

BCR3100

Bacheloroppgave i HR og personalledelse



Hvordan kan maritim oljeservicenæring beholde sin kritiske kompetanse i den nåværende oljekrisen?

En casestudie av Eidesvik Offshore ASA

Vår 2016

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Bacheloroppgaven har for oss vært noe vi har tenkt på, gledet og gruet oss til i de tre årene vi har studert på Høyskolen Kristiania. Da vi endelig kom i gang i desember ga vi full gass og har ikke sett oss tilbake. Vi entret en verden vi visste svært lite om fra før av, og det har vært fantastisk lærerikt og spennende å få innblikk i en bransje vi anser som ekstremt viktig for den norske velferden og livet vi lever i dag.

Vi har vært heldige og fikk tidlig innpass i Eidesvik Offshore ASA. Selskapet har vært svært behjelpelige, og vi har til og med fått omvisning på noen av båtene. I tillegg har vi satt stor pris på at det ble satt av god tid til intervjuene, hvor vi fikk mye nyttig informasjon fra informantene. Vi retter en spesielt stor takk til HR-sjef Erling Lodden, som har stilt opp mer enn vi kunne forvente.

Vi vil også rette en stor takk til familiene våre som har kommet med faglige innspill, timevis med retting av oppgaver som har blitt redigert i det uendelige, og husly og mat på reisen. Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder Helene Sætersdal for god hjelp.

God lesing!

Oslo, mai 2016

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å se på hva Eidsvik Offshore ASA har gjort for å beholde sin kritiske kompetanse i den nåværende oljekrisen. Kritisk kompetanse er kunnskap og ekspertise innenfor visse funksjoner i selskapet som er nødvendige for at de skal nå sine mål, og ble i denne oppgaven avgrenset til ulike stillingskategorier. Vi har innhentet informasjon om temaene relatert til problemstillingen gjennom forskningsartikler, fagbøker, og offentlig tilgjengelig informasjon om selskapet. For å svare på problemstillingen formulerte vi tre forskningsspørsmål, og vi benyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode. Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer med fem ansatte i Eidesvik Offshore ASA. Etter intervjuene var gjennomført, ble funnene analysert og drøftet. Hovedfunnene våre er at selskapet har brukt flere ulike nedbemanningstiltak for å beholde den kritiske kompetansen ved den nåværende oljekrisen. Det viser seg at bruk av endringsoppsigelser bidro noe til å beholde kompetansen i selskapet, men det var først og fremst bruk av reduksjon av arbeidstid som gjorde at Eidesvik Offshore ASA fikk beholdt sin kritiske kompetanse. I tillegg har dette ført til at selskapet innehar en større grad av fleksibilitet. Resultatene kan ikke generaliseres, men kan indikere at valg av nedbemanningstiltak vil påvirke hvorvidt virksomheter klarer å beholde sin kritiske kompetanse i krisetider.

”Det er betre med eit dårleg skip og eit godt mannskap, enn omvendt” – Lauritz Eidesvik

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord.....	2
Sammendrag	3
1 Introduksjon	6
1.1 Innledning	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Forutsetninger og avgrensninger.....	7
1.4 Om virksomheten.....	7
1.5 Oljekrise.....	9
1.6 Struktur på oppgaven	10
2 Teoretisk rammeverk	10
2.1 Kompetansebegrepet.....	10
2.1.1 Kritisk kompetanse	11
2.2 Arbeidsgivers styringsrett	14
2.2.1 Utvelgelseskrets og utvelgelseskriterier	14
2.3 Nedbemanning	15
2.3.1 Nedbemanningstiltak	16
2.3.2 Nedbemanningsstrategier og nedbemanningstiltak	17
2.3.3 Kritisk kompetanse og valg av nedbemanningstiltak	19
2.4 Oppsummering av teori.....	21
3 Metode	22
3.1 Kvalitativ metode.....	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.2.1 Casestudie	23
3.3 Datainnsamling	23

3.3.1	Utvalg.....	24
3.3.2	Dybdeintervju	24
3.3.3	Intervjuguide.....	25
3.4	Transkribering.....	26
3.5	Koding.....	26
3.6	Reliabilitet og validitet.....	26
3.7	Etikk.....	27
3.8	Kritikk av egen forskning	28
4	Analyse og drøfting av funn	28
4.1	Stillingskategorier som representerer kritisk kompetanse i Eidesvik.....	28
4.2	Valg av nedbemanningstiltak i Eidesvik.....	29
4.2.1	Tiltak under reduksjon av arbeidsstyrken	30
4.2.2	Tiltak under organisatorisk redesign.....	30
4.2.3	Tiltak under systemisk strategi	32
4.3	Valg av nedbemanningstiltak i Eidesvik for å beholde kritisk kompetanse	32
4.3.1	Tiltak under reduksjon av arbeidsstyrken	32
4.3.2	Tiltak under organisatorisk redesign.....	34
5	Oppsummering av funn.....	36
6	Forslag til videre forskning.....	38
	Litteraturliste.....	39

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Transkribering

1 Introduksjon

1.1 Innledning

I følge en IRIS-rapport fra 2015 var det i begynnelsen av 2014 ca. 330.000 ansatte i petroleumsrelatert virksomhet (Blomgren m.fl. 2015). I løpet av 2014 var det et kraftig fall i oljeprisen, samt kraftig reduksjon i investeringer og redusert etterspørsel i den norske olje- og gassektoren – noe som har vedvart utover i 2016. Denne nedgangen vil heretter betegnes som ("**oljekrisen**"). I en slik situasjon vil tiltak knyttet til kostnadsreduksjon og andre måter å fremme konkurranseevnen være aktuelle, herunder ved å redusere eller på annen måte tilpasse bemanningen (Nesheim 2013, 222). I oljesektoren har nedgangen og behovet for omstilling blitt møtt med en rekke kraftige omstillingstiltak, herunder reduksjon av arbeidstokken. I følge hjemmesiden til NAV mottok de ved utgangen av 2015 om lag 49 600 varsler om mulige oppsigelser og permitteringer. Nesheim hevder at nedbemanningstiltak slik som oppsigelser, permitteringer og frivillig avgang, er de virkemidlene som kan ha en effekt på bedriftens resultat på kort sikt, men samtidig kan tiltakene også ha en mer langsiktig effekt ved at de påvirker bedriftens fleksibilitet (Nesheim 2013, 224).

Hvordan oljerelaterte virksomheter håndterer oljekrisen er interessant, fordi dette kan ha en effekt på virksomhetenes kapasitet til å møte en eventuell økt etterspørsel. I en artikkel i e24 sier Runar Rugtvedt, som er bransjesjef i Norsk Industri, at konsekvensene ved den reduserte etterspørselen fra oljeselskapene er at det er mye kompetanse som forsvinner fra norsk sokkel, en "kompetanseflukt" (Lilleby og Aarø, 2015). Selv om det er behov for omstilling i norsk oljesektor, må omstillingene ha et langtidsperspektiv slik at virksomhetene besitter den riktige kompetansen når det kommer en eventuell oppgangskonjunktur.

Forskning på hvordan man vurderer tiltak i en krise er begrenset, mange studier fokuserer på "normale" økonomiske forhold og tar ikke i betraktning de økonomiske svingningene i markedet (van Dalen og Henkes 2013, 308). Det er gjort mye forskning vedrørende nedbemanning, men det meste har handlet om enten de ansatte som går eller hva som skjer med de som blir igjen. Det har ikke vært gjort like mye forskning relatert til hvordan virksomheter bruker ulike nedbemanningstiltak for å kunne beholde ansatte med kritisk kompetanse. Linda Lai definerer kompetanse som "*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og*

mål” (Lai 2013, 46). Kritisk kompetanse vil dermed si den nøkkelkompetansen som virksomheten ikke kan klare seg uten. Vi vil gå nærmere inn på kompetansebegrepet i punkt 2.1.

Dette leder opp til hovedfokuset i denne oppgaven som er den såkalte ”oljekrisen”, og hvordan maritim oljeservicenæring kan bruke ulike nedbemanningstiltak for å beholde kritisk kompetanse.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen vår er: *Hva har Eidesvik Offshore ASA gjort for å beholde sin kritiske kompetanse i den nåværende oljekrisen?*

For å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke stillingskategorier representerer den kritiske kompetansen i Eidesvik?*
- 2. Hvilke nedbemanningstiltak har Eidesvik benyttet seg av i den nåværende oljekrisen?*
- 3. Hvordan har nedbemanningstiltakene ført til at Eidesvik har beholdt sin kritiske kompetanse?*

1.3 Forutsetninger og avgrensninger

Vi avgrenser oppgaven til å benytte Eidesvik Offshore ASA som en case. Vi avgrenser videre til å fokusere på den nåværende oljekrisen og selskapets bruk av nedbemanningstiltak for å beholde kritisk kompetanse. Vi avgrenser her kritisk kompetanse til stillingskategorier for sjøorganisasjonen og undersøker ikke hva den konkrete kritiske kompetansen representerer i Eidesvik Offshore ASA. Vi utelukker også dermed å se på nedbemanningstiltak implementert i landorganisasjonen. Vi undersøker ikke hva den overordnede strategien i selskapet er eller hvordan denne blir operasjonalisert. Vi ser utelukkende på hvordan selskapet har benyttet seg av nedbemanningstiltak, og hvorvidt disse har bidratt til at selskapet har beholdt sin kritiske kompetanse.

1.4 Om virksomheten

Eidesvik Offshore ASA (”Eidesvik” eller ”Selskapet”) holder til på Langevåg på Bømlo, og ble grunnlagt av brødrene Lauritz og Kristian Eidesvik. Siden 1965 har selskapet utviklet seg fra å være en familieeid gründerbedrift med én båt og 12 ansatte, til å bli et børsnotert offshorerederi i 2005 med en flåte på 26 høyteknologiske skip og ca. 450 faste ansatte i

sjøorganisasjonen, 50 faste ansatte i landorganisasjonen og ca. 150 ansatte som er innleid mannskap. Eidesvik tilbyr spesialskip for oljerelaterte operasjoner, og opererer i følge Oslo Børs i Nordsjøen, Canada, Mexicogulfen, Vest-Afrika og Australsk farvann. Selskapet har siden 1990-tallet vært ledende på å innføre miljøvennlige fremdriftssystem i sine båter, og flere av skipene går i dag på naturgass- og batteriteknologi. Eidesvik har en målsetning og en visjon om å være en spydspiss ved å utøve godt sjømannskap, og å være et kraftsenter i utviklingen av innovative og miljøvennlige skips- og operasjonsløsninger. Videre er et av hovedmålene til selskapet å øke og trygge selskapets langsiktige verdiskapning, og gjennom det skape grunnlag for videre vekst, trygge arbeidsplasser og økte aksjeverdier.

I følge hjemmesiden til Eidesvik er forretningsområdene selskapet jobber innenfor; supply, også kalt PSV, subsea og seismikk. **Supply** går ut på at skipene frakter leveranser fra forsyningsbasene på land til offshoreinstallasjonene til havs. Selskapet har totalt ti supplyskip. **Subsea** er et begrep som refererer til utstyr, teknologi og metoder som brukes innen offshore. Subseaskip blir således brukt til å drifte og vedlikeholde installasjonene på havbunnen. Eidesvik har per i dag fem subseaskip. For å arbeide med subsea-operasjoner kreves det høy kompetanse og lang erfaring. Oljeselskaper er den største kjøperen av **seismikk**, da dette er et verktøy som undersøker hvordan havbunnen ser ut. Dette verktøyet brukes for å lete etter olje og gass, og krever mye spesialkompetanse av mannskapet. Eidesvik eier totalt seks seismikkskip.

