

MS ritgerð

í mannauðsstjórnun

Uppbyggingarferli í kjölfar uppsagna

Guðríður Dröfn Hálfdanardóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

**Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Júní 2010**

Útdráttur

Haustið 2008 urðu umskipti á íslenskum vinnumarkaði í kjölfar bankahrunsins. Við blasti niðurskurður margra fyrirtækja sem þurftu meðal annars að grípa til uppsagna. Í slíkum umbreytingum er mikilvægt að stjórnendur taki réttar ákvarðanir. Jafnframt þurfa þeir að huga vel að eftirlifendum í uppbyggingarferlinu.

Markmið rannsóknarinnar er annars vegar að skoða áhrif uppsagna á líðan eftirlifenda (*lay-off survivors*) og hins vegar að kanna hvaða áhrif aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu hafa á líðan þeirra. Rannsóknarspurningarnar eru eftirfarandi: Hver eru áhrif uppsagna á líðan eftirlifenda? Hvaða áhrif hafa aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu á líðan eftirlifenda?

Fræðilegur bakgrunnur er einkum sóttur til rannsókna og skrifa um starfsánægju, breytingastjórnun, niðurskurð, uppsagnir og uppbyggingu fyrirtækja eftir niðurskurð.

Rannsókn þessi heyrir til tilviksrannsókna og voru eigindlegar rannsóknaraðferðir notaðar við gerð hennar og tekin opin viðtöl við átta einstaklinga. Kostir opinna viðtala eru þeir að auðvelt er að átta sig á hegðun þátttakenda, skoðunum þeirra og aðstæðum.

Helstu niðurstöður eru þær að uppsagnirnar höfðu talsverð áhrif á starfsánægju innan fyrirtækisins. Uppsagnirnar komu starfsmönnum á óvart og skapaðist talsverð óvissa á vinnustaðnum í framhaldinu. Í kjölfar uppsagnanna brugðust stjórnendur rétt við með því að bjóða starfsmönnum upp á aðstoð fagaðila, fá inn sérfræðinga til að halda fyrirlestra og jafnframt til að aðstoða millistjórnendur með næstu skref. Miðlun upplýsinga hefur verið til fyrirmyndar og ríkir almenn ánægja með hana á meðal starfsmanna fyrirtækisins. Ekki hefur þó verið brugðist nógu vel við auknu álagi og er álag talsvert misskipt.

Stjórnendur mættu leggja meiri áherslu á að byggja upp starfsandann og eiga frumkvæði að því að koma með hugmyndir að skemmtilegum uppákomum. Ný stefna var lögð fram í apríl 2010 sem hafði jákvæð áhrif á starfsmenn sem og stjórnendur. Ljóst er að hún mun auðvelda starfsfólkinu að vinna saman að nýjum markmiðum og horfa björtum augum fram á veginn þrátt fyrir óvissuna sem enn ríkir.

Formáli

Ritgerð þessi er meistaraþrófsverkefni til fullnaðar MS-gráðu í mannauðsstjórnun frá Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ritgerðin er 30 ECTS og leiðbeinandi við verkefnið er Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. Vil ég þakka honum fyrir góðar leiðbeiningar, hvatningu, hrós og gott samstarf á meðan verkefninu stóð.

Ritgerðin er unnin í samvinnu við upplýsingatæknifyrirtækið Teris og vil ég þakka stjórnendum kærlega fyrir jákvæð viðbrögð og fyrir að veita mér leyfi til að vinna þessa rannsókn. Allir viðmælendur fá einnig þakkir fyrir sitt framlag og þá sérstaklega Hanna María Jónsdóttir, mannauðsstjóra, fyrir alla þá aðstoð og þann tíma sem hún gaf í undirbúning og vinnslu þessarar rannsóknar.

Ég vil jafnframt þakka fjölskyldu minni og vinum fyrir góðan stuðning og þá sérstaklega föður mínum, Hálfani Ómari Hálfdanarsyni, fyrir prófarkalestur og góðar ábendingar.

11. maí 2010

Guðríður Dröfn Hálfdanardóttir

Efnisyfirlit

INNGANGUR	5
1. MANNAUÐUR	7
1.1. STARFSÁNÆGJA	7
1.2. SÁLFRÆÐILEGI SAMNINGURINN	8
1.2.1. <i>Gamli og nýi sálfræðilegi samningurinn</i>	10
2. MANNAUÐUR Í BREYTINGUM	13
2.1. TILFINNINGALEG VIÐBRÖGD VIÐ BREYTINGUM	14
2.2. HLUTVERK STJÓRNENDA Í BREYTINGUM	16
3. MANNAUÐUR Í KREPPU	18
3.1. NIÐURSKURÐUR	18
3.2. UPPSAGNIR	21
3.3. EFTIRLIFENDUR	22
3.3.1. <i>Eftirlifendaheilkennið</i>	23
4. UPPBYGGINGARFERLIÐ	24
4.1. BATA Á VINNUSTAD	24
4.2. HLUTVERK STJÓRNENDA	24
4.2.1. <i>Líkan Marks; Fjórir þættir bata á vinnustað</i>	26
4.2.2. <i>Fjögurra þrepa málamiðlunarlíkan Noers</i>	28
5. ÍSLENSKUR VINNUMARKAÐUR	31
5.1. ÞRÓUN Á ÍSLENSKUM VINNUMARKAÐI	31
5.2. ATVINNULEYSI Á ÍSLANDI	31
5.3. HORFUR Á ÍSLENSKUM VINNUMARKAÐI	32
6. TERIS	34
6.1. SAGAN	34
6.2. STARFSEMIN	35
6.2.1. <i>Skipurit</i>	36
7. AÐFERDAFRÆÐI	37
7.1. AÐFERDAFRÆÐI RANNSÓKNAR	37
7.2. RANNSÓKNARSPURNING	39
7.2.1. <i>Val á þátttakendum</i>	40
7.2.2. <i>Gagnaöflun og úrvinnsla</i>	41
8. NIÐURSTÖÐUR	42
8.1. VINNUSTAÐURINN FYRIR UPPSAGNIR	42

8.2.	UPPSAGNIRNAR -----	47
8.3.	UPPBYGGINGARFERLIÐ -----	60
9.	UMRÆÐA -----	86
	VINNUSTAÐURINN FYRIR UPPSAGNIR -----	86
9.1.	<i>Starfsánægja</i> -----	86
9.2.	UPPSAGNIR -----	88
9.2.1.	<i>Líðan starfsmanna í uppsögnum</i> -----	88
9.2.3.	<i>Áhrif uppsagna á eftirlifendur</i> -----	91
9.3.	UPPBYGGINGARFERLIÐ -----	91
9.3.1.	<i>Stuðningur stjórnenda</i> -----	91
9.3.2.	<i>Upplýsingamiðlun</i> -----	93
9.3.3.	<i>Uppbygging starfsanda</i> -----	93
9.3.4.	<i>Nýjar áherslur og ný markmið</i> -----	94
10.	LÆRDÓMUR -----	96
10.1.	ANNMARKAR RANNSÓKNAR -----	98
10.2.	TILLÖGUR AÐ FREKARI RANNSÓKNUM -----	99
	LOKAORÐ -----	100
	VIÐAUKI -----	102
	VIÐTALSRAMMI -----	102
	HEIMILDASKRÁ -----	103

Myndayfirlit

Mynd 1.	Tilfinningaleg viðbrögð við breytingum.....	15
Mynd 2.	Fjórir þættir bata á vinnustað	26
Mynd 3.	Fjögurra þrepa málamiðlunarlíkanið	29
Mynd 4.	Skipurit Teris (Teris, 2010).....	36

Töfluyfirlit

Tafla 1.	Gamli sálfræðilegi samningurinn	11
Tafla 2.	Nýi sálfræðilegi samningurinn	12
Tafla 3.	Fimm aðferðir niðurskurðar	19

Inngangur

Rannsókn þessi fjallar um uppbyggingarferli eftir uppsagnir hjá upplýsingatæknifyrirtækinu Teris. Í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008 fannst höfundur áhugavert að skoða hvað slíkt uppbyggingarferli felur í sér og hvaða aðferðir stjórnendur nota í slíku ferli. Efnahagshrunið hafði talsverð áhrif á Teris og þurftu stjórnendur að grípa til niðurskurðar sem meðal annars fól í sér uppsagnir starfsmanna.

Margar rannsóknir benda til þess að stjórnendur séu oft ekki nægilega vel undirbúnir þegar takast þarf á við niðurskurð og uppsagnir í kjölfar efnahagsþrenginga. Áður fyrr var lögð meiri áhersla á þá sem var sagt upp en í seinni tíð hafa fræðimenn beint sjónum sínum í auknum mæli að eftirlifendum.

Rannsóknin, sem hér um ræðir, var unnin í samvinnu við hugbúnaðarfyrirtækið Teris. Í kjölfar bankahrunsins þurfti Teris að skera talsvert niður í rekstri og fækka starfsmönnum. Höfundur fannst áhugavert að framkvæma rannsókn í samvinnu við fyrirtæki sem gengið hefur í gegnum slíkar breytingar og skoða hvaða aðferðir hafa verið notaðar við uppbyggingu í kjölfar þeirra.

Rannsóknarspurningarnar eru eftirfarandi:

- *Hver eru áhrif uppsagna á líðan eftirlifenda?*
- *Hvaða áhrif hafa aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu haft á líðan eftirlifenda?*

Í rannsókninni er notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir. Tekin voru alls átta viðtöl, sex við starfsmenn og tvö við stjórnendur. Nauðsynlegt þótti að taka viðtöl við stjórnendur til þess að fá vitneskju um þær aðferðir sem notaðar hafa verið í uppbyggingarferlinu.

Í kjölfar uppsagna þurfa stjórnendur að gera sér grein fyrir þeim hættum sem fylgja því ef réttum aðferðum er ekki beitt. Algennt er að stjórnendur fái þjálfun í því að orða hlutina þegar færa á starfsfólki slæmar fréttir en litla sem enga þjálfun í því hvernig ná eigi bata eftir erfiða tíma (Salemi, 2005).

Fræðileg umfjöllun rannsóknarinnar er einkum sótt til umfjöllunar um starfsánægju, breytingastjórnunar, sálfræðilega samningsins, niðurskurðar, uppsagna og uppbyggingu eftir uppsagnir. Vísað er í skrif og rannsóknir fræðimanna á þeim sviðum og í umræðukafla verður leitast eftir því að tengja niðurstöður rannsóknarinnar við skrif fræðimanna.

Ritgerðin skiptist þannig að á eftir inngangi, þar sem markmiðum rannsóknarinnar eru gerð skil, er sett fram fræðileg umfjöllun þar sem starfsánægja er skilgreind og sálfræðilega samningnum eru gerð ýtarleg skil. Skoðuð verða viðbrögð við breytingum og fjallað um hlutverk stjórnenda í breytingum. Þar næst verður fjallað um mannauð í krepptu þar sem niðurskurði, uppsögnum og líðan eftirlifenda verða gerð ýtarleg skil. Farið verður yfir helstu kenningar uppbyggingarferlis og rýnt í nokkur líkön. Að auki verður fjallað um íslenskan vinnumarkað, hver þróun hans er og hvaða horfur eru í atvinnumálum á Íslandi næstu misserin. Að lokum verður fjallað um fyrirtækið í rannsókninni þar sem saga Teris er rakin og starfseminni eru gerð skil.

Í aðferðafræðihluta ritgerðarinnar er greint frá þeim aðferðum sem notast var við í rannsókninni. Þar eru rannsóknarspurningarnar settar fram, gerð grein fyrir vali á þátttakendum og greint frá gagnaöflun og úrvinnslu.

Í niðurstöðum verða niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Fyrst verður fjallað um vinnustaðinn fyrir uppsagnir, því næst uppsagnarferlið og að lokum uppbyggingarferlið og þær aðgerðir sem notast var við.

Í umræðum verður leitast við að svara þeim rannsóknarspurningum sem lagt var upp með í upphafi þessarar rannsóknar. Þær niðurstöður verða skoðaðar með hliðsjón af skrifum og rannsóknum sem vísað var til í fræðilega hluta ritgerðarinnar. Að lokum verður fjallað um þann lærdóm sem má draga af þessari rannsókn, annmarkar rannsóknar dregnar fram og að lokum settar fram tillögur að frekari rannsóknum.

1. Mannauður

1.1. Starfsánægja

Allir hafa ákveðnar, meðvitaðar og ómeðvitaðar væntingar til starfs síns og ef þær væntingar eru uppfylltar eru auknar líkur á að starfsmenn verði ánægðir í starfi sínu. Mismunandi þættir hafa haft áhrif á starfsánægju í gegnum árin og það var ekki fyrr en í byrjun síðustu aldar sem farið var að huga að þessum þáttum og þeir rannsakaðir að einhverju leyti.

Starfsánægja er sá þáttur sem hvað mest er í brennidepli hjá starfsmönnum. Viðhorf starfsmanna til ýmissa þátta, sem tengjast starfinu, starfsferlinum og fyrirtækiðni, er breytilegt og lýsir starfsánægja því hversu ánægður einstaklingur er með starf sitt. Starfsánægja hefur verið skilgreind á ýmsa vegu en sú skilgreining sem hvað mest hefur verið notuð er skilgreining Locke frá 1976. Hann skilgreinir starfsánægju sem ánægjulegt eða jákvætt, tilfinningaríkt ástand sem veltur á mati viðkomandi starfsmanns á starfi sínu eða starfsreynslu. Sagt er að starfsánægja smiti út frá sér og að ánægðir starfsmenn hafi áhrif á samstarfsmenn sína. Margar rannsóknir sýna að þegar starfsmenn eru beðnir um að meta ólíka þætti starfs síns, svo sem ábyrgð, laun, möguleika á stöðuhækkun og samstarfsfélaga, kemur í ljós að það er eðli starfsins sjálfs sem starfsmenn telja vera mikilvægasta þáttinn (Saari og Judge, 2004).

Rannsókn Cohrs, Adeles og Detttes (2006) sýndi fram á að stjórnendur geta gert ýmislegt til að auka starfsánægju innan fyrirtækja. Einkenni starfsins og möguleikar á þátttöku innan fyrirtækisins hafa þó nokkur áhrif á starfsánægju. Mikilvægt er að starfsfólkið fái umboð til athafna, viti til hvers er ætlast af því og fái reglulega endurgjöf frá yfirmönnum og samstarfsmönnum. Einnig þarf það að finna að það sé hluti af liðsheild, geti haft áhrif á ákvarðanatöku og hafi greiðan aðgang að upplýsingum. Viðhorf til starfsins þarf jafnframt að vera jákvætt og er það mikilvægt til að það sjái tilgang í verkefnunum. Fyrir utan þessa þætti eru einnig ýmsar aðrar væntingar sem starfsmenn gera til starfs síns og fyrirtækisins og öfugt. Þessar

væntingar hafa verið nefndar gagnkvæmar skuldbindingar eða sálfræðilegi samningurinn.

Margir stjórnendur telja að launin skipti starfsmenn mestu máli þegar meta á starfsánægju í stað þátta á borð við áhugavert starf og verkefni. Rannsókn Kovach árið 1995 fólst í því að skoða mikilvægi starfshátta. Starfsmenn áttu að setja áhugaverðustu þætti starfs síns í efsta sæti listans og þá óáhugaverðustu í neðsta sæti. Niðurstaðan leiddi í ljós að starfsmennirnir töldu áhugavert starf mikilvægast en launin lentu í fimmta sæti. Þegar stjórnendur hins vegar röðuðu niður starfsháttum sem þeir töldu að starfsmönnum þættu mikilvægastir settu þeir launin í fyrsta sæti og áhugavert starf í fimmta sæti (Saari og Judge, 2004).

Mikilvægt er að stjórnendur efli almenna starfsánægju í fyrirtækjum. Margar rannsóknir hafa leitt í ljós að óánægðir starfsmenn eru mun líklegri til að hætta í starfi sínu eða vera oftast fjarverandi en þeir sem eru ánægðir. Saari og Judge (2004) telja óánægju í starfi einnig leiða af sér hegðun á borð við óstundvísi, ósamvinnuþýði, ergelsi, fíkn og hugsanir um að hætta.

1.2. Sálfræðilegi samningurinn

Í ljósi alþjóðavæðingar, endurskipulagningar og niðurskurðar skipar sálfræðilegi samningurinn enn stærri sess í nútímasamskiptum starfsmanna og fyrirtækja en áður var. Fyrirtæki, sem þurfa stöðugt að bregðast við breytingum í hinu öra og síbreytilega viðskiptaumhverfi, hafa þurft að endurskoða samskiptin og þann sálfræðilega samning sem liggur þar að baki. Sálfræðilegi samningurinn vísar til þeirra væntinga sem starfsmenn gera til vinnuveitanda síns og hvaða væntingar vinnuveitandinn gerir til þeirra (Robinson, 1996).

Hugtakið *sálfræðilegi samningurinn* (*psychological contract*) var samkvæmt Morrison og Robinson (1997) fyrst kynnt til sögunnar árið 1962 af Levinson, Price, Munden, Mandl og Solley og árið 1965 af Schein. Samkvæmt þeim er sálfræðilegi samningurinn skilgreindur sem ákveðnar væntingar um þær gagnkvæmu skuldbindingar sem skapa samband milli starfsmanns og fyrirtækis. Nánar tiltekið fjalla þeir um sálfræðilega samninginn sem samstæðu hugmynda um það hvað hver

hópur eigi rétt á að móttaka annars vegar og gefa hins vegar í skiptum fyrir framlag hins. Fyrirtækið, sem gegnir hálfu hlutverki í sambandinu, setur fram ákveðinn grunn sem skapar sálfræðilega samninginn, en getur á móti ekki boðið fram sálfræðilega samninginn við starfsmenn sína. Fyrirtækin geta ekki „skynjað“ sálfræðilega samninginn, jafnvel þótt hver og einn stjórnandi geti áttað sig á honum á meðal starfsmanna sinna, og brugðist við samkvæmt honum. Settur hefur verið fram skýr greinarmunur annars vegar á milli sálfræðilega samningsins, sem er samsettur af væntingum þeirra einstaklinga sem má eða má ekki deila með öðrum, og hins vegar óbeina (*implied*) samningsins sem felst í almennum skilningi eða þeim væntingum sem menn miðla sín á milli (Rousseau, 1989).

Hér á landi hafa verið gerðar nokkrar rannsóknir sem tengjast sálfræðilega samningum og í MA ritgerð sinni fjallaði Guðríður Sigurbjörnsdóttir (2007) um sálfræðilega samninginn, mótun hans og mikilvægi. Meginviðfangsefni ritgerðarinnar var rannsókn á væntingum starfsmanna á Menningar- og menntasviði Reykjavíkurborgar, hvaða þættir hefðu áhrif á þær væntingar og hvert viðhorf starfsmannanna væri til ákveðinna atriða sálfræðilega samningsins. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að starfsmennirnir vildu fyrst og fremst að starf sitt væri áhugavert, skemmtilegt og fjölbreytt. Einnig töldu þeir að eigin persónuleiki hefði hvað mest áhrif á væntingar þeirra til vinnu. Hvað stjórnendurnar varðaði töldu þeir að stofnunin sjálf og starfið innan hennar væri helsti áhrifaþátturinn þegar væntingar starfsmanna væru annars vegar. Í ljós kom að talsverður munur var á skoðunum starfsmanna um mikilvæg atriði sálfræðilega samningsins og þeim hugmyndum sem forstöðumenn höfðu um mat starfsmanna.

Samkvæmt Morrison og Robinson (1997) er sálfræðilegi samningurinn jafnan skilgreindur sem trú starfsmannsins á þær gagnkvæmu skuldbindingar sem eru á milli starfsmannsins og fyrirtækisins. Þessar skuldbindingar eru byggðar á skynjuðum loforðum en ekki endilega viðurkenndar af stjórnendum fyrirtækisins. Sálfræðilegi samningurinn er ólíkum hinum hefðbundna ráðningarsamning þar sem hann býr ekki yfir lagalegu gildi. Ef starfsmönnum finnst vera brotið á sálfræðilega samningnum geta þeir ekki leitað réttar síns eins og ef um ráðningarsamning væri að ræða. Einkenni sálfræðilega samningsins eru þau að oft þróast hann á tilviljanakenndan hátt og aðilarnir, sem honum tengjast, þurfa ekki að veita samþykki fyrir breytingum á

honum. Gerðir stjórnenda geta haft áhrif á samninginn ef starfsmenn skynja að þær gerðir hafi áhrif á hagsmuni þeirra. Huglægt mat stjórnenda og hegðun starfsmanna getur einnig haft áhrif á viðhorf stjórnenda gagnvart samningnum (Armstrong, 2006).

1.2.1. Gamli og nýi sálfræðilegi samningurinn

Miklar breytingar hafa orðið á vinnumarkaði frá því á áttunda áratug síðustu aldar og felast breytingarnar helst í viðhorfum starfsmanna til vinnuveitanda og öfugt. Noer (2009) fjallaði um gamla og nýja sálfræðilega samninginn. Gamli sálfræðilegi samningurinn er samningur sem felur í sér að starfsmenn, sem standa sig vel og passa vel inn í menningu fyrirtækisins, geta reitt sig á starf þangað til þeir taka sjálfir ákvörðun um að fara. Þessi samningur er kallaður *hinn gamli veruleiki* og vísar til þess sem Salemi (2005) fjallaði um að hafi verið í gildi á áttunda áratugnum. Hann fjallaði um ómeðvitaðan (*unspoken*) samning sem var á milli starfsmanna og fyrirtækja. Fyrirtækin lofuðu starfsmönnum sínum starfi til frambúðar ef þeir væru samvinnufúsir og ynnu starf sitt vel. Vegna þessa samnings leyfðu starfsmenn sér að vera tilfinningalega háðir starfi sínu. Samstarfsfélagarnir urðu fjölskyldan þeirra. Í töflu 1 má sjá hvað einkenndi gamla sálfræðilega samninginn, hvaða forsendur lágu að baki honum, hvaða aðferðir voru hafðar í fyrrirúmi og hver afraksturinn var.

Tafla 1. Gamli sálfræðilegi samningurinn

Óbeinar forsendur	Aðferðir	Afrakstur
Samband starfsmannsins er til langs tíma	Umbun í forni fastráðningar Langtíma samband er viðurkenning starfsmannsins	Eldri starfsmenn Þröngsýnir starfsmenn
Stöðuhækkun veitt fyrir góða frammistöðu	Ófrávíkjanleg þóknunarkerfi Ófrávíkjanleg stöðutákn Ákveðin starfslýsing Fastur frammistöðustaðall	Staðnaðir starfsmenn
Miðstýring	Óhófleg stoðþjónusta	Ósjálfstæðir starfsmenn
Hollusta samsvarar því að halda kyrru fyrir í starfi	Starfsferill er eingöngu samþykktur innan fyrirtækisins Sjálfviljug mannskípti eru ekki samþykkt Stöðuhækkanir innanhúss eru hindraðar af ytri ráðningum	Þröngsýnir starfsmenn Miðlungs starfsmenn Einsleitir starfsmenn
Æviráðning stendur til boða	Aðlögunarhæfni Samband	Meðvirkir starfsmenn

Heimild: Noer (2009)

Gamli sálfræðilegi samningurinn býr yfir þáttum sem meðal annars snúa að langtímaskuldbindingu starfsmannsins gagnvart fyrirtækiðni. Það að halda kyrru fyrir sýnir fram á hollustu hans og er honum veitt umbun fyrir frammistöðu með stöðuhækkun en þær eru jafnframt hindraðar af ytri ráðningum. Starfsferillinn er eingöngu samþykktur innan fyrirtækisins. Útkoman er sú að stöðugleiki ríkir meðal starfsmanna en á móti búa þeir yfir ósjálfstæði og lítilli fjölbreytni. Nýi sálfræðilegi samningurinn, sem stundum hefur verið kallaður *hinn nýi veruleiki*, felur í sér að jafnvel þótt þeir starfsmenn, sem afkasta mest eða sem passa hvað best inn í menningu fyrirtækisins, geti þrátt fyrir það ekki treyst á starf til langs tíma. Í stað hollustu gagnvart fyrirtækiðni hefur hollusta gagnvart starfi hvers og eins verið meira áberandi. Talað er um að byrjað hafi verið að fjara undan gamla sálfræðilega samningnum fyrir um 20 árum en í kringum aldamótin 2000 hafði nánast hver einasti starfsmaður orðið fyrir þeirri reynslu að vera sagt upp störfum eða unnið hjá fyrirtæki sem hafði gengið í gegnum niðurskurðarferli. Nýi sálfræðilegi samningurinn varð til með breyttu viðhorfi starfsmanna gagnvart stjórnendum og ákvörðunum þeirra og má sjá nánar forsendur

þess samnings, hvaða aðferðir hann feli í sér og hver afraksturinn er í töflu 2. (Noer, 2009; Salemi, 2005).

Tafla 2. Nýi sálfræðilegi samningurinn

Óbeinar forsendur	Aðferðir	Afrakstur
Samband starfsmannsins er aðstæðubundið	Sveigjanleiki varðandi hagsmuni Enginn umráðaréttur	Sveigjanlegir starfsmenn
Umbun fyrir frammistöðu er staðfesting á framlagi og gildum	Starfsauðgun og samvinna Gæði til grundvallar Sjálf-stýrð teymi Umbunarkerfi fara ekki eftir stigsskipulagi	Starfsmenn finna fyrir stuðningi Verkefnadrifnir starfsmenn
Stjórnun felur í sér vald	Starfsmenn axla ábyrgð á sjálfum sér Ekki „hugsað um“ starfsmennina Engar fyrirframákveðnar framtíðaráætlanir	Starfsmenn hafa umboð til athafna
Hollusta felur í sér ábyrgð í starfi og góða starfshætti	Óhefðbundinn starfsferill Starfsmaður býr yfir vali Flýtimeðferðir í ráðningum	Starfsmenn sýna ábyrgð í starfi
Boðið er upp á ýtarlegan starfssamning	Starfsáætlun gerð til skamms tíma Ekki skrifað upp á æviráðningu Ekki ætlast til ævilangrar umönnunar	Starfsmenn og fyrirtæki tengjast í gegnum gott starf

Heimild: Noer (2009)

Hinn nýi sálfræðilegi samningur sýnir ekki jafn sterka skuldbindingu starfsmannsins gagnvart fyrirtækiðni og í hinum gamla. Starfsmanninum er umbunað fyrir frammistöðu og með því að axla ábyrgð í starfi sýnir hann fram á hollustu og góða starfshætti. Afraksturinn eru sveigjanlegir, verkefnadrifnir starfsmenn sem fá umboð til athafna og þeir sýna ábyrgð í starfi. Þróunin á gamla sálfræðilega samningnum yfir í þann nýja felst í breyttum viðhorfum starfsmanna og stjórnenda. Vald fyrirtækisins yfir starfsmönnum hefur minnkað og meiri samvinna hefur komist á í staðinn. Starfsmenn og stjórnendur deila með sér sama umhverfi og engum er um að kenna ef breytingar verða á því. Mikilvægt er að allir aðilar innan fyrirtækisins taki höndum saman og vinni saman að nýjum markmiðum. Munurinn á gamla og nýja sálfræðilega samningnum er best skilgreindur sem röð breytinga á því sem var og því sem er (Noer, 2009).

2. Mannauður í breytingum

Síðustu tvo áratugi hafa breytingar innan fyrirtækja orðið sífellt hraðari og hvert einasta fyrirtæki og hver einasti starfsmaður hefur einhvern tíma á lífsleiðinni gengið í gegnum breytingar. Breytingar eins og niðurskurður geta oft verið jákvæðar að því leyti að þá er óþörf vinna oft látin falla niður meðan athyglinni er beint að því að bregðast við rekstrarlegum, efnahagslegum og tæknilegum breytingum. Neikvæða hliðin getur hins vegar verið sú að niðurskurði er oftast beitt þegar efnahagsleg niðursveifla á sér stað. Stjórnendur sýna þá oft frumkvæði með því að skera niður í rekstrinum og sýna hluthöfum með því að þeir séu að bregðast við breyttum aðstæðum og reyna með aðgerðum sínum að vinna upp það tap sem fyrirtækið hefur orðið fyrir. Til þess að fyrirtæki geti lifað af er nauðsynlegt að gera breytingar innan þeirra og breytingarnar þurfa ekki alltaf að skapa ótta. Hann fjallaði um að meiri árangur hljótist af breytingum fyrirtækja eftir því sem þær skaði minna því það er þá sem ný nálgun, eða jafnvægi, kemur inn. Oftast er farið út í breytingar, svo sem niðurskurð og endurskipulagningu til þess að flýta fyrir fjárhagslegum markmiðum fyrirtækisins (Marks, 2006; Abrahamson, 2000).

