk organisasjonskultur i R&D, men at denne likevel ble svekket av det respondentene beskriver som dårlig ledelse og HR-praksis rundt endringen.

Videre kan det se ut som om alle avdelingene blir ledet med en form for la-det-skure ledelse, hvor ledelsen ikke deltar aktivt i arbeidet og lar de ansatte styre seg selv. Det kan se ut som om selv om de ansatte tidligere ikke følte behov for ledelse, har det nå etter endringen oppstått et behov. I likhet med hva Skogstad (2007) fant så ser det ut som om ansatte opplever en viss rollekonflikt og rolletvetydighet etter endringen. Det kan se ut som om mangelen på informasjon fra ledelsen og den følelsen av at ledelsen i Oslo har tapt styringsrett, har hatt en påvirkning og svekket tilknytningen spesielt til ansatte i den perifere avdelingen.

Ifølge Iversen m.fl (2009) rammeverk over fem dimensjoner som kan oppstå i forbindelse med overlevelsessyndromet, kan opplevd urettferdighet spille inn. Ansattes opplevelser av den strategiske endringen og deres tolkning av den og om de føler at nedbemanningen er nødvendig føre til at deres psykologiske kontrakt mellom arbeidsgiver og ansatt ikke endres. Alle respondentene peker på at offshoringen gjøres på grunn av kostnadsbesparelser og ser hvorfor bedriften har valgt og offshore, men det er ikke full enighet om offshoringen var nødvendig. På tross av dette så ser jeg at selv hos ansatte som ser hvorfor firmaet har valgt og offshore og ser det som en nødvendighet, har den psykologiske kontrakten blitt endret. Dette er et resultat av gjennomføringen i større grad enn selve beslutningen om å offshore. Ansatte i Unit4 R&D preges også av en viss jobbusikkerhet, da de ikke vet om det vil komme flere nedbemanninger. Derimot virker det ikke som ansatte føler skyldfølelse over de som ble sagt opp, eller føler at ledelsen ikke bryr seg om dem i større grad enn før endringen. Videre er det ingen av respondentene som forteller om trøtthet eller depresjoner. Altså stemmer noen av dimensjonene i forbindelse med overlevelsessyndromet med ansatte i Unit4 R&D.

Det er nærliggende å anta at det er en sammenheng med hvordan respondentene tolker de strategiske endringene og deres turnoverintensjon. Dersom respondentene antar at Unit4 setter ut jobben deres i nærmeste fremtid antar jeg at de også er mer tilbøyelige til å skifte jobb. Her stemte ikke min antagelse om tolkning av strategiske endringers påvirkning på turnoverintensjon. Alle respondentene tror bedriften kommer til å fase ut avdelingen i Oslo, men de velger å bli. På tross av dette ser det ikke ut som om bedriften har gjennomført merkbare HR-tiltak eller ledelse for å holde på sine ansatte. Dette er interessant da en antatt turnovereffekt er fraværende. Som en respondent sa det; ” *de skal få bære meg ut på en stol*”. Men det er viktig å merke seg her at det er en del som har sluttet frivillig etter endringen, så det er ikke nødvendigvis slik at denne oppfatningen er konsensus i selskapet.

6.1 Konklusjon

Det er tydelig at en offshoringsprosess vil påvirke ansatte i enhver bedrift, men til hvilken grad vil avhenge av flere faktorer. Min undersøkelse viste at ansatte i antatte kjerneposisjoner opplevde offshoringsprosessen annerledes enn ansatte i mer perifere stillinger. Jeg fant et skille i både tilknytningen og motivasjonen, derimot virket det som om turnoverintensjonen var lik på tvers av avdelingene. Dette er ulikt min innledende antagelse, da jeg trodde ansatte i kjerneposisjoner skulle kjenne seg ”sikrere” fordi de hadde en posisjon *viktigere* for bedriften. Jeg ser likevel at dette resultatet kan skyldes at Unit4 er kjøpt opp av et investeringsselskap og sannsynligheten er stor for at en ny nedbemanningsprosess er forestående. Hadde dette ikke vært tilfellet, er det ikke sikkert resultatene hadde vært like. Videre fant jeg ikke at ”overlevelsessyndromet” var sterkt tilstedeværende i dette caset. De ansatte uttrykte misnøye med gjennomføringen av endringen, men jeg fant verken utpregede demoraliserte, sinte, kyniske og mistroiske medarbeidere (Appelbaum et al., 1997). Allikevel tyder undersøkelsen på at de ansatte fikk en redusert motivasjon, en mindre følelse av forpliktelse ovenfor arbeidsgiver og en svekkelse av den psykologiske kontrakten etter endringen. På tross av at jeg ikke fant noen klar indikator på *overlevendesyndromets* tilstedeværelse, hadde bedriften ikke noen utpreget ”*timing*” eller ”*beste praksis*” (Baruch & Hind, 2000). Praksisen gjennomført i forbindelse med offshoringen ble derimot opplevd som svært dårlig, og opplevdes verken rettferdig eller åpen. Dessuten følte ansatte seg heller ikke involvert i beslutningsprosesser i stor grad.