Selskapet er en av de virksomhetene som er påvirket av oljekrisen. Eidesvik har som mål å operere med langsiktige kontrakter innenfor alle segmentene, men grunnet oljekrisen har de måttet operere flere skip på kortsiktige kontrakter (Eidesvik årsrapport 2015). I supplymarkedet er det redusert aktivitet sammen med et stort overskudd på tilbudssiden, noe som gjør markedet veldig krevende, også fordi oljeselskapene baserer seg på kortsiktige kontrakter. I seismikkmarkedet er det utfordrende å få nye kontrakter på grunn av redusert etterspørsel. I subseamarkedet er det lave ordreinntak og det har vært kanselleringer av kontrakter (Eidesvik årsrapport 2015). Dette har ført til at flere fartøy er lagt i opplag. Eidesvik har per i dag to supplyskip, ett subseaskip og to seismikkskip i opplag. I følge Store Norske Leksikon vil det at skip ligger i "opplag" bety at det er uten beskjeftigelse i en lengre periode, som regel på grunn av manglende oppdrag (Store Norske Leksikon 2009). På grunn av dette har Eidesvik måttet redusere sine kostnader, og har dermed implementert flere

nedbemanningstiltak. I forbindelse med oljekrisen har selskapet totalt hatt fire ulike nedbemanningsrunder. Dette kan illustreres slik:

	Runde 1	Runde 2	Runde 3	Runde 4
Tidsrom	Høst 2014	Vår 2015	Sommer 2015	Vinter 2015
Ansatte ut av selskapet	39	51	14	0

Figur 1: Nedbemanningsrunder. Kilde: (Eidesvik Offshore ASA, styreprotokoller, 2013-2015)

Eidesvik uttaler i sin årsrapport fra 2015 følgende: ” For å være **best mulig posisjonert for en lengre periode med dårlige markedsforhold**, har vi satt i verk en rekke tiltak for å tilpasse kostnader og organisasjonen til dagens situasjon...Med flere skip i opplag er det en stor utfordring å **beholde kritisk kompetanse** som betyr mye for vår konkurranseevne”.

1.5 Oljekrise

Siden oljekrisen i 1973 har oljeprisen hatt sykliske perioder med stabil vekst, med unntak av kun få moderate nedganger. Unntaket for dette kan sies å være oljekrisen i 1986, samt den pågående oljekrisen som startet i 2014 (Al Dulaimi 2014, 89). Fra 2010 til midten av 2014 lå oljeprisen stabilt rundt 110 USD per fat, men siden juni 2014 har oljeprisen hatt en kraftig nedgang (Al Dulaimi 2014, 92). I følge www.bloomberg.com/energy var oljeprisen per 29. januar 2016 på ca. 35 USD, noe som illustrerer det dramatiske fallet. Denne krisen som har ført til mindre lønnsomhet, produktivitet og etterspørsel fra norsk sokkel, har ført til at norske virksomheter har sett seg nødt til å gjøre kraftige omstillinger. I en artikkel i dailyfx.com er det skrevet at dette har store konsekvenser, blant annet fordi den norske oljebransjen står for omtrent 25 % av BNP og sysselsetter omkring 1 av 11 arbeidere (England 2014).

Oljebransjen er en stor del av maritim næring, og omfatter ulike typer virksomheter, herunder rederier som opererer skip og andre flytende enheter, heretter (**”maritim oljeservicenæring”**). For rederiene har oljekrisen ført til at flere skip har måttet gå i opplag, noe som vil si at de kan få en kraftig reduksjon i sine faste kostnader. På den annen side vil virksomhetene allikevel tape på å ikke ha fartøyet i drift, og kostnader ved rutinemessig vedlikehold, vakt hold, og eventuelle mobiliseringskostnader ved nye oppdrag vil påbeløpe. I følge en artikkel i maritime.no er det er ikke det samme å ligge i opplag i dag, som det var på

70-80-tallet. Dette er grunnet avansert teknologi og elektronikk, i tillegg til dette har bransjen gått utrolig godt de siste årene, noe som har ført til at det er lite erfaring med å ha de nyeste skipene i opplag (Gerhard 2015). I tillegg koster hvert skip svært mye og er ofte høyt belånt, dette vil igjen føre til at bankene kan kreve høyere renter når skipene ligger i opplag på grunn av økt risiko (Revang og Olaisen 2014, 53-62). Det at skipene ligger i opplag, vil også naturligvis bety at det er redusert behov for arbeidskraft. Kollapsen i oljeprisen skjedde raskt, og var ikke forutsett verken av bedrifter eller analytikere (Al Dulaimi 2014, 93).

1.6 Struktur på oppgaven

I *kapittel 1* startet vi med å innlede om bakgrunnen for valg av tema til denne bacheloroppgaven. Deretter introduserte vi vår problemstilling og oppgavens avgrensninger, før vi ga en kort presentasjon av selskapet vårt case omhandler. I *kapittel 2* tar vi for oss det teoretiske rammeverket som undersøkelsen er basert på. Videre i *kapittel 3* skal vi redegjøre for vårt valg av metode og forskningsdesign for gjennomføring av undersøkelsen. I *kapittel 4* vil vi presentere, analysere og drøfte våre funn, før vi oppsummerer og konkluderer basert på funnene i *kapittel 5*. I *kapittel 6* vil vi komme med forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Kompetansebegrepet

En hyppig kritikk av forskning og praksis som involverer kompetanse, er at selve begrepet ”kompetanse” lider av konseptuell tvetydighet. Selv blant eksperter er det mangel på enighet om en nøyaktig definisjon av begrepet (Schippmann m.fl. 2000, 707). Vi har tidligere brukt Linda Lai sin definisjon av kompetanse, som innebærer kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som de ansatte må inneha for at organisasjonen skal nå sine mål. Kompetanse kan altså forstås som et handleberedskap som innebærer at man innehar en atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb (Larsen 2010, 179). Man kan videre skille mellom generell kompetanse og organisasjonsspesifikk kompetanse. Den *generelle kompetansen* er det man har tilegnet seg gjennom f. eks. formell utdanning, dette er det som kalles formell kompetanse. *Organisasjonsspesifikk kompetanse* er den som utvikles internt i en organisasjon, slik som gjennom systematiserte læringstiltak eller erfaringsoverføring, og kan beskrives som uformell kompetanse. Videre kan man skille mellom basiskompetanse og spisskompetanse. *Basiskompetanse* er grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som er overførbare på tvers av

avdelinger og organisasjoner, *spisskompetanse* på den annen side er kompetanse på et høyt faglig og spesialisert nivå (Lai 2013, 58). Videre definerer Olaisen og Johannessen kompetanse som kunnskap, ferdigheter og læring, hvor kunnskapen har en taus del og en synlig del, og hvor den tause delen utgjør bedriftens konkurransefortrinn ettersom den ikke kan kopieres (Olaisen og Johannessen 2002, 27). Implisitt (taus) kunnskap er kunnskap som man ikke kan bevisst gjøre rede for, men som man bruker i praksis (Kaufmann og Kaufmann 2009, 204). Den eksplisitte (synlige) kunnskapen i virksomheten er artikulert og kan derfor beholdes i organisasjonen uansett om nøkkelpersoner slutter, men den implisitte kunnskapen er mye vanskeligere å erstatte (Schmitt, Borzillo og Probst 2011, 61). Den organisatoriske kunnskapen til virksomheten er de ansattes samlede og delte kunnskaper som kontinuerlig må overføres videre til andre ansatte dersom organisasjonen skal fungere og levere optimalt (Sitlington og Marshall 2011, 117). Denne tause erfaringsbaserte delen av kompetanse må bedriften derfor beholde for å ta vare på sitt konkurransefortrinn i markedet. Dette kan beskrives som kjernekompetanse og kritisk kompetanse.

Kjernekompetansen er den unike kompetansen til selskapet. Kjernekompetanse blir således det selskapet spesialiserer seg på, og i Eidesvik sitt tilfelle vil dette være miljøvennlige teknologiske løsninger innenfor supply, seismikk og subsea. Det er dette som skiller selskapet fra konkurrentene og sørger for en del av selskapets konkurransefortrinn. Videre sier Olaisen og Johannessen at det dermed er viktig å bygge og å ta vare på den kompetansen som er knyttet til den særpregende kjernekompetansen (Olaisen og Johannessen 2002, 24). Selv om alt arbeid innenfor en virksomhet vil være viktig, er det den **kritiske kompetansen**, det vil si kunnskap og ekspertise innenfor visse funksjoner som er helt nødvendige for at selskapet skal nå sine mål, som utgjør selskapets varige konkurransefortrinn (Olaisen og Johannessen 2002, 28; <http://www.bersin.com/Lexicon/Details.aspx?id=12813>).

2.1.1 Kritisk kompetanse

Maritim oljeservicenæring har ofte blitt omtalt som et knutepunkt for innovasjon, kunnskap og økonomisk vekst. Den samlede verdiskapningen i næringen er på ca. 125 milliarder NOK (Aspøy og Rogstad 2013, 10; Reegård og Rogstad 2012, 9). Næringen er en av de største og mest konkurranseutsatte bransjene i Norge. I en tid med internasjonalt press, lav oljepris og redusert etterspørsel, vil det være viktig at virksomhetene beholder de stillingene som utgjør deres kritiske kompetanse. Det er derfor viktig at den kompetansen som blir igjen i

virksomheten er den som er tilpasset de utfordringene som virksomheten vil måtte møte i fremtiden. Dette vil derfor være en av de viktigste oppgavene til en virksomhet (Schmitt, Borzillo og Probst 2011, 64).

Vi har ut i fra teorien i punktet ovenfor beskrevet *kritisk kompetanse som kunnskap og ekspertise innenfor visse funksjoner i selskapet som er nødvendige for at de skal nå sine mål.*

Tidligere var det slik at man ikke trengte noen spesielt høy utdanning for å arbeide i denne bransjen, man dro rett og slett bare ”på sjøen”. I dag er det imidlertid annerledes, og det kreves både formell utdanning samt lang erfaring, slik det er ellers i kunnskapssamfunnet.

Karriereveiene i denne bransjen ser omtrent slik ut:

Stilling	Års erfaring før opprykk
Skole og kadett-tid	3-4 år
2. Styrermann	1-2 år
1. Styrermann	2-4 år
Overstyrermann	3-4 år
Kaptein	20-25 år

Figur 2: Karriereveier i maritim oljeservicenæring (Kilde: Aspøy og Rogstad 2013, 25)

Åtte av ti rederier mener at erfaring fra sjø er veldig viktig (Reegård og Rogstad 2012, 8). Slik det kommer frem fra Figur 2 tar det lang tid å bygge opp maritim kompetanse, fordi en stor del av dette måles i antall måneder og år, og det vil dermed være kostbart for virksomhetene å opparbeide denne kompetansen på nytt. Dermed blir det enda viktigere å beholde denne i fremtiden.