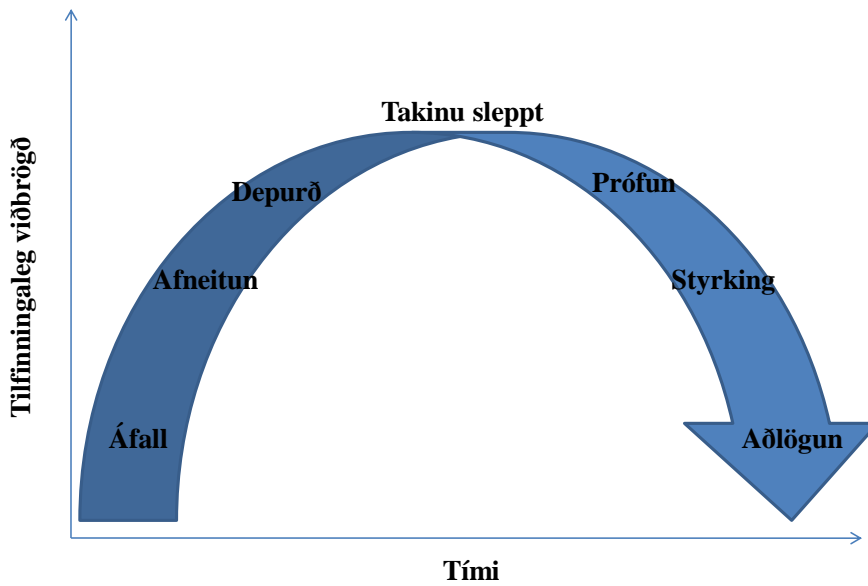
Breytingar innan fyrirtækja er erfitt ferli, jafnt fyrir stjórnendur og starfsmenn og hafa iðulega neikvæð áhrif á starfsmenn, teymisvinnu og árangur fyrirtækisins. Sú aðferð sem yfirleitt er notuð við niðurskurð og endurskipulagningu hefur stundum tilhneigingu til að gera lítið úr skilningi á breytingastjórnunarferlinu. Breytingastjórnun felur í sér virkni sem felst í því að finna jafnvægið á milli fyrirtækisins og umhverfisins. Með breytingastjórnun er verið að skilgreina ný gildi, venjur, viðhorf og atferli innan fyrirtækisins sem styðja nýtt vinnulag og vinna bug á þeirri andstöðu sem getur myndast í breytingaferlinu. Breytingastjórnun myndar einingu milli viðskiptavina og hluthafa sem er hönnuð til að mæta þörfum þeirra. Hvað starfsmennina varðar er hlutverk þeirra frekar óvirkt í breytingaferlinu af tillitssemi við stjórnendur fyrirtækisins. Það þýðir samt ekki að breytingarnar hafi

minni áhrif á starfsmenn en stjórnendur. Slíkar breytingar innan fyrirtækja hafa áhrif á streitu, neikvæðar tilfinningar, aukna óvissu og framtíðaráhyggur (Marks, 2006).

2.1. Tilfinningaleg viðbrögð við breytingum

Breytingar fela oft í sér tilfinningaleg viðbrögð og oft eru einstaklingar ekki búnir undir þær breytingar sem þeir verða fyrir. Fjallað hefur verið um áhrif breytinga á einstaklinga og hafa verið sett fram sjö stig sem einstaklingurinn gengur í gegnum á tímabilinu (sjá mynd 1). Þessi viðbrögð geta átt við breytingar af ýmsu tagi, til að mynda atvinnumissi, breytingar í starfi eða breytingar í persónulegu lífi. Myndin lýsir því hvernig viðbrögðin við breytingunum magnast smám saman en fara svo minnkandi eftir því sem tíminn líður (Jashapara, 2004).

Hægt að leiða breytingar og hafa um þær forystu en ekki hægt að stjórna þeim. Breytingar geta verið sársaukafullar og áhættusamar en þær krefjast mikillar vinnu. Nauðsynlegt er að búa yfir getu og vilja til að leiða breytingar. Jafnframt er mikilvægt að gera breytingar á því sem gert hefur verið hingað til ásamt því að innleiða nýja ferla. Breytingar og áhrif þeirra hafa lengi verið skoðaðar ásamt því hvernig staðið hefur verið að þeim. Eigi breytingar að eiga sér stað hefur verið fjallað um átta þrepa ferli sem nauðsynlegt er að fara eftir eigi breytingar að takast vel. Mikilvægt er að stjórnendur átti sig á hvað skiptir mestu máli þegar leiða á breytingar. Þrepin átta fela í sér mikilvægi þess að stjórnendur átti sig á nauðsyn breytinganna, stofna þarf hóp til að leiða breytingarnar, móta þarf framtíðarsýnina, gefa þarf starfsmönnum umboð til breytinga, útbúa þarf skammtímasigra, styðja verður við framfarirnar, skapa þarf breytingar og að lokum þarf að innleiða þær (Drucker, 2000; Kotter, 1996).



Heimild: Jashaphara (2004)

Mynd 1. Tilfinningaleg viðbrögð við breytingum

Fyrsta stigið er *áfallið* en þá upplifir einstaklingurinn sig dofinn þegar hann finnur fyrir yfirþyrmandi tilfinningu í kjölfar nýrra aðstæðna eða viðburða. Á fyrsta stigi getur einstaklingurinn sýnt mótspyrnu gagnvart breytingunum. Annað stigið felur í sér *afneitan* en þá vill einstaklingurinn ekki sleppa tökum á fortíðinni. Á þessu stigi er andspyrnan gagnvart breytingunum í hámarki og þá á einstaklingurinn það til að sýna varnarviðbrögð gagnvart þeim. Þriðja stigið er *depurð* en þá finnur einstaklingurinn fyrir því að hann hefur ekki stjórn á aðstæðunum. Á þessu stigi draga einstaklingar sig frá breytingaferlinu. Fjórða stigið felur í sér að *sleppa takinu*. Þá fyrst byrjar einstaklingurinn að samþykkja breytingarnar þótt honum líki ekki endilega við þær. Á fimmta stiginu byrjar einstaklingurinn að *prófa* nýjar vinnuaðferðir og nýja hegðun. Sjötta stigið felst í *styrkingu* á nýrri reynslu sem einstaklingurinn hefur upplifað og byrjar að þróa með sér nýjar venjur. Síðustu áhrif breytinganna er *aðlögun* þar sem lærdómur leiðir til þess að einstaklingurinn tekur breytingaferlið í sátt. Á þessu lokastigi eru viðbrögð einstaklingsins þannig að hann ákveður að vinna með breytingunum (Jashaphara, 2004).

2.2. *Hlutverk stjórnenda í breytingum*

Í þeim viðamiklu og öru breytingum, sem oft eiga sér stað innan fyrirtækja, er stjórnunin hvað mikilvægust. Þó að viðskiptalífið hafi verið síbreytilegt um langt skeið hefur það ekki leitt af sér nýjar lausnir við stjórnun breytinga.

Einstaklingar, sem gengið hafa í gegnum erfiðar og sársaukafullar breytingar, mynda sér oft neikvæðar skoðanir í kjölfarið og telja að breytingar geti aldrei orðið án sársauka. Í breytingaferlinu finna þeir gjarnan fyrir tortryggni í garð stjórnenda sinna og draga í efa ástæðuna sem gefin er upp vegna breytinganna. Breytingar innan fyrirtækja mæta oft mótspyrnu þeirra einstaklinga sem verða fyrir áhrifum þeirra. Eitt af mikilvægustu hlutverkum stjórnandans er að geta innleitt breytingar þrátt fyrir mótspyrnuna. Fjórar grundvallarástæður þess að einstaklingar setja sig upp á móti breytingum. Þær eru í fyrsta lagi *eigin hagsmunir* en þá trúa einstaklingarnir því að með breytingunum muni þeir missa eitthvað sem þeir höfðu áður. Vilja þeir því setja eigin hagsmuni í forgang frekar en hagsmuni fyrirtækisins. Í öðru lagi er það *skortur á trausti* en þá skapast oft misskilningur vegna þess að einstaklingarnir gera sér ekki grein fyrir þeim áhrifum sem breytingarnar hafa í för með sér. Það getur til dæmis skapast vegna skorts á trausti gagnvart þeim sem innleiða breytingarna en margar rannsóknir hafa sýnt að stöðugar breytingar og niðurskurður innan fyrirtækja geta haft óafturkallanleg áhrif á traust. Í þriðja lagi er það *mismunandi mat á aðstæðum* en þá geta einstaklingarnir átt það til að meta aðstæðurnar á annan hátt en stjórnendur. Það getur gerst ef upplýsingar eru túlkaðar á mismunandi hátt eða eru ekki aðgengilegar öllum. Í fjórða og síðasta lagi er það *lítið þol fyrir breytingum* en þótt breytingar feli stundum í sér stöðuhækkun fyrir starfsmenn geta þeir samt sem áður sett sig upp á móti þeim. Ástæðan er ótti við að geta ekki tileinkað sér nýja starfshætti eða lært nýja tækni. Einstaklingar eru einnig misfærir í að tileinka sér nýjungar og oft geta breytingarnar verið of hraðar og skapað ótta af þeim sökum (Kotter, 1996; Kotter og Schlesinger, 1979; Peak, 1996; Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

Til þess að geta skilið hvers vegna umbreytingar eru svo erfiðar fyrir starfsmenn og stjórnendur að takast á við og raun ber vitni, getur það hjálpað til að greina á milli stigvaxandi breytinga annars vegar og umbreytinga (*transformational*) hins vegar. Þegar talað er um breytingar er átt við stöðugar lagfæringar sem fyrirtæki leggur út í til að takast á við ákveðin málefni sem er á döfinni, til dæmis minni eftirspurn

viðskiptavina eftir vöru eða þjónustu. Umbreytingar eiga hins vegar við meiri raskanir á viðskiptalíkani fyrirtækisins, samsetningu vöru og þjónustu, leiðtogahæfni, skipulag eða menningu. Umbreyting er mun meira lamandi og hefur dýpri og sálfræðilegri áhrif en aðrar grundvallarbreytingar innan fyrirtækisins. Breyting er eitthvað sem er þekkt; aðskilin, stigvaxandi og stöðug skref sem stigin eru áfram. Umbreyting er hins vegar sú leið sem farin er til óþekkts ástands; eitthvað sem er ósamfellt og inniheldur margar, víxlverkandi breytingar sem eiga sér stað samtímis og úrval nýrra leiða til að hugsa, skipuleggja og eiga í viðskiptum. Umbreytingar valda umskiptum og það sem er gildandi og hefðbundið verður að víkja fyrir nýjungum sem þurfa að komast að og þróast (Marks, 2006).

3. Mannauður í kreppu

3.1. Niðurskurður

Niðurskurður er skilgreindur sem vísvitandi stjórnunarviðbrögð sem hafa í för með sér skerðingu ætlaða til að bæta samkeppnisstöðu fyrirtækisins. Með niðurskurði eru stjórnendur að freistast til að auka skilvirkni fyrirtækisins og má beita nokkrum aðferðum í þeim efnum. Í töflu 3 má sjá nánar hvaða aðferðir það eru, hvað felst í hvaða aðferð og hvaða kostum og ókostum hver aðferð býr yfir (Freeman og Cameron, 1993; Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

Meirihluta þeirra niðurskurðaraðgerða, sem gripið er til, er illa stjórnað. Rannsóknir sýna að um 75% þeirra aðgerða misheppnast eða ná ekki þeim fjárhagslega ávinningi sem til var ætlast. Allir stjórnendur gegna mikilvægu hlutverki í niðurskurðar- og endurskipulagningarferlinu og skiptir hlutverk millistjórnenda sköpum. Stjórnendur þurfa oft að meta og útfæra stefnur sem geta reynt á tilfinningar starfsmanna og haft talsverð áhrif á líðan þeirra. Einnig telja þeir að stjórnendur séu oft illa undirbúnir þegar kemur að því að standa við skuldbindingar, sérstaklega ef þeir eru ráðvilltir vegna niðurskurðarins og hlutverk sitt í þeirri framkvæmd (O'Neill og Lenn, 1995).

Samkvæmt rannsóknum Chitwoods frá árinu 1997 ná niðurskurðaraðgerðir sjaldnast þeim afköstum, endurnýjun eða jafnvægi sem lagt var upp með í byrjun. Oft eru stjórnendur ekki opnir fyrir breytingum á borð við niðurskurð. Þó erfitt sé að stýra breytingum eru stjórnendurnir sjálfir þeir einu sem geta haft áhrif á og leitt fyrirtækið, deildina eða sviðið í gegnum breytingaferlið. Leiðtogahæfileikar felast ekki eingöngu í því innleiða breytingar heldur, og það sem meira máli skiptir, að taka ábyrgð á þeim. Þegar stjórnendur axla ábyrgð í breytingaferlinu munu starfsmennirnir taka við sér (Buchanan, 1997; Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

Þegar fyrirtæki þurfa að grípa til niðurskurðar er það oft vegna breytinga á utanaðkomandi þáttum sem með keðjuverkun hefur áhrif á rekstur fyrirtækja.

Niðurskurður getur til dæmis falið í sér að skera niður kostnað í framleiðslu, launum eða innkaupum, en stundum þarf að ráðast í stærri aðgerðir, t.d. að fækka stöðugildum og segja upp fólki. Stöðugleiki á markaði er oftast en ekki ráðandi þegar kemur að því að taka slíkar ákvarðanir og þarf þá að taka mið af því hverjar framtíðarhorfurnar eru. Telja má að endurskipulagning og niðurskurður sé orðið að fastri hefð í heildarskipulagningu fyrirtækja í dag (Armstrong-Strassen, 2002; Paulsen, Callan, Grice, Rooney, Gallois, Jones, Jimmieson og Bordia, 2005).

Tafla 3. Fimm aðferðir niðurskurðar

Niðurskurður	Aðferð	Kostir	Ókostir
Skorið niður þvert á fyrirtækið	Hver deild tekur á sig fastan niðurskurð	Sársaukinn fer jafnt í gegnum allt fyrirtækið	Refsing mikilvægur partur af fyrirtækinu
Snemmbúin starfslok	Tækifæri fyrir einstaklinga að hætta hjá fyrirtækinu án fjárhagslegs skaða. Greiðsla byggð á líf- og starfsaldri	Auðveld og þægileg útfærsla þar sem starfsmenn eru ekki þvingaðir til að hætta	Nettó gróði gæti staðið á núlli vegna fjármuna sem greiddir voru til einstaklinga sem samið var við
Útvistun	Samningur við annað fyrirtæki varðandi afhendingu vöru eða þjónustu	Sparnaður sýnir sig fljótlega	Langtíma vandamál geta komið í ljós ef samningsaðili skilur ekki fyllilega þarfir fyrirtækisins
Tímabundnir starfsmenn	Notast við lausráðna starfsmenn í stað fastráðinna	Sparnaður í lægri launum	Yfirleitt reynsluminni starfsmenn
Einföldun skipurits	Lárétt lag er fjarlæggt úr skipuriti og vinnuálag er látið flæða lóðrétt	Allar rekstrareiningar fyrirtækisins verða fyrir áhrifum	Hætta á of miklu álagi á eldra starfsfólk og þörf á að þjálfa óreynt starfsfólk

Heimild: Appelbaum, Close og Klasa, 1999

Í töflu 3 eru skilgreindar fimm aðferðir niðurskurðar og felst fyrsta aðferðin í því að skorið er niður þvert á allar deildir fyrirtækisins. Þá tekur hver deild á sig jafnan niðurskurð og þannig jafnast út sársaukinn sem niðurskurðurinn getur valdið. Önnur aðferðin gengur út á snemmbúin starfslok en þá er gerður samningur við starfsmenn um að hætta störfum. Sú aðferð er skilgreind sem auðveld og þægileg þar sem starfsmenn eru í því tilfelli ekki þvingaðir til að hætta heldur er það gert í sátt og

samlyndi. Í þriðja lagi er það útvistunaraðferðin en með henni er gerður samningur við annað fyrirtæki um að annast tiltekna þjónustu. Þessi leið getur leitt til vandamála síðar meir þar sem hætta er á að þarfirnar verði ekki fullkomlega uppfylltar. Fjórða aðferðin snýst um að ráða inn lausráðna starfsmenn í stað fastráðinna. Með því er hægt að spara launakostnað þar sem í þeim tilfellum er oft um reynsluminni starfsmenn að ræða. Fimmta og síðasta aðferðin er aflögun en þá er eitt lag í skipuritinu fjarlæggt. Þessi aðferð hefur áhrif á allar rekstareiningar fyrirtækisins og getur leitt af sér mikið álag á eldra sem og óreyndara starfsfólk (Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

Sigurlaug Elsa Heimisdóttir rannsakaði í MA ritgerð sinni áhrif efnahagshruns á starfsmenn og starfsmannahald. Rannsóknin fór fram á tímabilinu maí 2008 til apríl 2009. Í rannsókninni var sjónum beint að þeim áhrifum sem efnahagskreppan hefur haft á starfsmenn og starfsmannahald á Íslandi í kjölfar hrunsins, hvernig fyrirtæki hafa mætt erfiðleikum í rekstri þegar kemur að starfsmannamálum og hvað áhrif slíkt ástand hafði á starfsmennina sjálfa. Ætlunin var að skoða áhrif meðal annars á vinnuframlag, starfsanda og fjarvistir. Notast var við megindlega rannsóknaraðferð og var spurningalisti sendur á mannauðsstjóra í 102 fyrirtækjum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að flest fyrirtækjanna höfðu sagt upp starfsfólki á tímabilinu og mikill meirihluti hafði einnig dregið úr yfirvinnu starfsfólks. Önnur úrræði voru einnig notuð eins og að minnka starfshlutfall, lækka laun og draga úr nýráðningum. Samkvæmt svarendum minnkaði ekki framleiðni fyrirtækjanna þrátt fyrir uppsagnir, vinnuframlag starfsmanna stóð í stað og starfsandi versnaði ekki að mati svarenda (Sigurlaug Elsa Heimisdóttir, 2009).

Í rannsókn Cascio frá árinu 1993 var skoðað hvernig ætti að skera niður og hvað þyrfti að varast. Þar kom fram að af þeim fyrirtækjum, sem skoðuð voru í rannsókninni og höfðu skorið niður í rekstri hjá sér, hafði um helmingur þeirra undirbúið „ekki vel“ eða „illa“ þær niðurskurðaraðgerðir sem þau réðust í. Meira en helmingur þeirra hafði ráðist í aðgerðirnar án nokkurs undirbúnings, stefnu eða markmiða. Ein af helstu ástæðunum fyrir því að illa tekst til við niðurskurð fyrirtækja er sú að þau leggja aðaláhersluna á undirbúning uppsagna og hvernig bregðast eigi við þeim en eru óundirbúin fyrir þá óánægju og minnkandi vinnuframlag sem getur skapast meðal eftirlifendanna (Isabella, 1989; Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

3.2. *Uppsagnir*

Á hverju ári hafa uppsagnir áhrif á milljónir starfsmanna alls staðar í heiminum. Þeim sem er sagt upp upplifa gjarnan tilfinningar á borð við höfnun, svik, reiði og depurð. Þeir sem eftir sitja upplifa einnig tilfinningar, t.d. vinamissi, meira vinnuálag og óvissu um fyrirtækið og sína eigin framtíð. Á meðan heyja stjórnendurnir baráttu við að endurbyggja hópinn sem sundraðist í uppsögnunum. Það er þeirra viðfangsefni að aðstoða starfsmenn sína að fóta sig á ný og skila afköstum (Salemi, 2005).

Nokkrar rannsóknir um uppsagnir hafa verið framkvæmdar á Íslandi. Í MA ritgerð Sigrúnar Hildar Kristjánsdóttur (2006) voru skoðaðar aðferðir íslenskra stjórnenda við uppsagnir starfsmanna, hvernig staðið er að vali á fólki, sem sagt er upp, og hvort aldur eða kyn hafi einhver áhrif þegar kemur að uppsögnum. Rannsóknin sýndi fram á að engin ein aðferð stendur upp úr hvað varðar aðferðir stjórnenda við uppsagnir. Sú aðferð, sem aftur á móti virðist oftast vera notuð, er byggð á frammistöðu viðkomandi starfsmanns og er það oft tilfinning næsta yfirmanns sem ræður því hver fær uppsögnina. Rannsóknin gaf ekki í skyn greinanlegan mun á áherslum eftir atvinnugreinum og skipti þá ekki heldur máli hvers kyns stjórnendurnir voru. Í rauninni eru það geðþóttaákvörðanir stjórnenda það sem ræður því hverjum er sagt upp og hverjum ekki.

Í MA ritgerð Eiríku Guðrúnar Ásgrímsdóttur (2009), sem fjallaði um hvaða áhrif uppsagnir hafi á þá sem eftir sitja í fyrirtækjum frá sjónarhóli stjórnenda sem framkvæmdu uppsagnirnar, kemur fram að stjórnendunum fannst aðdragandi og framkvæmd uppsagna erfið. Sögðust þeir hafa fundið fyrir vanlíðan í aðdragandanum, við framkvæmdina og fyrst eftir uppsagnirnar. Einnig kemur fram í ritgerðinni að uppsagnirnar hafi ekki haft viðvarandi áhrif á starfsánægju meðal starfsmanna en vísbendingar voru þó um að dregið hafi úr starfsánægju hjá hluta þeirra. Uppsagnirnar höfðu ekki áhrif á hollustu stjórnenda.

3.3. *Eftirlifendur*

Eftirlifendur (*lay-off survivors*) er hugtak sem alla jafnan er notað í stjórnunarfræðunum yfir þá starfsmenn sem halda vinnu sinni eftir uppsagnir. Í gegnum tíðina hafa þeir sem misst hafa vinnuna fengið meiri umfjöllun og athygli en þeir sem eftir sitja en margar rannsóknir hafa ítrekað leitt það í ljós að uppsögn í starfi vekur upp jafn sterkar tilfinningar hjá þeim sem fyrir henni verða og þeim sem eftir sitja. Skoðuð hafa verið annars vegar vegar viðbrögð starfsmanna, sem sagt var upp störfum, og hins vegar eftirlifenda og í ljós kom að eftirlifendur fundu fyrir sams konar tilfinningum í samdráttarferlinu og þeir sem misstu vinnuna. Eftirlifendum líður gjarnan eins og svikum og geta þeir fundið fyrir tómléikatilfinningu, leiða og söknuði þegar samstarfsfélagarnir eru horfnir á braut (Leana og Feldman, 1992; Armstrong-Strassen, 1994).

Caudron (1996) fjallaði um áherslur fyrirtækisins í kjölfar uppsagna. Telur hann að fyrirtæki leggi ofuráherslu á að hlúa að starfsmönnum sem var sagt upp og bjóða þeim ýmiss konar ráðgjöf og ráðleggingar. Hins vegar geri þau lítið til að aðstoða þá sem héldu starfi sínu. Fjallaði hann um að ekki mætti gleyma því að eftirlifendur þurfa einnig aðstoð við að fóta sig á breyttum vinnustað, að skilja hið nýja hlutverk og átta sig á breyttum aðstæðum. Eftirlifendur þurfa ekki eingöngu að glíma við breyttar aðstæður og umhverfi í kjölfar uppsagna heldur einnig sínar eigin tilfinningar. Hollusta gagnvart fyrirtækiðni dvínar gjarnan við þessar aðstæður og eru afleiðingarnar oft minni starfsánægja, minni þátttaka í starfi, minni hollusta og traust. Einnig geta líkur á starfslokum aukist. Ótti og hræðsla geta jafnframt gert vart við sig og óöryggi í starfi getur einnig aukist (Burke og Nelson, 1997; Marks, 2006).

Rannsóknir hafa sýnt fram á að uppsagnir geta leitt til minni hollustu eftirlifenda og þá sérstaklega ef þeir líta á uppsagnirnar sem ósanngjarna meðferð. Aukið álag í starfi í kjölfar uppsagna er einnig algengt þar sem verkefni hinna starfsmanna lenda gjarnan á þeirra borði. Jafnframt þurfa þeir að setja sig inn í ný verkefni og taka á sig meiri ábyrgð en áður. Eftirlifendur missa ekki eingöngu samstarfsmenn sína í kjölfar uppsagna heldur geta þeir fundið fyrir minni eldmóði og krafti. Að auki getur skapast spennan á vinnustaðnum og getur reiði og gremja meðal starfsmanna haft neikvæð áhrif á samskipti og frammistöðu þeirra í starfi (O'Neill og D. Lenn, 1995).

3.3.1. Eftirlifendaheilkennið

Eftirlifendaheilkennið (*lay-off survivor syndrom*) byrjar gjarnan með því að starfsmönnum finnst vera brotið á sér og verða þeir varir við óvirðingu í sinn garð. Sú tilfinning leiðir getur leitt til sorgar, reiði og depurðar og geta einkennin falið í sér minni hollustu og minni framlegð. Finnst þeim eins og þeir séu tilneyddir til að vera í starfi sem einkennist ekki lengur af gleði, stemningu og þeim persónulegu gildum sem áður voru við lýði. Eftir uppsagnirnar sitja því gjarnan eftir áhættufælnir, niðurdregnir, neikvæðir og óánægðir starfsmenn. Á sama tíma reynir fyrirtækið að lifa af erfiða tíma og ná samkeppnisforskoti á ný. Eftirlifendaheilkennið hefur verið meðal þess efnis sem ritað hefur verið um í stjórnunarfræðunum. Einkennin eru óöryggi í starfi, sú tilfinning að vera beittur órétti, þunglyndi, þreyta og minni hvatning. Eftirlifendur tala jafnframt um stefnuleysi stjórnenda í að forgangsraða verkefnum, að taka áhættu og einnig tvíræðni í hlutverkaskiptingu, pólitískri hegðun og óreiðu í teymisvinnu. Einnig er algengt að vinnuálag aukist þrátt fyrir aukið vinnuframlag (Noer, 2009; Cascio, 1993; Marks, 2006).

Á vinnustöðum ríkir gjarnan svipuð stemning á vinnustöðum og í fjölskyldum þar sem fólk upplifir margt skemmtilegt saman og deilir gleði sinni og sorgum. Margir stjórnendur telja að eftirlifendur séu fegnir að hafa haldið vinnu sinni eftir uppsagnir að þeir vilji ákafir setjast niður og byrja að vinna. En það er langt frá því að vera raunveruleikinn. Þótt ákveðinn léttir geri vart við sig í fyrstu viku sú tilfinning fljótt fyrir óþægilegum tilfinningum, t.d. samviskubiti, einmanaleika, leiða og óöryggi (Noer, 2009; Caudron, 1996; Cascio, 1993).

4. Uppbyggingarferlið

4.1. *Bati á vinnustað*

Þar eð niðurskurður eða skipulagsbreytingar eiga sér engan ákveðinn endi kemur að þeim tímapunkti þegar stjórnendur átta sig á því að rykið hefur sest. Þá vilja þeir oft trúa því að það versta í umbreytingaferlinu sé yfirstaðið og að upplausnartíminn sé að baki (Marks, 2006). Þegar kemur að uppbyggingu innan fyrirtækja getur hræðsla og aðrar tilfinningar átt þátt í því að hægja á ferlinu (Alevras og Frigeri, 1987).

Í kjölfar uppsagna getur starfsmenn skort sjálfstraust, en til þess að ná árangri er nauðsynlegt að búa yfir sjálfstrausti og trú á fyrirtækið. Mikilvægt er að starfsmennirnir átti sig á því að persónulegur árangur geti eftt árangur fyrirtækisins. Hætta er á að í stað þess að einblína á þessa þætti munu þeir ómeðvitað festast í minningum um fyrrverandi starfsfélagana sína og hugsunum vegna missis sem þeir urðu fyrir vegna uppsagnanna og niðurskurðarins. Það er í höndum stjórnenda að stýra þessum þáttum svo hægt sé að hefja markvissa uppbyggingu á ný (Marks, 2006).