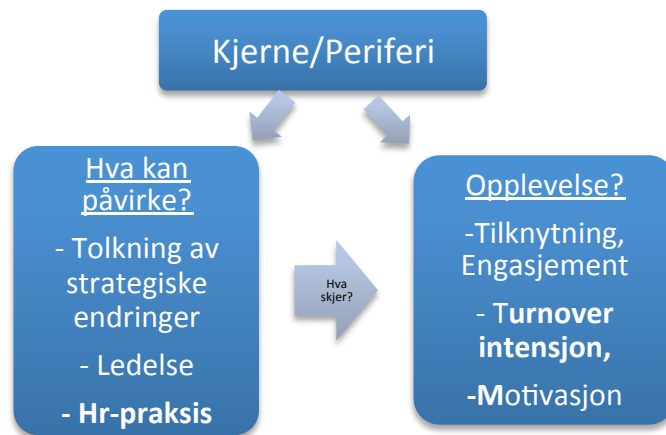
I tillegg til dette, ble bedriften ledet av en la-det-skure form for ledelse. Noe som i teorien burde ført til et redusert organisasjonsengasjement. Certo (2009) hevder ledelse har kritisk

betydning for organisasjoner som går gjennom endringer og at en transformativ leder kan bli sett på som en redningsmann, som kan fikse en situasjon til noe bedre enn hva den var. Derimot ser det ut som om ansatte i kjerneposisjoner, eller strategiske A –posisjoner er så autonome at de leder seg selv i større grad. På tross av dette ble det etterspurt mer ledelse i forbindelse med endringen, noe som tilsynelatende henger sammen med endring i arbeidsoppgaver og usikkerhet. Jeg fikk inntrykk av at dersom respondentene hadde fått mer tydelig og klar informasjon hadde ikke behovet for ledelse vært så utpreget, i alle hvert fall ikke i kjerneavdelingen.

Funnene i min undersøkelse kan til en viss grad benyttes som en indikator for liknende bedrifter, og at ansatte i mer perifere stillinger trenger mer motivasjon og tiltak for å bedre tilknytningen.

For å få et mer kvantifiserbart og målbart resultat av situasjonen i Unit4, kunne jeg ha benyttet en kvantitativ metode. Da ville jeg få målbare resultater som lettere kunne overføres og sammenliknes. Likevel ønsket jeg i denne oppgaven å få et totalt bilde av opplevelsen til de ansatte i organisasjonen Unit4 R&D. En kvantitativ metode kunne ført til at relevante variabler ble utelatt. Det var en fordel at jeg økte antall respondenter, fordi jeg fikk et klarere bilde av skillet mellom kjerne og periferi. Men jeg påpeker jeg at disse intervjuene ble foretatt etter at jeg var i gang med analysen. Dette kan ha ført til at jeg som forsker ble enda mer konkret, og spesifikk i spørsmålsstillingen og at de siste intervjuene ble prestrukturert i en høyere grad. På tross av dette, kan det at intervjuene ble foretatt på det senere tidspunktet, også føre til at jeg fikk med relevante variabler jeg ikke hadde tenkt på tidligere.

Ved videre forskning kan denne kausalmodellen benyttes, dersom en kvantitativ undersøkelse er ønskelig. Figuren kan også benyttes som et bilde på undersøkelsen.



Figur 8 - kausalmodell av ansattes opplevelser.

6.2 Hvor god er undersøkelsen

6.2.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet forteller om; ”de data vi har samlet inn og de konklusjoner vi har trukket, er riktige” (Jacobsen, 2005, s. 112). Intern gyldighet forteller om beskrivelsen av fenomenet er riktig. Videre utbroderer Jacobsen (2005) om begrepet *riktig*. I samfunnsvitenskapen snakker vi heller om intersubjektivitet enn sannhet. Intersubjektivitet vil si at det nærmeste vi kommer sannheten er at flere argumenterer for at en beskrivelse er riktig dersom andre er enige i beskrivelsen. Jo flere som er enige, jo større er sannsynligheten for at beskrivelsen er *riktig*. I denne undersøkelsen har jeg benyttet kontroll mot annen teori og empiri for å styrke den interne gyldigheten. Jeg har sett på andre forskeres undersøkelser og kontrollert mot mine resultater. Jeg har ikke funnet en undersøkelse som fullt dekker de temaene denne undersøkelsen studerer, men det er sammenfall med flere deltemaer. Dette styrker gyldigheten (Jacobsen, 2005).