Ulike stillingskategorier vil således representere en kritisk kompetanse slik vi definerer det i denne oppgaven. De vanligste stillingskategoriene (unntatt forpleiningspersonell) på båt er; Master (“Kaptein”), Chief Engineer (“Maskinsjef”), Chief Officer (“Overstyrermann”), 2nd Engineer (“1. Maskinist”), 2nd Officer (“1. Styrermann”), 3rd Engineer (“2. Maskinist”), 3rd Officer (“2. Styrermann”), Trainee Deck Engine/Electrician (“Lærling”), Cadet Deck/Engine (“Kadett”). For å gi et innblikk i hvilken erfaring og kompetanse som er nødvendig på skip

innenfor enkelte stillingskategorier, vil vi gi en nærmere beskrivelse av de tre øverste stillingskategoriene, basert på Eidesvik sine stillingsbeskrivelser:

Stillingskategori	Utdannelse/kurs	Erfaring
Master (“Kaptein”) The Master is overall responsible for the vessel and crew	<ul style="list-style-type: none"> • Master Mariner Certificate • General Operator Certificate (GMDSS) • Offshore Survival STCW 95 IMO 80 course • Valid Health Certificates • Other courses required by client 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluent in English language • Detailed knowledge of Toolbox Meeting and Safe Job Analysis • Detailed knowledge of Incident Reporting – and Quality Assurance System • Knowledge of CBT (computer based training) • Knowledge of TM Master
Chief Engineer (“Maskinsjef”) The Chief Engineer is overall responsible for the engine department	<ul style="list-style-type: none"> • Chief Engineer Certificate • Offshore Survival STCW 95 IMO 80 course • Valid Health Certificate • Other courses required by client 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluent in English language • Detailed knowledge of Toolbox Meeting and Safe Job Analysis • Detailed knowledge of Incident Reporting – and Quality Assurance System • Knowledge of CBT (computer based training) • Knowledge of TM Master
Chief Officer (“Overstyrmann”) The Chief Officer is responsible to the Captains standing order	<ul style="list-style-type: none"> • Deck Officer Certificate • General Operator Certificate (GMDSS) • Offshore Survival STCW 95 IMO 80 course • Ship Security Officer Diploma • Valid Health Certificate • Other courses required by client 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluent in English language • Detailed knowledge of Toolbox Meeting and Safe Job Analysis • Detailed knowledge of Incident Reporting – and Quality Assurance System • Knowledge of CBT (computer based training)

Figur 3: Beskrivelse av stillingskategorier (Kilde: Eidesvik Offshore ASA, stillingsbeskrivelser)

Oljekrisen har som tidligere nevnt ført til at de virksomhetene som har blitt rammet har måttet sette i gang en rekke nedbemanningsprosesser. Virksomheten kan velge hvilke nedbemanningstiltak den vil gjennomføre, og dermed kan tiltakene også brukes som et virkemiddel for å beholde den kritiske kompetansen. Det finnes allikevel flere begrensninger som påvirker hvilke nedbemanningstiltak virksomheten faktisk kan benytte seg av.

2.2 Arbeidsgivers styringsrett

Før en virksomhet kan begynne å implementere nedbemanningstiltak, må det tas hensyn til hvilket handlingsrom arbeidsgiver faktisk har, og dermed også hvilke begrensninger som ligger til grunn. Arbeidsgivers styringsrett defineres ofte som arbeidsgivers rett til å lede, fordele, organisere og kontrollere arbeidet. Det er i utgangspunktet arbeidsgiver som bestemmer om det er nødvendig med en nedbemanning og hvilke utvelgelseskriterier virksomheten skal benytte. Allikevel er styringsretten begrenset av lovgivning, tariffavtaler, den alminnelige arbeidsavtalen og alminnelige saklighetshensyn (Skjønberg og Hognestad 2014, 230-232). Dersom arbeidsgiver skal nedbemanne, må dette være saklig begrunnet i virksomhetens forhold, jf. arbeidsmiljøloven § 15-7. Videre må arbeidsgiver følge visse saksbehandlingsregler, slik som formkravene og gjennomføring av drøfting med tillitsvalgte, jf. arbeidsmiljøloven §§ 15-4, 15-1. For virksomheter som er bundet av tariffavtale eller der nedbemanningen rammer over 10 personer i en periode over 30 dager gjelder en utvidet drøftingsplikt, jf. arbeidsmiljøloven § 15-2. Dette er det som kalles masseoppsigelser, og som nå mange selskap i norsk maritim oljeservicenæring står overfor. For arbeidere på sjø, må arbeidsgiver også forholde seg til skipsarbeidsloven.

Tariffavtaler er en egen kollektiv avtaletype som er inngått mellom en fagforening og en arbeidsgiver eller arbeidsgiverforening, og avtalen er ufravikelig (Skjønberg og Hognestad 2014, 53). Hvorvidt en virksomhet er bundet av en tariffavtale eller ikke, vil derfor ha stor innvirkning på hvilken utvalgskrets og utvelgelseskriterier som kan legges til grunn ved en nedbemanning.

2.2.1 Utvelgelseskrets og utvelgelseskriterier

I følge arbeidsmiljøloven og rettspraksis må det tas utgangspunkt i saklige utvelgelseskriteringer når arbeidsgiver skal nedbemanne, og det benyttes ofte en kombinasjon av forskjellige utvelgelseskriterier (Skjønberg og Hognestad 2014, 310). De vanligste utvelgelseskriteriene er kompetanse og egnethet, ansiennitet og særlige sosiale hensyn. De arbeidstakerne som er knyttet til den delen av virksomheten som skal nedbemannes utgjør utvalgskretsen, men det er som regel hele arbeidsgivers virksomhet som utgjør utvelgelseskretsen ut fra ulike ansattgrupper (Viland 2015, 83).

Kompetanse er et sentralt utvelgelseskriterium. Kompetanse kan være enten formell eller uformell, og utgjør dermed utdanning, erfaring og personlig dyktighet (Viland 2015, 82). Sammen med ansiennitet er kompetanse et av de mest brukte utvelgelseskriteriene ved nedbemanning i dag.

Sosiale hensyn vil si forhold som gjør at enkelte arbeidstakere blir rammet hardere av nedbemanningstiltak enn andre, og det må derfor foretas en avveining mellom virksomhetens behov og ulemper for arbeidstaker (Skjønberg og Hognestad 2014, 308). I utvelgelsen må arbeidsgiver ta særlige sosiale hensyn med i totalvurderingen, slik som alder, forsørgelsesbyrde, vansker med å finne ny jobb mv.

Ansiennitet er definert av Jakhelln og Gisle som tjenestetiden en ansatt har hatt i virksomheten, og som blant annet kan ha betydning for den ansattes stilling ved oppsigelse grunnet virksomhetens forhold, slik som ved nedbemanning (Store Norske Leksikon 2015). Dersom virksomheten er bundet av en tariffavtale kan det foreligge et relativt ansiennitetsprinsipp, noe som vil si at det er avtalt at ansiennitet skal være utgangspunktet for utvalget (Skjønberg og Hognestad 2014, 310). I maritim oljeservicenæring står ansiennitet veldig sterkt, og dette kan dermed påvirke hvilke nedbemanningstiltak som faktisk kan gjennomføres.

2.3 Nedbemanning

Nedbemanning refererer til aktiviteter besluttet av ledelsen i en organisasjon for å forbedre effektiviteten, produktiviteten og konkurransevnen (Cameron 1994, 192). Nedbemanning beskrives også som tiltak for å gjøre driften mer rasjonell ved å minske utgiftene, men behovet for rasjonalisering gir ikke i seg selv saklig grunn til nedbemanning (Viland 2015, 82). Bedrifter som opplever redusert etterspørsel og usikkerhet om fremtidige forhold i markedet vil ofte tilpasse bemanningen for å få til en numerisk fleksibilitet. Her refererer dette til en evne til å tilpasse arbeidsstyrken til arbeidsmengden i bedriften, slik at man er konkurransedyktig (Nesheim 2013, 222).

Nedbemanningen kan være en reaktiv eller en proaktiv reaksjon for å forbedre organisatoriske prosesser (Cameron 1994, 193). Organisasjoner som er proaktive, forutser endringer i omgivelsene og klarer på denne måten å endre seg før de blir tvunget til å endre seg, og før det er for sent. Endringer som baserer seg på forventninger, kalles proaktive fordi de skjer før

det skjer endringer i omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 391). Proaktiv nedbemanning er med på å styrke konkurransefordelene i organisasjonen ved å øke effektiviteten, utnytte ny tilgjengelig teknologi, og endre kompetansen hos de ansatte. Reaktive endringer refererer derimot til endringer som virksomheten blir påtvunget på grunn av liten kontroll over raske endringer i omgivelsene. Nedbemanning innebærer her ofte flere runder med oppsigelser (Zatzick, Marks og Iverson 2009, 80). Grunnen til at de fleste endringer er reaktive skyldes flere forhold, spesielt usikkerhet. Man vet ikke hva som vil skje i fremtiden, og det er risikabelt å bruke ressurser på noe man kanskje ikke har behov for (Jacobsen og Thorsvik 2013, 391). Graden av opplevd behov for å omstille seg til endringene i omgivelsene vil kunne påvirke virksomhetens valg av nedbemanningstiltak (van Dalen og Henkes 2013, 323). Proaktiv bruk av nedbemanningstiltak er derimot ikke videre legitimt i vårt arbeidsliv, fordi man ikke skal legge ned bedrifter som lønner seg (Ladegård 2005). Økonomiske kriser slik som for eksempel finanskrisen, og nå oljekrisen, kan skape store dilemmaer for virksomheter fordi det representerer eksterne sjokk og negative konsekvenser, som igjen fører til at virksomheten er nødt til å omstille seg ved å foreta raske beslutninger (van Dalen og Henkes 2013, 310).

I følge Littler and Innes kan mange nedbemanningstiltak føre til at virksomheten mister nøkkelkompetanse og organisatorisk hukommelse. Som igjen kan virke hemmende på innovasjon og virksomhetens evne til å omstille seg til omgivelsene (Littler og Innes 2003, 76). Dette kan dermed ha langtidskonsekvenser på etablerte rutiner, prosedyrer og organisasjonskultur (Scmitt, Borzillo og Probst 2011, 59). Samtidig vil konsekvensene avhenge av hvilke nedbemanningstiltak virksomheten benytter, og hva som er formålet med nedbemanningen.

2.3.1 Nedbemanningstiltak

Det finnes mange ulike nedbemanningstiltak, og disse kategoriseres under forskjellige nedbemanningsstrategier av ulike teoretikere. En strategi er en plan for hvordan man skal realisere de overordnede målene i en sammenhengende helhet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 42). Cameron har skilt mellom tre ulike nedbemanningsstrategier; avslutning av arbeidsforhold, redesign av arbeid og systemisk strategi (Cameron 1994, 197). Disse strategiene har blitt videreutviklet av blant annet Gandolfi (2005) og Nesheim (2013). Vi vil bruke begrepene reduksjon av arbeidsstyrken, organisatorisk redesign og systemisk strategi

når vi omtaler de tre ulike strategiene. Selv om problemstillingen vår omhandler nedbemanningstiltak, vil vi benytte disse strategiene for å organisere de ulike tiltakene, dette for å hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

2.3.2 Nedbemanningsstrategier og nedbemanningstiltak

2.3.2.1 Tiltak under reduksjon av arbeidsstyrken

I en nedbemanningsprosess blir reduksjon av arbeidsstyrken sett på som en rask måte å rydde opp i organisasjonen på. Vanlige tiltak som hører under denne strategien er førtidspensjonering, ansettelsesstopp, oppsigelser med tilbud om sluttpakker, og styrte oppsigelser. Bruken av disse virkemidlene er det som i størst grad vil redusere lønnskostnadene, og på kort sikt gi økonomisk gevinst for bedriften.