4.2. *Hlutverk stjórnenda*

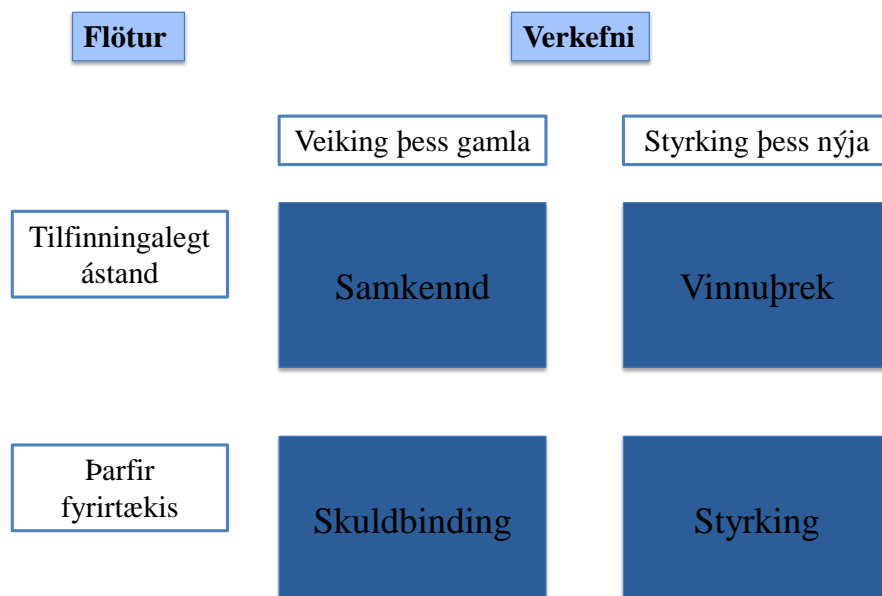
Ein besta leiðin sem stjórnendur geta farið til að aðstoða starfsmenn við að komast í gegnum niðurskurðarferlið er að eiga við þá opin, heiðarleg og tíð samskipti. Einnig er mikilvægt að stjórnendur taki ekki á sig alla ábyrgð heldur láti ábyrgðina í hendur starfsmanna sinna. Algengt er að stjórnendur taki persónulega ábyrgð á starfsmönnum sínum, hamingju þeirra og starfsferli í hinu ólgandi starfsumhverfi. Sem stjórnandi á hann frekar að sýna starfsmönnum fram á að hann sé leiðbeinandi þeirra, þjálfari og aðstoðarmaður en að það sé ekki sitt hlutverk að taka á vandamálum þeirra og leysa þau (Salemi, 2005).

Mikilvægt er að umræða innan fyrirtækisins sé opin og að starfsmenn geti tjáð sig opinskátt um áhyggjur sínar, sorgina og kvíðann sem þeir upplifa í kjölfar uppsagnanna. Stjórnendur þurfa að vera til staðar til að veita starfsmönnum sínum upplýsingar um stöðu fyrirtækisins og hverjar framtíðarhorfurnar eru. Jafnframt þurfa starfsmenn að fá staðfestingu á því að þeir séu metnir að verðleikum og geti verið öruggir í starfi því þá eiga þeir auðveldara með að horfa bjartsýnum augum fram á veginn. Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir þeim hættum sem fylgja því að beita ekki réttum aðferðum í kjölfar uppsagna en vandinn er oft sá að stjórnendur fá yfirleitt of litla þjálfun í því hvaða aðgerðum þeir eigi að beita til að ná bata eftir erfiða tíma. Þeir fá iðulega þjálfun í því hvernig þeir eigi að orða hlutina þegar það þarf að færa slæmar fréttir en það skortir þjálfun í því hvernig eigi að hughreysta og stappa stálinu í niðurbrotið starfsfólk. Af þeim sökum er ráðlagt að stjórnendur fái sérfræðinga á sviði breytingastjórnunar sem vita hvaða aðferðir er nauðsynlegt að innleiða eftir niðurskurð og uppsagnir. Einnig verða þeir að átta sig á hvernig beita á þeim aðferðum svo árangur náist. (Burke og Nelson, 1997; Salemi, 2005; Alevras og Frigeri, 1987).

Eftir uppsagnir munu stjórnendur þurfa að hvetja starfsmenn sína til að horfa fram á veginn til nýrra tækifæra. Þrátt fyrir að um tímabundið ástand sé að ræða, eru starfsmenn ekki endilega tilbúnir að horfa til framtíðar. Þeirra sýn getur verið óskýr vegna þess tilfinningalega umróts sem þeir hafa upplifað. Þegar starfsmenn hafa lengi búið yfir starfsöryggi munu þeir, við þessar aðstæður, byrja að efast um traust sitt á vinnuveitanda sínum. Vita þeir oft ekki hvort þeir eiga eingöngu að sinna sínu gamla starfi eða hvort aðrar og meiri kröfur séu gerðar til þeirra. Með líkani Marks (2006) er lagt upp með að setja nýjar áherslur og virkja um leið kraftinn sem getur sundrast í umbreytingaferlinu. Vinnustaðabataformið (*workplace recovery*) vinnur með raunverulegar breytingar fyrirtækisins og aðlögun einstaklinganna í stað þess að afneita eða reyna að fara í kringum hlutina. Raunveruleikinn er sá að fólk verður að klára það gamla áður en hafist er handa við það nýja (Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

4.2.1. Líkan Marks; Fjórir þættir bata á vinnustað

Marks (2009) setti fram fjóra þætti bata á vinnustað þar sem settir eru fram þættir sem taldir eru mikilvægastir í bataferli á vinnustað (*workplace recovery*) er eins og áður sagði unnið að því að veikja fyrst það gamla og í kjölfarið að styrkja það nýja. Á mynd 2 má sjá nánar samvirkni þessara þátta ásamt skilgreining á hverjum þætti fyrir sig.



Heimild: Marks (2006)

Mynd 2. Fjórir þættir bata á vinnustað

Þegar veiking þess gamla og styrking þess nýja eru skoðuð má sjá þættina samkennd og skuldbindingu en þeir heyra undir tilfinningaþáttinn. Vinnuþrek og framfylgd heyra undir þarfirnar. Mikilvægt er að veikja samúðina og skuldbindinguna en efla vinnuþrek og styrkingu gagnvart fyrirtækiðni. *Samúð* er fyrsti þátturinn af fjórum. Með samúð láta stjórnendur starfsmenn sína finna það að þeir séu meðvitaðir um þá erfiðleika sem við er að etja og að svo muni vera í óákveðinn tíma. Talsvert uppnám getur skapast innan fyrirtækisins í kjölfar uppsagna þar eð eftirlifendur eiga oft erfitt með að skilja af hverju hinum starfsmönnum var sagt upp en ekki þeim.

Ákvarðanirnar eru oft á tíðum ekki byggðar á frammistöðu starfsmanna og því hafa þeir sem eftir sitja ekkert til saka unnið annað en það að halda starfi sínu. Aðferðirnar, sem snúa að samúðinni, felast í fyrsta lagi í því að gera sér grein fyrir erfiðleikum í kjölfar umbreytinganna, í öðru lagi að bjóða upp á námskeið til að leggja áherslu á skilning umbreytinganna og aðlögunarferlið og í þriðja lagi að nota ýmsar athafnir og umræðufundi til að segja skilið við það gamla. Annar þátturinn er *skuldbinding* en þá er lögð áhersla á skilning og stuðning stjórnenda við starfsmenn þegar kemur að því að segja skilið við það gamla og taka á móti hinu nýja. Nauðsynlegar aðgerðir felast í því að miðla upplýsingum um þau tækifæri sem skapast með þátttökunni, að aðstoða fólk við að forgangsraða verkefnum sínum og ljúka þeim og að greina og útiloka það sem hamlar aðlögunarferlinu. Í hvert skipti sem starfsmönnum finnst upplýsingum vera haldið frá þeim eiga þeir til að draga sínar eigin ályktanir. Í kjölfarið geta farið af stað sögusagnir sem oft eiga sér enga stoð í raunveruleikanum. Með því að opna umræður með tölvupóstum, starfsmannafundum og fréttabréfum er hægt að koma í veg fyrir slíkar sögusagnir og koma ró á áhyggjufulla starfsmenn (Marks, 2006; Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

Þriðji þátturinn er *vinnuþrek* þar sem lögð er áhersla á að virkja starfsmennina og fá þá til að taka þátt og framkvæma. Nauðsynlegar aðgerðir eru að útbúa skýrari sýn hvað varðar nýtt og betra fyrirtæki, útbúa þekkingarumhverfi og tækifæri fyrir nýja framtíðarsýn. Einnig er mikilvægt að stjórnendur tengist starfsmönnum og bjóði fram stuðning sinn og geri sér grein fyrir því að þeir búi við uppnám og upplifi bakslag. Fjórði og síðasti þátturinn er *styrking* sem felst í því að festa í sessi skilning, væntingar og hegðun sem samsvara þörfum fyrirtækisins eftir breytingarnar. Aðgerðirnar felast í því að leyfa fólkinu að koma framtíðarsýn sinni á framfæri, að aðlaga ferla og rekstrarhorfur að hinni nýju sýn fyrirtækisins og að fylgjast með þróun hins nýja, breytta fyrirtækis í þá átt sem stefnt er að (Marks, 2006).

Teymisvinna er árangursríkust þegar starfsmenn hafa vel skilgreind markmið og til þess að útkoman sé góð þurfa þau að passa vel saman. Vanalega verða þessi markmið til vegna þeirrar stefnu sem fyrirtækið hefur búið yfir til langs tíma en eftir uppsagnir verða hins vegar til tækifæri fyrir stjórnendur til að skapa ný markmið sem geta leitt til

betri útkomu fyrir teymið. Til að skapa ný markmið verða stjórnendur að skoða verkflæðið í fyrirtækiðni. Stjórnendur þurfa að skoða:

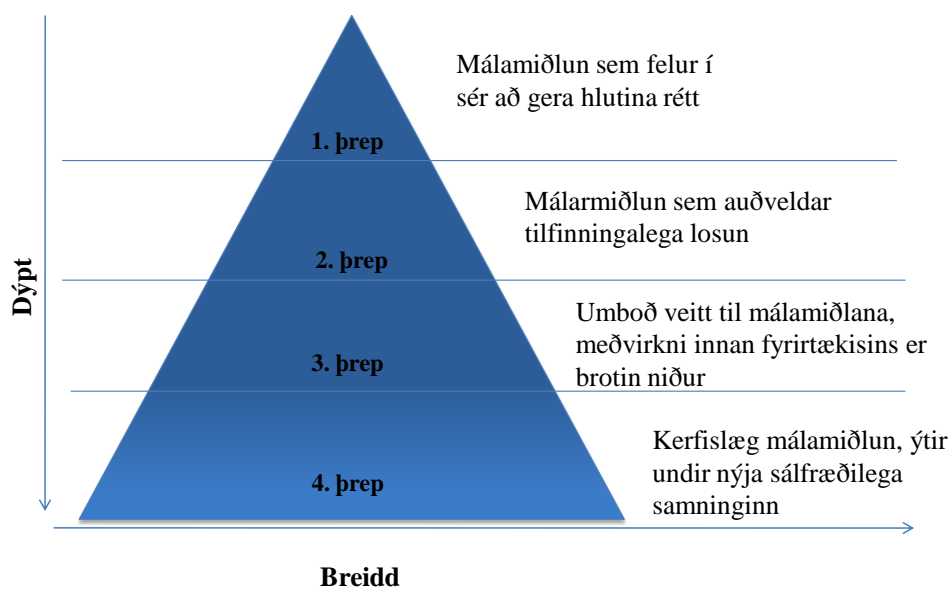
- Tillögur: Hvernig fá starfsmenn tillögur að því sem þeir nota til að framleiða vöru eða þjónustu?
- Vinnuferla: Hvað gera starfsmenn við tillögurnar sem þeir nota til að framleiða vöru eða þjónustu?
- Afköst : Hvernig mæla starfsmenn árangur afkasta sinna?

Með því að svara þessum þremur spurningum fær stjórnandinn skýrar hugmyndir um hlutverk starfsmanna sinna og getur þróað áfram ákjósanlegt verkflæði með því að setja á fót markmið sem umbreyta tillögum í afköst á sem skilvirkasta hátt. Ef stjórnendur gera sér ekki grein fyrir nauðsyn þess að innleiða nýjan og breytan hugsunarhátt munu starfsmennirnir ekki styðja viðkomandi breytingar. Samt sem áður er breyting á menningunni sem slíkri nauðsynleg svo fremi sem hún býr yfir þáttum sem eru nauðsynlegir til þess ganga í gegnum bataferli sem þetta (Appelbaum, Close og Klasa, 1999; Salemi, 2005).

4.2.2. Fjögurra þrepa málamiðlunarlíkan Noers

Markmið eru ávallt mikilvæg innan fyrirtækja, ekki síst þegar fyrirtæki hafa gengið í gegnum uppsagnir. Með markmiðasetningu eru allir starfsmenn fyrirtækisins virkjaðir til þess að vinna saman að verkefnum. Á tímum samdráttar og uppsagna þarf að virkja starfsfólkið aftur þannig að það hafi einbeitta sýn á markmiðin. Eftirlifendaheilkennið er margþætt og við því er engin einföld lausn. Til að minnka einkenni eftirlifendaheilkennisins er nauðsynlegt fyrir einstaklingana að sleppa því gamla og ganga inn í það nýja. Það krefst persónulegs hugrekkis að græða eftirlifendaheilkennið og eitt af forgangsverkefnum stjórnenda ætti að vera uppsetning nýrra ferla innan fyrirtækisins sem getur komið í veg fyrir endurtekin tilfelli þessara heilkenna (Salemi, 2005; Noer, 2009).

Sannfærandi málamiðlanir geta átt sinn þátt í því að meðhöndla einkennin sem eftirlifendur upplifa verða þessar málamiðlanir að fela í sér áhrifamiklar og hvetjandi aðgerðir sem leiða að sér athygli starfsmanna og leiða þá í átt að persónulegum og markvissum breytingum. Fjögur þrep málamiðlana eru nauðsynleg þegar meðhöndla á eftirlifendaheilkennið. Á mynd 3 eru sett upp fjögur málamiðlunarþrep þar sem sýnt er fram á hvaða málamiðlanir geta dregið úr einkennum eftirlifenda. Hvert þrep felur í sér aðgerðir sem leiða til breytinga sem nauðsynlegar eru fyrirtækiðni (Noer, 2009).



Heimild: Noer (2009)

Mynd 3. Fjögurra þrepa málamiðlunarlíkanið

Á myndinni má sjá að fyrsta þrepið er *málamiðlunarferlið*, en það meðhöndlar ferlið á þann hátt sem uppsögnin birtist eftirlifendunum. Þessi málamiðlun kemur ekki í veg fyrir eftirlifendaheilkennið heldur dregur úr því að eftirlifendur sökkvi dýpra niður í önnur og alvarlegri einkenni. Annað þrepið felur í sér *sorgarmálamiðlun* sem felst í að leyfa eftirlifendum að syrgja og meðhöndla þær tilfinningar sem þeir hafa bælt niður. Þetta þrep gefur eftirlifendum tækifæri að losa um orkuna sem hefur verið bæld niður. Þriðja þrepið felst í því að *brjóta niður keðju meðvirkrar hegðunar*. Þetta þrep hjálpar eftirlifendum að endurheimta jafnvægið og sjálfstraustið. Fjórða og síðasta þrepið snýst um *kerfislæga málamiðlun* sem skapar samsetningu kerfa og ferla sem gerir

eftirlifendur ónæma fyrir eftirlifendaheilkenninu. Verður að taka tillit til þess að þrátt fyrir að fjögurra þrepa málamiðlunarmódelið sé þrepaskipt módel og sé ætlað að sýna fram á breidd og dýpt hvernar málamiðlunar sem heppnast, þá er raunveruleikinn mun flóknari en líkan sem þetta og ber að taka tillit til þess (Noer, 2009).

5. Íslenskur vinnumarkaður

5.1. *Þróun á íslenskum vinnumarkaði*

Í rannsóknarskýrslu Hagtíðinda (2010), er þróuninni á vinnumarkaði árin 1991 til 2009 gerð ítarleg skil. Rannsóknin, sem er hluti af vinnumarkaðsrannsókn hagstofu Evrópusambandsins, Eurostat, byggir á alþjóðlegum stöðlum og skilgreiningum. Frá byrjun árs 2003 hefur Hagstofan framkvæmt vinnumarkaðsrannsókn sem sýnir niðurstöður fyrir hvern ársfjórðung. Í henni kemur fram að atvinnuleysi hefur aldrei mælst meira og hlutfall starfandi einstaklinga mælst minna frá því að reglulegar mælingar Hagstofunnar hófust árið 1991. Fram að því mældist atvinnuleysi mest á árunum 1992 til 1995, eða á bilinu 4,3 til 5,3%.

Í skýrslunni kemur fram að á árunum 1991 til 2009 hafi hlutfall starfandi [einstaklinga] verið mest meðal þeirra sem lokið höfðu háskólamenntun, eða á bilinu 91,2 til 96,4% en minnst hjá þeim sem lokið höfðu grunnmenntun, eða 73,4 til 79,3%. Hlutfall atvinnulausra var því minnst meðal háskólamenntaðra [einstaklinga] en mest hjá þeim sem lokið höfðu grunnmenntun eingöngu.

5.2. *Atvinnuleysi á Íslandi*

Samkvæmt ársskýrslu Samtaka atvinnulífsins fyrir árið 2009 til 2010 var skráð atvinnuleysi hjá Vinnuálastofnun á árinu 2009 8,0% og er það meira atvinnuleysi en mælst hefur. Á fyrstu mánuðum ársins 2010 var atvinnuleysi um og yfir 9,0%. Samtökin telja ástæðuna helst liggja í áframhaldandi samdrætti í atvinnulífinu og endurskipulagi sem framundan er. Búast SA við því að sá hópur, sem hefur verið atvinnulaus í sex mánuði eða lengur, muni stækka mikið á árinu 2010. Til þess að ná markmiði um fulla atvinnu árið 2015 þarf að fjölga störfum um að minnsta kosti 16.000. Til þess að það gerist þarf hagvöxtur að ná 5% á árunum 2011 til 2015. Vegna lágs raungengis krónunnar og mikils vaxtar þjónustugreina á borð við ferðaþjónustu er

gert ráð fyrir því að hagvöxtur verði mannaflsfrekur á næstur árum. Verði hagvöxtur minni, til dæmis 3,5% eins og hann hefur verið síðustu hálfu öld, muni atvinnuleysi vera rúm 8% árið 2015 (Samtök atvinnulífsins, 2010).

Nýjustu tölur um atvinnuleysi á Íslandi í lok mars 2010 sýna að í febrúar voru alls 16.574 einstaklingar atvinnulausir. Af þeim voru 13.520 einstaklingar atvinnulausir að fullu en 2.196 í einhvers konar úrræðum á vegum Vinnumálastofnunar. Fjölgun frá því í lok janúar nam alls 192 einstaklingum. Atvinnulausum fækkaði um 13 á landsbyggðinni en fjölgaði um 229 á höfuðborgarsvæðinu. Alls hafa 7.867 manns verið atvinnulausir lengur en í 6 mánuði og þeir sem hafa verið án atvinnu í meira en eitt ár hefur fjölgað, eða úr 4.005 í lok janúar 2010 í 4.365 í lok febrúar. Vinnumálastofnun bærust þrjár tilkynningar um hópuppsagnir í febrúar 2010 þar sem alls 39 starfsmönnum var sagt upp störfum (Vinnumálastofnun, 2010).

5.3. *Horfur á íslenskum vinnumarkaði*

Samkvæmt skýrslu Alþýðusambands Íslands, *Endurskoðuð hagspá 2010–2012*, kemur fram að horfur á íslenskum vinnumarkaði eru dökkar fyrir árið 2010 en að þær muni batna á árinu 2011. Gert er ráð fyrir meiri samdrætti en gert var ráð fyrir á árinu 2010 og bati í efnahagslífinu verður jafnframt hægari. Ástæðan er óvissa um stóriðjuframkvæmdir sem gerir það að verkum að samdrátturinn verði meiri á árinu en áður var spáð og atvinnuleysi meira. Enn fremur er gert ráð fyrir meiri samdrætti og versnandi lífskjörum fram á næsta ár (Alþýðusamband Íslands, 2010).

Hvað horfur í atvinnumálum varðar segir í ársskýrslu Samtaka atvinnulífsins fyrir árið 2009 til 2010 að ítrekaðar kannanir Capacent, sem gerðar hafa verið fyrir SA, staðfesti þá erfiðleika sem íslensk fyrirtæki horfast í augu við. Milli árána 2008 og 2009 fækkaði störfum um 11.000 samkvæmt vinnumarkaðsrannsókn Hagstofunnar. Samdrátturinn er meiri ef litið er til þess að mörg fyrirtæki brugðust við minnkandi eftirspurn með því að breyta fullum störfum í hlutastörf. Meðalvinnutími hefur jafnframt styst um tæpar tvær stundir á viku. Segir í ársskýrslunni að þrátt fyrir þessa fækkun starfa á árinu 2009 hafi fjöldi þeirra verið svipaður og árið 2006 og mun meiri en árið 2005. Einnig var atvinnuþátttaka um 81% sem er svipað hlutfall og var árið 2004 (Samtök atvinnulífsins, 2010).

Í hagskýrslu Alþýðusambands Íslands kemur fram að staðan á íslenskum vinnumarkaði sé slæm og muni áfram fara versnandi á næstu mánuðum. Helstu ástæðurnar eru helst raktar til stöðunnar á vinnumarkaði þar sem tafir á endurskipulagningu fyrirtækja orsaki meira atvinnuleysi en áætlað var síðastliðið haust. Kemur fram að vegna tafa á stóriðjuframkvæmdum tapist á annað þúsund ársverk á árinu 2010. Hagdeildin spáir því 10% atvinnuleysi að meðaltali á árinu 2010 sem og 2011. Það jafngildir því að tæplega 17 þúsund manns verði án atvinnu fram í lok næsta árs, 2011. Gert er ráð fyrir því að atvinnuleysi muni mælast mest í upphafi ársins eða tæp 11%, en eftir það mun draga úr því og mun vera komið niður í 8,5% í árslok 2012 (Alþýðusamband Íslands, 2010).

6. Teris

Í þessari rannsókn er upplýsingatæknifyrirtækið Teris skoðað. Teris er leiðandi fyrirtæki í upplýsingatækni á fjármálamarkaði og meðal viðskiptavina eru sparisjóðirnir, bankar og önnur fjármálafyrirtæki. Fyrirtækið veitir viðskiptavinum sínum heildarlausnir, ásamt því að vera upplýsingatæknisvið þeirra (Teris, e.d-a). Teris var stofnað í mars árið 1989 og hét fyrirtækið þá Tölvumiðstöð Sparisjóðanna. Forstjóri Teris er Sæmundur Sæmundsson og staðgengill forstjóra er Sigurborg Gunnarsdóttir en hún er jafnframt framkvæmdastjóri lausnasviðs (Teris, e.d-b). Eigendur Teris eru meðal annars BYR – sparisjóður, Arion banki hf., VBS Fjárfestingabanki hf., SP fjármögnun, Frjálsi fjárfestingabankinn hf. og MP banki hf. (Teris, e.d.-c)¹.

6.1. Sagan

Teris hét áður Tölvumiðstöð Sparisjóðanna og voru stofnendurnir sex stærstu sparisjóðir landsins, ásamt Lánastofnun sparisjóðanna (áður Sparisjóðabanki Íslands). Tölvumiðstöð Sparisjóðanna gegndi fyrst um sinn eingöngu hlutverki tölvudeildar fyrir Sparisjóðina en fljótlega bættust fleiri eigendur í hópinn og stækkaði þá fyrirtækið ört. Fyrirtækiðni var mörkuð ný stefna árið 2002 og um leið var ákveðið að bjóða lausnir út fyrir eigendahópinn. Frá þeim tíma hafa margir viðskiptavinir bæst í hópinn. Í byrjun árs 2007 var nafni Tölvumiðstöðvar Sparisjóðanna breytt í Teris. Með tilkomu fleiri viðskiptavina fór verkefnum fjölgandi og í kjölfarið jókst starfsmannafjöldinn í 162 starfsmenn þegar mest var. Eftir hrun bankanna þurftu stjórnendur Teris að ráðast í mikið niðurskurðarferli sem fól meðal annars í sér uppsagnir starfsmanna. Í dag starfa um 100 starfsmenn hjá Teris (Teris,e.d.-c).

¹ Eignarhluti þeirra fjármálafyrirtækja sem hafa verið tekin yfir af ríkinu, hefur verið færður yfir í nýju félögin sem stofnuð voru utan um reksturinn (Hanna María Jónsdóttir munnleg heimild, 26. apríl 2010).

6.2. Starfsemin

Starfsemi Teris byggist á áralangri reynslu starfsmanna í því að samnýta lausnir fyrir marga viðskiptavinum samtímis. Stór hluti af starfsemi Teris er ráðgjöf, smíði og samþætting heildstæðra lausna og byggir fyrirtækið þjónustu sína á öryggi, sveigjanleika og persónulegum tengslum. Meginmarkmið Teris er að vera leiðandi á sínu sviði og að vera góður fjárfestingakostur. Fyrirtækið leggur upp úr því að viðskiptavinum finnist gott að eiga viðskipti við fyrirtækið, að starfsmönnum finnist gott að vinna þar og að starfsemin sé skilvirk, hröð og hagkvæm.

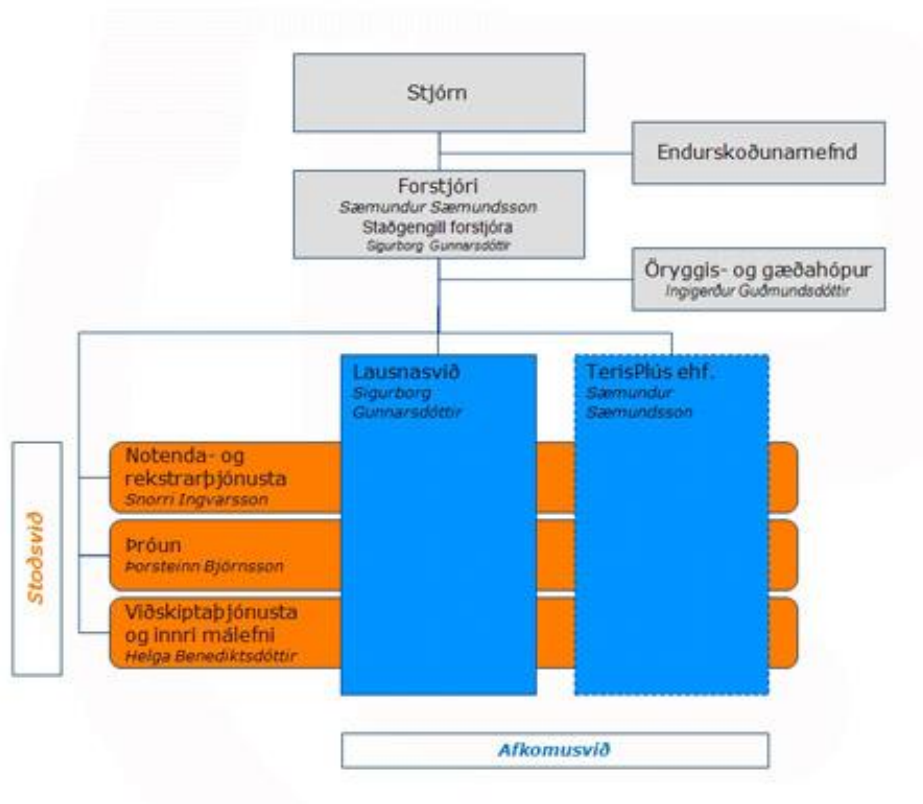
Gildi Teris eru þrjú:

- Þjónusta – áhersla lögð á hraða og faglega ráðgjöf
- Þekking – helsta auðlind Teris er þekking starfsmanna
- Öryggi – byggt á trausti, trúnaði og tryggð

Teris býr einnig yfir þjónustustefnu þar sem lögð er áhersla á að taka vel á móti viðskiptavinum og veita þeim góða og skjóta þjónustu. Fyrirtækið sinnir ráðgjöf og leitast eftir viðeigandi lausnum fyrir viðskiptavinum sínum og byggir þjónustan á þekkingu og öryggi (Teris, e.d.-d).

6.2.1. Skipurit

Á mynd 4 má sjá skipurit Teris.



Mynd 4. Skipurit Teris (Teris, 2010)

7. Aðferðafræði

Í þessum kafla verður fjallað um þá aðferðafræði sem notuð var við rannsóknina og henni gerð ýtarleg skil. Rannsóknin, sem hér um ræðir, er eigindleg (*qualitative*). Greint verður frá vali á þátttakendum, gagnaöflun og úrvinnslu.