Videre kan en benytte validering gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. Ved denne formen for validering går forskeren kritisk gjennom delene av forskningsprosessen. Har jeg fått tak i de riktige kildene? I denne oppgaven fikk jeg hjelp av en informant på innsiden, som bidro med en oversikt over populasjonen. Likevel er det verdt å peke på at det er mulig at ansatte jeg ikke har intervjuet sitter med en annen og relevant informasjon jeg ikke har fått med i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

Jacobsen (2005) peker også på at det i validitetsdiskusjonen bør stilles spørsmål om kildene har formidlet sann informasjon. I dette tilfellet diskuteres kildens *evne* til å gi riktig

informasjon. I denne undersøkelsen er det de gjenværende ansattes opplevelser jeg ønsker å undersøke. De har altså en *nærhet* til fenomenet jeg ønsker å belyse. Videre er det viktig og drøfte kildens *vilje* til å gi riktig informasjon. Dette er særlig relevant for denne undersøkelsen. Jeg la merke til at ved noen spørsmål, som typisk gikk på *hemmelig* eller *intern* informasjon, var noen respondenter tilbakeholdne med informasjon, pyntet på sannheten, eller gav feil informasjon. I analysen var disse spørsmålene ikke like relevante for undersøkelsen, så jeg valgte og ikke fokusere på disse i analysen. Det at ansatte ikke har gitt riktig informasjon på flere spørsmål er en faktor som kan svekke den interne gyldigheten. Siden jeg ønsket å undersøke fravær og arbeidsinnsats, som er elementer arbeidstaker kan ønske og ikke fortelle, og ha et ønske om å skjule for arbeidsgiver, forsøkte jeg å styrke validiteten ved spørsmålsformuleringen. I stedetfor å spørre respondenten direkte, valgte jeg og heller spørre hvordan kolleger oppfører seg, siden det kan være lettere og dele og snakke åpent om (Jacobsen, 2005).

Videre kan forskeren validere undersøkelsen gjennom kritisk drøfting av kategorisering. I denne undersøkelsen har jeg valgt å kategorisere materialet etter avdeling og deretter i organisasjonsengasjement, motivasjon og turnoverintensjon. For å styrke validiteten forsøkte jeg her å endre kategorier for å se om det førte til at resultatene fra analysen forandret seg. I dette tilfellet følte jeg at mine kategorier er gyldige og at data er satt i riktige kategorier (Jacobsen, 2005).

6.2.2 Ekstern gyldighet

”I dette begrepet ligger det at vi kan generalisere funn fra en undersøkelse” (Jacobsen, 2005, s. 112). Kan jeg overføre det jeg har funnet til andre sammenhenger? Kvalitative undersøkelser har som regel ikke til hensikt å generalisere fra små utvalg til store populasjoner, men kan generaliseres fra et mindre utvalg til et mer teoretisk nivå, såkalt *teoretisk generalisering* og går fra empiri til teori. Likevel er det visse forhold som kan påvirke muligheten for en generalisering fra utvalg til populasjon. I kvalitative undersøkelser er utvalget ofte skjevt, og ikke representativt for populasjonen. I dette tilfellet har jeg forsøkt og få et representativt utvalg for bedriften Unit4 R&D, men det er ikke nødvendigvis representativ for andre bedrifter i en offshoringssituasjon da mange individuelle faktorer spiller inn, men undersøkelsen viser visse trekk som går igjen blant flere enheter og derfor kan det argumenteres for at dette er et generelt trekk hos enhetene. For å argumentere for at funnene skal kunne gjelde i andre kontekster har jeg også sett etter støtte i andre

undersøkelser. Som Jacobsen (2005) beskriver det: ”Resultater fra kvalitative undersøkelser er sterke på å avdekke generelle fenomener. Vi kan generalisere fra empiri til teoriplan. Når det gjelder generalisering i forstand av omfang eller hyppighet, stiller denne typen seg derimot svakt. Vi kan argumentere mer eller mindre sterkt for at en slik generalisering er mulig men vi kan ikke bevise noe.” (Jacobsen, 2005, s. 225). I dette tilfellet vil jeg si at resultatene til en viss grad kan generaliseres til bedrifter som er ganske like, og vil derfor være relevante i den forstand. Bedrifter som kan finne denne undersøkelsen relevant bør være innen IT-bransjen med kunnskapsansatte, en sterk organisasjonskultur og ansatte i kjerne og perifere stillinger.