Oppsigelser kan krympe organisasjonen med ”umiddelbar” virkning, noe som vil redusere de daglige kostnadene dramatisk, samt at det sender et signal til de ansatte om hvor alvorlig situasjonen faktisk er (Applebaum, Everard og Hung 1999, 524; Nesheim 2013, 224-225). Dette kan gjøre det enklere å motivere til kostnadsbesparelser, og klargjøre de ansatte til videre endring i organisasjonen. Samtidig kan besparelsene gjort ved nedbemanning i form av oppsigelser, føre til store kostnader i produksjon, om man mister kritisk kompetanse (Cameron 1994, 197-198). Williams hevder at dersom virksomheten skal forbedre kostnadsperspektivet på lang sikt, vil det som regel ikke være i virksomhetens beste interesse å signifikant redusere arbeidsstyrken. Dette er blant annet fordi en ansettelsesprosess er svært tid- og kostnadskrevende (Williams 2004, 377). Arbeidsgiver benytter seg også ofte av *endringsoppsigelser*. Dette vil si en oppsigelse hvor man ikke mottar noen formell oppsigelse, men oppsigelsen i seg selv er at arbeidsgiver har endret stillingens grunnpreg (Skjønberg og Hognestad 2014, 242). Det å endre stillingens grunnpreg kan være at en ansatt må rykke ned til en lavere stilling, som innebærer helt eller delvis endrede arbeidsoppgaver.

Permitteringer er også mulig å benytte seg av om man har saklig grunn til å tro at ordresvikten er av midlertidig art. Permittering er en midlertidig ordning der arbeidstaker blir fritatt sin arbeidsplikt og arbeidsgiver sin lønnsplikt. Men man kan risikere å miste kompetanse i denne perioden, da de ansatte kan søke seg til en annen jobb.

Frivillig avgang og sluttpakker kan være å foretrekke for de fleste arbeidstakere fremfor oppsigelser. Hvis bedriften har god nok økonomi kan det å benytte seg av sluttpakker minske risikoen for å bli saksøkt av de ansatte, fordi man i en sluttpakke vil fraskrive seg sitt stillingsvern etter arbeidsmiljøloven. På den annen siden kan det ved sluttpakker være vanskelig å forutse hvilke arbeidstakere som faktisk blir igjen i virksomheten (Cameron 1994, 197). Det er samtidig opp til virksomheten å kartlegge hvilke utvelgelseskriterier og hvilken utvelgelseskrets som skal ligge til grunn for hvem som kan få tilbud om sluttpakker, og kan dermed i større grad regulere hva slags kompetanse bedriften sitter igjen med. Frivillig nedbemanning i form av sluttpakker eller tidlig pensjon er også et mindre voldsomt tiltak og tillater ansatte å akseptere avgang basert på deres livssituasjon og muligheter (Zatzick, Marks og Iverson 2009, 82).

Tiltak som hører til under reduksjon av arbeidsstyrken kan føre til at organisasjonen blir mer rigid, og mister sin fleksibilitet. En annen mulighet kan dermed være å benytte seg av tiltak som går mer i retning av organisatorisk redesign som en strategi.

2.3.2.2 Tiltak under organisatorisk redesign

Organisatorisk redesign er en strategi som har som formål å effektivisere de eksisterende prosessene og samtidig redusere tidsbruken på disse, fremfor å kutte i antall stillinger. Tiltak under denne strategien er reduksjon i arbeidstid, endring av arbeidsoppgaver, sammenslåing av avdelinger og arbeidsgrupper, samt fjerning av hierarkiske nivåer (Gandolfi 2005, 59).

Reduksjon av arbeidstid innebærer at de ansatte jobber færre timer. Dette kan skje ved at de ansatte jobber flere timer for lik lønn, mer effektivt for like mye lønn eller færre timer for redusert lønn.

Endring av arbeidsoppgaver handler om omorganisering og restrukturering av prosessene i organisasjonen, tiltaket har som mål å optimalisere arbeidsprosessene (Cameron 1994, 198).

Sammenslåing av avdelinger og arbeidsgrupper, samt fjerning av hierarkiske nivåer gjør at organisasjonen må jobbe tettere og de ansatte må belage seg på å løse flere og andre typer oppgaver enn tidligere. Samtidig kan dette gjøre at kommunikasjonen og organiseringen går lettere. Det tar ofte tid å slå sammen avdelinger og vite hvilke funksjoner som skal fjernes (Cameron 1994, 198).

Det å variere arbeidstider og ansettelsesformer kan føre til numerisk fleksibilitet. Fra virksomhetens side kan dette være aktuelt på grunn av sesongsvingninger, konjunkturer, teknologiske nyvinninger, variasjon i tilgang på arbeidskraft, eller forandringer i kundenes behov. I bedriftens periferi kan numerisk fleksibilitet være avgjørende, spesielt i bransjer hvor etterspørselen endres raskt (Nesheim 2013,222). Samtidig er dette en strategi som ikke vil gi umiddelbare innsparinger, men kan føre til at bedriften fremover uansett har optimale prosesser. Dette er proaktive tiltak som normalt ikke kan implementeres særlig raskt fordi det krever omfattende analyse og kartlegging i forkant (Cameron, Freeman og Mishra 1991, 62). Dersom det i tillegg har blitt gjennomført oppsigelser, kan tiltak under organisatorisk redesign lette de gjenværende ansattes arbeid fordi prosessene har blitt optimalisert (Cameron 1994, 198).

2.3.2.3 Tiltak under systemisk strategi

Systemisk strategi har som mål å endre kulturen og verdiene hos de ansatte i virksomheten med sikte på et kontinuerlig fokus på forbedringer, i stedet for at endringer er noe som skjer ad-hoc. Tiltakene er her å *eliminere oppgaver* og *effektivisere alle prosesser* som ikke er verdiskapende. Disse tiltakene krever at man er i stand- og har muligheten til å ha et mer langsiktig perspektiv på nedbemanningen, og de ansatte blir sett på som nøkkelen til å lykkes (Cameron 1994, 198-199). På den annen side kan det være vanskelig å anse denne strategien som en mulighet når nedbemanningen skyldes en krise, dette fordi tiltakene ikke tar sikte på å redusere kostnader umiddelbart, men er ment som en langsiktig strategi som virksomheten må arbeide med hele tiden (Gandolfi 2005, 63).

2.3.3 Kritisk kompetanse og valg av nedbemanningstiltak

Nedbemanning vil med stor sannsynlighet kunne påvirke virksomhetens kompetansebeholdning negativt, fordi det kan eliminere individuelle kvaliteter, kunnskaper og erfaringer (Williams 2004, 370-371). Hvilke nedbemanningstiltak virksomheten velger å benytte seg av, vil derfor ha en direkte effekt for kompetansebeholdningen og dermed også konkurranseevnen. Således vil bruken av effektive nedbemanningstiltak henge tett sammen med å ivareta virksomhetens kritiske kompetanse for å kunne være effektiv og omstille seg til raske endringer i omgivelsene (Schmitt, Borzillo og Probst 2011, 59-60).

Ved bruk av tiltak under *reduksjon av arbeidsstyrken* kan det medføre at virksomheten ikke sitter igjen med den rette kompetansen. Virksomheter er generelt mer tilbøyelige til å gå til oppsigelse av arbeidstakere enn å for eksempel benytte seg av sluttpakker, dette fordi det ofte fører til at de ansatte som besitter den mest kritiske kompetansen velger å slutte på egen hånd. På den annen side argumenterer van Dalen og Henkes for at den kritiske kompetansen enklere kan erstattes i større virksomheter, fordi de ofte har en internasjonal posisjon, som gjør at de kan finne den kritiske kompetansen andre steder (van Dalen og Henkes 2013, 322-323). I noen virksomheter har det også i gode tider blitt ansatt flere enn det faktisk har vært behov for, og dette kan føre til at det har vært behov for å avskaffe overflødig kompetanse (Cameron 1994, 191). På den annen side kan nedbemanning på denne måten føre til at virksomheten mister sine kritiske kunnskaper og ferdigheter når nøkkelansatte forsvinner fra organisasjonen (Williams 2004, 370). Applebaum m.fl. argumenterer for at dette er til dels fordi det er vanskelig å gjøre en ordentlig kartlegging av hvem som besitter organisasjonens mest kritiske kompetanse (Applebaum, Everard og Hung 1999, 542). Samtidig vil tiltak innenfor reduksjon av arbeidsstyrken i mange tilfeller føre til at organisasjonen kvitter seg med kunnskaper og ferdigheter som man allikevel vil trenge frem i tid (Sitlington og Marshall 2011, 121). Ved bruk av sluttpakker kan det være vanskelig å forutse hvilke arbeidstakere som faktisk blir igjen i virksomheten og dermed også hvilke kritiske egenskaper, kompetanse og organisatoriske hukommelse som vil kunne gå tapt (Cameron 1994, 197).

Ved å benytte seg av tiltak under *organisatorisk redesign* vil organisasjonen ikke redusere antall ansatte, og dermed vil kunnskapen kunne forbli i virksomheten. På den annen side, dersom de ansatte blir tillagt nye/endrede arbeidsoppgaver, kan de med den mest kritiske kompetansen velge å slutte i virksomheten på eget initiativ. Dette fordi de ikke får brukt sine kunnskaper fullt ut, noe som kan føre til at den tause kunnskapen som er kritisk for selskapet forsvinner (Cameron 1994, 202). Ved å redusere arbeidstiden til de ansatte kan man beskytte selskapets kritiske kompetanse, fordi man unngår å redusere antall ansatte, noe som er tilfellet ved mange andre nedbemanningstiltak. På den annen side vil det å benytte seg av et slikt tiltak ofte være krevende for organisasjonen. Kampen om visse typer kompetanse betyr at virksomheter ofte vil bli nødt til å legge mye arbeid i å beholde sin mest kritiske kompetanser, for å redusere virksomhetens sårbarhet (Nordhaug 2002). Redusert arbeidstid er ofte

synonymt med tilsvarende redusert lønn, noe som kan være utfordrende for ansatte. Dette kan igjen føre til at enkelte i stedet ser seg nødt til å finne seg en annen jobb.

Dersom virksomheten velger å benytte seg av tiltak under *systemisk strategi* vil dette kunne bidra til at selskapet unngår å gå til stadige oppsigelser av ansatte (Cameron 1994, 199). Dette kan bety at en virksomhet på denne måten kan beholde all sin kritiske kompetanse fordi fokuset ligger på å stadig forbedre arbeidsprosessene.

2.4 Oppsummering av teori

Oljekrisen har ført til at mange virksomheter innenfor maritim oljeservicenæring har sett seg nødt til å gjennomføre store endringer. I slike turbulente omgivelser, er det viktig å beskytte det som er virksomhetens konkurransefortrinn. Dermed bør det være i selskapets interesse å ta vare på den kritiske kompetansen, fordi det er denne som først og fremst er deres varige konkurransefortrinn. Vi har i denne oppgaven definert kritisk kompetanse som ulike stillingskategorier som er helt nødvendig for at selskapet skal nå sine mål. Vi har gitt en beskrivelse av de vanligste stillingskategoriene innenfor segmentene supply, seismikk og subsea, og er basert på Eidesvik sine stillingsbeskrivelser.