7.1. Aðferðafræði rannsóknar

Rannsókn þessi heyrir til tilviksrannsókna þar sem rannsakaður var hópur starfsmanna hjá sama fyrirtæki. Í rannsókninni var notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir (*qualitative research*) en þær henta vel þegar markmiðið er að öðlast heildstæða mynd af lífi og aðstæðum fólks (Taylor & Bogdan, 1998).

Eigindleg rannsókn felur meðal annars í sér að tekin eru viðtöl við einstaklinga, gerðar þátttökuathuganir eða notast við þátttöku rýnihópa. Í eigindlegum rannsóknum er rannsakandinn sjálfur mælitækið þar sem hann setur sig í spor viðmælenda og reynir að lifa sig inn í aðstæður hans. Notast var við opin viðtöl en þau eru hugsuð sem samræður á milli tveggja eða fleiri einstaklinga. Kostir opinna viðtala eru þeir að auðvelt er að átta sig á hegðun þátttakenda, skoðunum þeirra og aðstæðum. Til þess að vel takist til með opin viðtöl er heppilegast ef umræður skapast um efnið sem færa viðtalið yfir í samræðuform. Með því móti eru meiri líkur á því að fram komi nákvæmari upplýsingar um hegðun þátttakenda (Taylor og Bogdan, 1998).

Í eigindlegum rannsóknum er lögð mikil áhersla á siðferðilega þætti sem settir eru fram í tveimur þáttum. Þeir eru eftirfarandi:

- Þátttakendur rannsóknarinnar þurfa að veita upplýst samþykki (*informed consent*).
- Rannsakandinn verður að koma í veg fyrir að þátttakendur hljóti skaða af þátttöku sinni í rannsókninni.

Í þessari rannsókn var lögð áhersla á báða þessa þætti að því leyti að viðmælendur samþykktu fúslega að taka þátt í rannsókninni. Þeim var einnig gerð grein fyrir því að fyllsta trúnaðar yrði gætt og að nafn þeirra kæmi hvergi fram. Eigindlegar rannsóknir eru hentugar þegar reynt er að skilja hlutina eins og þeir eru í huga þátttakenda. Slíkar rannsóknir ganga út frá því að enginn einn veruleiki sé til heldur að veruleiki hvers og eins fari eftir félagslegum aðstæðum Þessar félagslegu aðstæður geta síðan aftur á móti verið mismunandi eftir hverjum og einum og einnig eftir tíma (Bogdan og Biklen, 1998; Taylor og Bogdan, 1998).

Rannsakandinn verður að gera sitt besta til að samsama sig þátttakendum sínum og skilja viðhorf þeirra til viðfangsefnisins og jafnframt þarf hann að sýna hlutleysi, opinn huga og láta ekki í ljós eigin skoðanir. Eigindleg rannsóknargögn eru lýsandi og til að komast að niðurstöðu er notast við aðleiðslu. Með því er átt við að í stað þess að kenning leiði af sér tilgátu leiða rannsóknargögnin að kenningu; það er að hún er ekki fyrirfram ákveðin. Þegar rannsakandi byrjar er hann með óljósa hugmynd um það sem hann ætlar að rannsaka og eftir því sem hann eyðir meiri tíma í rannsóknarvinnuna mótast rannsóknarspurningin smám saman. Þrátt fyrir marga kosti eigindlegra rannsókna hafa þær einnig galla. Helstu gallar eigindlegra rannsókna eru þeir að þær geta verið tímafrekar og kostnaðarsamar, geta valdið álagi á rannsakandann og einnig getur verið erfitt að rannsaka stóra hópa. Þegar eigindlegar rannsóknaraðferðir eru annars vegar er mikilvægt að gæta fyllsta trúnaðar og nafnleyndar (Riggio, 2007; Esterberg, 2002).

Þegar notast er við eigindlegar rannsóknaraðferðir er einnig mikilvægt að gæta þess að samvinna sé góð milli rannsakanda og þátttakenda og að sambandið byggist á virðingu þeirra á milli. Samningurinn, sem gerður er á milli rannsakanda og þátttakenda, þarf að vera skýr frá upphafi svo enginn misskilningur eigi sér stað. Einnig er lögð áhersla á það að rannsakandinn segi sannleikann í rannsóknarskýrslunni. Eigindlegar rannsóknir sýna fram á takmarkað alhæfingargildi yfir á stærri hópa folks, enda eru eigindlegar rannsóknaraðferðir ekki ætlaðar til þess. Á hinn bóginn veitir eigindleg rannsóknaraðferð aukna innsýn inn í líf fólks, upplifanir þeirra og skoðanir sem ekki fæst með öðrum rannsóknaraðferðum. Því er eigindleg rannsóknaraðferð talin mjög réttmæt aðferð (Bogdan & Biklen 1998; Riggio, 2007).

Til að uppfylla þessi skilyrði lagði höfundur áherslu á að kynna fyrir viðmælendum sínum það sem rannsóknin fæli í sér, að hún væri gerð í þeim tilgangi að skoða áhrif uppsagna á líðan starfsmanna sem héldu starfi sínu og hvaða aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu hafi haft jákvæð áhrif á líðan starfsmanna. Einnig var þeim tjáð að viðtölin yrðu túlkuð, borin saman og tekin saman í niðurstöður. Höfundur tók jafnframt skýrt fram að ekkert yrði túlkað á þann veg sem gæti hugsanlega skaðað þá eða fyrirtæki þeirra. Í lok hvers viðtals tjáði rannsakandi viðmælandanum að honum væri frjálst að hafa samband sæi hann ástæðu til þess að bæta einhverju við eða ef hann vildi koma athugasemdum áleiðis.

Takmarkanir rannsóknarinnar voru helst þær að ef til vill hefði verið betra að fá jafnt hlutfall stjórnenda og starfsmanna. Helsta vandamálið, sem kom upp við undirbúning rannsóknarinnar, var þegar óskað var eftir því við fyrirtækið Teris að hafa milligöngu um að útvega viðmælendur. Á þeim tíma var mikið álag í fyrirtækinu sem leiddi til þess að svar dróst á langinn. Síðasta dag fyrir páskafrí starfsmanna var ákveðið að taka þrjú viðtöl í röð og voru þá valdir starfsmenn af handahófi sem ekki voru farnir í frí.

7.2. Rannsóknarspurning

Rannsóknin, sem hér um ræðir, var unnin frá byrjun janúar fram í miðjan maí 2010. Hún felur í sér að skoða áhrif uppsagna á líðan starfsmanna sem héldu starfi sínu og hvaða aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu hafa haft áhrif á líðan þeirra starfsmanna.

Rannsóknarspurningarnar eru eftirfarandi:

- *Hver eru áhrif uppsagna á líðan eftirlifenda?*
- *Hvaða áhrif hafa aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu haft á líðan eftirlifenda?*

Fljótlega í janúar 2010 byrjaði höfundur að velta fyrir sér efni ritgerðarinnar og möguleikum á því að skoða eitt ákveðið fyrirtæki sem hafði gengið í gegnum

niðurskurð og þurft að segja upp starfsfólki. Einnig þurfti fyrirtækið að hafa byrjað uppbyggingarferli að einhverju leyti. Eins og áður kom fram hafði höfundur þessarar ritgerðar heyrt af fyrirtækinu Teris og fannst það áhugavert rannsóknarefni. Í kjölfarið setti hann sig í samband við mannauðsstjóra þess og var vel tekið í þá beiðni um að fá að rannsaka fyrirtækið.

Framkvæmd uppsagnanna innan Teris var í tvennu lagi; annars vegar í október 2008 og hins vegar í apríl 2009, sú seinni var hópuppsögn þar sem nokkrum tugum starfsmanna var sagt upp. Ein helsta ástæða þess að höfundur valdi Teris fyrir þessa rannsókn var sú að hann hafði spurnir af því að stjórnendur fyrirtækisins hefðu reynt eftir fremsta megni að halda utan um starfsmenn sína á þessum erfiðu tímum sem og að fylgja aðgerðum sínum eftir með markvissri uppbyggingu.

Ástæðan fyrir því að eitt fyrirtæki varð fyrir valinu í þessari rannsókn en ekki fleiri var helst sú að rannsakanda fannst forvitnilegt að skoða aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu hjá einu fyrirtæki frekar en að skoða nokkur fyrirtæki eða að gera samanburðarrannsókn. Eigindlegar rannsóknaraðferðir eiga betur við þegar um fáa viðmælendur er að ræða þar sem um tímafreka rannsóknaraðferð er að ræða. Ákvað höfundur því að halda þeim möguleika opnum að bæta við fleiri viðmælendum ef nægilegar upplýsingar fengjust ekki úr þessum þremur viðtölum. Þegar á reyndi taldi rannsakandi það ekki nauðsynlegt.

7.2.1. Val á þátttakendum

Strax í upphafi var gengið út frá því að taka viðtöl við bæði starfsmenn og stjórnendur. Þótti hæfilegt að taka átta viðtöl og var tekin ákvörðun um það, í samráði við mannauðsstjóra Teris, að taka sex viðtöl við starfsmenn og tvö við stjórnendur. Valdi mannauðsstjóri alla viðmælendur af handahófi.

7.2.2. Gagnaöflun og úrvinnsla

Fyrsta viðtalið var tekið þann 2. apríl og það síðasta 8. apríl 2010. Lengd viðtalanna var frá 45 mínútum og upp í eina klukkustund. Hvert viðtal var tekið upp á stafrænt upptökutæki. Hvert viðtal fyrir sig var afritað og viðeigandi athugasemdir settar inn. Því næst var hafist handa við að skoða viðtölin með það í huga að athuga hvaða megiþemu kæmu fram sem endurtækju sig í þeim. Um þau verður fjallað í niðurstöðukafla þessarar rannsóknar.

8. Niðurstöður

Hér á eftir verður greint frá niðurstöðum viðtala sem tekin voru við starfsmenn og stjórnendur Teris. Við úrvinnslu gagna voru dregin fram þrjú meginþemu og bera kaflarnir heiti hvers þema. Þau eru vinnustaðurinn fyrir hrun, uppsagnirnar og uppbyggingarferlið. Undir hverjum kafla eru undirþemu sem bera heiti tilvitnana viðmælenda. Heiti hvers undirþema endurspeglar að mestu leyti efni viðkomandi kafla.

Í hverjum undirkafla verður annars vegar fjallað um niðurstöður út frá viðtölum við starfsmenn og hins vegar við stjórnendur. Eftirfandi þemu eru dregin fram:

- Vinnustaðurinn fyrir uppsagnir
- Uppsagnir
- Uppbyggingarferli

8.1. *Vinnustaðurinn fyrir uppsagnir*

Starfsmenn

Starfsemi Teris jókst hratt í byrjun árs 2007. Með vexti bankanna áttuðu stjórnendur Teris sig á að þeir urðu að fylgja þróuninni til að mæta þörfum þeirra í upplýsingatækni og þjónustu. Fjölga þurfti starfsmönnum til að mæta auknu álagi og auknum verkefnum. Frá byrjun árs 2007 fram til haustsins 2008 jókst starfsmannafjöldinn um rúm 60%. Viðmælendur voru spurðir út í starfsánægju og vinnuandann fyrir niðurskurð.

„Hér ríkti fjölskyldustemning“

Viðhorf flestra viðmælenda var að starfsandinn hafi verið góður og að vel hafi verið hugsað um starfsfólkið á þessum tíma. Starfsfólkinu virðist hafa liðið vel,

starfsmannafélagið var virkt og umræðurnar opnar og opinskáar. Nokkrir voru hins vegar á því að vextinum hafi fylgt ýmsir vankantar. Einn viðmælenda sagði: „Það voru mjög opin samskipti hérna og hér ríkti fjölskyldustemning sem er ekki á mörgum öðrum stöðum.“ Hann sagði enn fremur:

Hér var mjög heilbrigður starfsandi, mikil virðing borin fyrir fólki en mikið að gera og mikið álag. Það var jákvætt álag því þetta voru auðvitað bara skemmtileg verkefni og uppbyggingin var spennandi. Starfsmannafélagið var mjög virkt og bara partý og svona stuð myndi ég segja. Þetta virkaði strax á mig sem mjög skemmtilegur vinnustaður...hér var mikil samvinna.

Sami viðmælandi hélt áfram og talaði um að bankarnir hefðu haft mikil áhrif á stemninguna á vinnustaðnum:

Bankarnir voru rosalega sexý og Teris var að reyna að vera sexý líka. Það var auðvitað mikil gerjun hérna, allir í svakastuði og rosagaman og ég vissi að það var gott að vinna hérna og ég þekkti til [vinnustaðarins] og þess vegna sótti ég um vinnu hérna.

Viðmælandi sem hafði byrjað í upphafi árs 2006 lýsti því hvernig hann upplifði vinnustaðinn þegar hann hóf störf hjá Teris:

Ég byrjaði hér í byrjun árs 2006 og frá þeim tíma til ársins 2008 var mikill uppgangur. Það var mikið að gera og ég fann það strax þegar ég byrjaði að andrúmsloftið var mjög gott og fyrirtækið var mjög duglegt í því að gera eitthvað fyrir starfsmennina...það var góður andi hérna og ekki mikil starfsmannavelta, samheldni starfsmanna var mikil og allur andi var bara mjög góður.

Viðmælandi sem hóf störf hjá Teris árið 2007 sagði vinnustaðinn hafa einkennst af léttu andrúmslofti og fólki sem sýndi samstöðu:

Þetta er bara mjög skemmtilegur vinnustaður...léttur mórall, skemmtilegt og hressst fólk og drífandi. Það var alveg ótrúlega góður andi hérna í rauninni og sérstaklega þegar það voru einhver verkefni í

gangi, þá snéru allir bókum saman og kýldu [verkefnin] áfram og gerðu það með glans

Það virðist hafa verið almenn ánægja með vinnustaðinn á meðal viðmælenda. Þrátt fyrir mikið álag eða „jákvætt álag“, eins og einn viðmælandinn orðaði það, virðist hafa verið góð stemning í hópnum. Samvinna virðist hafa verið ríkjandi, opin og jákvæð samskipti og eins konar fjölskyldustemning sem einkenndi vinnustaðinn.

„Það var heilmikið að gera“

Þrátt fyrir góðan starfsanda og mikla samvinnu átti hraður vöxtur fyrirtækisins þátt í því að starfsmennirnir náðu ekki að fylgjast nægilega vel með þróuninni á vinnustaðnum. Til dæmis nefndu margir dæmi um hvernig ráðningar nýrra starfsmanna fóru fram hjá þeim. Viðmælendur sem hófu störf á uppgangstímanum, fundu þó minna fyrir því en hinir sem fyrir voru. Hann lýsti þessu svona:

...[maður] kemur hér inn og þá er allt á fullu, verið að ráða og ráða og það voru margir að koma inn á sama tíma og ég. Það var heilmikið að gera og við vorum alltaf að reyna að elta skottið á viðskiptavinunum og reyna að fylgja þeirra óskum og vorum komin á ágætis ról þegar bankarnir hrundu þannig að þá vorum við að komast á lygnan sjó.

Þegar annar viðmælandi var spurður út í fjölgun starfsmanna á þessum tíma tók hann undir það að breytingarnar hafi verið hraðar og starfsmannafjöldinn vaxið mjög hratt. Hann sagði:

Það voru hérna ýmsar hreyfingar...mikil stækkun í kringum 2007 og 2008 þannig að þetta breyttist úr því að vera 70 starfsmenn í það að vera 160 [starfsmenn] á mjög stuttum tíma. Mér fannst þetta breytast mjög mikið á mjög skömmum tíma...

Einn viðmælandi, sem hefur starfað lengi í fyrirtækiðni, lýsti því hvernig fyrirtækið stækkaði og starfsmönnum fjölgaði. Hann sagði: „Ég held að ég hafi verið

[starfsmaður] númer 60 og svo bættust við tæpir 100 starfsmenn eftir það. Stuttu eftir að ég byrjaði var ráðinn einn [starfsmaður] á dag á tímabili.“

Ljóst er að starfsánægja á þessum tíma hefur verið nokkuð mikil á meðal starfsmanna. Þeir eru sammála um að góður andi hafi einkennt vinnustaðinn og þrátt fyrir mikið álag hafi það ekki haft áhrif á ánægju starfsmanna. Hins vegar höfðu þeir flestir orð á því að það hefði verið erfitt með að átta sig á fjölda þeirra nýju starfsmanna sem komu inn á þessum tíma.

Stjórnendur

„Alltaf verið góður starfsandi hér“

Stjórnendurnir voru að mestu leyti sammála starfsmönnum um að starfsánægjan hafi verið mikil á þessum tíma og starfsandinn góður þrátt þrátt fyrir meira álag og meiri kröfur. Annar stjórnendanna sagði að fyrir bankahrunið hafi vinnustaðurinn alltaf einkennt af góðum starfsanda: „Við erum þannig fyrirtæki sem er svo heppið að því leitinu til að hér hefur alltaf verið góður starfsandi, alveg bara frá því að við vorum örfá.“

Hinn stjórnandinn var á sama máli en kom samt inn á það að aukið álag hefði haft áhrif á þá miklu starfsánægju og gleði sem einkenndi vinnustaðinn. Ástæðuna rakti hann til aukinna verkefna og meiri krafna sem viðskiptavinirnir gerðu til starfsmanna Teris. Hann sagði:

Hér hefur alltaf verið fín starfsandi en það má samt segja að í góðærinu hafi dregið svolítið úr starfsánægju og gleði...kröfurnar voru mjög óvægnar og lítið þakklæti fyrir það sem þú gerir, það var [allt] allt of lítið og of seint. Þannig að það er það sem að gerist í góðærinu, miklar kröfur og mikil pressa og sama hvað þú gerir, það er aldrei nóg...og svona óraunhæfar væntingar getur maður sagt.

Þegar hann var spurður út í það hvað olli þessum kröfum og þessu aukna álagi sagði hann: „Helsta ástæðan var sú að sama hvað var gert, það var aldrei verið nóg og væntingarnar á þessum tíma voru ekki raunhæfar.“ Hann sagðist sjá það í dag að

álagið hafði áhrif á starfsánægjuna en á þeim tíma hafi hann ekki áttað sig eins vel á því.

„365 daga spretthlaup“

Stjórnendurnir voru sammála starfsmönnum með það að ráðningar starfsmanna hafi verið það hraðar að þeir sjálfir náðu varla að fylgjast með. Annar stjórnendanna sagði árið 2007 hafa einkennst af spretthlaupi alla daga á meðan nýir starfsmenn streymdu inn í fyrirtækið. Hann lýsti þessu svona:

Fyrir [banka]hrun var Teris fyrirtæki sem var í alveg gríðarlegum vexti. Til að mynda var árið 2007 bara 365 daga spretthlaup. Starfsmannafjöldinn óx um 60% þannig að við fórum úr 100[starfsmönnum] í 160. Við höfðum ekki undan að ráða fólk...

Og hann bætti við:

Og þessu fylgdu alveg rosalegir vaxtavextir. Ég man að ég þurfti að fara erlendis í nokkra daga og svo mætti ég til vinnu og fór beint í það að kynna skipurit fyrirtækisins fyrir nýliðum og ég labbaði inn í fundarsalinn og það voru sjö eða átta nýir starfsmenn í herberginu og ég hafði eingöngu séð tvo þeirra. Hinir byrjuðu bara þá daga sem ég var í burtu, þannig að lætin voru svo svakalega mikil.

Þegar hann var spurður út í það að hvaða áhrif vöxturinn hafði haft á fyrirtækið, starfsmennina og starfsánægjuna sagði hann að þjálfun nýrra starfsmanna hefði tekið tíma frá öðrum starfsmönnum. Því hefði fylgt aukið álag fyrir eldri starfsmenn sem höfðu nóg á sinni könnu. Hann sagði:

Vaxtarverkirnir fólust í því að þegar verið er að ráða svona marga á svo stuttum tíma þá tekur það tíma fyrir hvern og einn [starfsmann] að skila sínu að fullu...og á meðan nýr starfsmaður er að byrja þá verða þeir sem fyrir eru að sinna þeim og kenna þeim. Það dregur úr afköstum þeirra sem fyrir eru...

Hann sagði að koma hefði þurft öllum starfsmönnum fyrir og tengja tölvur og síma og það hafi allt tekið sinn tíma. Hann sagði:

...og þegar þú fjölgar starfsmönnum um 60% á einu ári, þá segir það sig sjálf að það kemur niður á mörgum sviðum og það eru bara vaxtarverkir í öllu þú veist, það þarf að elda meiri mat, gera fleiri ráðningarsamninga og taka fleiri viðtöl, semja um fleiri laun, kaupa borð og stóla og tengja tölvur og síma ... og þetta gerðist svo hratt að við vorum með sérstaka starfsmenn sem gerðu ekkert annað en að tengja síma og tölvur fyrir nýtt starfsfólk.

Hinn stjórnandinn var nokkuð á sama máli en kom einnig inn á að góðærið hafi líka verið erfitt. Sagði hann að það hafi verið erfitt að fá starfsmenn á þessum tíma í hugbúnaðarfyritæki eins og Teris þar sem bankarnir „áttu í raun markaðinn.“ Hann sagði:

Það var hins vegar mjög erfitt að fá fólk á þessum tíma því það fóru allir í bankana... Góðærið var okkur mjög erfitt...það var verið að ráða og ráða fólk sem í rauninni hægði á frekar en hitt því það var svo erfitt að taka inn svona marga nýja í einu...

Vinnustaðurinn fyrir bankahrunið virðist hafa einkennt af krafti og gleði. Starfsfólkinu leið vel og starfsánægja virðist hafa verið nokkuð mikil. Starfsmannafélagið var virkt og þessi tími einkenndist af góðu andrúmslofti og léttum anda en einnig miklu álagi.

8.2. Uppsagnirnar

Starfsmenn

Eftir mikinn uppgang og fjölgun starfsmanna breyttist umhverfið skyndilega. Þó ýmislegt hafi bent til þess að eitthvert umrót væri í vændum þjuggust fáir við algjöru hruni. Um haustið 2008 féllu bankarnir og svo sparisjóðirnir nokkrum mánuðum seinna.

„Ég fann það á andrúmsloftinu“

Þegar ljóst var að ráðast þurfti í niðurskurðaraðgerðir og uppsagnir fundu einhverjir starfsmenn það á sér að eitthvað var í vændum. Einn viðmælandi sagði: „Daginn áður vissi ég að eitthvað var að fara að gerast, ég fann það á andrúmsloftinu.“

Þegar sami viðmælandi er spurður að því hvernig honum leið þegar hann áttaði sig á því hvað var að fara að gerast sagði hann:

Maður var svona stressaður fyrir hönd sjálfs síns og maður í sjálfu sér vissi að það myndi verða eitthvað. Maður bjóst við einhverju en vissi svo sem ekki hversu mikið það yrði...

Annar viðmælandi, sem búinn var að vera í stuttan tíma hjá fyrirtækiðni, lýsir þessum atburðum svona: „Ég var bara búinn að vera í rúmt ár þegar þetta gerist í október 2008 og ég var rétt búinn með aðlögunartímann og að komast inn í strúktúrinn í fyrirtækiðni þegar þetta skall á.“

Annar viðmælandi sagði þetta hafa komið mjög á óvart og skapað ákveðna óvissu eða eins og hann orðar það: „Svo kemur stóri skellurinn svona óvæntur...þegar stóru bankarnir hrynja. Auðvitað fáránlegir atburðir og mikil óvissa.“

Viðmælandi, sem bjóst ekki við því að atburðarrásin yrði eins hröð og raunin varð, komst svo að orði: „Já, það var samt svolítið sjokk því maður átti ekki von á þessu alveg strax. Þetta kom svona einhvern veginn upp úr engu.“

Túlka má af ummælum viðmælenda að fall bankanna og sú atburðarrás, sem fór af stað í kjölfarið, hafi komið viðmælendum mjög á óvart. Ljóst er að talsvert óvissuástand hafi skapast innan fyrirtækisins þar sem um gjaldþrot stærstu viðskiptavinanna var að ræða.

„Ertu að hringja til að reka mig?“

Þegar Teris þurfti að ráðast í niðurskurðaraðgerðir voru uppsagnir á starfsmönnum ein aðgerðanna. Hvað þær varðar, sagði einn viðmælandinn:

Og þegar símtalið kom þá sagði ég ekki „halló“ heldur „ertu að hringja til að reka mig?“ Svo var léttirinn alveg svakalegur því þó maður hafi verið búinn að undirbúa sig fyrir það [versta]...að missa vinnuna þá var þetta samt svo rosalegur léttir.

Þegar sami viðmælandi var spurður út í það hvernig honum fannst staðið að uppsögnunum sagði hann:

Mér fannst bara að mörgu leyti mjög fagmannlega að þessu staðið og þá meina ég að það var stuttur aðdragandi frá því að það var boðaður fundur og þar til fólkinu var tilkynnt hvað átti að gerast.

Líkt og áður sagði var um tvær uppsagnir að ræða. Tíminn, sem leið á milli þeirra, var sex mánuðir og virtust starfsmenn hafa verið nokkuð órólegir á þeim tíma. Einn viðmælandinn orðaði þetta svona: „Frá fyrri uppsögnunum og að þeim seinni var mikill órói meðal starfsmanna, menn vissu ekki alveg hvað þeir áttu að gera.“

Annar viðmælandi talaði um hvernig starfsmönnum hefði verið tilkynnt um uppsagnirnar í seinna skiptið, eða í apríl 2009. Hann sagði:

Ég held að það hefði ekki verið hægt að gera þetta með öðrum hætti en það var gert. Það var sendur út tölvupóstur að morgni þar sem öllum var tjáð að það yrði [starfsmanna]fundur seinnipartinn...allir biðu og svo kemur að þeim fundi og þar er bara farið yfir stöðu mála hjá fyrirtækiðni og sagt frá hvað þurfi að gera og hvað fyrirtækið stefnir á og hvað þurfi að gera til að fyrirtækið nái því markmiði. Þá er bara ljóst að það þurfi að skera niður bæði starfsmenn, ...

Annar viðmælandi tók í svipaðan streng en sagði jafnframt að biðin hafi verið erfið, þó hann hefði talið ólíklegt að hann fengi uppsögn. Hann sagði:

...svo var sagt að það yrði hringt í alla og þeim tjáð hvort þeim yrði sagt upp eða ekki. Það var mér reyndar mjög erfitt, mér fannst erfiðast að bíða og að vita ekki neitt. Þótt ég hafi verið mjög öruggur með það sem ég var að gera og með starf mitt þá fannst mér mjög erfitt að bíða eftir símtalinu.

Þegar sami viðmælandi var spurður nánar út í það hvernig honum leið á meðan hann beið og hvernig hann brást við sagðist hann hafa viljað vera í friði þegar hann fékk símtalið. Hann sagði:

Mér fannst þetta mjög erfitt og ákvað því að vera ekki í vinnunni. Ég var líka hræddur um að ef einhverjum af mínum nánustu samstarfsfélögum yrði sagt upp að eiga erfitt með að horfa framan í þá og kveðja þá. Ég vildi ekki upplifa það. Þannig að ég ákvað bara að fara út í bíl og keyra í burtu og bíða eftir símtalinu þar...vera bara ég sjálfur og fá símtalið og geta bara tekið á því þá einn míns liðs.

Annar viðmælandi leit á þessa bið sem örlög sem hann yrði að mæta, eða eins og hann orðaði það: „Ég fann ekki fyrir neinum ótta, maður bara mætir örlögum sínum eins og þau eru...ef ég hefði lent í uppsögn þá hefði ég bara tekið því og reynt að gera það besta úr hlutunum.“

Hvað varðar fyrri uppsagnirnar sagði sami viðmælandi að þá hefði verið kallað í þá starfsmenn sem átti að segja upp og að því loknu fengu hinir að vita að þeir héldu vinnunni. Óþægilegast fannst honum að vita ekki hvort hann yrði næstur. Hann sagði:

Á minni hæð voru kallaðir inn tveir og þeir fengu uppsagnir og það var mjög óþægilegt að vita ekki hvort ég yrði næstur eða hvað. En svo kom tölvupóstur um að búið væri að tala við alla sem ætti að segja upp og þeir sem ekki hefði verið talað við myndu halda vinnunni sinni.

Þegar hann er spurður nánar út í líðanina á þessum tíma sagði hann að hann hafi eingöngu fundið fyrir streitu sama dag og uppsagnirnar áttu sér stað og var ástæðan helst sú að hann var nánast með stysta starfsaldurinn. Hann sagði:

Ég upplifði aldrei neina streitu gagnvart uppsögnunum nema daginn sem uppsagnirnar áttu sér stað. Það kom mér mjög í opna skjöldu því ég var búinn að undirbúa mig undir hvað myndi gerast..það væri bara eðlilegt að eitthvað myndi gerast. Ég var undir það búinn að lenda í þessu sjálfur því ég var kannski sá starfsmaður sem var með stystu starfsreynsluna.