6.2.3 Pålitelige resultater

En kan stille spørsmål om de innsamlede data er pålitelige. Det er viktig å være bevisst på at hvordan undersøkelsen er gjennomført påvirker de som undersøkes. Mulige undersøkelseeffekter knyttet til individuelt intervju som datainnsamlingsmetode er intervjuereffekt og konteksteffekt. Intervjuereffekt vil si at intervjuerens tilstedeværelse skaper spesielle resultater, altså at jeg som person påvirker svaret til respondentene (Jacobsen, 2005). Undersøkelser viser at respondenter ofte ønsker å fremstå best mulig foran andre mennesker, og kan ofte pynte på sannheten for å fremstå bedre eller annerledes enn de egentlig er (Cialdini, 2009). Den som blir intervjuet blir både påvirket av hvordan jeg som intervjuer ser ut som antrekk, kroppsspråk og talemåte. I den forbindelse valgte jeg nøytrale klær, og forsøkte og holde et nøytralt kroppsspråk og talemåte, midlertidig er det viktig å være klar over at det vil være en effekt her uavhengig og å kontrollere undersøkelseeffekter fullstendig vil være umulig (Jacobsen, 2005). Dersom en annen person hadde kommet frem til samme resultat kunne jeg til en viss grad kontrollert for denne effekten. Dette er ikke gjort i denne undersøkelsen.

En konteksteffekt går ut på at stedet intervjuet foretas kan skape spesielle effekter (Jacobsen, 2005). Intervjuet ble gjennomført på respondentenes ”hjemmebane” på Unit4 R&Ds lokaler i Nydalen. Jeg ser på dette som et naturlig sted, som respondentene kjenner godt. Konteksten eller sammenhengen intervjuet foregår i kan påvirke innholdet i intervjuet, også kalt *konteksteffekten*. Kunstige omgivelser har en tendens til å føre til at respondentene gir kunstige svar, og intervjuobjekter vil ofte opptre forskjellig i en naturlig og en kunstig kontekst. Ingen kontekster vil være nøytrale, alle påvirker intervjuobjektet på en eller annen form, men det er viktig å være bevisst på denne effekten. Videre er en annen dimensjon om undersøkelsen

kommer overraskende eller planlagt på objektet. I dette tilfellet var intervjuet planlagt, fordi jeg ønsket planlagte og gjennomtenkte synspunkter og meninger (Jacobsen, 2005).

En annen feilkilde i en kvalitativ undersøkelse vil være unøyaktig registrering og analyse av data. I dette tilfellet valgte jeg å ta opp intervjuet på bånd slik at jeg fikk med alle dataene. Videre kan analysen av dataene være unøyaktige. For å bøte på dette problemet gjentok jeg kategoriseringen av dataene, og så på dem både på langs og på tvers for å få en nøyaktigere analyse av dataene.

6.3 Videre forskning

Implikasjoner for teori

Denne undersøkelsen kan være med på å styrke teorien på området omkring offshoring og nedbemanning. Som teorien peker på, er håndteringen av en slik prosess essensiell for opplevelsen til de ansatte. Videre kom det frem i min undersøkelse at tilknytningen til arbeidet også var en faktor i forhold til hvordan ansatte opplevde denne prosessen. Dette er et tema som kan forskes videre på, ved for eksempel en kvantitativ undersøkelse. Jeg fremlegger følgende mulige hypoteser som bør testes videre.

Hypotese 1: Ansatte i perifere stillinger opplever offshoring som negativt i større grad enn ansatte i kjernestillinger.

Hypotese 2: Overlevendessyndromet er mindre tilstedeværende i kunnskapsbedrifter med en høy andel ansatte i kjernen.

Implikasjoner for praksis

Denne undersøkelsen viser til hvordan de ansatte i kunnskapsbedriften Unit4 R&D opplevde offshoringsprosessen til lavkostland. Det er tydelig at de ansatte ønsket en bedre ledelse rundt endringen, mer informasjon og HR-tiltak. Selv om de ansatte virket overraskende forståelsesfulle, har turnoveren i selskapet vært relativt høy med totalt 11 ansatte, ca 10% som har sluttet frivillig hittil i år. Jeg antar at dette skaper problemer, da det er vanskelig å finne nye ansatte til en bedrift som er i en slik endringsprosess. I likhet med rådende teori på området understreker jeg derfor viktigheten av å ivareta de ansatte som er igjen i bedriften. Dette for å redusere turnover å øke organisasjonsengasjement og motivasjon.

7 Vedlegg

7.1 Bakgrunnsspørsmål til HR

1. Hvor mange ansatte er igjen i organisasjonen R&D?
2. Hvor mange fikk sluttpakker?
3. Hvor mange har sluttet frivillig?
 - a. Fra hvilke avdelinger?
4. Hvor mange er i hver avdeling?
5. Hvordan er kjønnsfordelingen i avdelingene?

7.2 Intervjuguide

Innledning

Tusen takk for at du takket ja til å stille opp på dette intervjuet. Temaet er Unit4s nylige offshoringsprosess til lavkostland.