Det virksomhetene primært har gjort for å kutte kostnader som følge av oljekrisen, har vært å implementere en rekke nedbemanningstiltak. Det finnes imidlertid mange ulike tiltak, men vi har identifisert tre nedbemanningsstrategier som nedbemanningstiltakene normalt kan kategoriseres under. Den første strategien er reduksjon av arbeidsstyrken, og tiltak som hører til denne er oppsigelser, permitteringer, frivillig avgang og sluttpakker. Den andre strategien er organisatorisk redesign, og inkluderer tiltak slik som reduksjon av arbeidstid, endring av arbeidsoppgaver, sammenslåing av avdelinger samt fjerning av hierarkiske nivåer. Den siste strategien er systemisk strategi, og tiltakene som hører under her er å eliminere oppgaver, og effektivisere alle prosesser som ikke er verdiskapende. I følge Gandolfi er virksomheters første preferanse ofte å ty til kortsiktige tiltak, og dermed benytte seg av reduksjon av arbeidsstyrken. Videre blir ofte organisatorisk redesign, slik som reduksjon av arbeidstid, kun brukt som en sekundær strategi (Gandolfi 2005, 63). Cameron m.fl. hevder på sin side at tiltak under de tre strategiene som oftest bør benyttes sammen for å få en vellykket nedbemanningsprosess (Cameron, Freeman og Mishra 1991, 62). Ved ekstreme endringer i

markedet, slik som ved oljekrisen, er det derimot ikke sikkert at det er mulig å gjennomføre tiltak i retning av en systemisk strategi, fordi det ikke gir umiddelbare kostnadsbesparinger.

Mange selskaper lykkes ikke med å bruke nedbemanningstiltak for å beholde den kritiske kompetansen, fordi den tause kunnskapen forlater organisasjonen (Schmitt, Borzillo og Probst 2011, 53). For å ivareta selskapets kritiske kompetanse ved den nåværende oljekrisen, er det derfor viktig at selskapet er klar over de ulike effektene de forskjellige nedbemanningstiltakene har. Ved å benytte seg av oppsigelser kan bedriften selv velge hvem som må forlate selskapet, samtidig må de holde seg innenfor styringsretten. Dette er imidlertid et permanent tiltak, som ofte kraftig reduserer arbeidsstyrken. Dette kan igjen føre til at selskapet mister mye av sin kritiske kompetanse som de allikevel vil ha behov for nå og frem i tid. Ved å benytte seg av sluttpakker kan det være vanskelig å forutse hvilke ansatte som forblir i organisasjonen, fordi ansatte som besitter den mest kritiske kompetansen ofte er de som aksepterer sluttpakkene. Dersom selskapet velger å redusere arbeidstiden eller å slå sammen avdelinger, kan de unngå å miste kritisk kompetanse, fordi man unngår å redusere antall ansatte. Samtidig kan det være at ansatte ikke får brukt sin kompetanse fullt ut, og dermed velger å slutte. Ved benytte seg av tiltak under systemisk strategi ville selskapet kunne beholde all sin kompetanse, men ut i fra teorien ser vi det usannsynlig at slike tiltak vil være et alternativ å benytte seg av i en krisesituasjon.

3 Metode

Poenget med forskning er å få frem gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For at man skal klare dette, må man ha en strategi for hvordan man skal gå frem, og denne strategien er metoden (Jacobsen 2015, 15). Hvilken metode som egner seg vil avhenge av problemstillingen, og alle typer tilnærminger har sine svakheter og styrker (Jacobsen 2015, 34). I dette kapittelet vil vi redegjøre for den metodiske fremgangsmåten vi har valgt for å besvare vår problemstilling.

3.1 Kvalitativ metode

I vårt tilfelle er problemstillingen eksplorerende, noe som krever at metoden skal få frem nyanserte data, der vi går i dybden og kan fokusere på noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen 2015, 64). Vi har derfor valgt kvalitativ metode, der man samler inn data om virkeligheten i form av ord og meninger (Jacobsen 2015, 125). Kvalitativ metode benyttes når

man er ute etter å samle inn data om individets opplevelse av et fenomen, og hvordan de ulike faktorene skaper den spesielle opplevelsen hos hver enkelt. Ved bruk av en kvalitativ forskningsstrategi er søken etter mening og formålsforklaring sentral (Ringdal 2013, 104).

Ved å benytte seg av en kvalitativ metode får man en naturlig relasjon, åpenhet og nærhet mellom forsker og de man undersøker. Metoden er også fleksibel, som vil si at det er enklere å endre problemstillingen og innsamlingsmetode etter hvert som man får samlet inn data. På den annen side kan fleksibilitet også være en ulempe ved at man aldri kommer i mål. I tillegg er kvalitativ metode ressurskrevende, og man kan få generaliseringsproblemer fordi dataene man samler inn er komplekse og vanskelige å tolke (Jacobsen 2015, 129-132).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er alt som har med en undersøkelse å gjøre fra start til slutt, for å få løst problemstillingen (Askheim og Grennes 2008, 65). Siden det finnes så mange ulike måter å gjennomføre kvalitative undersøkelser på, har vi valgt å ha en åpen forskningsprosess. Vi har derfor beskrevet valg og overveielser, hvem og hva vi skal undersøke, og hvordan vi skal gjøre det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82). Basert på vår problemstilling har vi valgt casestudie som forskningsdesign.

3.2.1 Casestudie

Vi har valgt å se på en bestemt hendelse i en virksomhet. Derfor har vi gjennomført et enkeltcasestudie. Vårt casedesign er i tillegg intensivt ved at det går i dybden på et fenomen for å få en detaljert forståelse av hvordan virkeligheten er, og hvordan ting henger sammen (Jacobsen 2015, 90). Dersom det er en spesiell virksomhet man går inn i og studerer, betyr ikke dette at det er selve virksomheten som er sentral, men det kan for eksempel være en situasjon slik som nedbemanning man ønsker å belyse (Askheim og Grennes 2008, 70).

3.3 Datainnsamling

Samtaleintervju er en mye brukt teknikk for å samle inn data når man har valgt en kvalitativ forskningsstrategi (Ringdal 2013, 228). Man kan skille mellom individuelle intervjuer og gruppeintervjuer. Vår problemstilling omhandler nedbemanning som er et sensitivt tema, og vi ville ikke at intervjuobjektene skulle bli påvirket av hverandre i et gruppeintervju (Jacobsen 2015, 161). Vi ønsket å gå i dybden ved å intervjuet et fåtall enheter og vi valgte derfor å samle inn data ved hjelp av individuelle intervjuer.

3.3.1 Utvalg

Før man skal samle inn data, er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes. Ved kvalitativ forskning ønsker man å få mye informasjon av forholdsvis få enheter, som også kalles informanter (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 104). Vi har valgt å intervju fem informanter grunnet begrenset tilgang og tid på prosjektet. Dette er ikke et særlig høyt antall, men det er ikke alltid hensiktsmessig å undersøke mange personer, da man får mye og detaljerte opplysninger som gjør det vanskelig å analysere (Jacobsen 2015, 178).

Det finnes forskjellige måter å rekruttere informanter. I kvalitative undersøkelser er hensikten å hente inn mest mulig dybdekunnskap om et fenomen, og dermed setter man som regel et klart mål for undersøkelsen og velger ut målgruppen strategisk basert på dette (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 106). I vårt case ble informantene valgt ut fra hvorvidt de hadde kunnskap om og erfaring fra det fenomenet vi skulle studere. I samråd med virksomheten valgte vi ut hvilke fem informanter det var mest hensiktsmessig for oss å intervju basert på disse kriteriene. Vi har derfor valgt å bruke informasjon som utvalgs Kriterium (Jacobsen 2015, 181).

3.3.2 Dybdeintervju

Det åpne individuelle intervjuet kjennetegnes ved at forsker og informant prater sammen, som en helt vanlig dialog. Denne typen intervju skjer oftest ansikt til ansikt, men kan også skje via telefon, epost eller over internett. Personlige intervjuer får frem den enkelte informantens oppfatninger og holdninger, på denne måten kan man avklare den enkeltes forståelse og meningen de legger i ulike forhold (Jacobsen 2015, 146-147). Vi valgte å reise til hovedkontoret til Eidesvik som ligger på Bømlo, for å gjennomføre intervjuene. Det er viktig for caset at intervjuet foregår på et passende sted. Hvis man for eksempel velger å gjennomføre intervjuet på intervjuobjektets kontor kan det være mange avbrytelser, men hvis det gjennomføres på forskerens kontor kan det få intervjuobjektet til å føle seg underlegen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 142). Vi valgte å gjennomføre de fleste intervjuene på kontorene til intervjuobjektene. Dette fordi det var mest hensiktsmessig for intervjuobjektene i og med at det var i arbeidstiden, og at temaet var sensitivt.

Tidlig i prosessen hadde vi også et telefonintervju med en ansatt i Eidesvik som hadde god kunnskap om temaet vi ønsket å undersøke. For å kunne gjennomføre gode intervjuer bør man på forhånd ha satt seg godt inn i temaet intervjuet handler om, og hvem som skal intervjues (Jacobsen 2015, 155). I starten av intervjuene startet vi med litt enkel ”smalltalk” for å løse opp stemningen og å etablere en tillitsrelasjon med intervjuobjektet. Vi måtte flere ganger godta at intervjuobjektet snakket seg bort og gikk utenfor tematikken, men vi lot være å avbryte da dette kan være irriterende for intervjuobjektet. For å få til en god atmosfære i intervjuet bør man tillate at intervjuobjektet snakker rundt temaet man spør om, man må med kroppsspråket lytte og være interessert i det intervjuobjektet sier (Jacobsen 2015, 157). Vi måtte flere ganger bruke oppfølgingsspørsmål for å få tydeligere svar, eller for å komme tilbake til temaet.

Våre intervjuer varte mellom 30 til 90 minutter, og ga mye informasjon. Hvis man velger å notere ned all denne informasjonen mens intervjuobjektet snakker, kan det ifølge Ringdal være mye relevant informasjon intervjueren ikke får med seg (Ringdal 2013, 244). Vi valgte på bakgrunn av dette å gjøre lydopptak av alle våre intervjuer. Dette informerte vi intervjuobjektene om, og fikk samtykke til. Vi bestemte at alle gruppe medlemmene skulle være til stede, og vi byttet på å stille spørsmål, observere og notere, slik at viktig informasjon ikke gikk tapt.

3.3.3 Intervjuguide

Når man skal intervjuer er det viktig at intervjuet ikke er for strukturert eller ustrukturert. Vi valgte å gjennomføre intervjuene som semistrukturerte intervjuer. Det vil si at vi laget en intervjuguide, se **vedlegg 1**, som vi benyttet oss av. Dette for å sikre at temaene som vi ønsket å belyse ikke skulle bli glemt (Jacobsen 2015, 150). I intervjuguiden satte vi opp hva vi skulle innlede med, konfidensialitet, samtykke til opptak mv. Vi bygde opp vår intervjuguide basert på våre forskningsspørsmål samt en modell hvor vi organiserte den viktigste teorien. Dette ledet ut i sentrale emner og generelle spørsmål som vi skulle forholde oss til ved intervjuet, men disse ble ikke fulgt slavisk, og vi stilte også improviserte oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden er ment å oppfordre informantene til å komme med utdypende informasjon. En ulempe kan være at det ved å stille åpne spørsmål til alle intervjuobjektene, gjør at det blir vanskelig å sammenligne spørsmålene, vi har derfor stilt flere sentrale spørsmål likt til alle intervjuobjektene for å veie opp for dette (Ringdal 2013, 243).