Hann sagði að viðbrögð sín hefðu komið sér á óvart. Honum fannst mun erfiðara að ganga í gegnum þetta ferli en hann bjóst við. Biðin fannst honum einnig erfið. Hann sagði:

Það kom mér svolítið í opna skjöldu hvað þetta var erfitt af því ég var búinn að segja við sjálfan mig að þetta yrði ekkert erfitt, að ég myndi mæta örlögum mínum...sama hver þau yrðu og ég myndi taka þeim og gera hvað best úr hlutunum...en þetta var alveg hörkustreita í svona hálf tíma.

Annar viðmælandi sagði það hafa verið misjafnt hvernig fólk upplifði fyrri uppsagnirnar en þar eð hann hafi verið frekar nýr starfsmaður hafi þær ekki haft mikil áhrif á hann eða eins og hann orðaði það:

Ég held að það hafi verið mjög misjafnt hér í húsinu hvernig fólk upplifði uppsagnirnar hér í október 2008. Sumir voru kannski að missa nána samstarfsmenn og vini...ég missti engan og var þannig lagað séð nýr starfsmaður þannig að þetta hafði ekki mikil áhrif á mig.

Einn viðmælenda hafði orð á því að seinni uppsagnirnar hefðu verið öðruvísi en þær fyrri. Þegar hann var spurður nánar út í það að hvaða leyti þær hefðu verið ólíkar sagði hann:

Já, það var allt öðruvísi og miklu fagmannlegar staðið að seinni uppsögnunum myndi ég segja. Í fyrra skiptið var það þannig að einn og einn var kallaður inn og svo beið maður bara eftir því hver yrði næstur. Mér fannst það óþægilegra...

Annar viðmælandi, sem var tiltölulega nýbyrjaður á þessum tíma, sagði að í ljósi stöðu sinnar hafi hann verið nokkur viss um að vera sagt upp. Hann upplifði mikinn óróa þegar uppsagnirnar stóðu yfir. Hann lýsti þessu á eftirfarandi hátt:

Og sem nýr starfsmaður þá hugsar maður að maður sé örugglega fyrstur til að fara, óháð því hvað maður hefur fram að færa sem starfskraftur...maður er alveg viss um að þeir nýjustu fara fyrst. Þetta var ótrúlegt áfall, alveg hræðilegt...og svo bara beið maður og hugsaði hvort maður yrði næstur eða hver...svo bara vafræði maður um gangana því maður gat ekki setið kjurr.

Hann lýsti svo fyrirkomulaginu á því hvernig átti að láta fólk vita og sagði:

Það var haldinn starfsmannafundur og okkur var tjáð að við yrðum öll látin vita, að við fengjum símtal. Við vissum hversu mörgum yrði sagt upp og að það yrði hringt í okkur milli klukkan fimm og sjö og látin vita hverjir héldu vinnunni og hverjir ekki.

Þegar sami viðmælandi er spurður út í líðanina á þessari stundu sagði hann: „Ég var alveg með hnút í maganum yfir því hverjir yrðu látnir fara og hvernig færi með minn hóp. Maður bara fór heim og beið eftir að heyra frá sínu fólki og vinum.“

Flestir starfsmennirnir voru sammála því að uppsagnirnar hefðu haft áhrif á þá og óttuðust þeir flestir um starf sitt. Áhrifin voru þó misjöfn og fólust helst í því hversu lengi viðmælendurnir höfðu starfað hjá Teris. Þykir ljóst að þeir sem höfðu unnið styttra höfðu talsvert meiri áhyggjur en þeir sem höfðu lengri starfsaldur. Einnig má sjá á ummælunum að starfsmönnum þótti betur staðið að seinni uppsögnunum en þeim fyrri, þótt þær seinni hafi haft meiri áhrif þar sem um hópuppsögn var að ræða. Fannst starfsmönnum seinni uppsagnirnar vera betur undirbúnar. Starfsmannafundur, þar sem staðan var gerð ljós og fyrirvari var á hlutunum, gerði það að verkum að þeir þurftu ekki að bíða milli vonar og ótta í of langan tíma.

„Manni líður eins og svikara“

Það var ljóst á þessum tímapunkt að mikið hafði fækkað í starfsmannahópi Teris. Margir þurftu á þessum tíma að kveðja góða vini og horfa á eftir samstarfsfélögum til margra ára. Sumum fannst erfitt að sitja eftir og fundu fyrir samviskubiti. Viðmælandi sem hafði unnið í rúmt ár hjá Teris lýsti þessari tilfinningu svona:

Manni líður eins og svikara og ég held að það hafi verið út af því að ég var búin að vera svo stutt þegar þetta gerist. Ég er ekki búin að vera hérna nema í rétt rúmt ár. Ég var alveg búin að ákveða það að ef það kæmi til uppsagna þá yrði ég látin fara því ég var einn af nýjustu starfsmönnum.

Sami viðmælandi líkti þessu við sorgarferli og sagði: „Þetta er sorgarferli og ég uppgötvaði það fljótlega því ég var sjálf nýbúin að missa náinn aðstandanda. Þetta var bara alveg eins og að fara í gegnum öldudal.“

Annar viðmælandi talaði um að viðbrögðin hefðu verið sterk og að fólk hefði átt erfitt með að hemja tilfinningar sínar. Hann sagði:

Skarðið var stórt og það var töluvert grátið hérna. Þeir sem urðu eftir bara grétu ... fólk var snöktandi hér á göngunum, rígfyllorðið fólk, karlmenn þú veist... þetta var ofsalega erfitt.

Sami viðmælandi talaði um samviskubitið sem fylgdi því að sitja eftir og fannst skrýtið að hafa haldið vinnunni en þrátt fyrir það hafa samviskubit. Hann sagði:

Í stað þess að það byggði mig upp að vera sá starfsmaður sem hélt vinnunni þá einhvern veginn gerði það það ekki og það kom mér mest á óvart. Ég var einhvern veginn ekki stolt af því að vera ein af þeim sem varð eftir heldur hafði ég samviskubit yfir því að verða eftir.

Hvað fyrri uppsagnirnar varðar var starfsfólkinu sagt upp strax um morguninn. Annar viðmælandi sagði að í fyrri uppsögnunum hefði honum brugðið mjög á leið til vinnu

einn morguninn en þá hefði hann mætt fólki sem búið var að segja upp og var á leiðinni heim. Hann sagði:

Maður átti kannski von á einhverjum niðurskurði en ekki alveg þannig að þegar maður myndi mæta einn morguninn að þá myndi maður mæta fólki sem var á leiðinni út með tárin í augunum. Það var ótrúlega skrýtið að þegar maður mætti um morguninn...þá var fólkið að tínast út.

Þegar hann er spurður nánar út í líðanina sagðist hann hafa fundið meira fyrir vanlíðan í fyrri uppsögnunum en þeim seinni. Einnig hefðu blendnar tilfinningar gert vart við sig þar sem hann var bæði ánægður með að halda vinnunni en einnig að hughreysta vinnufélagana sem misstu vinnuna. Hann sagði:

Ég fann minna fyrir samviskubiti í fyrri uppsögninni. Það fóru einhverjir sem byrjuðu á sama tíma og ég...mér fannst þetta svo sárt því þetta var fólk sem ég var búin að kynnast og voru vinir mínir. Svo var líka erfitt að reyna að hughreysta fólkið sem fær uppsögn á sama tíma og maður fær að vita að maður heldur vinnunni sinni ... ég fann fyrir samviskubiti ... svona blendndar tilfinningar og mjög sárt að horfa upp á vini sína.

Annar viðmælandi sagðist hafa spurt sig að því af hverju hann hefði haldið vinnunni en ekki einhverjir sem voru búnir að vera lengur en hann. Hann sagðist hafa fundið skyndilega fyrir óöryggi. Hann sagði:

Ég hugsaði stundum af hverju ég væri hérna en ekki sá sem var búinn að vera hér í mörg ár og fannst að hann ætti frekar að vera hérna heldur en ég. Allt í einu kom þetta óöryggi upp hjá mér og mér fannst erfitt að hitta fólkið sem ég hafði unnið með en var auðvitað í hjartanu ofsalega glaður að hafa vinnu.

Einn viðmælandi tók þetta ekki mikið inn á sig. Hann sagðist hafa verið feginn að það var ekki hann sem missti vinnuna en var þó leiður yfir því að einhver annar varð fyrir því. Hann sagði:

Ég fylltist ekki neinni sektarkennd eða neitt þess háttar, alla vega ekki þarna. Þetta er ekki mitt að velja, ég hef ekkert um þetta að segja, ég hef unnið vinnuna mína eins vel og ég get og mun gera það áfram. Leitt að missa gott fólkt, feginn að það er ekki ég en ég held að ég hafi ekki tekið það neitt mikið inn á mig.

Starfsmenn fundu flestir á sér að eitthvað var í vændum. Sumir sögðu eitthvað hafa legið í andrúmsloftinu. Sumir sögðu það hafa verið áfall hversu hröð þessi atburðarrás var og áður en menn vissu af var byrjað að segja upp fólki. Þegar fyrri uppsagnirnar áttu sér stað var mörgum brugðið. Þær komu starfsmönnum mjög í opna skjöldu og voru án nokkurs fyrirvara. Sumir mættu samstarfsmönnum sínum á leiðinni til vinnu þar sem þeir voru búnir að taka saman dótið sitt og voru á heimleið. Starfsmennirnir voru sammála um að seinni uppsagnirnar hefðu verið betur undirbúnar og betur að þeim staðið. Í kjölfar uppsagnanna fundu sumir fyrir samviskubiti en aðrir reyndu að taka þeim með jafnaðargeði. Starfsmenn skynjuðu flestir óvissu og töluðu allir um óþægindin sem fólust í biðinni.

Stjórnendur

„Erfiðasta ræða sem ég hef þurft að halda á ævinni“

Í uppsagnarferlinu er hlutverk stjórnenda mikilvægt. Þegar það lá ljóst fyrir að bankarnir væru fallnir urðu stjórnendur fljótlega að ráðast í sérstakar niðurskurðaraðgerðir, einkum eftir að sparisjóðirnir féllu um vorið 2009. Þá var tilkynnt um fjöldauppsagnir á starfsmannafundi sem forstjóri boðaði seinnipart dags í apríl 2009.

Annar stjórnendanna lýsti fundinum með þessum orðum: „Þetta er sá allra erfiðasti fundur sem ég hef setið, alla vega erfiðasta ræða sem ég hef þurft að halda á ævinni, svo mikið er víst.“

Hann talaði um viðsnúninginn sem varð og sagði að þarna hafi í raun verið tekin u-beygja. Eftir mikinn uppgang með allt að 60% fjölgun starfsmanna á skömmum tíma og auknum verkefnafjölda var allt í einu byrjað að skera niður svo um munaði. Hann sagði: „Og svo bara allt í einu tókum við þessa u-beygju og áður en maður veit af eru þeir sem voru að tengja tölvur og síma bara byrjaðir að taka allt úr sambandi og [tölvurnar] bara stöfluðust upp í einhverjum geymslum.“

Hann hélt áfram og sagði að hraðinn hafi verið svo mikill að þegar allt hafi verið yfirstaðið hafi myndast hálfgerð tómarúm. Hann sagði: „Og allt í einu var fullt af tómum borðum og fólk sat kannski bara í hálfgerðri þögn vegna þess að helmingurinn af fólkinu sem var í kringum það var farið.“

Hvað fyrri uppsagnirnar varðar sagði sami stjórnandi að þær hefðu verið framkvæmdar með aðeins mildari aðgerðum. Hann sagði: „Starfsmönnum var tilkynnt um uppsagnirnar strax um morguninn og síðan hjálpað að ganga frá borðunum sínum sama dag og þau fóru heim.“

Hvað seinni uppsagnirnar varðar sagði hann að allt öðruvísi hefði verið staðið að þeim þar sem um fjöldauppsagnir var að ræða og að þá hafi vandinn verið orðinn mun alvarlegri. Hann sagði:

Í fjöldauppsögnunum þurftum við að gera þetta allt öðruvísi af því að þetta voru fjöldauppsagnir og því tilkynningaskyld. Þá vorum við að hugsa hvernig við gætum gert þetta þannig að það yrði sem minnst sjokk, þó það sé alltaf gríðarlega erfitt. Þá ákváðum við að láta alla vita hvað væri framundan og það vissu allir að eitthvað rosalegt væri að fara að gerast.

Sami stjórnandi hélt áfram og útskýrði hvernig tilfinning það var að standa fyrir framan starfsmenn sína og tilkynna þeim hvað væri í vændum. Hann lýsti viðbrögðunum við því þegar starfsfólkinu var tjáð hvað væri framundan og sagði:

Við höfum aldrei staðið frammi fyrir neinu þessu líku. Ég sagði við starfsmennina að það yrðu 34 [aðilum] sagt upp á eftir þannig að í

salnum sátu allir og það vissi enginn hverjir yrðu eftir. Fólki bara grét og hélt utan um hvert annað.

Fundurinn virtist einnig hafa haft áhrif á stjórnandann og þótti honum virkilega erfitt að horfa yfir hópinn á meðan starfsmannafundinum stóð. Hann sagðist hafa fundið fyrir vonleysi og vonbrigðum meðal starfsmannanna og sá hvernig sorgin helltist yfir starfsfólkið þegar það áttaði sig á hver staðan var. Hann lýsti þessu með þessum orðum::

Að standa fyrir framan alla þessa starfsmenn og segja að það verði hérna hópuppsögn á eftir og að einn fjórði af hópnum verði ekki við vinnu hér á morgun. Bara að horfa yfir hópinn og þú sérð bara vonleysið og vonbrigðin og sjokkið. Sumir láta ekkert uppi en aðrir brotna saman á staðnum og það gerðist á þessum starfsmannafundi. Þú sást bara tárin flæða og á leiðinni út var fólki að faðma hvert annað...það vissi ekki hvort það myndi hittast daginn eftir.

Þegar hinn stjórnandinn var spurður út í sína upplifun á þessum tíma nefndi hann fyrst fyrri uppsagnirnar og sagði að þær hefðu valdið „svolitlu fjaðrafoki“ í fyrirtækið. Einnig nefndi hann að í kjölfarið á þeim hafi skapast ákveðin óvissa. Hann sagði:

Það var svolítill óvissa eftir að bankarnir hrundu hver af öðrum og þangað til Spron féll, þá lagðist þetta ástand svolítið aftur...það ástand var alveg fram í maí [2009] og á meðan var nóg að gera.

Þegar hann var spurður út í það hvernig hann fór að því að velja þá starfsmenn sem þurfti að segja upp sagði hann að það hefði verið honum erfitt. Hann sagði:

Það var rosalega erfitt. Þetta eru náttúrulega vinir manns og það var rosalega erfitt að velja. Ég þurfti að velja úr minni deild og það er mjög erfitt að gera upp við sig hvernig þú átt að velja og hverja þú þarft að nota og allt sem þú gerir mun alltaf orka tvímælis.

Hann talaði svo um að í seinni uppsögnunum hefði reynt meira á hann tilfinningalega eða eins og hann orðaði það: „Þá lenti maður í því að þurfa að segja upp fólki sem

maður vildi alls ekki segja upp og átti ekki á nokkurn hátt skilið að missa starfið. Það hafði staðið sig fullkomlega vel í starfi og allt slíkt.“

Þegar hann var spurður út það hvernig hann hefði upplifað viðbrögð starfsmannanna eftir uppsagnirnar sagðist hann hafa fundið mun á viðbrögðum starfsmannanna í fyrri og seinni uppsögnunum. Hann sagði:

Það var meiri reiði eftir fyrri uppsagnirnar. Það var meira sjökk og fólk var reitt yfir því að þeirra verkefni voru lítils metin og að það hafi ekki fengið tækifæri til að fara í önnur störf og þá segja upp einhverjum öðrum og alls kyns þannig. Það var meiri reiði.

Þegar hann var spurður nánar út í það sagði hann að fólk hefði sennilega verið betur undirbúið í seinna skiptið. Starfsólkið vissi að allt var að dragast saman í fyrirtækiðni og vissi hvað var í vændum. Einnig nefndi hann að fólk hefði undirbúið sig andlega fyrir það sem var framundan. Hann sagði:

Varðandi seinni uppsagnirnar, þá var þetta ferli búið að eiga sér stað og menn vissu alveg að bankarnir voru fallnir og viðskiptin voru að dragast saman. Fólk var aðeins búið að reikna með þessu sjálft út frá starfsaldri og það var mjög vel upplýst þannig að það upplifði ekki eins mikla höfnun og í fyrri skiptið.

Hann sagði jafnframt: „Fólk vissi að það átti að segja upp því það voru mikil vandræði í gangi, hrun og alls kyns dót sem það gat í raun ekkert gert við þannig að ég held að það hafi ekki upplifað uppsagnirnar eins persónulega.“

Þegar hann var spurður nánar út í tilganginn með starfsmannafundinum sagði hann ástæðuna fyrir honum vera þá að láta fólkið vita og eyða sem mestri óvissu. Hann sagði: „Við gerðum þetta til að eyða óvissunni þannig að allir myndu bara vita það strax. Ég sagði að það myndu allir fá símtal eftir í mesta lagi klukkutíma þar sem þeim yrði tilkynnt um hvort þeir myndu halda vinnunni eða ekki. Við töldum best að gera þetta þannig.“

Hann sagði einnig að með þessari aðferð hefði ferlið verið betur skipulagt og áhersla lögð á að starfsfólkið myndi ekki lifa við óvissu í of langan tíma. Hann sagði:

Framkvæmdastjórnir hringdu strax í alla þá sem átti að segja upp og á meðan voru næstu undirmenn framkvæmdastjóranna ... þeir hringdu strax í alla þá sem héldu vinnunni. Þannig að við hringdum í alla 140 starfsmennina á innan við klukkutíma.

Aðspurður um það hvað honum hafi þótt erfiðast í þessu ferli talar hann um mannlega hlutann. Hann sagði að honum hafi þótt erfiðast að segja svo mörgum starfsmönnum upp, vitandi það að þeir fengju eflaust ekki aðra vinnu í brád því að óvissan á vinnumarkaðnum hafi verið mikil og ástandið alvarlegt. Hann sagði að jafnvel þó hann væri stjórnandi og þyrfti að taka afdrifaríkar ákvarðanir á stundum sem þessum væri hann samt sem áður mannlegur. Hann sagði:

...og á sama tíma viltu líka vera mannlegur. Þú ert að fást við fólk og þú ert að segja upp fólki á þeim tímum sem þú veist að erfitt er að fá aðra vinnu. Það var það erfiðasta fannst mér...það er nógu erfitt að þurfa að segja upp fólki og þetta hefði verið nógu erfitt ef við hefðum verið að bregðast eingöngu við aðstæðum þessa fyrirtækis. Ef ég hefði vitað að þetta fólk hefði getað fengið vinnu einhvers staðar annars staðar...en það var ekki að fara að gerast.

Jafnframt sagðist hann hafa rætt við starfsmennina og sagt að það væri allt í lagi að viðurkenna það að því liði illa eða eins og hann orðaði það við starfsmenn sína: „Þetta er töff og þetta tekur á og það þarf enginn að skammast sín fyrir það.“

Fyrri uppsagnirnar báru skjótt að og var mörgum brugðið. Tíminn sem leið frá fyrri uppsögnum fram að þeim seinni einkenndist af óróa og óvissu og má túlka það þannig að starfsmennirnir hafi í raun beðið eftir seinni uppsögnunum hver mánaðarmót. Þess vegna komu þær þeim kannski ekki á óvart en hversu mörgum var sagt upp var kannski meira áfall.

Starfsmenn voru sammála um að seinni uppsagnirnar hafi einkennst af fagmannlegri vinnubrögðum og verið betur undirbúnar af stjórnendum. Viðbrögðin voru

mismunandi eftir því hversu lengi starfsmennirnir höfðu unnið hjá Teris. Þeir sem höfðu lengri starfsaldur voru rólegri en hinir upplifðu meiri ótta og óvissu.

Ljóst er að uppsagnirnar reyndu mjög á stjórnendur Teris og þar sem mikil reiði hafi komið upp eftir fyrri uppsagnirnar hafi verið ákveðið að framkvæma seinni uppsagnirnar með öðrum hætti og búa starfsmennina betur undir það sem í vændum var.

8.3. Uppbyggingarferlið

Þegar uppsagnirnar voru afstaðnar þurfti að huga að starfsmönnum og byggja upp starfsemina og starfsandann á ný. Stjórnendur Teris vildu strax leggja áherslu á gott upplýsingaflæði og fengu inn ráðgjafa til að halda fyrirlestra sem tengdust því ástandi sem starfsmenn voru að gagna í gegnum. Rætt var við starfsmenn um tímann sem liðinn er frá seinni uppsögnunum, sem er tæpt eitt ár.

Starfsmenn

„Þá vaknaði upp einhver vitund hjá stjórnendum“

Þegar einn viðmælendanna var spurður að því hvernig honum þættu stjórnendur hafa staðið sig í því að halda utan um starfsmennina eftir uppsagnirnar. Hann sagði að eftir seinni uppsagnirnar hafi verið mikil reiði á meðal starfsfólksins en að ekki hafi liðið langur tími þar til stjórnendur hafi áttað sig á ástandinu og ákveðið að gera eitthvað til að veita starfsfólkinu stuðnig. Hann sagði:

Eftir seinni uppsagnirnar var skarðið orðið svo stórt og svo margir farnir. Það var mikil reiði og svona en þá vaknað upp einhver vitund hjá stjórnendum og þá var haldið vel utan um okkur. Vinnuvernd var fengin hingað til að halda fundi um allt mögulegt eins og áföll, stress og hvernig við gætum byggt okkur upp. Það var rosalega gott.

Þegar hann var spurður nánar út í það hvernig tilfinning það hefði verið að finna fyrir vitund stjórnenda á líðan starfsmannana sagði hann: „Mér fannst verið að sýna okkur smá virðingu með þessu og mér fannst líka vera vilji til að hjálpa okkur að fara í gegnum þetta ferli sem við vorum í.“

Hann minntist á mikilvægi upplýsingaflæðis á þessum tíma sagði „að það hafi verið til fyrirmyndar.“ Hann talaði jafnframt um að „upplýsingaflæðið geri það að verkum að fólk á auðveldara með að einbeita sér að vinnunni í stað einhverra hluta sem gætu kannski verið að gerast.“ Hann lagði áherslu á að mikilvægt væri að starfsmenn fengju reglulega upplýsingar frá stjórnendum svo hægt væri að koma í veg fyrir slíkar vangaveltur. Hann sagði:

Upplýsingaflæði er nauðsynlegt til að fólk geti einbeitt sér að í stað þess að hanga í einhverjum bollaleggingum um það hvað gæti verið að gerast. Eitt það versta sem gerist í fyrirtækjum er þegar fólk tapar sér í kjaftagangi varðandi hvað gæti verið að gerast og hvað gæti gerst. Þessar sögur geta auðveldlega breyst í neikvæðan vaðal sem dregur bara úr framleiðni og afköstum fólks. Upplýsingagjöf er besta leiðin til að slökkva í þessum glæðum og það held ég að stjórnendur hafi gert vel með fundum fyrir alla og líka með tölvupóstum.

Annar viðmælandi talaði um að stjórnendur hafi verið duglegir í því að miðla upplýsingum. Jafnframt talaði hann um sýnileikann og fann jákvætt hversu mikla áherslu stjórnendur hefðu lagt á það. Hann sagði:

Það eru margir stjórnendur sem hafa verið duglegri í því að upplýsa starfsfólkið sitt. Einnig hafa þeir verið duglegir í því að labba á milli starfsmanna...svona sýnilegir og tala við okkur og heyra svona hvað við höfum að segja. Þeir gefa okkur líka tækifæri á að ræða sín mál við sig. Þetta hefur verið gert í meiri mæli og það er jákvætt. Það að vera meira sýnilegur og láta svolítið sjá sig og gefa færi á sér. Það finnst mér jákvætt.

Þegar hann var spurður nánar út í mikilvægi þess að stjórnendur haldi upplýsingastreymi gangandi sagði hann: „Bara það að vita að það sé ekkert að gerast eru í sjálfu sér heilmiklar upplýsingar, þannig að stjórnendur fá bara góða einkunn fyrir það.“

Annar viðmælandi ræddi um kosti þess hversu mikil áhersla hefur verið lögð á upplýsingaflæðið. Hann sagði: „[forstjórinn] hefur verið mjög góður í því að upplýsa okkur um hlutina. Þegar eitthvað gerist þá er hann mjög fljótur að koma með eitthvað og hugga okkur.“

Hann sagði einnig að það hafi verið gott þegar fulltrúar frá starfsmannafélaginu og stjórnin hittust nokkrum sinnum til að fara yfir stöðuna. Hann sagði: „Það var reynt eins oft og hægt var að upplýsa okkur um stöðuna og verið að ýta okkur áfram og hvetja okkur og segja okkur að við gætum verið róleg. Einnig að það væru tækifæri og þótt þau væru ekki núna að þá kæmu þau seinna“.

„Mun meira vinnuálag“

Eftir að miklum fjölda starfsmanna hafði verið sagt upp hjá Teris voru verkefnið ekki færri. Staðan var því sú að þeir, sem eftir voru, þurftu að taka á sig verkefni þeirra sem hurfu á braut. Flestir viðmælenda voru sammála því að verkefnastaðan hefði aukist og einn þeirra sagði:

...það er mun meira vinnuálag. Ég fékk til dæmis fullt af verkefnum sem aðrir höfðu haft sem ég þurfti bara að taka við án þess að fá nokkra tilsögn...allt í einu var komið og mér sagt að hér væri verkefni sem ég þurfti að sjá um þar sem að viðkomandi starfsmaður, sem hafði verkefnið á sínum snærum, væri farinn.

Þegar viðmælandinn var spurður út í það hvernig hann brást við þessari stöðu sagði hann: „Maður gat ekkert leitað til viðkomandi til að spyrja um verkefnið eða hvernig best væri að gera þetta eða hitt“. Aðspurður um það hvað hann hafi gert sagði hann:

Ég bara fór þá leiðina að lesa mig til og finna það sem viðkomandi starfsmaður hafði gert í tengslum við verkefnið og svo bara reyna að

spyrja hérna innanhúss. Það var ekkert annað að gera, bara krafla sig í gegn og bara læra.

Annar viðmælandi talaði einnig um aukið verkefnaálag en einnig það að álaginu væri misskipt innan fyrirtækisins og að sumir væru hreinlega að brenna út. Hann sagði:

Sko, helmingurinn af deildinni er farinn en verkefnin eru þau sömu eða reyndar eru þau umfangsmeiri en þau voru og það þýðir einfaldlega að við erum að vinna verr heldur en áður. Þótt skipið sé á floti þýðir það ekki að það séu allir til í að vera í spretthlaupi alla daga á meðan aðrir geta labbað á venjulegum gönguhraða í húsinu. Til langframa er það ekki hollt fyrir fyrirtækið. Fólki brennur einfaldlega út og mér finnst að fyrirtækið eigi að koma betur til móts við þessa starfsmenn sem eru undir þessu gífurlega álagi.

Hann sagði jafnframt að hann hefði talið þetta aukna álag vera tímabundið en að það hafi varað lengur en hann bjóst við. Einnig hafði hann orð á því að hið mikla álag hefði haft áhrif á fjölskyldulífið. Hann sagði:

Ég hef alltaf talið mér trú um það að þetta sé tímabundið. Það er rúmt ár síðan ég sagði við sjálfan mig að þetta sé tímabundið ... þetta álag bitnar á fjölskyldunni. Reyndar hef ég leyft verkefnum að bíða aðeins og leyft fyrirtækið að taka afleiðingunum en ekki láta fjölskylduna mína taka afleiðingunum en það hefur verið þannig.

Honum fannst fyrirtækið hafa fengið að ganga fyrir á kostnað fjölskyldunnar og að það sé að hluta til vegna þess að „maður hefur metnað til að gera vel og þetta er skemmtilegt líka og maður er partur af þessari fjölskyldu“. Hann bætir síðan við: „Það þarf að bæta við höndum til að geta deilt verkefnum“ og á þá við að fyrirtækið sé undirmannað í dag. Hann sagði að ef það eigi að koma inn fleiri verkefni verði að fjölga starfsmönnum á ný.