Spør om tillatelse til opptak.

Bakgrunnsspørsmål

1. Kvinne eller mann?
2. Alder?
3. Hvilken avdeling jobber du innenfor?
4. Hvilken stilling har du?
5. Fagforening?
6. Hvordan utdanning har du?
7. Hvor lenge har du jobbet i Unit4 R&D? [Evtnt Agresso]
8. Fortell om jobben din? [Er det egentlig kjerne eller periferi] [Meningsfylte?]

Hovedspørsmål

Engasjement

9. Hvordan synes du det er å jobbe i Unit4 R&D?
 - a) Føler du deg engasjert i jobben din? Er det noe som gjør deg spesielt engasjert i din arbeidshverdag?
 - b) Er det en arbeidsplass du kan være stolt av?
 - Hvordan stiller du deg til egen innsats?

- c) Forpliktelse?
 - d) Hva er viktig for at du skal trives?
10. [Tilknytning] Hvis du skulle beskrevet Unit4 som en arbeidsplass til nære venner, hvordan ville den beskrivelsen vært?
- a) Ville du anbefalt en god venn å søke jobb i Unit4?
 - Føler du et medlemskap og en tilknytning til organisasjonen? [Affektiv]
 - Kan du ha en følelse av at du må bli i organisasjonen? [Kalkulerende]
 - Føler du at du skylder Unit4 noe? [Normativ]
11. Hva vet du om utflytting til lavkostland, kan du fortelle om det?
- a. Hva synes du om det?
 - i. Bra for bedriften?
 - ii. Rettferdig?

Framtidsutsikter

12. Tror du det vil komme flere utflyttinger?
- a. Hvis ja? Vurderer du da og finne en ny jobb, før dette skjer?
 - i. Hvordan tror du det blir å finne seg en ny jobb dersom dette skjer?
 - ii. Gjelder det også dine kollegaer? Ser du for eksempel for deg at dine kollegaer raskt vil kunne finne en ny tilsvarende jobb, eller kan dette være et problem?

Synspunkt på offshoringen [rettferdighet]

13. Hvordan ble offshoringen gjennomført, altså hva var kriteriet for å miste jobben?
- a) Tilfeldig vs. kvalifikasjoner, ansiennitet?
14. Hvordan ser du på de kollegaene som har blitt offshoret, mot de som er igjen?
- a) Hvordan føles det med tanke på de kollegaene som er utflyttet, etter offshoringen?
 - b) Hvilke kvalifikasjoner har de som er igjen?

Håndtering av nedbemanningsprosessen

15. Hva slags informasjon har ledelsen gitt om begrunnelsen for offshoringen?
- a. Hvilke jobber har blitt offshoret?
 - b. I hvilken grad har ledelsen informert åpent om dette?

- c. Hva synes du om ledelsen etter dette? Stoler du på ledelsen?
16. Hvordan ser du nå på ledelsen i Unit4?
17. Har ledelsen gjort noe konkret i forhold til dere som ikke ble offshoret?
- a) Har noen av dine kollegaer uttrykt at de ikke føler seg ivaretatt i offshoringsprosessen?
 - b) Har ansatte fått deltatt i beslutningsprosesser i forbindelse med offshoringen?
 - c) Hvordan løses identifiserte problemer? [Praktisk? Teoretisk?]

Effekten [sykefravær, sabotasje]

18. Hvordan har du det?
- a. Trett nedstemt osv.
19. Hvordan har du hatt det etter offshoringen?
- a. Føler du kollegaer jobber som før nedbemanningen eller er det sånn at noen tar i et ekstra tak, evt jobber mindre enn før?
20. Synes du kollegaer er mer borte fra jobben nå enn før offshoringen?
- a. Hva synes du om det?
 - i. Ville du gjort det selv?
21. Hvordan er arbeidsklimaet etter offshoringen? Stilles det andre krav til dere enn før?
- a. Arbeidsintensitet
 - b. Autonomi
 - c. Opplæring
22. Har kollegaer snakket om å finne nye jobber?
23. Hvordan føles arbeidsmiljøet etter utflyttingen?
- a. Likt, endring?
24. Er det noe viktig du ellers har lyst å fortelle? Gode råd på veien videre?