3.4 Transkribering

Først etter at intervjuet er gjennomført og lydopptaket er skrevet ned i tekstform, kan prosessen med å analysere dataene begynne (Ringdal 2013, 245). Når man fremstiller informasjonen skriftlig vil det være lettere å bevege seg frem og tilbake i ”samtalen” (Jacobsen 2015, 201). Vi valgte derfor å transkribere all informasjon fra intervjuobjektene rett etter intervjuene var gjennomført, for å unngå tap av verdifull informasjon. Dette var en tidkrevende prosess, men var viktig for at vi skulle kunne tolke alle data vi samlet inn. Se **vedlegg 2** for eksempel på transkribering, resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes ved forespørsel.

3.5 Koding

Koding er en prosess der data analyseres, kategoriseres og blir beskrevet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 205). Vi benyttet intervjuguiden til å lage kategorier som vi brukte for å organisere informantenes svar fra intervjuene. Deretter lagde vi følgende fargekoder for hver informant: Informant 1 (grønn), Informant 2 (blå), Informant 3 (rød), Informant 4 (lilla) og Informant 5 (turkis). Tre av informantene har stillinger på ledelsesnivå, de to andre informantene har ikke stillinger på ledelsesnivå, men har vært mye involvert i nedbemanningsprosessen. Vi sammenlignet svarene og satte dem inn i de respektive kategoriene. Deretter gikk vi gjennom det sammenfattede dokumentet og analyserte svarene, for så redusere dataene til kun å inneholde det vi tolket som det viktigste.

3.6 Reliabilitet og validitet

Med *reliabilitet* mener man at målemetoden er pålitelig og korrekt utført. Hvis samme måling gjennomføres mange ganger, er målet reliabelt om man får samme resultat hver gang (Thurén 2009, 32). Innenfor kvalitativ forskning benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, samt at observasjon og forskerens egne tolkninger blir tillagt i analysen av datamaterialet. Derfor er ikke testing av reliabilitet innenfor kvalitativ forskning hensiktsmessig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229-230). Vi har derimot forsøkt å styrke påliteligheten til forskningen ved å ha åpenhet rundt hele forskningsprosessen.

Validitet handler om at man måler det man har til hensikt å måle eller undersøke, og ingenting annet. Det er da tolkningene av dataene som valideres, ikke målemetoden. Man kan skille mellom begrepsvaliditet og ekstern validitet. *Intern validitet*, eller troverdighet, vil ved

kvalitative undersøkelser si at funnene fra undersøkelsen må reflektere virkeligheten. Vi har forsøkt å styrke validiteten ved å skille mellom relevant og irrelevant informasjon, samt at vi har sendt resultatene til informantene før undersøkelsen skal utgis. *Ekstern validitet*, eller overførbarhet, handler om hvorvidt funnene fra undersøkelsen er representative og kan generaliseres. Ved kvalitative undersøkelser vil det derimot ikke være mulig å generalisere, men ekstern validitet vil da dreie seg om hvorvidt man kan overføre funn og fortolkninger til andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230-231).

Funnene fra kvalitative undersøkelser må være et resultat av forskningen og ikke av subjektive holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 232). Vi har derfor forsøkt å holde oss objektive, være nøye med å få frem fakta, og tolke funnene uten slagside. Oppsummert kan man si at man ved kvalitative undersøkelser må ta hensyn til om man har fått tak i de dataene man ønsket, om man kan overføre disse funnene til andre sammenhenger, og om de dataene man har samlet inn er pålitelige (Jacobsen 2015, 228).

3.7 Etikk

Johannessen, Tufte og Christoffersen definerer etikk som *"prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale"* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Som forsker må man tenke gjennom hvordan forskningen kan bli oppfattet og brukt, og således hvordan den kan påvirke de som deltar i forskningen. Dette betyr at man må bruke en konsekvenslogikk ved å vurdere forskningens potensielle gevinster opp mot eventuelle problemer for informantene (Jacobsen 2015, 45- 46). Ved kvalitativ forskning er man nær informanten, noe som betyr at man kan støte på flere etiske dilemmaer fordi man direkte berører mennesker. Det er et krav om at de som skal delta i forskningen gjør dette frivillig, og dermed valgte vi å innhente et informert samtykke fra alle informantene. Videre er det et krav om at forskeren skal presentere data så riktig som overhode mulig (Jacobsen 2015, 47-51). Vi har valgt å sende datamateriale til virksomheten for godkjenning for bruk av data.

Informasjon som kan føres tilbake til enkeltpersoner er taushetsbelagt, men selv opplysninger som ikke er personopplysninger skal utleveres i anonymisert form (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 96). Vi har derfor valgt å anonymisere våre informanter, og ikke oppgi verken kjønn, alder eller stilling.

3.8 Kritikk av egen forskning

Virksomheten befinner seg på et lite tettsted, og dette vil si at mange ansatte kjenner hverandre godt. I tillegg er ett av gruppemedlemmene i familie med flere av de ansatte. Dette kan gjøre at de av lojalitetshensyn ikke har villet gitt negativ informasjon om arbeidsplassen eller gitt utsagn som kunne sette organisasjonen i et dårlig lys. Samtidig har ikke noen i gruppemedlemmets familie blitt brukt som informanter, og det at vi har fått mye informasjon fra intervjuobjektene tyder på at de har hatt tillit til oss og vår metode.

I denne undersøkelsen har vi kun brukt ett case, og dette kan gjøre det vanskeligere å overføre funnene. Jo større utvalg og flere caser som studeres, jo større sannsynlighet for generalisering. Samtidig er formålet med denne casestudien å få dybdekunnskap fremfor å kunne generalisere.

4 Analyse og drøfting av funn

Vi har bygget opp analysen fra våre forskningsspørsmål som går ut på kritisk kompetanse, valg av nedbemanningstiltak og hvordan bruk av disse tiltakene kan ha ført til at Eidesvik har beholdt kritisk kompetanse i forbindelse med den nåværende oljekrisen. Vår analyse er således basert på teoretiske antakelser som er styrende for hele analyseprosessen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 207). I analysen vil vi på ("sjø") referere til alle ansatte som jobber på skip. Vi vil nå presentere våre funn.

4.1 Stillingskategorier som representerer kritisk kompetanse i Eidesvik

I teorikapittelet har vi definert hva kritisk kompetanse er, og hvorfor det er viktig å beholde denne i maritim oljeservicenæring. Det første forskningsspørsmålet vi skal besvare er: *hvilke stillingskategorier representerer den kritiske kompetansen i Eidesvik?* Vi har kartlagt hva informantene anser som den mest kritiske kompetansen i selskapet, og her viser det seg at det er noe delte meninger. Vi tolker det likevel som at lederstillingene på sjø anses som mest kritiske, slik som kaptein, overstyrmann, og maskinsjef, fordi det var her det var mest enighet mellom informantene. Følgende sitater kan illustrere dette:

Informant 1: *"Kritisk kompetanse: kaptein, overstyrmann, maskinsjef, kranfører (elektro – viktig, men ikke kritisk)..."*

Informant 4: ”Nei det er jo delte meninger ... den kjernekompetansen er offiserene, for det er lettere å få tak i underoffiserer eller underordnede...”

I følge Aspøy og Rogstad tar det lang tid å bygge opp kompetanse på sjø (Aspøy og Rogstad 2013, 25). Dette tyder på at dersom den kritiske kompetansen forlater selskapet, vil det være vanskelig å få tak i denne igjen dersom etterspørselen og behovet for arbeidskraft tar seg opp. Dette bekreftes av Informant 1 som mener at man ikke kan ta hensyn til alle konjunktorene, spesielt fordi kompetanse blir målt i antall måneder og år, og at den derfor må bygges opp over tid.

4.2 Valg av nedbemanningstiltak i Eidesvik

I den nåværende oljekrisen har Eidesvik sett seg nødt til å implementere flere nedbemanningstiltak for å tilpasse seg nedgangen i etterspørselen. Basert på informasjon fra samtlige Informanter har Eidesvik hatt fire runder med nedbemanning. Den første runden var sluttpakker. De to neste var oppsigelser og den siste runden var inngåelse av en ny avtale om endret arbeidstid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, også kalt 1:2-ordningen. Det kommer frem at nedbemanningen først og fremst skyldes oljekrisen. Men den første runden med sluttpakker var også grunnet økt internasjonalisering. Internasjonalisering vil si å bytte ut norsk personell med internasjonal og billigere arbeidskraft. Eidesvik så seg nødt til å kutte kostnader på bakgrunn av den da allerede påbegynte oljekrisen. Alle nye oppdrag hadde mye kortere varighet, eller ble ikke forlenget, eller forlenget på vesentlig dårligere vilkår. En av Informantene uttaler følgende:

Informant 1: ”...vi må enten si at nei vi inngår ikke kontrakten på disse vilkårene eller så må vi inngå den kontrakten på dette nivået og samtidig redusere kostnadene våre...”

For å redusere kostnader er det vanlig å tilpasse arbeidsstyrken. Det andre forskningsspørsmålet vi skal besvare er: *hvilke nedbemanningstiltak har Eidesvik benyttet seg av i den nåværende oljekrisen?* I litteraturen er det tre nedbemanningsstrategier som man kan plassere ulike nedbemanningstiltak under, dette er reduksjon av arbeidsstyrken, organisatorisk redesign og systemisk strategi (Cameron 1994 og Gandolfi 2005). Når det kommer til reduksjon av arbeidsstyrken dreier dette seg først og fremst om tiltak som omfatter avslutning av arbeidsforhold.

4.2.1 Tiltak under reduksjon av arbeidsstyrken

Det kommer frem at Eidesvik har brukt flere ulike tiltak innenfor strategien reduksjon av arbeidsstyrken. De valgte å benytte to forskjellige sluttpakker, én til de ansatte over 60 år og én til de under 60 år. Sluttpakkene gikk ut til alle stillingsnivåer der det var overtallige, i praksis betyr dette at Eidesvik gikk bredt ut i organisasjonen. I følge Informant 1 var det overtallige i nesten alle stillingskategorier. Vi tolker det som at Eidesvik kom til beslutningen at det ble for dyrt å kjøre flere runder med sluttpakker, slik at de neste rundene ble oppsigelser. Dette er blant annet basert på følgende sitat:

Informant 2: ” ... Det gikk egentlig veldig bra, men en så vel at konsekvensene, altså, når en så at en måtte gå til ytterlige nedbemanninger så en at konsekvensen av de sluttpakkene kom til å gjøre det forferdelig dyrt...”

I tillegg til rene oppsigelser, ble det også gjennomført endringsoppsigelser, noe som vil si at enkelte ansatte ble tilbudt en ny stilling. På sjø vil endringsoppsigelsene være synonymt med nedrykk:

Informant 1: ”...høyere stillinger har fått endringsoppsigelser, gått ned i stilling, så vi har måtte tatt ut veldig mye av påfyllet vårt...”