Annar viðmælandi talaði einnig um mikið álag og það það hafi vakið upp þirring og þreytu á meðal starfsmanna. Einnig nefndi hann að á sama tíma væru gerðar miklar kröfur til starfsmanna. Hann komst svo að orði:

Það eru búin að vera að koma inn krefjandi verkefni og þau lenda á fárra höndum þannig að það er búin að vera svolítið mikið álag og fólk er búin að vera þreytt og pirrað. Á sama tíma og maður er búinn að vera að bæta við sig vinnu er maður að lækka í launum...en samt er ætlast til þess að þú leggir meira af mörkum þannig að það er búin að vera þínu gremja og þirringur.

Annar viðmælandi talaði einnig um að álaginu væri misskipt innan fyrirtækisins og að sumum finnst þeir vera undir meira álagi en aðrir. Hann sagði:

Þetta er mjög misskipt þetta álag, eða það horfir þannig við mér. Ég er á þannig sviði að það má ekkert stoppa. Ég upplifi þetta svolítið þannig að verkefnunum sé misskipt og þessu álagi líka. Ég held að sumum finnst þeir vera að leggja meira á sig en aðrir í fyrirtækiðni. Það er örugglega þannig sumsstaðar að fólk sé alveg við það að brenna út.

Einn viðmælandi nefndi að það væri mismunandi eftir hópum hvernig starfsmenn tækju því að vera settir í önnur verkefni. Hann sagði: „Það var farið út í svolítið miklar skipulagsbreytingar eftir hrun og okkur var sagt að þá þyrfti að breyta skipulaginu. Það hafa ekkert allir verið neitt sérlega ánægðir með það sko.. og það er talsverð neikvæðni í kringum það.“

Og hann hélt áfram:

Þetta er alltaf spurning um hvort þú lítur þannig á að þér finnst einhver hópur vera merkilegri en hinn og þannig séð finnst þér þú vera eitthvað minna eða meira virði en sá sem er í hinum hópnum, jafnvel þótt þetta sé alveg sama staðan sko. Kannski eru þetta öðruvísi

verkefni sem sumum finnst ekki eins merkileg eða jafn skemmtileg eða mikilvæg og þau sem þú varst í áður.

Annar viðmælandi talaði um að sumir starfsmenn hafi verið settir í verkefni sem þeir vildu ekki taka að sér. Aðrir væru hins vegar opnir fyrir því að fara í önnur verkefni eða eins og hann sagði:

Fólk var sett í verkefni sem það vildi ekki fara í...ég held að það sé ekki spurning. En svo er þetta misjafnt...sumir eru mjög móttækilegir fyrir því að fara í gegnum breytingar en það eru sumir sem bara geta það ekki og eru bara fúlir á móti. En sumir eru jákvæðir.

Viðmælandinn var hins vegar ánægður með breytingar á sínum verkefnum. Hann sagði:

Ég var mjög heppinn, fékk að fara í eitthvað allt annað og mér fannst það bara frábært. Fannst gaman að fá að takast á við eitthvað nýtt og nýjar áskoranir. Ég kannski græddi á þessu en aðrir lentu kannski í því að gera eitthvað sem þeir kærðu sig ekki um.

Telja má að starfsmennirnir hafi verið ánægðir með viðbrögð stjórnenda í kjölfar seinni uppsagnanna. Flestir voru sammála um að það hafi verið gott að fá inn fagaðila til að halda fyrirlestra. Einnig voru þeir sáttir við upplýsingagjöfina sem virðist hafa verið nokkuð regluleg. Þeim fannst betra að fá upplýsingar um að ekkert væri í fréttum í stað þess að heyra ekki neitt.

Hins vegar virðist vinnuálagið hafa aukist undanfarna mánuði og kvörtuðu starfsmenn jafnframt yfir misskiptu álagi. Einn viðmælenda sagði að fjölskyldan hafi þurft að líða fyrir mikið álag síðustu mánuði og fannst það slæmt. Hvað breytingarnar varðar voru sumir sem tóku breytingunum illa en aðrir með jafnaðargeði og voru jafnvel ánægðir að fá að glíma við fjölbreyttari verkefni.

„Það eru litlu hlutirnir sem skipta máli“

Það var ekki eingöngu skorið niður í starfsmannafjölda heldur voru launin skorin niður um 10%, öll símenntun, námskeið og ráðstefnur voru skorin við nögl. Aðrir þættir voru einnig nefndir sem starfsmönnum fannst óheppilegt að teknir voru af og nefndu til dæmis páskaegg.

Einn viðmælenda hafði orð á því að litlu hlutirnir hafi verið að klikka. Hann sagði:

Það var dálítið margt sem fór í einu. Til dæmis voru launin lækkuð, kexið í mötuneytinu...svona smotteri. Allt í einu var allt skorið við nögl. Maður fékk ekki einu sinni páskaegg. Fyrir okkur starfsmennina ...það getur ekki riðið neinu fyrirtæki að fullu að gefa okkur páskaegg. Mér fannst það dálítið svona...skrýtið. Það skiptir kannski ekki miklu máli en já, það voru svona litlu hlutirnir sem skipta máli og sem voru svolítið að klikka hérna.

Annar viðmælandi tók páskaegginn einnig sem dæmi og sagði að það væri tækifæri stjórnenda að gefa eitthvað til starfsmannanna. Hann sagði:

Til dæmis núna eru páskar og það hafa alltaf verið keypt páskaegg handa starfsmönnum en það var tekið af í fyrra. Maður hefur svo sem ekkert við páskaegg að gera en þetta samt svona tækifæri sem fyrirtækið hefur til þess að labba um fyrirtækið og gefa eitthvað til starfsmanna sinna.

Hann sagði einnig að það, að færa starfsmönnum páskaegg, væri tækifæri sem stjórnendur fengju til að þjappa fólkinu saman. Honum fannst þeir ekki hafa nýtt sér það nægilega vel. Hann bætti við: „Og eins og að gefa [starfsmönnum] páskaegg finnst manni bara vera tækifæri sem stjórnendur ættu að nýta sér.“

Annar viðmælandi talaði um þessa litlu hluti sagði þá skipta miklu máli upp á starfsandann að gera. Hann sagði það vera hugsunina á bakvið litlu atriðin sem væri mikilvægust á svona tímum. Hann sagði:

Ég vil ítreka mikilvægi allra þessara litlu hluta, þessara litlu smáatriða sem skipta svo gríðarlega miklu máli upp á mórál og svona stemningu að gera. Öll þessi smáatriði skipta svo rosalega miklu máli. Þessir litlu hlutir skipta svo miklu máli, hugsunin er það sem skiptir máli, hugsunin á bakvið það að fá eitthvað lítið að gjöf.

Af ummælum viðmælendanna má túlka ákveðna gremju. Þessir viðmælendur töluðu um að páskaeggjagjafir hafi verið teknar af og að stjórnendur hafi ekki nýtt þessa litlu hluti til að gleðja starfsmennina. Þeim fannst meira vægi í hugsuninni á bakvið þessa litlu hluti frekar en í hlutunum sjálfum.

„Það er svo margt sem hægt er að gera“

Viðmælendurnir töluðu flestir um mikilvægi þess að starfsmenn og stjórnendur gerðu eitthvað skemmtilegt til að þjappa hópnum saman. Þeir voru þó ekki allir sammála um að nóg væri gert af því og að þar mættu stjórnendur bæta sig. Þegar einn viðmælandi var spurður út í hvað það væri helst sem þjappaði starfsmönnum saman var svarið: „Það er svo margt sem hægt er að gera. Það þarf ekki að vera neitt stórt.“

Hann hélt hann áfram og sagði að árlegir haustfundir væri dæmi um viðburð sem þjappaði hópnum saman. Hann sagði:

Það eru svona haustfundir haldnir á hverju ári og þá er farið með okkur eitthvað út fyrir bæinn á laugardegi, svona vinnufundir. Þá er svona verið að taka á ýmsu í fyrirtækiðni og við vinnum í hópavinnu og svo er svona húllum hæ um kvöldið. Þetta er svona stemning og þetta þjappar svolítið fólkinu saman.

Annar viðmælandi sagði að ýmsar uppákomur væru af hinu góða og að það mætti alveg gera meira af einhverju slíku. Hann dagði: „Það hefur líka verið reynt að hafa einhverjar uppákomur til að efla liðsandann og mér finnst það allt í lagi. Það mætti alveg hafa eitthvað slíkt oftar.“

Einn viðmælandi sagði að starfsmannafélagið væri mjög virkt í því að setja fram allkyns uppákomur en fannst aftur á móti skorta upp á virkni á meðal stjórnenda. Hann sagði:

Mér finnst starfsmannafélagið vera mjög virkt sko en hversu mikið hefur komið frá stjórnendum finnst mér ekki nægilegt. Mér finnst eins og starfsmannafélagið sé að eiga frumkvæði að flestum hlutum og reyna að peppa upp mórallinn. Já, það er alltaf hægt að sjá meira af því sem er gott.

Annar viðmælandi var á þeirri skoðun að ekki væri nógu mikið gert af því að þjappa starfsfólkinu saman og fannst honum talsvert vanta upp á það. Hann nefndi samt sem áður árlega haustfundinn en sagði hann samt sem áður ekki vera notaður til þess að þjappa hópnum saman. Hann sagði: „Við höfum á hverju ári haustdag og þá gerum við eitthvað gaman líka skilurðu og þá er það kannski meiri hvati til að fólk mæti...en ástæðan fyrir honum er ekki sú að þjappa fólkinu saman.“

Þegar hann var spurður nánar út í það hvað honum fyndist skipta máli þegar kemur að þessum þætti nefndi hann að stjórnendurnir þyrftu sjálfir að koma inn í félagslífið og taka meiri þátt og eiga meira frumkvæði að því að gera eitthvað saman. Hann sagði:

...ég hef reyndar alltaf sagt það að fyrirtækið eigi að taka meiri þátt, bæði í félagslífi og að byggja upp andann í fyrirtækiðni. Það þarf að peppa fólk meira saman en stjórnendurnir gera það ekki. Þeir þurfa að sýna frumkvæði. Það er bara starfsmannafélagið sem sér um það, stjórnendurnir eru ekki að þessu sjálfir, að peppa starfmennina saman og gera eitthvað svona.

Hann talaði einnig um þörfina á því að stjórnendur myndu vinna meira með starfsmannafélaginu og stuðla marvisst að því að þjappa fólkinu saman og að stjórnendur þyrftu að gera sér betur grein fyrir mikilvægi þess að fólk gerði eitthvað saman. Hann sagði: „Tilgangurinn er að fólk hittist þannig að það kynnist betur, til að

ég þekki þennan betur á morgun en ég þekki hann í dag og get þar af leiðandi leitað til hans og fengið aðstoð og hjálp með mín verkefni.“

Ljóst er að starfsmönnum finnst ýmislegt gott vera gert innan fyrirtækisins til að þjappa saman fólkinu og byggja upp góðan starfsands. Samt sem áður finnst mörgum þeirra skorta upp á að stjórnendur sýni virkan þátt og eigi frumkvæði að því að gera eitthvað með starfsfólkinu.

Í kjölfar uppsagnanna voru settir á mánaðarlegir fundir þar sem starfsmannafélagið og stjórnin gat sest niður og rætt málin. Starfsmannafélagið gat á þeim fundum komið upplýsingum starfsmanna áfram til stjórnenda og virtist þetta fyrirkomulag hafa heppnast ágætlega.

Einn viðmælandi sagði: „Við höldum svolítið utan um okkar mál þar sem starfsmennirnir gátu í gegnum starfsmannafélagið lagt fyrir ýmis málefni og spjallað saman. Það virkaði mjög vel“

Hann sagði að þau mál sem rædd voru á þessum fundum hafi verið af ýmsum toga, ýmislegt sem brann á starfsmönnum og með þessu móti var hægt að koma málunum á framfæri í gegnum starfsmannafélagið. Hann sagði:

Þarna var rætt um launalækkarnir og slíkt og þetta var svo sent til stjórnar Teris þar sem farið var yfir stöðu mála. Því erindi var í raun svarað og okkur boðið að fá mánaðarlegan fund með forstjóra og mannauðsstjóra þar sem formaður starfsmannafélagsins gat rætt þessi mál fyrir hönd starfsmannanna. Þarna gátum við rætt málin án þess að það væri hættu fyrir þann starfsmann að ræða um hluti sem stjórnendum finnst óþægilegt að heyra.

Aðspurður um hvort þessir fundir hafi verið gagnlegir sagði hann: „Við vorum sátt við að fá þetta tækifæri og það var ekki tekið illa í það og svona opin eyru fyrir því hjá stjórnendum.“

Annar viðmælandi talaði um að honum þættu stjórnendur mega nýta starfsmenn enn betur við að koma skoðunum sínum og hugmyndum á framfæri í uppbyggingarferlinu. Hann sagði:

...ég held að það væri alveg hægt að nýta okkur ennþá meira en er gert með því einmitt að safna í svona viskubrunn og fá okkur til að leggja fram okkar hugmyndir. Auðvitað getum við alveg gert það daglega en það er svo oft í svona hópum að það kvikna svona skemmtilegar hugmyndir þú veist, einn hendir upp setningu og aðrir taka við henni og tvinna við hana og á endanum verður kannski til eitthvað.

Þegar viðkomandi er spurður að því hvort honum finnist stjórnendur taka vel í hugmyndir starfsmanna sagði hann: „Já já, mér fannst það alveg og okkur stóð til boða að tala við mannauðsstjórnann, forstjórnann og alla yfirmennina sem við þurftum á að halda. Það var ekkert vandamál.“

Hérna kemur fram að starfsmennirnir fengu grundvöll fyrir því að koma sínum skoðunum á framfæri í gegnum starfsmannafélagið. Það hefur eflaust komið stjórnendum vel að heyra þeirra raddir. Ánægja virtist vera með undirtektir stjórnenda við hugmyndum og tillögum starfsmanna.

„Það vantar svona heildarsýn“

Viðmælendur voru ekki allir sammála um það að traustið hafi boðið hnekki eftir niðurskurðinn þó sumir væru hins vegar á þeirri skoðun. Einn viðmælandi, sem taldi traustið hafa minnkað sagði ástæðuna mega rekja til skorts á heildarsýn hjá stjórnendum. Hann sagði: „Það vantar svona heildarsýn yfir hvað er að gerast.“

Þegar viðkomandi var beðinn um að útskýra það nánar sagði hann:

Stundum finnst mér þeir hafa rangar áherslur. Leggja áherslur á verkefni sem þeir ættu ekki að leggja áherslur á á meðan önnur verkefni ættu að hafa forgang. Og ég vil meina að þau hafi ekki nægilega yfirsýn.

Annar viðmælandi talaði ekki eingöngu um að traustið hafi minnkað heldur einnig hollustan. Hann sagðist sjá það á því að nokkrir starfsmenn hafi fljótlega leitt hugann að því að fara eitthvað annað. Hann sagði:

Ég held að þetta allt hafi ekki haft góð áhrif á traust og hollustu. Ég held til dæmis að hollusta hafi minnkað. Eftir [niðurskurðinn] fóru nokkrir starfsmenn að íhuga aðrar leiðir án þess að vita meira um framhaldið. Voru bara tilbúnir að gefast upp og hætta þessari baráttu... og jú, traust til stjórnenda hefur líka minnkað.

Einn viðmælandi sagði nauðsynlegt að endurbyggja traustið en taldi þó starfsmenn ekki vantreysta stjórnendum. Hann sagði: „Já, það þarf að halda áfram að endurbyggja traust en ég held að menn séu ekkert sárir út í stjórnendur. Þetta var eitthvað sem var óhjákvæmilegt.“

Sjá má að einhverjir starfsmenn telja að traustið hafi minnkað og rekja það helst til stjórnenda, þeirra áherslna og ekki nægilega yfirsýn. Sumir telja að það leiði til brottfalls einhverja starfsmanna.

„Vinnustaðurinn hefur einkennst af bið“

Nokkrir viðmælendur töluðu um biðina og minntist einn þeirra á að honum fyndist stjórnendur ekki hafa nýtt tímann nógu vel. Hann sagði:

Það sem mér hefur helst fundist helst vera neikvætt er vinnustaðurinn hefur einkennst af bið og því að sjá til. Mér finnst ekki verið að verja tímanum nógu vel. Ekki verið að gera einhver verkefni í stað þess að bíða og sjá til og svo er kannski komið hálf tölur þar sem hefði verið hægt að gera eitthvað mikið. Þannig að það er það sem hefur pirrað mig eftir hrún, það er þessi biðstaða.

Annar viðmælandi nefndi einnig biðina og sagðist telja stjórnendur hafa gert mistök með að bíða of lengi eftir ákvörðunum annarra í stað þess að taka af skarið. Hann sagði:

Það sem ég held að stjórnendur hafi gert mistök með var að vera of lengi svona að bíða, bíða alltaf eftir að eitthvað gerðist í stað þess að koma fram með „stratigíu“ varðandi hvernig ætti að taka á fólkinu.

Hann bætti jafnframt við: „Kannski eru þeir of mikið í því að einbeita sér að tölunum og hvernig þeir geti náð niður þessum kostnaði.“

Það sem helst stendur upp úr hér er sú bið sem verið hefur nánast frá bankahruninu. Sumum starfsmönnum finnst stjórnendur ekki hafa nýtt biðina sem skyldi og telja þeir að of langur tími hafi fari í það að bíða í stað þess að taka af skarið.

„Stjórnendur eru mjög nálægt fólkinu“

Í uppbyggingarferlinu er nauðsynlegt að stjórnendur standi með starfsmönnum sínum og styðji þá í gegnum mestu erfiðleikan. Flestir voru sammála um að stjórnendur Teris væru búnir að standa sig vel í því. Þegar einn viðmælenda var spurður að því hvernig honum þættu stjórnendur hafa staðið sig gagnvart starfsmönnum sagði hann:

Þeir eru mjög nálægt fólkinu...mér finnst stjórnendur hér vera vel viljaðir og vel af vilja gerðir til að gera hlutina rétt og vel. Ég er kannski svona jákvæður...en þeir eru allavega að reyna finnst mér. En svona eftir á að hyggja held ég að þetta hafi komið þeim svo mikið á óvart að þeir gátu í raun ekki undibúið þetta betur. En mér finnst þeir hafa staðið sig bara þokkalega.

Annar viðmælandi sagði að það lífgaði aðeins upp á stemninguna að gera smá breytingar innan fyrirtækisins. Hann sagði:

Stjórnendur hér hafa verið duglegir við að vera sífellt að breyta til...alltaf að horfa á eitthvað nýtt og það hafa alltaf verið einhverjar smá breytingar í fyrirtækiðni, alltaf eitthvað að gerast. Bara svona smá skipulagsbreytingar, færa til svona...fyrst fannst mér þetta skrítið en núna sé ég að þetta er svolítið sniðugt, að hreyfa svolítið til sætin og færa til fólkið.

Af þessum ummælum má sjá að stjórnendur hafa reynt að standa með starfsfólkinu og taka vel á málunum. Einnig virðast þeir leggja áherslu á að gera smávægilegar breytingar til þess að hrista aðeins upp í umhverfinu.

„Það er allavega einhver stefna í óvissunni“

Þrátt fyrir talsverðan niðurskurð og skipulagsbreytingar er ekki þar með sagt að Teris sé komið á lygnan sjó. Enn er þó nokkur óvissa um helstu eigendur fyrirtækisins og má þar helst nefna Byr Sparisjóði. Óvíst var um á þessum tíma hvaða áhrif það myndi hafa á starfsemi Teris ef Byr yrði tekinn yfir². Eftir talsverða bið og kyrrstöðu ákváðu stjórnendur að mynda nýja stefnu og var starfsmönnum kynnt sú stefna um miðjan apríl. Viðmælendur voru flestir sammála um að óvissan væri enn til staðar og þótti hún nokkuð óþægileg.

Einn viðmælandi taldi það mjög mikilvægt skref sem stjórnendur tóku þegar þeir komu fram með nýja stefnu. Hann sagði: „Það er allavega einhver stefna í óvissunni.“

Annar viðmælandi talaði einnig um að óvissan væri enn til staðar og var sammála því að ákvörðun um nýja stefnu hefði verið mikilvæg á þessu sviði. Hann sagðist halda að sú ákvörðun verði til þess að starfsmennirnir verði meira samtaka í því að stefna saman að ákveðnu marki. Hann sagði:

Sko...það er ennþá óvissa í gangi. En við ætlum allavega að keyra áfram og það finnst mér jákvætt og svo verður bara annað að koma í ljós. Manni líður betur með stöðu fyrirtækisins og einnig hvað varðar stöðu mína innan fyrirtækisins þegar fyrirtækið er að taka einhverja stefnu.

Hann sagði jafnframt að óvíst væri hvað gerðist á leiðinni en „við ætlum þó að reyna að fara á einhvern einn stað eftir einhvern ákveðinn tíma og hvað gerist á leiðinni er óvíst. Þá er allavega búið að stefna þangað og við erum þá öll að horfa þangað.“

² Þann 23. apríl 2010, var Byr-sparisjóður tekinn yfir af ríkinu. Teris varð ekki fyrir neinum áhrifum af þeim gjörningi á meðan vinnslu ritgerðarinnar stóð.

Annar viðmælandi talaði um hversu jákvætt skref það hafi verið að stjórnendur að settu fram nýja stefnu og ný markmið og sagði jafnframt að „stjórnendur hefðu ávallt verið duglegir í því að fylgja eftir þeim ákvörðunum varðandi þær breytingar sem þarf að gera.“

Þegar spurt var út í óvissuna sagði einn viðmælandinn að ef til þess kæmi að einhver af sparisjóðunum myndu falla, myndi það bitna á starfsemi Teris. Hann sagði: „Og það þýðir bara það að ef eitthvað kemur fyrir einhvern sparisjóð, þá bitnar það hér á okkur. Og það þýðir það að það verða uppsagnir.“

Annar viðmælandi sagði að margir starfsmenn hefðu vaðið fyrir neðan sig vegna óvissunnar og þótt búið væri að kynna nýja stefnu, væru margir með „plan b“ til vara. Hann sagði:

Næstu mánuðir eru bara óvissa, það er ekkert annað sem ég get sagt. Við viljum gera allt sem við getum til að byggja fyrirtækið upp aftur og ég veit að það eru flestir af vilja gerðir til að gera það. En ég veit líka að það eru einhverjir hérna með plan b ef eitthvað gerist.

Hann sagði jafnframt að þrátt fyrir óvissuna væri samt sem áður nauðsynlegt að ný stefna hefði verið sett fram eða eins og hann orðaði það:

En ég er persónulega feginn að það var tekin einhver stefna og þá veit ég að þá verður allavega fyrirtækið að stefna þangað og ég verð með í því. Það á að ráða fleira fólk, það er búið að ákveða það og maður sér þá fram á að maður verður allavega í fyrirtækiðni á meðan það er lifandi.

Annar viðmælandi talaði um kosti þess að ný stefna hafði verið lögð fram og talaði um að með henni hafi verið hægt að forgangsraða verkefnum betur og „skerpa samkeppnisforskotið“. Þegar hann var spurður að því hvað fælist í þessari nýju stefnu sagði hann:

Hún felst í því að forgangsraða hvað það er sem við viljum leggja áherslu á og leggja kraft í. Við ætlum að gera ennþá betur. Við ætlum

líka að bæta við fólki. Við ætlum að gera það sem við teljum að skipti máli og við ætlum að gera það súper vel. Ég held að það sé besta mál. Þetta er gert til þess að skerpa samkeppnisforskotið. Það er algjörlega nauðsynlegt.

Hann sagðist einnig telja að hugmyndin á bakið við þessa nýju stefnu væri að rífa upp fólkið og þeir sem væru ekki tilbúnir í það væru einfaldlega ekki á réttum stað. Hann sagði:

...ef einhver situr bara í einhverjum doða og sér ekkert nema vesen og svartnætti, þá er þetta opinber stefna um annað og ef þú sem starfsmaður ert ekki til í þetta, ertu þá á réttum stað?

Annar viðmælandi sem sagði óvissuna vissulega mikla, sagðist ekki gera mikið úr því að velta sér upp úr hlutunum. Hann sagði: „Ég held að það fari algjörlega eftir því hvort Byr stendur eða ekki en ég nenni ekki að velta mér upp úr því hvort það verður eða ekki, það verður bara að koma í ljós.“

Hann sagði jafnframt að það hefði ekkert upp á sig að velta sér upp úr hlutunum: „Það eru sumir sem sleppa aldrei góðum áhyggjum en ég reyni að sleppa þeim. Maður hefur enga stjórn á því þannig að þá er bara betra að sleppa því að velta sér upp úr því.“

Stjórnendur

Þegar kom að því að fjalla um stöðuna eins og hún er í dag voru báðir stjórnendurnir sammála því að nokkuð vel hafi tekist til við uppbygginguna. Þeir voru sammála því að mikilvægt væri að horfa fram á veginn en gerðu sér jafnframt grein fyrir því að umhverfið væri erfitt, sérstaklega vegna óvissunnar sem enn ríkir.

„Lífið verður að halda áfram“

Annar stjórnendanna sagði að fljótlega eftir fjöldauppsagnirnar hafi stjórnendur áttað sig á því að það þyrfti að fá fagaðila til að tala við starfsfólkið. Það var ekki eingöngu

gert til þess að stappa stálinu í starfsmennina heldur einnig til að fara yfir málin með stjórendunum.

Hann sagði jafnframt að reglulegir fundir með starfsfólkinu hefðu verið mikilvægir til þess að átta sig á því hvernig líðanin væri og til að ræða málin. Einnig sagðist hann hafa viljað gera starfsfólkinu grein fyrir því að lífið héldi áfram. Hann sagði:

Við funduðum reglulega saman. Við ræddum um hvað fólk væri að segja, hvernig því liði og hvað við gætum gert til að hjálpa því og svona...reyndum að tala opinskátt um þetta. Það var ýmislegt gert og við ræddum það á starfsmannafundum og að lífið verður að halda áfram og við hin þurfum bara að halda áfram.

Hann sagði jafnframt að það hefði verið mikilvægt að fá til sín fagaðila til að ræða við starfsmennina um uppsagnirnar og eins til að fara yfir málin með öðrum stjórnendum. Hann sagði:

Fljótlega eftir [uppsagnirnar] fáum við svo inn til okkar ráðgjafa frá Capacent og Vinnuvernd til að fara yfir það með öllum stjórnendum, bæði framkvæmdastjórum og millistjórnendum, hvernig við ættum að vinna með framhaldið.

Samkvæmt honum var mikil áhersla lögð á upplýsingaflæði og „að gefa upp stöðu mála um leið“. Hann sagðist hafa reynt að miðla upplýsingum til starfsmanna um allt það sem hann hafi getað látið það vita um og sagði einnig: „Stundum sendi ég út fréttir þótt það sé ekkert endilega í fréttum, það er bara til að láta fólk vita að það er allt óbreytt eða að það er sama óvissan...stundum er bara nóg að segja það.“

Einnig sagði hann: „Þetta er búið að vera ofboðslega skrytið tímabil, síðasta ár er búið að vera ofsalega skrytið.“ Hann benti á að það hafi verið lögð áhersla á að gera ýmislegt saman, bæði til að styrkja hvert annað sem og til að geta varið meiri tíma saman. Hann sagði:

Við reynum á hverjum föstudegi að vera með stutta fyrirlestra, [fáum] annaðhvort einhvern utan frá eða einhverja starfsmenn hér til að kynna hvað þeir eru að gera. Í hruninu þurftum við bara að skrúfa

fyrir alla endurmenntun, sem er gríðarlega mikilvæg í svona fyrirtæki...núna erum við búin að koma okkur aftur í gírinn. Í millitíðinni bjuggum við til nokkuð sem heitir Teris skólinn og við hugsuðum bara að núna skyldum við mennta hvort annað. Þetta hjálpaði rosa mikið til.

Hvað félagslífið varðar sagði hann það ómetanlegan part af uppbyggingarferlinu að vera með gott félagslíf, þó það sé ekki nema bara til að létta andann. Hann nefndi að stjórnendur hafi reynt hvað þeir gætu til að styðja við bakið á starfsmannafélaginu og hrósaði þeim fyrir sem höfðu lagt hönd á plóg við að halda félagslífinu við. Hann orðaði þetta svona:

Hér eru alltaf reglulega uppákomur. Við vorum með tiltektardag hérna í janúar og þá var dómnefnd sem fer um húsið og fólk dubbar sig upp og er með allskyns þema og mikið grín og svo er partý á eftir hérna niðri. En félagslífið er mjög líflegt og auðvitað hjálpar það til. Það er ómetanlegt að vera með svona virkt fólk.