7.3 Kilder

- Abdullah & Ramay, M. I. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89-102. doi:10.5937/sjm1201089A
- Amiti, M. & Wei, S.-J. (2005). *Fear of service outsourcing: is it justified?* (Bind 20).
- Amiti, M. & Wei, S.-J. (2009). Service Offshoring and Productivity: Evidence from the US. *World Economy*, 32(2), 203-220. doi:10.1111/j.1467-9701.2008.01149.x

- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier: om ledelse skal lede til noe*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ann Feldheim, M. (2007). Public sector downsizing and employee trust. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 249-270.
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N. & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278-286.
- Aristotle. (i.d). Hentet 01.03.2015 fra <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/aristotle148493.html>
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press.
- Baruch, Y. & Hind, P. (2000). "Survivor syndrome" - a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 29-45. Hentet fra <http://search.proquest.com/docview/215866177?accountid=26439>
http://openurl.bibsys.no/openurl?issn=02683946&aualast=Baruch&aufirst=Yehuda&title=Journal+of+Managerial+Psychology&atitle=%22Survivor+syndrome%22+-+a+management+myth%3F&volume=15&issue=1&date=2000&pages=29&isbn=0000aacb360&acdnat=1395662623_f65acfb198d88309bc7ddbd35bd8f60f
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. Hentet fra http://ac.els-cdn.com/009026169090061S/1-s2.0-009026169090061S-main.pdf?_tid=ecf612ee-b34b-11e3-a9e1-0000aacb360&acdnat=1395662623_f65acfb198d88309bc7ddbd35bd8f60f
- Bauer, J. H. & Snow, C. C. (1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and process of a Regional Learning Network Organization. *Organization Science*, 7(4). Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2635101>
- Bjørnstad, S. (2015, 10.02.2015). Siv Jensens ekspertgruppe gir oppskriften for en smartere økonomi. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Siv-Jensens-ekspertgruppe-gir-oppskriften-for-en-smartere-okonomi-7894256.html>
- Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J. & Carter, C. (1986). Layoffs, equity theory, and work performance: further evidence of the impact of survivor guilt. *Academy of Management Journal*, 29(2), 373.
- Brockner, J., Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 241-261.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: HarperPerennial.

- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned? *The Executive*, 7(1), 95-104. Hentet fra <http://search.proquest.com/dissertations/docview/210520706/fulltextPDF/E9CD93123A3240C1PQ/1?accountid=26439>
- Certo, S. C. (2009). *Modern management: concepts and skills*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Christensen, K. (2014). *Sparker hver fjerde utvikler*. Hentet 22.01.2015 fra <http://www.cw.no/artikkel/it-karriere/sparker-hver-fjerde-utvikler-0>
- Christian, M. S., Garza, A. s. & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personell Psykologi*, 64, 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: science and practice*. Boston: Pearson.
- Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y. & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778. doi:10.1108/IJCHM-DEC-2011-0223
- Danielsen, I. H., Nordvik, H. & Saksvik, P. Ø. (2006). Individuell karriere og lojalitet til bedriften - motstridende interesser? . I P. Ø. Saksvik, & K. Nytrø (Red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*. Valdres, Norge: J.W Cappelen's Forlag AS.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- Dedekam, A., Jr. (2002). *Mikroøkonomi*. Bergen: Fagbokforl.
- DeGusta, M. (2012). *Are Smart Phones Spreading Faster than Any Technology in Human History?* Hentet 9.april fra <http://www.technologyreview.com/news/427787/are-smart-phones-spreading-faster-than-any-technology-in-human-history/>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2012). *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg.). Bergen , Norge: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: årsaker og konsekvenser. I S. Einarsen, & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Elboth, D. (2013). IT-miljøene forsvinner. *Finansfokus*,(8), s. 20. Hentet fra http://www.finansforbundet.no/documents/finansfokus/finansfokus_2013/finansfokus_8_13_web.pdf
- Elstad, B. (2014a). 3. *Jobbtilfredshet commitment empowerment*. Power point. HIOA. Oslo. Hentet fra <https://fronter.com/hioa/main.phtml>
- Elstad, B. (2014b). 8. *Stress*. Power point. HIOA. Oslo. Hentet fra <https://fronter.com/hioa/main.phtml>
- Eriksen, S. Å. (2013). Outsourcingens pris. *Finansfokus*,(8), s. 4. Hentet fra http://www.finansforbundet.no/documents/finansfokus/finansfokus_2013/finansfokus_8_13_web.pdf
- Felton, N. (2008). *Consumption spreads faster today* Hentet 9.april fra <http://www.nytimes.com/imagepages/2008/02/10/opinion/10op.graphic.ready.html>
- Firmand-Anda, S. (2013). Vanskelig å spare. *Finansfokus*,(8), s. 8. Hentet fra http://www.finansforbundet.no/documents/finansfokus/finansfokus_2013/finansfokus_8_13_web.pdf
- Forsberg, C. & Wengstrøm, Y. (2013). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Författarna och Bokforlaget Natur & Kultur.
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-cultural business behavior: a guide for global management*. [København]: Copenhagen Business School Press.
- Gottschalk, P. (2013). *Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet*. Hentet 10.02.2015 fra http://www.finansforbundet.no/Documents/Rapporter/Outsourcing_29_10_2013.pdf
- Grossman, G. M. & Rossi-Hansberg, E. (2006). The rise of offshoring: it's not wine for cloth anymore.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis* (6. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hagen, S. M. (2014). *Slutter etter 15 år i sjefsstolen*. Hentet 22.01.2015 fra <http://www.cw.no/artikkel/it/slutter-etter-15-ar-sjefsstolen>
- Henriksen, R. W. (2013). Når alle har gått hjem... *Finansfokus*,(8), s. 4. Hentet fra http://www.finansforbundet.no/documents/finansfokus/finansfokus_2013/finansfokus_8_13_web.pdf
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 265-271. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-

- Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=12359306&site=ehost-live>
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. & Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'? *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Høst, T. (2009). *Ledelse: en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforl.
- innovasjon Norge. (i.d). *Baltikum - nye muligheter for norske bedrifter*. Hentet 4.mai 2015 fra <http://www.innovasjon Norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/Baltikum/Dette-bor-du-vite-om-Baltikum/baltikum-et-narmarked-i-rask-utvikling/>
- Iversen, C. B., Mollestad, E. & Nesheim, T. (2009). *Nedbemanning i Dagbladet: Hvordan reagerer de ansatte?* Hentet 04.03.2015 fra <http://www.magma.no/nedbemanning-i-dagbladet-hvordan-reagerer-de-ansatte>
- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. doi:10.1111/1467-6486.00138
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jeffrey, E. L. & Wesley, J. J. (2000). THE IMPACT OF DOWNSIZING AND RESTRUCTURING ON ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS. *Competitiveness Review An International Business Journal*, 10(1), 45-55. doi:10.1108/eb046388
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Jørgensrud, M. (2014). *Agresso-sjefen slutter etter 15 år* Hentet 01.03.2015 fra http://www.digi.no/jobb_og_utdanning/2014/11/18/agresso-sjefen-slutter-etter-15-ar
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kedia, B. L. & Mukherjee, D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44(3), 250-261. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.0052009>
- Kirknes, L. M. (2013). *Frykter kompetansetørke*. Hentet 10.02.2015 fra <http://www.cw.no/artikkel/offentlig-sektor/frykter-kompetanse-torke>

- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W. & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13, 193-215.
- Kredittilsynet. (i.d). *Offshoring*. Hentet 10.02.2015 fra <http://www.finanstilsynet.no/Global/Temasider/IT-tilsyn/Offshoring.pdf>
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/258070.pdf?acceptTC=true&acceptTC=true&jpdConfirm=true>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. f. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *MAGMA, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 49-55. Hentet fra <http://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Langberg, Ø. K. (2015). - Jeg må si jeg blir irritert når jeg ser at det er kø til fjellet torsdag. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/--Jeg-ma-si-jeg-blir-irritert-nar-jeg-ser-at-det-er-ko-til-fjellet-torsdag-7897251.html>
- Larsen, M. M., Manning, S. & Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34(5), 533-552. doi:10.1002/smj.2023
- Lewin, A. Y., Massini, S. & Peeters, C. (2009). Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901-925. doi:10.2307/40262817
- Libell, H. P. (2014, 6 juni 2014). Arbeidsplasser på vandring til Nordøst-Europa. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposteninnsikt.no/europa/arbeidsplasser-p-vandring-til-nord-st-europa>
- Lindberg, T.-M. (2015). Patetisk produktivitetspreik, Kronikk. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/02/11/2159/Arbeidsliv/patetisk-produktivitetspreik>

- Maertz, C. P., Wiley, J. W., LeRouge, C. & Campion, M. A. (2010). Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), 275-285. doi:10.1111/j.1468-232X.2009.00599.x
- Manning, S., Massini, S. & Lewin, A. Y. (2008). A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *The Academy of Management Perspectives*, 22(3), 35-54. doi:10.5465/amp.2008.34587994
- masteroppgave, I. (2015). Intervju for masteroppgave om offshoring.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (2001). A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McNamara, G., Vaaler, P. M. & Devers, C. (2003). Same as It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24(3), 261-278. doi:10.2307/20060528
- Mendoza, J. C. (2009). *Hvordan påvirker transaksjons -og transformasjonsledelse motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift.* , Strategi og ledelse, NHH). Bergen. Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/168187/mendoza2009.pdf?sequence=1>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2001). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Milberg, W. S. & Winkler, D. (2013). *Outsourcing economics: global value chains in capitalist development*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Moen, T. & Ragnheiður, K. (2011). *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir akademisk.
- Nesheim, T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: åtte teser om 'den fleksible bedrift'. *Sosiologisk tidsskrift*, 12 ER(01). Hentet fra http://www.idunn.no/ts/st/2004/01/2_ar_med_atkinson-modellen_otte_teser_om_den_fleksible_bedrift_1
- Nesheim, T., Olsen, K. M. & Kalleberg, A. L. (2007). Nedbemanning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene? *Søkelys på arbeidslivet*, 24(3), 3-15. Hentet fra file:///Users/isabelle/Downloads/Sokelys_2007_3_web[1].pdf
- NTNU. (i.d). *6 typer transaksjonskostnader*. Hentet 28.mai 2015 fra <https://canvas.bibsys.no/courses/3/pages/6-typer-transaksjonskostnader>
- Oreld, M. (2013). *-Offshoring er ikke en trussel*. Hentet 10.02.2015 fra <http://www.cw.no/artikkel/enterprise/offshoring-ikke-en-trussel>