I følge Informant 5 vurderte også Eidesvik permittering som et mulig tiltak. Men, på grunn av at Eidesvik har som mål å operere med langsiktige kontrakter, var ikke dette et alternativ på grunn av den store usikkerheten i oljemarkedet.

Våre funn viser altså at ved de tre første rundene med nedbemanning ble det brukt tiltak som faller under reduksjon av arbeidsstyrken. Det var sluttpakker som først ble benyttet, men på grunn av store kostnader ble de to neste rundene rene oppsigelser og endringsoppsigelser. I den siste nedbemanningsrunden har Eidesvik derimot benyttet seg av tiltak under organisatorisk redesign.

4.2.2 Tiltak under organisatorisk redesign

Tiltak som går i retning av organisatorisk redesign handler først å fremst om å optimalisere arbeidet i organisasjonen fremfor å kutte i stillinger. I følge Informant 5 har det ikke vært mulig å bruke tiltak slik som sammenslåing av avdelinger på skip, blant annet på grunn av den spesialiserte kompetansen innenfor de forskjellige segmentene de opererer i. Eidesvik har

derimot benyttet seg av tiltaket reduksjon av arbeidstid ved at de har endret arbeidstidsordningen for de ansatte, slik at tre ansatte i stedet for to deler på én stilling (1:2 vs. 1:1). Informant 1 uttaler at en 1:2-ordning er det samme som en 2:4-skiftordning, som er en særnorsk ordning som benyttes ved plattformene. Eidesvik har valgt å ikke innføre 1:2-ordningen for alle ansatte på et spesifikt skip, men for stillingskategoriene der det er overtallige. I tillegg uttaler Informant 4 at ordningen innebærer at lønnen reduseres tilsvarende den tapte arbeidstiden, for at ikke kostnadene skal løpe løpsk.

På den annen side har implementeringen av dette tiltaket krevd en del av organisasjonen. Eidesvik har her måttet gå mot arbeidsgiverorganisasjonene, samt at de måtte ha oppslutning fra flertallet av de ansatte. Tiltak som går i retning av organisatorisk redesign har et langtidsperspektiv heller enn mer radikale tiltak med fokus på reduksjon av arbeidsstyrken (Sitlington og Marshall 2011, 121). Følgende sitater illustrerer hvor krevende prosessen har vært:

Informant 4: *”...det var ikke gehør for det sentralt i forhold til arbeidsgiverorganisasjonene, også ville en ikke være det første rederiet som tilbydde en slik ordning...”*

Informant 1: *”Det var knallharde prosesser for å få det på plass. Jeg gikk så langt at jeg sa til Rederiforbundet at vi kom til å melde oss ut dersom de ikke var med på dette.”*

Informant 2: *” En må jo få de tillitsvalgte i sjømannsorganisasjonene med på dette, og før den tid igjen må undersøke om er det praktisk mulig iht. lovverk og de kravene som må tilfredsstilles ...Lønn sant, vi måtte lage til nye tabeller, vi måtte gjøre det, og alle måtte stemme over dette, om de hadde lyst på denne ordningen...”*

Det viser seg også at reduksjon i arbeidstid og lønn (1:2) er ment som et midlertidig tiltak i påvente av bedre tider. Dette vil si at dersom oljemarkedet skulle ta seg opp, vil Eidesvik gå bort fra en 1:2-ordning i de stillingskategoriene der det ikke lenger er overtallige. Våre funn viser altså at Eidesvik har brukt tiltak som faller under organisatorisk redesign ved at de har redusert arbeidstid og lønn.

4.2.3 Tiltak under systemisk strategi

Vi har også undersøkt om selskapet har benyttet seg av tiltak innenfor systemisk strategi. Ut i fra våre funn er det vanskelig å si om Eidesvik bevisst benyttet seg av tiltakene:

Informant 2: ”...alle her jobber med å prøve å finne mer effektive måter å gjøre ting på til en hver tid... Det er sett på hele organisasjonen...”

Informant 5: ”...vi har kjørt tunge lederopplæringsprogrammer, med lederne i selskapet. Hvor du får testet organisasjonspsykologi og organisasjonsutvikling, rolleforståelse og den type ting.”

Uttalelsen om at alle ansatte er med på å effektivisere organisasjonen kan tyde på tiltak som går i retning av en systemisk strategi. Det er samtidig noe uklart om dette er noe som er gjort som en del av denne strategien, eller om det er noe som har oppstått som en følge av de andre nedbemanningstiltakene. Videre kan det å tilby lederopplæring være en del av kompetanseheving i organisasjonen, og trenger ikke være en del av nedbemanningstiltakene. Vi tolker det derfor som at Eidesvik ikke har brukt noen tiltak under denne strategien som en del av nedbemanningsprosessen, og vi vil derfor ikke ta med denne videre i analysen.

4.3 Valg av nedbemanningstiltak i Eidesvik for å beholde kritisk kompetanse

Det siste forskningsspørsmålet vi skal besvare er: *hvordan har nedbemanningstiltakene ført til at Eidesvik har beholdt sin kritiske kompetanse?* For å besvare dette har vi sett på hvordan tiltak innenfor strategiene reduksjon av arbeidsstyrken og organisatorisk redesign kan ha ført til at selskapet har beholdt den kritiske kompetansen.

4.3.1 Tiltak under reduksjon av arbeidsstyrken

Ved å anvendende seg av tiltak som sluttpakker, er en av fordelene at man kan benytte seg av styringsretten, og dermed i en større grad påvirke hvem som får bli i organisasjonen. I Eidesvik ble tilbud om sluttpakke gitt til alle ansatte på sjø innenfor alle stillingskategorier hvor de var overtallige. Funnene våre tyder på at hensikten med sluttpakkene var å kunne forsikre seg om at organisasjonen satt igjen med den beste kompetansen. Det som derimot påvirket resultatet var at Eidesvik hadde et måltall de måtte nå for å unngå oppsigelser, dette begrenset mulighetene til å styre hvilke ansatte som fikk sluttpakkene innvilget, og dermed

også hvilke ansatte som ble værende i organisasjonen. Dette førte til at Eidesvik mistet noe av sin kritiske kompetanse. Følgende sitate illustrer dette:

Informant 1: *”For det vi sa når vi gjorde dette, var at dersom vi ikke når måltallet vårt...Det var et lite pressmiddel vi hadde. Vi gikk ut i organisasjonen og så at vi måtte ha minst så mange søkere. Hvis ikke, så blir det ingen sluttpakker, og vi må gå til oppsigelser. Så nådde vi måltallet akkurat, ikke sant. Da kan vi ikke si nei til noen av de som har søkt... For det er klart at det var en del ansatte som søkte om sluttpakke, som vi kanskje kunne tenkt å beholdt...Derfor så var det en del flinke som dessverre fikk sluttpakke...”*

Eidesvik så seg etter dette nødt til å gå til ytterligere oppsigelser. Flere av Informantene hevder at selskapet hele tiden har hatt som mål å beholde den kritiske kompetansen. Før Eidesvik gikk til oppsigelser, gjennomførte de flere kartlegginger og analyser for å kunne beholde nøkkelkompetanse. Sitlington og Marshall argumenterer for at dersom virksomheten skal komme godt ut av en nedbemanningsprosess, så bør fokuset ligge på å kartlegge virksomhetens kjerneområder og kompetanser og beholde de nøkkelansatte som inneholder denne kritiske kompetansen (Sitlington og Marshall 2011, 127). På den annen side er Eidesvik i en bransje hvor ansiennitet står sterkt i henhold til tariffavtale, og dette begrenset derfor hvilke utvelgelseskriterier Eidesvik kunne legge mest vekt på. Det at ansiennitet har blitt tillagt størst vekt, kan bety at mye kompetanse har forsvunnet ut av selskapet ved å bruke oppsigelse som nedbemanningstiltak. På den annen side vil kritisk kompetanse på sjø i Eidesvik innebære at ansatte har visse kurs, sertifiseringer og fartstid. I følge Informant 1 har derimot kompetanse og operasjonell erfaring blitt tillagt størst vekt for de stillingene som vil tilsi kritisk kompetanse i Eidesvik. Dette vil si kaptein, overstyrmann og maskinsjef. Samtidig har konsekvensene av dette ført til et aldersgap da en stor prosentandel av de som måtte gå ved oppsigelsesrundene var lærlinger. I tillegg uttaler Informant 1 og 2 følgende:

Informant 1: *”...Eidesvik (bransjen) er i en spesiell situasjon, fordi kompetansen blir målt i måneder og år – man må bygge den opp over tid...”*

Informant 2: *”...Så det er en del som har mistet jobben...Så det er jo de store konsekvensene, vi har mistet flinke folk...”*

I tillegg til rene oppsigelser, har det også blitt gjennomført endringsoppsigelser. Dersom en ansatt i en høyere stilling takket ja til endringsoppsigelsen, ville den ansatte i den lavere stillingen få ren oppsigelse fra selskapet. Selv om en ansatt innehar kritisk kompetanse på et høyere stillingsnivå, for eksempel maskinsjef, vil ikke dette automatisk tilsi at denne har den riktige kompetansen på et lavere nivå, for eksempel som 1. maskinist. Det at en ansatt rykker ned til en stilling på et lavere nivå kan også føre til redusert motivasjon. Nedbemanningen kan også medføre at kulturen og tilliten blir svekket, og dermed kan ansattes villighet til å bruke kompetansen sin fullt ut bli redusert. Dette kan gjøre virksomheten mer rigid (Schmitt, Borzillo og Probst 2011, 64). I tillegg kan dette medføre at organisasjonen får en veldig ujevn aldersfordeling, noe som kan utfordre organisk vekst og tilførsel av ny kritisk kompetanse i fremtiden. Følgende sitat kan illustrere dette:

Informant 1: ”..Utrolig flinke folk på vei opp, som vi har investert enormt mye tid og penger i... Det som kommer til å skje da, er at du har folk som rykker ned, som kanskje ikke er like motivert og som kanskje har en alderssammensetting som vi ikke ønsker. Og, som for så vidt ikke trenger å være de beste kandidatene heller...”

4.3.2 Tiltak under organisatorisk redesign

På grunn av fortsatt nedgang i markedet har enda flere skip blitt lagt i opplag. Dette medførte at Eidesvik igjen hadde overtallig mannskap på sjø, og måtte implementere flere nedbemanningstiltak. Eidesvik innså at de ville være veldig sårbare med tanke på å miste kritisk kompetanse dersom de måtte gå til ytterligere oppsigelser. Informant 2 uttaler følgende:

Informant 2: ”...Målet har nok vært å komme ned på et nivå som man kan forsvare. Uten at vi skal miste for mye kritisk kompetanse, oppe i det hele...”

Det kommet frem at hovedgrunnen for at de valgte å redusere arbeidstid og lønn for de stillingskategoriene som nå var overtallige, var for å beholde den kritiske kompetansen i selskapet. Informantene uttalte følgende:

Informant 1: ”...For noen må ut. Sant. Det var dette vi ikke fant svar på. Vi så at da hadde vi tappet selskapet for så mye kompetanse, at vi kom ned på...ikke bare på kritisk masse, men under kritisk masse...”

Informant 2: ”... Eidesvik skulle beholde mest mulig av de flinke folkene som vi har rundt oss, fordi vi har troen på at dette en gang kommer til å snu. Og da trenger vi alle disse folkene til å gå om bord i båtene som ligger i opplag...”