Hann sagði að starfsfólkið hafi reynt að taka höndum saman og vera virkt í því að reyna að létta andann því að það sé „nauðsynlegt á svona stundum.“

„Jafnvel fleiri verkefni á hvern haus“

Stjórnendur Teris eru meðvitaðir um það að álagið hefur aukist eftir fjöldauppsagnirnar. Þeir sögðu báðir að verkefnin væru nánast þau sömu og annar þeirra sagði: „Þótt bankarnir séu farnir á hausinn eru jafnvel fleiri verkefni á hvern haus. Að auki viðurkenndi hann að hafa misst starfsmenn vegna verkefna sem þóttu óáhugaverð. Hann sagði:

Það hefur byggst upp svolítill óánægja út af þessu og við erum með mörg föst, dagleg, leiðinleg verkefni. Ég hef misst tvo starfsmenn í framhaldinu sem fundust verkefnin ekki nógu spennandi verkefni, þeir hafa farið í annað starf eða í nám erlendis.

Hinn stjórnandinn sagðist gera sér grein fyrir auknu álagi starfsmanna sinna. Hann sagði það ekki eingöngu stafa af auknu verkefnaálagi heldur einnig út af stöðunni í þjóðfélaginu almennt. Hann sagði:

Á meðan hefur bara álag aukist ef eitthvað er út af því að við erum búin að fækka svo mikið. Þannig að þetta er búin að vera [erfitt]. Svo er auðvitað starfsfólk hér, alveg eins og aðrir þegnar bara í þjóðfélaginu almennt, sem á við einhverja fjárhagsörðugleika að stríða eða á ættingja sem á við fjárhagsörðugleika að stríða.

Hann sagðist vita að starfsmenn væru ekki eingöngu að ganga í gegnum söknuð eftir vinnufélögunum heldur einni óvissu á vinnustaðnum og vanlíðan vegna stöðu annarra vina og ættingja. Hann sagði:

Svo horfði starfsfólkið líka á eftir góðum vinum eða maki missti vinnu eða eitthvað slíkt. Öll þessi óvissa í samfélaginu skapar aukið álag og þú finnur það alveg í svona hundrað manna hópi.

Af þessum ummælum má sjá að stjórnendur gera sér grein fyrir óvissunni sem starfsmenn eru að upplifa. Einnig vita þeir að vinnuálag hefur aukist

„Reynum að virkja alla starfsmenn“

Stjórnendur virðast reyna eftir fremsta megni að virkja starfsmenn sína og ein af þeim leiðum er að sýna starfsmönnum að þeirra hugmyndir séu kærkomnar og að stjórnendur taki vel í þær og jafnvel vinni áfram með þær. Þó er ekki unt að taka við öllum hugmyndum heldur verður að meta hvaða hugmyndir séu til þess fallnar að hægt sé að vinna áfram með. Annar stjórnendanna sagði:

Það er hins vegar þannig að í 100 manna fyrirtæki er ekki hægt að krefja alla um hugmyndir..en við notum árlegan haustdag, förum út úr bænum og leggjum línurnar fyrir veturinn. Þá taka allir þátt og þá

skoðum við hvað við getum við gert við þau tækifæri sem eru í stöðunni...

Hann sagði að reynt væri að vinna úr hugmyndum starfsmanna eftir fremsta megni. Hann taldi þetta vera vettvang fyrir starfsmennina til að koma sínum skoðunum og hugmyndum á framfæri. Hann sagði:

...svo eru þessar hugmyndir teknar og unnið úr þeim og úr þeim koma ýmsar þælingar og vangaveltur. Sumt fæðist strax, annað kannski hálfu ári seinna en þannig reynum við að virkja alla starfsmenn og reynum að hvetja þá til að segja sína skoðun.

Jafnframt sagði hann að hlutverk sitt væri að „halda áfram að stjórna, hlutverk mitt er að halda fólki rólegu, reyna að sýna það fordæmi að lífið heldur áfram og það þarf að reyna að bíta á jaxlinn.“

Hinn stjórnandinn lagði áherslu á að ef starfsfólkið fengi ekki næga athygli og ef þeirra hugmyndir væru ekki teknar til greina myndi það leiða til þess að hugmyndirnar hætti að koma til þeirra. Hann sagði að það myndi draga kraftinn úr starfsmönnum eða eins og hann orðaði það:

Það dregur fólk niður að fá ekki þessa athygli. Þetta snýst mjög mikið um verðlaunin og starfsgleðina og þessi sköpunarkraftur þrífst á viðurkenningu. Þú þarft að leyfa starfsmönnum að búa eitthvað til og ef það er hipp og cool þá er það tekið inn í vöruumhverfið.

Þegar hann var spurður að því hvað hann gerði til að halda lífi í sköpunarkrafti starfsmannanna sagðist hann leggja aðal áherslu á bjartsýni og reyna að draga úr þeim neikvæðu áhrifum sem kreppan getur haft á starfsmennina sé ekki passað upp á það. Hann lýsti þessu svona:

Ja, maður þarf að vera fullur bjartsýni allan daginn og segja bara auðvitað gerum við þetta svona. Það sem við erum að gera núna er

bara að gefa skít í kreppuna og þótt allt sé á niðurleið þá erum við ekkert að fara þaðnga heldur bara leyfum við okkur að láta drauma rætast.

Einnig taldi hann umhverfið í dag gefa fólki tækifæri til að vinna verkefni, ólíkt því sem var þegar pressan var sem mest. Hann sagðist vilja nýta tímann til að gera eitthvað uppbyggilegt eða eins og hann orðaði það:

Nú er friður fyrir verkefnum frá kúnum og þá getum við fengið [starfs]fólkið til að gera eitthvað skemmtilegt og uppbyggilegt. Það er ætlunin að gera þetta að draumafyrirtæki og við viljum að fólki detti eitthvað skemmtilegt í hug og láti hlutina gerast og leyfi sér að vera skapandi.

Hann sagði einnig að í dag væru gerðar meiri kröfur til stjórnendanna hvað varðar stuðning og að hann fyndi fyrir því að hann þyrfti að hvetja starfsfólkið meira í starfi því að umhverfið sjálft væri ekki nógu skapandi og að neikvæðni dragi fólkið niður. Hann sagði:

...mér finnst okkar hlutverk hafi breyst að því leytinu til að fólk er í rauninni með miklu meiri kröfur á stjórnendur í dag en áður. Fólk sem var áður mjög drífandi spyr meira núna hvað það eigi að gera. Ég held að ástæðan liggja í því að það er ekkert í umhverfinu sem hvetur beint til sköpunar. Ef þú hlustar á Icesave allan daginn og tekur alla þessa umræðu þá er flaskan alltaf hálf tóm.

Af þessum ummælum má sjá að stjórnendurnir eru frekar meðvitaðir um álagið sem starfsmennirnir þurfa að þola og einnig að margir aðrir þættir hafa áhrif á líðan þeirra. Þeir eru samt að reyna að vera hvetjandi og sýna fordæmi með því að vera jákvæðir og benda á að lífið heldur áfram sinn vanagang.

„Ný stefna“

Þrátt fyrir að rúmt ár sé liðið frá fjöldauppsögnunum er óvissan enn til staðar. Stjórnendur sögðu vandamálið við uppbyggingarferlið vera aðallega það að svo margir utanaðkomandi þættir hafa áhrif á reksturinn sem erfitt er að stjórnað. Frá því bankahrunið varð hefur Teris verið nánast allan tímann í biðstöðu.

Annar stjórnendanna sagði:

En það breytir því ekki að þetta er ekki búíð, þessi óvissa er enn til staðar og við erum enn að kljást við afleiðingarnar. Vandamálið á síðasta ári við uppbyggingarferlið er það að það eru svo ofboðslega margir þættir varðandi okkar rekstur sem við ráðum engu um. Við erum ennþá að bíða eftir því að sjá hvernig fer með þessa viðskiptavini okkar og þá á ég við Sparisjóðina.

Hann sagði einnig að þó ástandið sé óstöðugt í dag að þá muni það ekki vera þannig um ókomna framtíð. Erfitt sé þó að átta sig á hvernig þessir utanaðkomandi áhrifaþættir munu þróast. Hann sagði:

Það eina sem við vitum um framtíð Teris er að það ástand sem varir í dag mun ekki vera til frambúðar. Nákvæmlega hvaða breytingar verða bara hef ég ekki hugmynd um. Það eina sem ég veit er að fyririrtækið eins og það er í dag, verður ekki [alltaf] þannig. Fyrirtækið hefur strúktúrinn til að gera miklu betur og við þurfum meiri umsvif.

Stjórnendurnir gera sér grein fyrir því að óvissan er enn til staðar og sögðu báðir að það væri ómögulegt að vita í hvað stefnir. Jafnframt væri erfitt að hafa stjórn á utanaðkomandi þáttum. Tekin var ákvörðun um það að setja sér ný markmið og útbúa plan til næstu níu mánaða. Annar stjórnendanna sagði þetta nauðsynlegt og bar fyrir nokkrar ástæður. Hann sagði:

Það sem við ákváðum svo í síðasta mánuði var að nú ætluðum við ekki að bíða lengur. Við sáum að þetta gengi ekki svona og innan þess

takmarkaða ramma sem við höfum, höfum við ákveðið að setja okkur markmið um það hvernig við ætlum að byggja þetta fyriræki upp. Við erum búin að setja okkur níu mánaða plan og nú sögðum við við starfsfólkið að við vitum ekki hvað við þurfum að bíða lengi en að núna hættum við þessari bið og reynum að stýra þessu [sjálf] eins og við getum.

Aðspurður um stöðu Sparisjóðanna og hvað myndi gerast ef þeir féllu sagði hann: „Staða sparisjóðanna er vissulega óþægileg en við vitum að öll fyrirtæki eru háð sínum viðskiptavinum. Við verðum bara að breyta því þegar það kemur í ljós að forsendurnar eru eitthvað öðruvísi en við höldum þær vera.“

Hinn stjórnandinn nefndi að ástæða nýrrar áætlunar væri helst sú að það hefði þurft að „snúa við blaðinu með því auka á ný endurmenntun og fjárfesta í innviðum.“ Hann sagði einnig að það skipti mestu máli að vera tilbúin í slaginn þegar uppsveiflan hæfist á ný. Hann sagði:

Í staðinn fyrir að gera bara nákvæmlega það sem viðskiptavinurinn vill, og stundum veit hann ekki [einu sinni] hvað hann vill, þá viljum við leyfa okkur það að fjárfesta í innviðunum okkar því við vitum að það mun allt fara aftur upp aftur. Þá viljum við vera tilbúin að setja allt í botn aftur og vera á undan uppsveiflunni.

Hann sagði jafnframt: „Við höfum ekkert breytt því hvert við ætlum að fara en við förum alveg örugglega hægar þangað og við gætum þurft að fara aðrar leiðir. En það sem við vorum að gera um daginn var í rauninni að setja okkur markmið fyrir árið [þannig að] núna bíðum við ekki lengur.“

„Hefðum ekki getað gert þetta öðruvísi“

Eftir umbrotartíma eins og Teris hefur gengið í gegnum, er eðlilegt að stjórnendur líti til baka og spyrji sjálfa sig að því hvað þeir hefðu getað gert betur og hvað þeir hafi lært af þessari reynslu. Annar stjórnendanna sagði: „Þetta gerðist allt svo snögglega. Þú ert allt í einu kominn inn í atburðarrás sem fáir sáu fyrir.“ Hann hélt áfram:

Þegar ég lít til baka, þá höfum við stjórnendurnir og forstöðumennirnir farið nokkrum sinnum fyrir það hvað mátti betur fara. Til dæmis, eftir fyrri uppsagnirnar fórum við yfir það og skoðuðum hvort við [hefðum] átt að gera eitthvað öðruvísi. Svo þarna í seinni uppsögnunum þá ákváðum við að gera þetta öðruvísi og okkar niðurstaða var sú að við hefðum ekki getað gert þetta öðruvísi.

Hann sagði einnig: „Sumir starfsmenn hafa komið til okkar og sagt að við hefðum ekki getað gert þetta öðruvísi. En samt sem áður, þá breytir það því ekki að þetta er ofboðslegt áfall sem við gengum í gegnum.“

Jafnframt nefndi hann að öll markmið sem sett voru fram í kjölfar niðurskurðarins hafi staðist og jafnvel farið fram úr björtustu vonum, eða eins og hann orðaði það:

Svo skoðar maður hvað maður hefði viljað gera öðruvísi og ég hef ekki fundið neitt stórvægilegt. Þá er ég ekki að reyna að hæla mér eða öðrum hérna. Það jákvæða í þessu er að öll þau markmið varðandi það hvað við þurfum að ná niður í kostnaði, það sem við settum okkur um tekjur fór fram úr, það er við náðum í nýja viðskiptavinum.

Hinn stjórnandinn sagði að það sem hann hefði kannski átt að gera betur væri að hlúa að starfsmönnum og þeirra hugmyndum. Hann sagði: „Maður reynir alltaf að hlúa að því þegar starfsmenn sýna frumkvæði og koma fram með nýjar hugmyndir en stundum mætti maður gera meira af því.“

Hann sagði jafnframt að skipulagsbreytingar í hans deild, sem framkvæmdar voru rúmum mánuði eftir uppsagnirnar, hafi mátt framkvæma öðruvísi. Hann sagði:

Mitt hlutverk er að byggja þetta upp aftur á þessum særða grunni og skipa liðinu upp svólítið öðruvísi og kannski gerðum við ákveðin mistök við það að fara ekki strax í skipulagsbreytingar. Ég heyrði talsverðar gagnrýnisraddir þarna um haustið, að við leyfðum fólkinu að fara í sumarfrí áður en við boðuðum ákveðnar breytingar á sviðinu.

Hann nefndi einnig að mannlega þáttinn hefði hann mátt virkja meira eða eins og hann orðaði það:

Já, kannski þessi sálfræði þáttur í mínu starfi...hann er oft vanmetinn og maður vanmetur hann kannski sjálfur og gefur honum ekki tíma í svona hasar.

Þegar hann var spurður nánar út í þetta sagði hann að þegar starfsmennirnir eigi að hafa athyglina, sé auðvelt að gleyma sér í hinu daglega amstri og láta viðskiptavininn ganga fyrir. Oft skortir þarna jafnvægið. Hann sagði:

Maður eyðir frekar tímanum í að semja við viðskiptavinina og reyna að bjarga þeim þegar maður ætti kannski að láta viðskiptavinina eiga sig í bili og vinna inn á við, með fólkinu en það er erfitt að finna jafnvægið í þessu. Þessi [þáttur] er oft mjög vanmetinn og það er auðvelt að gleyma honum og fresta starfsmannaviðtali en þú verður að bregðast við pirruðum kúnna. Maður dregur það kannski meira en æskilegt væri.

Þegar hann var spurður að því hvort hann telji sig geta bætt sig í því sem snýr að mannlega þættinum sagði hann:

Já,ég er alltaf að reyna, maður reynir kannski meira að vera við og fólk kemur mikið til mín kannski undir öðrum hatti og það leiðir

kannski af sér klukkutíma spjall inni á skrifstofu. Kannski þessi sýnileiki sem ég mætti bæta...

Starfsmenn jafnt sem stjórnendur virðast vera almennt ánægðir með nýja stefnu en eru jafnframt sammála um að óvissan sé enn töluverð. Stjórnendur telja sig hafa beitt réttum aðferðum í uppbyggingarferlinu og ekki hafa getað framkvæmt hlutina öðruvísi.

9. Umræða

Hér á eftir verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar og leitast verður við að svara þeim rannsóknarspurningum sem lagt var upp með í byrjun. Jafnframt eru niðurstöðurnar skoðaðar með hliðsjón af skrifum og rannsóknum sem vísað var til í fræðilega hluta rannsóknarinnar.

Leitað er svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum:

- Hver eru áhrif uppsagna á líðan eftirlifenda?
- Hvaða áhrif hafa aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu á líðan eftirlifenda?

Fjallað verður í fyrsta lagi um vinnustaðinn fyrir uppsagnir, í öðru lagi í uppsagnarferlinu og í þriðja lagi í uppbyggingarferlinu þar sem helstu aðferðir stjórnenda verða lagðar fram .

Vinnustaðurinn fyrir uppsagnir

9.1. Starfsánægja

Starfsfólkinu leið vel og vinnustaðurinn einkenndist af góðu andrúmslofti og léttum starfsanda. Það var mat Saari og Judge (2004) að ef þær væntingar, sem starfsmenn gerðu til starfs síns, væru uppfylltar væru meiri líkur á því að starfsmenn væru ánægðir í starfi sínu og einnig að ánægja smitist milli starfsmanna. Starfsánægjan hefur eflaust smitast milli starfsmanna Teris því gleði og ánægja var allsráðandi í fyrirtækinu. Viðhorf starfsmannanna til starfs þeirra var jákvætt þótt álagið hafi verið talsvert mikið á þessum tíma. Kovach (1995) rannsakaði mikilvægi starfshátta og komst að því að starfsmenn velja áhugaverð verkefni í stað góðra launa. Í

rannsókninni kom fram að starfsmenn Teris hafi allir haft ánægju af verkefnum sínum á þessum tíma. Starfsmennirnir lögðu áherslu á það hversu góður andi var í fyrirtækinu, að þeir hafi haft ánægju af því að takast á við ný og fjölbreytt verkefni og þeim fannst uppbygging fyrirtækisins spennandi. Starfsmennirnir snéru bókum saman og unnu saman að verkefnunum. Noer (2009) líkir vinnustaðnum við fjölskyldu þar sem starfsmenn og stjórnendur eyða miklum tíma saman og deila gleði sínum og sorgum. Einn starfsmaður hafði orð á því að hjá Teris hafi ríkt fjölskyldustemning og að starfsmenn hefðu borið mikla virðingu hver fyrir öðrum.

Margir nýir starfsmenn komu inn á uppvaxtartímunum og höfðu sumir haft afspurn af því, áður en þeir sóttu um starf hjá Teris, að það væri gott að vinna hjá fyrirtækinu, að vel væri hugsað um starfsmennina og að starfsmannaveltan væri lítil. Teris virðist hafa verið eftirsóknarverður vinnustaður. Starfsmönnum kom saman um að samskiptin hafi verið opin og jákvæð. Samkvæmt Rousseau (1989) er sálfræðilegi samningurinn samstæða hugmynda varðandi það hvað hver hópur eigi rétt á að móttaka annars vegar og gefa hins vegar í skiptum fyrir sitt framlag til fyrirtækisins. Þá gegnir fyrirtækið hálfu hlutverki í sambandinu og setur fram ákveðinn grunn sem skapar sálfræðilega samninginn. Að mati höfundar kom fram að sálfræðilegi samningurinn hafi verið uppfylltur, hið minnsta hvað starfsmenn Teris varðar. Þeir voru sáttir við sitt framlag til fyrirtækisins og virtust vera sáttir við það sem fyrirtækið bauð þeim á móti.

Stjórnendur Teris virðast hafa lagt áherslu á góðan starfsanda og að starfsmenn væru ánægðir á vinnustaðnum. Samkvæmt rannsókn Cohrs, Adele og Dette (2006) geta stjórnendur gert ýmislegt til að auka starfsánægju innan fyrirtækja. Einkenni starfsins og möguleikar á þátttöku innan fyrirtækja hafa áhrif á starfsánægjuna ásamt því að starfsmenn fái umboð til athafna, að þeir viti til hvers er ætlast til af þeim og að þeir fái reglulega endurgjöf frá yfirmönnum og samstarfsmönnum. Jafnframt þurfa starfsmenn að finna að þeir séu hluti af heildinni, geti haft áhrif á ákvarðanatöku og að þeir hafi greiðan aðgang að upplýsingum.

Frá því að Teris var lítill og fámennur vinnustaður hefur hann ávallt einkennst af góðum starfsanda. Báðir stjórnendur Teris, sem rætt var við, voru sammála um að starfsánægjan hafi verið mikil og þrátt fyrir aukið álag og meiri kröfur hafi

starfsandinn verið góður. Reyndar var annar stjórnendanna á því að starfsánægjan hafi minnkað á uppvaxtartímum. Hann taldi að mikið álag og kröfur viðskiptavinanna, sem erfitt var fyrir starfsmennina að uppfylla, hafi átt þátt í því að það dró úr starfsánægju. Þó var ekki að heyra það á starfsmönnunum sjálfum. Stjórnendurnir voru hins vegar sammála um að mikill fjöldi nýráðninga hefði haft ýmsa ókosti í för með sér og sagði annar þeirra að mikill tími hefði farið í það að taka á móti nýliðum, tengja tölvur og síma og koma nýjum starfsmönnum inn í starfið. Þessi þáttur gæti hafa haft einhver áhrif á starfsánægju starfsmanna sem fyrir voru þar eð þjálfun nýliða hefur eflaust tekið mikinn tíma frá þeim. Á sama tíma var mikið álag í fyrirtækinu og aukinn fjöldi verkefna og því hefur fjölgun nýráðninga eflaust haft einhver áhrif á starfsánægjuna þótt starfsmenn hafi ekki minnst á það í viðtölum.

9.2. Uppsagnir

9.2.1. Líðan starfsmanna í uppsögnum

Það hafði legið í loftinu að eitthvað væri í vændum og gerðu starfsmenn og stjórnendur sér grein fyrir því. Samt sem áður bjuggust hvorki starfsmennirnir né stjórnendurnir við því sem síðan varð raunin. Þegar þessi óvissa skall á fundu starfsmenn fyrir óþægilegum tilfinningum og vissu ekki við hverju mætti búast. Atburðarásin var mjög hröð og starfsmenn vissu ekki hvers var að vænta. fyrir lá að grípa þurfti til niðurskurðaraðgerða kom það flestum í opna skjöldu. Starfsmennirnir vissu sumir hverjir ekki að uppsagnir hafi átt sér stað fyrr en þær voru yfirstaðnar en aðrir mættu samstarfsfélögum í dyrunum á leið til vinnu, með tár í augunum. Abrahamson (2000) fjallaði um niðurskurð og það að ef fyrirtæk ætluðu sér að lifa af væri nauðsynlegt fyrir þau að gera breytingar. Samkvæmt honum hlýst meiri árangur af breytingum fyrirtækja eftir því sem þær skaða minna og að ástæða niðurskurðaraðgerða væri að flýta fyrir fjárhagslegum markmiðum fyrirtækja. Teris þurfti í þessu tilfelli að bregðast skjótt við og ákváðu þeir að segja upp nokkrum fjölda starfsmanna ásamt því að skera niður þætti eins og símenntun og námskeið starfsmanna. Að auki voru launin lækkuð hjá öllum um 10% sem starfsmenn virtust ekki hafa verið ánægðir með. Samkvæmt Marks (2006) eru breytingar erfitt ferli, jafnt

fyrir starfsmenn og stjórnendur. Þær hafa iðulega neikvæð áhrif á starfsmenn, teymisvinnu og árangur fyrirtækisins. Rannsóknin sýndi fram á að uppsagnirnar og niðurskurðurinn, sem Teris þurfti að ráðast í, hafi haft neikvæð áhrif á starfsánægjuna.

Eftir að búið var að segja upp nokkrum starfsmönnum, skera niður laun og aðra þætti liðu sex mánuðir þangað til næsti niðurskurður blasti við. Þessa sex mánuði fundu starfsmenn fyrir miklum kvíða og áhyggjum þar sem þeir gerðu sér grein fyrir því að hættan væri ekki liðin hjá og möguleiki væri á því að stjórnendur Teris yrðu að segja upp fleira fólki.

Sett hefur verið fram líkan um tilfinningaleg viðbrögð við breytingum. Oft eru einstaklingar ekki búnir undir þær breytingar sem þeir verða fyrir og geta þær falið í sér tilfinningaleg viðbrögð sem byrja með áfalli, síðan afneitun, því næst depurð en eftir það sleppa þeir takinu og prófa svo nýjar vinnuáðferðir. Síðustu viðbrögðin eru styrking á nýrri reynslu og að lokum taka þeir taka breytingarnar í sátt (Jashaphara, 2004). Einn starfsmaður hafði orð á því að hann hafi, í kjölfar uppsagnanna, fundið sömu tilfinningar og þegar hann missti náinn ættingja. Hann sagði að upplifunin hafi verið mjög svipuð því sem hann gekk í gegnum við ástvinamissinn og fannst hálfeinkennilegt að finna svipaðar tilfinningar þegar uppsagnirnar gengu yfir. Einn starfsmaður brást þannig við að hann vildi bara fá að vera í einrúmi þar sem hann vildi ekki horfast í augu við samstarfsmenn sem yrðu látnir fara eða ef honum yrði sagt upp. Sumir starfsmenn fundu ekki fyrir eins sterkum tilfinningum þegar uppsagnirnar áttu sér stað. Það var greinilega munur á viðbrögðum þeirra sem höfðu starfað lengi hjá Teris og þeirra sem höfðu starfað stutt.

9.2.2. Aðferðir stjórnenda í uppsögnum

Rannsóknin sýnir fram á að stjórnendurnir hafi búið sig vel fyrir fjöldauppsagnirnar Starfsmennirnir virðast allir vera sammála um það að þeim hafi verið vel staðið og hafði einn starfsmaður orð á því að fagmannlega hafi verið unnið að því ferli. Hlutverk stjórnenda í breytingum er mjög mikilvægt og samkvæmt Kotter og Schlesinger (1979) geta þeir oft mætt mótspyrnu frá starfsmönnum sínum. Mikilvægt er að stjórnendur geti innleitt breytingar þrátt fyrir mótspyrnuna.

Þegar fjöldauppsagnir lágu fyrir í síðara sinnið? tóku stjórnendur ákvörðun um að fara aðra leið en í fyrri uppsögnunum og létu alla starfsmenn vita fyrir fram hvað væri í vændum. Rannsókn Cascios frá árinu 1993 fjallaði um það hvernig stjórnendur ættu að segja upp starfsfólki og hvernig ekki ætti að standa að því. Kom í ljós að um helmingur þeirra fyrirtækja, sem rannsóknin fjallaði um, hafði undirbúið sig illa og að rúmlega helmingurinn hefði ráðist í aðgerðirnar án nokkurs undirbúnings, stefnu eða markmiða (Isabella, 1989; Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

Með starfsmannafundinum var markmiðið að láta alla vita hver staðan væri og þótt sá fundur hafi verið erfiður var hann óhjákvæmilegur. Eflaust hefðu stjórnendur ekki getað farið betur að því að tilkynna starfsmönnum í hvað stefndi. Með því að leyfa? starfsfólkinu að fara heim eftir fundinn og bíða eftir símtali næsta yfirmanns voru þeir að undirbúa starfsfólkið. Jafnframt vildu þeir stuðla að því að ferlið gengi hratt fyrir sig og að tíminn, sem starfsmenn myndu lifa í óvissunni, yrði ekki of langur.

Ljóst er að stjórnendur Teris höfðu búið sig vel undir seinni uppsagnirnar og var markmiðið að starfsmennirnir myndu ekki verða fyrir eins miklu áfalli og annars hefði orðið. Greinilegt er að uppsagnirnar reyndu mjög á stjórnendur fyrirtækisins og þeir tóku þessar aðgerðir mjög nálægt sér. Þeir litu á starfsmennina sem vini sína og þurftu að horfa upp á þá grátandi og haldandi hver utan um annan. Það reyndi mjög á þá að upplifa það að vinnustaðurinn, sem áður fyrr einkenndist af gleði og ánægju, væri skyndilega í þessum aðstæðum. Stjórnendum fannst einnig erfitt að þurfa að velja þá starfsmenn sem segja átti upp og töluðu um þá sem vini sína. Þeim fannst sárt að horfa á eftir þeim, sérstaklega þar sem staðan á vinnumarkaðinum var ekki góð og ólíklegt að allur þessi fjöldi starfsmanna, sem segja þurfti upp, fengi aðra vinnu í brád.

9.2.3. Áhrif uppsagna á eftirlifendur

Augljóst er að uppsagnirnar höfðu mikil áhrif á eftirlifendur hjá Teris. Sérstaklega hjá þeim sem höfðu starfað stutt. Einn starfsmannanna hafði orð á því að í stað þess að vera ánægður með að hafa haldið starfinu hafi hann fundið fyrir sektarkennd og samviskubiti í kjölfar uppsagnanna. Sá hafði starfað frekar stutt hjá fyrirtækinu og fannst mjög erfitt að sitja eftir og sagðist líða eins og svikara.