- Paust, T. (2014). Storavis: - Nordmenn er late. *Nettavisen.no*. Hentet fra <http://www.nettavisen.no/na24/3753165.html>
- Regjeringen.no. (2014). Oppnevning av Produktivitetskommissjonen. regjeringen.no: Regjeringen.
- Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse-og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 249-257. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=39269&a=2
- Rossen, E. (2013). *Agresso får ny eier*. Hentet 01.03.2015 fra <http://www.digi.no/resultaterfinans/2013/11/19/agresso-far-ny-eier>
- Saksvik, P. Ø. (2012). Å leve med omstilling. I S. Einarsen, & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 213). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (2006). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring: nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Sengupta, J. K. (2002). Model of hypercompetition. *International Journal of Systems Science*, 33(8), 669-675. doi:10.1080/00207720210155071
- Sharkey, T. W. & Beeman, D. R. (2008). On the edge of hypercompetition in higher education: the case of the MBA. *On the Horizon*, 16(3), 143-151. doi:10.1108/10748120810901440#sthash.PoVFHAnP.dpuf
- Shaufeli, W. B. & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I A. Bakker, & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement, A handbook of Essential Theory an Research*. New York: Psychology Press.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Sjøberg, J., Langberg, Ø. K. & Winsnes, E. (2015). *Fem grafer som viser hvor mye nordmenn jobber*. Hentet 01.03.2015 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/article7897649.ece>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2009). *Tilhørighet til virksomheten*. Hentet 28.04.2014 fra <http://www.stami.no/noa>
- Statistisk sentralbyrå. (2014). *Bruk av IKT i næringslivet, 2014*. Hentet 27.02.2015 fra <http://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/iktbruken>
- Store norske leksikon. (2009). *eksternalisere*. Hentet 28. mai 2015 fra <https://snl.no/eksternalisere>

- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- The Economist. (2013a). *Here, there and everywhere*. Hentet 28.01.2015 fra <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>
- The Economist. (2013b). *The story so far*. Hentet 28.01.2015 fra <http://www.economist.com/news/special-report/21569574-offshoring-has-brought-huge-economic-benefits-heavy-political-price-story-so>
- Thomas, W. S. & Don, R. B. (2008). On the edge of hypercompetition in higher education: the case of the MBA. *On the Horizon*, 16(3), 143-151. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=34034393&site=ehost-live>
- Trevor, C. O. & Nyberg, A. J. (2008). Keeping Your Headcount When All about You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices. *The Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276.
doi:10.2307/20159508
- Unit4. (2013). *UNIT4 annual report*. Hentet fra file:///Users/isabelle/Downloads/Annual-Report-2013%20(1).pdf
- Unit4. (i.d b). *About Unit4*. Hentet 22.01.2015 fra <http://www.unit4.com/about/our-company>
- Unit4 Agresso. (i.d a). *Ledelsen i UNIT4 Agresso AS*. Hentet 27.02.2015 fra <http://www.unit4agresso.no/om-unit4agresso/presentasjon-av-ledelsen?kpid=658>
- Unit4 Agresso. (i.d b). *Karriere i UNIT4 Agresso og UNIT4 R&D*. Hentet 27.02.2015 fra <http://www.unit4agresso.no/om-unit4agresso/karriere>
- Urry, J. (2014). *Offshoring*. Cambridge: Polity.
- Vollen, D. R. Z. (2010). *Inderne var ikke smidige nok*. Hentet 22.01.2015 fra <http://www.cw.no/artikkel/utvikling-metode/inderne-var-ikke-smidige-nok>
- Webb, S. (2013). *Private equity buyer offers \$1.6 billion for Dutch software firm*. Hentet 27.02.2015 fra <http://www.reuters.com/article/2013/11/18/us-unit4-advent-idUSBRE9AH07420131118>
- Wiggins, R. R. & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911.
doi:10.2307/20142279
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Youngdahl, W. & Ramaswamy, K. (2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 26(2), 212-221. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.007>

Aale, P. K. & Rønneberg, K. (2013). Industrien vender hjem. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Industrien-vender-hjem-7316866.html>