Noer (2009) fjallaði um eftirlifendaheilkennið sem tilfinningu sem starfsmenn finni fyrir þegar þeim finnst vera brotið á sér. Oft líður þeim þannig að þeir séu tilneyddir til að vera í starfi þar sem vantar gleði, stemningu og þau persónulegu gildi sem áður einkenndu vinnustaðinn. Sumir starfsmenn töluðu um að hafa fundið fyrir tótleika, söknuði eftir vinnufélögunum og blendnum tilfinningum yfir því að vera að kveðja og um leið að vera eftir. Einum starfsmanni leið mjög illa yfir því að fólki, sem hafði starfað lengur en hann hjá Teris, hefði verið sagt upp og að hann hafi spurt sjálfan sig hvaða ástæða lægi þar á bak við. Annar viðmælandi tók þetta ekki mjög nærri sér, þótt honum hafi fundist leitt að horfa á eftir vinnufélögunum, en hann vissi að hann hafði staðið sig vel og fannst hann ekki hafa átt það skilið að vera sagt upp.

9.3. Uppbyggingarferlið

9.3.1. Stuðningur stjórnenda

Caudron (1996) fjallaði um áherslur fyrirtækja í kjölfar uppsagna. Hann telur að fyrirtæki leggi oft of mikla áherslu á að hlúa að þeim starfsmönnum sem þurfti að segja upp og bjóða þeim ýmiss konar ráðgjöf og námskeið. Hins vegar geri þau lítið til að aðstoða þá sem eftir sitja. Hann fjallaði um að eftirlifendur þyrftu einnig aðstoð við að fóta sig á breyttum vinnustað, að skilja hlutverk sitt og átta sig á breyttum aðstæðum .

Rannsóknin sýnir fram á að stjórnendur Teris hafi áttað sig á mikilvægi þess að hlúa að eftirlifendum. Samkvæmt Marks (2006) er algengt að stjórnendur telji að það versta í umbreytingarferlinu sé yfirstaðið eftir að niðurskurður eða skipulagsbreytingar

eigi sér stað. Hann bendir á að slíkt ferli eigi sér engan endi og að stjórnendur megi ekki túlka það þannig að upplausnartíminn sé að baki eftir að ráðist hefur verið í slíkar breytingar. Með því að fá inn fagaðila strax í kjölfar fjöldauppsagnanna og bjóða starfsmönnum, sem eftir sátu, upp á að geta leitað til Vinnuverndar er ljóst að stjórnendur Teris gerðu sér grein fyrir því að starfsmennirnir þyrftu á stuðningi að halda. Einn starfsmannanna hafði orð á því að hann hafi fundið fyrir umhyggju frá stjórnendum og vilja til að hjálpa þeim að fara í gegnum ferlið.

Rannsóknir hafa sýnt fram á að uppsagnir geta leitt til minni hollustu eftirlifenda í kjölfar uppsagna. Meiri líkur eru á því ef þeim finnst uppsagnirnar hafa verið ósanngjarnar (O'Neill og Lenn, 1995) og því er mikilvægt að stjórnendurnir séu meðvitaðir um reiði eða biturð starfsmannanna í garð þeirra. Stjórnendur Teris eru sammála um að mannlegi þátturinn skipti meira máli við þær aðstæður en áður og báðir reyndu að leggja meiri áherslu á að vera sýnilegir. Reyndar sagðist annar stjórnandinn eiga erfitt með að finna jafnvægið á milli þess að sinna starfsmönnum sínum og viðskiptavinunum og viðurkenndi að hann gæti bætt sig í því að hlúa að starfsmönnum. Hann taldi mikilvægt að vera sýnilegur og vera tilbúinn til að ræða málin. Einnig fannst honum jákvætt að starfsmenn leituðu til hans.

Ljóst er að starfsfólk Teris upplifir meira vinnuálag í kjölfar uppsagnanna. Eftirlifendur finna ekki eingöngu fyrir höfnun, reiði og depurð í kjölfar uppsagna heldur einnig auknu vinnuálagi þar sem færri hendur vinna sömu verkefni. Meðan álagið eykst heyja stjórnendur baráttu við að endurbyggja hópinn sem sundraðist og er það þeirra viðfangsefni að aðstoða starfsfólkið að fóta sig á ný og skila þeim afköstum sem til er ætlast (Salemi, 2005). Nokkuð margir höfðu orð á því að álagið hafi aukist og einnig að það sé misskipt. Mátti heyra á þeim að þeir væru ósáttir við það og að á meðan þeir væru að horfa upp á ákveðinn fjölda starfsmanna vinna á eðlilegum hraða væru sumir endalaust í kapphlaupi við tímann. Stjórnendur virðast gera sér grein fyrir þessum vanda og töluðu þeir báðir um að ætlunin sé að bæta við starfsfólki og að það sé eitt af nýju markmiðunum. Hins vegar hafa þeir lítið gert til þess að sporna við þessu aukna álagi og er eins og starfsmennirnir hafi þurft að sætta sig við það.

9.3.2. Upplýsingamiðlun

Allir starfsmenn voru sammála um að miðlun upplýsinga hafi verið til fyrirmyndar hjá stjórnendum Teris. Samkvæmt þeim hefur alltaf verið lögð áhersla á það að koma upplýsingum til starfsmanna annaðhvort með tölvupósti eða á starfsmannafundum og kemur það vel í ljós að mikil ánægja hefur verið með það. Burke og Leiter (2000) fjölluðu um að stjórnendur verði að veita starfsmönnum sínum reglulega upplýsingar um stöðu fyrirtækisins og hvað sé framundan. Þegar starfsmenn finna að þeir geti verið öruggir með starf sitt eiga þeir auðveldara með að horfa bjartsýnum augum á framtíðina (Hareli og Tzafir, 2006).

Margir höfðu orð á því að þeim hafi liðið betur að fá upplýsingar um að ekkert væri í fréttum í stað þess að heyra ekki neitt. Ef þeir hins vegar fengu engar upplýsingar fundu þeir fyrir meiri óvissu og óöryggi. Einn starfsmannanna benti á að upplýsingaflæðið væri nauðsynlegt til þess að starfsmenn falli ekki í þá gryfju að velta sér upp úr því hvað gæti mögulega gerst og að slíkar vangaveltur gætu orsakað meiri neikvæðni og haft áhrif á afköstin. Ljóst er að báðir stjórnendurnir telja mikilvægt að upplýsingaflæðinu sé ekki ábótavant og talaði annar stjórnendanna um að hann hafi ávallt lagt mikið upp úr því að koma upplýsingum reglulega til starfsmanna, jafnvel þótt ekkert sérstakt væri í fréttum. Hann sagðist finna fyrir því að reglulegir tölvupóstar og fundir gerðu það að verkum að starfsfólkið byggði ekki við eins mikla óvissu og sagðist hann leggja áherslu á að koma í veg fyrir hana eftir bestu getu.

9.3.3. Uppbygging starfsanda

Þegar kom að því að ræða um vinnuandann og hvað það væri sem stjórnendur lögðu áherslu á í samskiptum sínum við starfsmenn kom ýmislegt í ljós. Salemi (2005) fjallaði um að stjórnendur fái oft litla þjálfun í því hvernig ná eigi bata eftir erfiða tíma. Taldi hann að þeir fengju meiri þjálfun í því hvernig eigi að orða hlutina þegar færa þurfi slæmar fréttir en að eiga við niðurbrotið starfsfólk.

Sumir starfsmenn höfðu orð á því að þeim fyndust stjórnendur ekki leggja réttar áherslur þegar kæmi að því að byggja upp starfsandann. Nefnu sumir þeirra til dæmis að hætt hafi verið að gefa starfsmönnum páskaegg fyrir páska og að litlu hlutirnir, sem oft skipta mjög miklu máli, væru oft að klikka. Það má vel vera að stjórnendur átti sig

ekki á því hvað litlu hlutirnir geta verið mikilvægir. Aðrir starfsmenn nefndu sýnileika stjórnenda og nauðsyn þess að þeir gengju á milli eingöngu til þess að spjalla um daginn og veginn. Sumir voru þó ósammála þessu og sögðu stjórnendur leggja mikla áherslu á það að vera sýnilegir og alltaf tilbúna til að ræða málin.

Ánægja virtist vera með árlegan haustfund og fannst flestum starfsmönnum mikilvægt að halda honum áfram. Hvað félagslífið varðar höfðu sumir orð á því að stjórnendur mættu vera virkari í því að gera eitthvað með starfsmönnum til að þjappa hópnum meira saman. Einhverjir starfsmenn töluðu um að stjórnendur skorti heildarsýn en það var alls ekki algilt.

9.3.4. Nýjar áherslur og ný markmið

Frá því í bankahruninu hafa stjórnendur Teris átt erfitt með að taka ákvarðanir er varða framtíðina. Ákveðin stöðnun ríkti í fyrirtækinu vegna óvissu um það til hvaða aðgerða stjórnvöld myndu grípa vegna Byrs og Sparisjóðanna. Rannsókn Chitwood (1997) leiddi í ljós að niðurskurðaraðgerðir nái sjaldnast þeim afköstum eða því jafnvægi sem lagt var upp með í byrjun. Stjórnendur eru þeir einu sem geta haft áhrif á breytingaferlið og leitt fyrirtækið, deildina eða sviðið í gegnum það. Sú ákvörðun stjórnenda að leggja fram nýjar áherslur og markmið hafði greinilega jákvæð áhrif á starfsmennina og virðist hafa gefið þeim ákveðinn kraft og aukna hjartarsýni hvað framtíðina varðar (Chitwood, 1997; Appelbaum, Close og Klasa, 1999).

Ljóst er að bæði starfsmönnum og stjórnendum fannst hafa verið tekin mikilvæg ákvörðun sem jafnframt hafi verið nauðsynlegt skref í uppbyggingingunni. Markmið þurfa ávallt að vera skýr og á það ekki síst við þegar fyrirtæki hafa gengið í gegnum uppsagnir. Með markmiðasetningu eru allir starfsmenn fyrirtækisins virkjaðir til að vinna saman að verkefnum. Á tímum samdráttar og uppsagna er nauðsynlegt að virkja starfsfólkið þannig að það hafi einbeitta sýn á markmiðin. Stjórnendur þurfa einnig að átta sig á nauðsyn þess að innleiða nýjan og breyttan hugsunarhátt því annars munu starfsmenn ekki samþykkja breytingarnar (Salemi, 2005; Appelbaum, Close og Klasa, 1999). Vissulega mátti finna fyrir ákveðnum létti á meðal stjórnenda sem höfðu beðið lengi eftir því að geta tekið einhverjar ákvarðanir og markað/mótað skýra

framtíðarsýn. Einn starfsmanna talaði um að þessi ákvörðun stjórnenda, að leggja fram nýjar áherslur, hafi verið rétt og skapaði þó ákveðna stefnu í óvissunni.

Með nýjum markmiðum er ljóst að stjórnendur og starfsmenn munu finna farveg til að ganga inn í nýja tíma og segja skilið við það gamla. Þau munu einnig virka hvetjandi á alla. Noer (2009) fjallaði um að til þess að minnka einkenni eftirlifendaheilkennis verði einstaklingarnir að láta af því gamla og ganga inn í það nýja. Til þess að græða eftirlifendaheilkennið þurfa einstaklingarnir að búa yfir persónulegu hugrekki. Helsta forgangsverkefni stjórnenda ætti að vera framsetning á nýju kerfi innan fyrirtækisins sem minnkar líkurnar á því að heilkennin geri vart við sig með endurteknum hætti.

Með framsetningu nýrra markmiða hjá Teris er tilgangurinn sá að næstu níu mánuði muni stefnan vera sett í nýjan farveg þar sem allir starfsmenn munu vinna saman að settu marki. Sögðu stjórnendurnir að þessi stefna hafi verið mikilvægt skref í uppbyggingunni og með henni séu þeir að blása á allt kreppatal. Þeir sögðu báðir að það sé mikilvægt að fyrirtækið og starfsmennirnir verði í stakk búin til að takast á við nýjar forsendur þegar uppsveiflan hefst á ný. Með nýrri stefnu er takmarkið einnig að blása lífi í gamlar glæður og láta verkin tala. Þeir virðast báðir hafa fengið nóg af bið og óvissu.

10. Lærdómur

Meginniðurstöður rannsóknarinnar sýna að uppsagnirnar höfðu talsverð áhrif á starfsánægju innan fyrirtækisins Teris ef miðað er við hvernig hún var áður en til þeirra kom. Ljóst er að vinnustaðurinn bjó yfir gleði, samvinnu, góðum starfsanda og vilja til að taka að sér ný og krefjandi verkefni. Að sama skapi voru samskiptin opin og jákvæð og félagslífið var gott.

Í kjölfar uppsagnanna beggja braust út talsverð reiði og biturð meðal starfsmanna. Uppsagnirnar virðar hafa komið þeim mjög í opna skjöldu og nánast allir viðmælendur voru hræddir um að fá uppsögn. Fyrri uppsagnirnar gerðu það að verkum að mikil óvissa skapaðist á vinnustaðnum í þá sex mánuði sem liðu þar til seinni uppsagnirnar, eða fjöldauppsagnirnar, áttu sér stað. Þegar þær voru framkvæmdar fann starfsfólkið fyrir meiri doða og leiða í kjölfarið, enda mun fleiri starfsmönnum sagt upp en í fyrra skiptið. Augljóst er að stórt skarð var höggvið í starfsmannahópin og starfsandinn beið mikinn hnekki.

Stjórnendur brugðust rétt við með því að bjóða starfsmönnum upp á aðstoð fagfólks og að fá inn sérfræðinga til að leiða millistjórnendur inn í næstu skref. Það hefur líklega skipt töluverðu máli á þessari stundu að leiða millistjórnendur strax inn í ferlið. Stjórnendur gerðu sér strax grein fyrir því að um breyttan vinnustað var að ræða og að starfsmenn hefðu orðið fyrir áfalli. Augljóst er að farið var strax út í að skipuleggja með utanaðkomandi ráðgjöfum hvernig takast átti við breytt umhverfi hjá Teris og fara yfir málin.

Vinnuálag jókst töluvert eftir fækkun starfsmanna og svo virðist sem stjórnendur hafi gert sér grein fyrir því. Hins vegar virðast þeir ekki sjá hversu misskipt álagið er. Mættu þeir taka það til greina og reyna að deila verkefnum meira á milli starfsmanna.

Miðlun upplýsinga er eitt það mikilvægasta í uppbyggingarferlinu. Opnar umræður og öll mál uppi á borði er það sem skiptir megin máli. Ef það er ekki gert, getur skapast

enn meiri óvissa. Upplýsingamiðlun er sá þáttur sem var til fyrirmyndar hjá stjórnendum Teris og greinilegt er að lögð var mikil áhersla á þann þátt. Stjórnendur hafa frá því haustið 2008, ávallt lagt áherslu á að miðla upplýsingum til starfsmanna sinna. Sýna niðurstöður að allir starfsmenn voru ánægðir með það og töldu það afskaplega mikilvægt.

Hjá Teris er mikið af ungu fólki sem upplifði kraftmikinn vinnustað í uppsveiflunni. Uppbygging starfsanda er eitt af því sem stjórnendur mættu leggja meiri áherslu á. Einnig mega þeir ekki gleyma því hversu mikilvægir litlir hlutir eru og hvað þeir geta gert mikið fyrir starfsmenn. Hugsunin á bak við einn lítinn hlut getur glatt starfsmenn mikið eins og kom fram í rannsókninni. Starfsmenn kunna greinilega að meta það þegar stjórnendur eru sýnilegir og eiga frumkvæði að því að gera eitthvað með starfsmönnum til að þjappa hópinn saman. Lagt er til að stjórnendur vinni meira með starfsmannafélaginu að því að byggja upp góðan starfsanda.

Ný stefna, sem lögð var fram í apríl 2010, hafði augljóslega jákvæð áhrif á starfsmenn fyrirtækisins og gaf þeim aukinn kraft og stuðlaði að meiri bjartsýni á framtíðina. Sú stefna mun sennilega verða til þess að virkja starfsmenn og stjórnendur í þeim verkefnum sem þeir eru að fást við og munu fást við á næstu mánuðum. Þó stefnan hafi verið sett til níu mánaða, er þó stefna til staðar. Sú ákvörðun virðist hafa fallið vel í kramið hjá starfsmönnum Teris.

10.1. Annmarkar rannsóknar

Við vinnslu rannsóknarinnar komst rannsakandi að því að mikið hefur verið skrifað um uppsagnir og líðan eftirlifenda í kjölfar uppsagna. Margar rannsóknir eru til um það efni sem kom sér vel við gerð rannsóknarinnar. Hins vegar varð rannsakanda það ljóst að ekki hefur ýkja mikið verið skrifað um uppbyggingarferli í kjölfar uppsagna og virðist það viðfangsefni lítið hafa verið rannsakað. Talsvert efni mátti hins vegar finna um uppbyggingu í kjölfar samruna og yfirtöku.

Eftir að rannsakandi hafði tekið öll viðtöl og lokið við að afrita og kóða þau var Byr sparisjóður, einn stærsti eigandi Teris, yfirtekinn af ríkinu. Sú aðgerð hafði talsvert truflandi áhrif á rannsakanda í þeirri vinnu sem framundan var, einkum þegar kom að því að ræða um stöðu og framtíðarhorfur innan fyrirtækisins. Ljóst er að staða fyrirtækisins er enn mjög óljós og mun hún sennilega ekki koma í ljós fyrr en vitað er hvað verður um Byr.

10.2. Tillögur að frekari rannsóknum

Við gerð rannsóknarinnar komu upp ýmsar hugmyndir að frekari rannsóknum. Einkum eru það þrjár hugmyndir sem rannsakandi vill taka fram hér.

Í fyrsta lagi telur rannsakandi að gagnlegt væri að skoða megi viðfangsefni þessarar rannsóknar enn frekar. Í ljósi stöðunnar á íslenskum vinnumarkaði liggur fyrir að mörg fyrirtæki kljást við sama vanda og Teris. Leggur rannsakandi til að sambærilegar rannsóknir verði gerðar og þá jafnvel með stærra úrtaki og fleiri stjórnendum.

Í öðru lagi telur rannsakandi þörf á því að skoða hvort gripið hafi verið til markvissra aðgerða í kjölfar efnahagskreppunnar, sérstaklega á meðal þeirra fyrirtækja sem þurftu að beita fjöldauppsögnum. Fróðlegt væri að vita hvaða aðferðir það eru.

Í þriðja lagi telur rannsakandi þörf á því að skoða frekar hvernig þeir starfsmenn, sem sagt er upp störfum, líti á þær aðferðir sem stjórnendur beita í uppsögnum og hvað þeir telji að megi betur fara í þeim efnum. Starfsmennirnir sem fara, líta sjálfsagt öðrum augum á aðferðir stjórnenda við uppsagnirnar en þeir sem eftir sitja og væri því gagnlegt ef það yrði skoðað frekar.

Lokaorð

Þegar rannsakandi veltir fyrir sér viðfangsefni þessarar rannsóknar og spyr sig að því hvort eitthvað megi læra af þeim niðurstöðum sem hér hafa komið fram þá kemur ýmislegt upp í hugann. Íslensk fyrirtæki eru mörg hver að kljást við sama vanda og Teris og þurfa að horfast í augu við það að hafa þurft að segja upp starfsmönnum í kjölfar efnahagshrunsins. Rannsóknarspurningarnar spruttu upp úr þeim vangaveltum hvaða áhrif uppsagnir hafa á líðan þeirra sem eftir sitja og hvaða aðgerðum stjórnendur þurfa að beita til þess að byggja upp fyrirtækið á ný. Enn fremur er mikilvægt með hvaða hætti þær aðgerðir eru framkvæmdar.

Ekki er hægt að segja að niðurstöður rannsóknarinnar hafi komið rannsakanda mikið á óvart en þær gefa vísbendingu um það að hvernig starfsmönnum leið í kjölfar uppsagnanna og hvaða aðgerðir stjórnendur réðust í. Rannsakanda fannst lærdómsríkt að kryfja viðfangsefnið þó vissulega hefði mátt fara dýpra í efnið. Ljóst er að uppbyggingarferli innan fyrirtækja eftir uppsagnir er langt ferli sem sennilega tekur aldrei enda en með markvissum aðgerðum er auðveldara að ná tökum á því ástandi sem getur skapast í kjölfar slíkra aðgerða.

Rannsakandi hefur mikinn áhuga á að þessar niðurstöður geti nýst stjórnendum sem eru að fást við uppbyggingarferli innan fyrirtækja í dag. Þó ekki væri nema sá þáttur að huga vel að upplýsingamiðlun og nýjum markmiðum í kjölfar niðurskurðar og uppsagna. Með því að setja stefnuna strax í upphafi eru líkur til þess að uppbyggingarferlið verði markvissara og nýtist betur til árangurs.

Hugsanlega er þetta ein fárra íslenskra rannsókna af þessum toga en áhugavert væri að sjá frekari og ýtarlegri rannsóknir á því hvernig stjórnendur geta staðið að uppbyggingarferli eftir uppsagnir og niðurskurð. Ekki er hægt að alhæfa um niðurstöður þessarar rannsóknar og þarf mun meira að koma til, til að það geti orðið.

Þó gefa þær vísbendingar til handa þeim sem hyggja á uppbyggingu innan síns fyrirtækis.

Hér verður litið á niðurstöður sem aðstæðubundna þekkingu en ekki er gerð tilraun til að alhæfa út frá rannsókninni sem hér var gerð. Tilgangurinn var fyrst og fremst að meta áhrif uppsagna á eftirlifendur og þær aðferðir sem stjórnendur notfæra sér í uppbyggingarferlinu.

Viðauki

Viðtalsrammi

Vinnustaðurinn fyrir uppsagnir

- Hvernig myndirðu lýsa starfsandanum á vinnustaðnum fyrir uppsagnir?
- Hvernig myndirðu lýsa álaginu?
- Hvernig myndirðu lýsa starfsánægjunni?

Niðurskurður

- Hvernig leið þér á uppsagnartímanum?
- Fannstu fyrir einhverjum neikvæðum tilfinningum?
 - T.d. reiða, kvíða, samviskubiti?
- Hvernig fannst þér stjórnendur standa að uppsögnunum?
- Hvað finnst þér að stjórnendur hafi mátt gera öðruvísi?
- Hvernig fannst þér stjórnendur hafa staðið sig í kjölfar uppsagnanna?
 - Buðu þeir starfsmönnum upp á einhvern stuðning?
 - Í hverju fólst hann?

Eftir niðurskurð og uppbyggingarferli

- Hvernig finnst þér aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu hafa haft áhrif á líðan þína (til hins betra/verra)?
- Hvernig finnst þér hafa verið staðið að upplýsingastreymi innan fyrirtækisins?
- Hvernig finnst þér vinnuálag hafa verið?
 - Aukist/minnkað?
- Finnur þú í dag fyrir neikvæðum tilfinningum (t.d. reiði, kvíða, samviskubiti)?
- Hvaða aðrar aðferðir telur þú að stjórnendur hafi getað notað?
- Hvernig finnst þér þátttaka starfsmanna hafa verið í uppbyggingarferlinu?
- Hefur viðhorf þitt breyst gagnvart stjórnendum?
 - Á hvaða hátt?
- Hvernig finnst þér sýnileiki stjórnenda vera?
 - Finnst þér eitthvað ábótavant?
- Finnst þér óvissan hafa aukist/minnkað/staðið í stað?
- Er eitthvað sem þú vilt taka fram sem ekki hefur komið fram áður?

Heimildaskrá

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 78(4), 75 - 79.
- Alevras, J. og Frigeri, A. (1987, september). Picking up the pieces after downsizing. *Training and Development Journal*, bls. 29 – 31.
- Alpýðusamband Íslands. (2010). *Endurskoðuð hagspá 2010-2012*. Reykjavík: Hagdeild Alpýðusambands Íslands.
- Appelbaum, S. H., Close, T. G. og Klasa, S. (1999). Downsizing: an examination of some successes and more failures. *Management Decision*, 37(5), 424 – 436.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*, (10. útgáfa). London, Kogan Page.
- Armstrong-Strassen, M. (1994). Coping with transitions: a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(7), 597 – 621.
- Armstrong-Strassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of layoff survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1 - 13.
- Bogdan, R. og Biklen, S.K. (1998). *Qualitative research for education; an introduction to theory and methods* (3. útgáfa). Boston: Allyn and Bacon.
- Buchanan, P. J. (1997). It's time to take the initiative. *Trust and Estates*, 136(8), 16 – 17.
- Burke, R. J. og Leiter, M. P. (2000). Contemporary organizational realities and professional efficacy: downsizing , reorganization, and transition. Í P. Dewe, M. Leiter og T. Cox, (ritstjórar), *Coping, health and organizations* (bls. 237 – 252). London: Taylor & Francis.
- Burke, R. J. og Nelson, D. L. (1997). Downsizing and restructuring: lessons from the firing line for revitalizing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(7), 325 – 336.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? what have we learned? *The Executive*, 7(1), 95 – 104.
- Cascio, W. F. (1993). Strategies for responsible restructuring. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 80 – 91.

- Caudron, S. (1996). Teach downsizing survivors how to thrive. *Personnel Journal*, 75(2), 38 – 48.
- Chitwood, R. E. (1997). Why change is not working in most companies. *National Underwriter*, 101(5), 19 – 21.
- Cohrs, J.C., Adele, A. E. og Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363 – 395.
- Drucker, P. F. (2000). *Management Challenges for the 21.st. Century*. Oxford: Butterworth-Heineman.
- Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir. (2009). *Hverjir eru að fara, hvað er að gerast? Áhrif uppsagna hjá fyrirtækjum í kjölfar efnahagssamdráttar*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Freeman, S. J. og Cameron, K. S. (1983). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4(1), 10-29.
- Guðríður Sigurbjörnsdóttir. (2007). *Sálfræðilegi samningurinn, mótun hans og mikilvægi*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Hagstofa Íslands. (2010). *Hagtíðindi; laun, tekjur og vinnumarkaður 2010*, 95(31). Reykjavík: Hagstofa Íslands.
- Hareli, S. og Tzafir, S. (2006). The role of causal attributions in survivor's emotional reactions to downsizing. *Human Resource Development Review*, 5, 400 – 421.
- Isabella, L. A. (1989). Downsizing: survivors' assessments. *Business Horizons*, 32(3), 35 – 41.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management. An Integrated Approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Judge, T. A. og Church, A.H. (2000). Job satisfaction: research and practice. Í C. L. Cooper og E. A. Locke (ritstjórar), *Industrial and Organizational Psychology* (bls. 166 – 198).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P og Schlesinger, A. L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106 – 114.

- Leana, C. R. og Feldman, D. C. (1992). *Coping with Job Loss: How Individuals, Organizations, and Communities Respond to Layoffs* (1. útgáfa). New York: Lexington Books.
- Marks, M. L. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizings: Facilitating individual adaptation to major organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 35(4), 384 – 399.
- Morrisson, E. W. og Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 19(1), 226 – 256.
- Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.L. og Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), 463 – 496.
- Peak, M. H. (1996). An era of wrenching corporate change. *Management Review*, 85(7), 45 – 49.
- Noer, D. (2009). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Joey-Bass.
- O'Neill, H. M. og Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executive*, 9(4), 23 – 33.
- Riggio, R.E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (5. útg.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574 – 599.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121 – 139.
- Salemi, R. (2005). *Leading after a layoff: Five proven steps to quickly reignite your team's productivity*. Massachusetts: Adams Media.
- Saari, L. M. og Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395 – 407.
- Samtök atvinnulífsins. (2010). *Ársskýrsla 2009-2010*. Reykjavík: Samtök atvinnulífsins.
- Sigurlaug Elsa Heimisdóttir. (2009). *Áhrif efnahagshruns á starfsmenn og starfsmannahald*. Óbirt MA ritgerð: Háskóli Íslands.
- Sigrún Hildur Kristjánsdóttir. (2006). *Uppsagnir og framkvæmdir þeirra: hvernig haga íslenskir stjórnendur uppsögnum starfsmanna?* Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.

Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods* (3. útgáfa). New York: Wiley.

Teris. (e. d.-a). *Teris*. Sótt 19. apríl af <http://www.teris.is/company/Pages/default.aspx>

Teris. (e. d.-b). *Teris*. Sótt 19. apríl af <http://www.teris.is/company/Pages/skipurit.aspx>

Teris. (e. d.-c). *Teris*. Sótt 19. apríl af <http://www.teris.is/company/Pages/sagan.aspx>

Teris. (e.d.-d). *Teris*. Sótt 19. apríl af
<http://www.teris.is/company/Pages/stefnumorkun.aspx>

Vinnumálastofnun. (2010). *Hópuppsagnir í febrúar 2010*. Reykjavík: Höfundur.