Samtidig mener Informantene at 1:2-ordningen har resultert i at Eidesvik lettere kan tilpasse bemanningen til en uforutsigbar markedsituasjon:

Informant 1: ”...Rett etter fikk Viking Lady og Athene ny jobb. Så du kan si at, i praksis, på enkelte av de skipene hvor vi hadde tenkt til å gå 1:2, så går de ikke 1:2 – her har vi gått tilbake til 1:1...”

Informant 2: ”... Og da hadde vi folkene klare og de stilte opp, tror vi brukte to dager på å bemanne de to båtene, den ene gikk etter to dager etter vi fikk vite dette...”

Det viser seg at med 1:2-ordningen, så innehar organisasjonen til enhver tid den kritiske kompetansen de trenger for å utføre oppdrag. Dersom Eidesvik ikke hadde innført 1:2-ordningen hadde de ikke kunnet inngå de to nye kontraktene de fikk tilbud om, dette på grunn av at de da ikke hadde hatt tilgjengelig mannskap, og mobiliseringskostnadene hadde vært for høye. En slik grad av fleksibilitet indikerer at dersom markedet tar seg opp, så vil Eidesvik være i stand til å oppbemanne raskt og enklere vinne nye kontrakter. Dette kan igjen øke konkurranseevnen til selskapet. Ved at Eidesvik valgte 1:2-ordningen fremfor ytterligere oppsigelser, kan det også føre til at de kan unngå å benytte seg av det eksterne arbeidsmarkedet gjennom et bemanningsbyrå, eller å selv måtte ansette nye sjømenn. Dette vil være ressurskrevende for Eidesvik fordi bemanning av båtene krever spesialkompetanse, og ansettelsesprosesser er svært tid- og kostnadskrevende. Informant 3 uttaler følgende:

Informant 3: ”...Ja, da måtte vi hentet folk utenifra. Da måtte vi lære de og masse kursing. Så da går jo kompetansen vår i selskapet, den blir jo veldig redusert. Det var hovedgrunnen vår, at vi kom til å miste så mye kompetanse...”

I tillegg, som nevnt i punkt 2.2.1, blir kompetanse på sjø målt i antall måneder og år fordi det kreves lang erfaring og fartstid for å utløse nødvendige sertifikater. Dette betyr at ved en 1:2-ordning slipper selskapet å miste kritisk kompetanse som er bygget opp over lang tid.

Samtidig uttaler Informant 1 at dersom ansatte som går på en 1:2-ordning ikke ønsker å gå tilbake til en 1:1-ordning, så må de heller si opp.

5 Oppsummering av funn

Basert på vår analyse vil vi her oppsummere og diskutere hva Eidesvik har gjort for å beholde den kritiske kompetansen i selskapet i den nåværende oljekrisen.

Våre funn viser at de stillingskategoriene som representerer selskapets kritiske kompetanse er kaptein, overstyrmann og maskinsjef.

Eidesvik har hatt totalt fire runder med nedbemanning grunnet oljekrisen. Funnene viser at i de tre første rundene ble det benyttet tiltak under reduksjon av arbeidsstyrken som strategi. Hovedtiltakene her var sluttpakker, oppsigelser og endringsoppsigelser. I den siste runden benyttet de seg av tiltak under organisatorisk redesign som strategi, her var hovedtiltaket 1:2-ordningen. Tiltak under systemisk strategi har ikke blitt benyttet som et ledd i nedbemanningsprosessen.

Videre viser våre funn at målet med å benytte seg av *sluttpakker* var å kunne bruke styringsretten for å ha bedre kontroll over hvilken kompetanse Eidesvik ville sitte igjen med. Det som skjedde var derimot at Eidevik hadde et måltall som måtte nås for å unngå oppsigelser, og dette måltallet ble akkurat nådd. Dette gjorde at selskapet ikke selv hadde mulighet til å velge hvem som fikk innvilget sluttpakke. Vi tolker det derfor som at dette tiltaket ikke bidro til at Eidesvik beholdt den mest kritiske kompetansen. Ved å deretter benytte seg av rene *oppsigelser* og *endringsoppsigelser*, hadde Eidesvik mer kontroll fordi de da kunne definere hvilke utvelgelseskriterier de skulle benytte seg av. Samtidig står ansiennitet veldig sterkt i maritim oljeservicenæring, noe som innskrenket muligheten til å fritt velge kompetanse som kriterium. På den ene siden består en del av kompetanse på sjø i maritim oljeservicenæring i antall måneder og år med erfaring. Dette betyr derimot ikke det samme som bedriftsansiennitet. På den annen side ble også kompetanse og operasjonell erfaring lagt til grunn for de stillingene som er identifisert som selskapets kritiske kompetanse. Ved bruk av endringsoppsigelser ble det prioritert å beholde den mest kritiske kompetansen, ved at overtallige lederstillinger (kaptein, overstyrmann og maskinsjef) fikk tilbud om stillinger på et lavere nivå. Allikevel, når disse rykker ned til en lavere stillingskategori, vil de ikke lenger representere en kritisk kompetanse for selskapet. På den annen side vil allikevel disse kunne rykke opp igjen, og de vil være uunnværlige hvis markedet snur. Samtidig førte dette til at mange unge ansatte mistet jobben, noe som igjen har

ført til et uønsket aldersgap. På grunn av at det tar lang tid å bygge opp kompetanse i maritim oljeservicenæring, kan dette være en ulempe for Eidesvik. Oppsigelser er et permanent tiltak, noe som vil si at den kritiske kompetansen som har forlatt selskapet, trolig er tapt.

Hensikten med å innføre *1:2-ordningen* på sjø var at Eidesvik skulle unngå ytterligere oppsigelser. Eidesvik ville ikke si opp flere ansatte fordi de da ville ha mistet for mye kritisk kompetanse. Funnene våre viser at ved å ha en 1:2-ordning kan selskapet enkelt oppbemanne ved å gå tilbake til den originale turnusrotasjonen (1:1) ved endret etterspørsel. Dette fordi det er ment som et midlertidig tiltak. Slik vi har forstått det så vil også de stillingskategoriene som representerer kritisk kompetanse bli tvunget til å gå tilbake til en 1:1-ordning, eller selv velge å forlate selskapet. Dette er imidlertid noe som eventuelt vil kunne skje frem i tid ved en eventuell oppgangskonjunktur, og påvirker ikke hvorvidt de har beholdt den kritiske kompetansen per i dag. Etter at 1:2-ordningen ble innført, fikk selskapet tilbud om to nye kontrakter, og grunnet fleksibiliteten som en 1:2-ordning ga ved å enkelt kunne gå tilbake til 1:1, kunne båtene sendes ut på oppdrag allerede etter to dager. I tillegg kan Eidesvik unngå å måtte ansette mye nytt personell dersom markedet tar seg opp, noe som vil kreve mye tid og kostnader til opplæring og kursing for sjøansatte. Dette fordi mange ikke vil inneha den spesialiserte kompetansen som er nødvendig. Det er i de kritiske stillingskategoriene kaptein, overstyrmann og maskinsjef det ville vært utfordrende å få inn nye ansatte, fordi disse stillingene krever lang fartstid, erfaring og mye kompetanse. Ved å benytte seg av 1:2-ordningen har Eidesvik også beholdt yngre ansatte som ellers kunne ha gått til andre næringer. Dette kan bidra til at selskapet på sikt kan klare å opparbeide seg fremtidig kritisk kompetanse.

For å beholde kritisk kompetanse ved den nåværende oljekrisen, benyttet Eidesvik seg først av tiltak slik som sluttpakker, oppsigelser og endringsoppsigelser. Her var det endringsoppsigelsene som til en viss grad bidro til at selskapet beholdt sin kritiske kompetanse. Hovedkonklusjonen er at det først og fremst er bruk av tiltaket reduksjon av arbeidstid, noe som Eidesvik har valgt å kalle 1:2-ordningen, som har bidratt til at selskapet har beholdt sin kritiske kompetanse. Dette er fordi selskapet her verken har måttet si opp flere ansatte, eller at ansatte i kritiske stillingskategorier har vært nødt til å rykke ned. I tillegg bidrar ordningen til en fleksibilitet som kan sees på som svært fordelaktig i det turbulente

markedet forårsaket oljekrisen. Dette er spesielt fordi selskapet ved bruk av denne ordningen enkelt kan tilpasse arbeidsstyrken ved en eventuell oppgangskonjunktur.

6 Forslag til videre forskning

Vi har utelukkende sett på hvilke nedbemanningstiltak Eidesvik har benyttet seg av, og hvorvidt disse har bidratt til at selskapet har beholdt sin kritiske kompetanse. Ved videre forskning kunne det vært spennende å gjøre komparative casestudier, for å sammenligne lignende virksomheter og funn opp mot hverandre. Det kunne også vært interessant å studere kritisk kompetanse mer i dybden, og ikke kun ut fra stillingskategorier, men hva som faktisk ligger bak.

Litteraturliste

- Al Dulaimi, Haidar Ali Mohammed. 2014. "The Collapse of Crude Oil Prices: Cyclical Evolution or Market Manipulation?". 3(4):89-96. Business Source Complete (100584959).
- Appelbaum, Steven H., Andrea Everard og Loretta T. S. Hung. 1999. "Strategic downsizing: critical success factors". Management Decision, 37(7): 535 – 552. Business Source Complete (3998691).
- Arbeidsmiljøloven av 17. juni 2005 nr. 62.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. Kvalitative metoder. *For markedsføring og organisasjonsfag*. Utg. 1. Oslo: Universitetsforlag.
- Aspøy, Tove Mogstad og Jon Rogstad. 2013. *Det gamle landet og havet – Rekrutteringsbehov i maritim næring fram mot 2020*. FAFO-rapport 2013:38.
- Bersin by Deloitte. 2013. "Critical skills". Lesedato 25. februar 2016:
<http://www.bersin.com/Lexicon/Details.aspx?id=12813>
- Blomberg, Atle, Christian Quale, Randi Austnes-Underhaug, Anne Marthe Harstad, Sveinung Fjose, Kristina Wifstad, Christian Mellbye, Ida B. Amble, Carl Erik Nyvold, Tom Steffensen, Jon Ragnar Viggren, Frode Iglebæk, Tor Arnesen og Svein Erik Hagen. 2015. *Industribyggerne 2015: En kartlegging av ansatte i norske petroleumsrelaterte virksomheter, med et særskilt fokus på leverandørbedriftenes ansatte relatert til eksport*. Rapport IRIS - 2015/031. Lesedato 5. Januar 2016:
<https://www.norskoljeoggass.no/Global/2015%20dokumenter/Industribyggerne%202015.pdf>
- Cameron, Kim S., Sarah J. Freeman og Aneil K. Mishra. 1991. "Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions". Academy of Management Executive. 5(3):57-73. Business Source Complete (4274469).
- Cameron, Kim. (1994). "Strategies for successful organizational downsizing". Human Resource Management, 33(2):189-211. Business Source Complete (12492761).

Eidesvik Offshore ASA Årsrapport. 2015.

England, Walker. 2014. "Norwegian Krone under Pressure as Oil Drops". DailyFX, 19. december. Lesedato 29. januar 2016:

https://www.dailyfx.com/forex/market_alert/2014/12/19/Norwegian-Krone-Under-Pressure-as-Oil-Drops-.html

Flaaten, Gerhard. 2015. "Opplag er ikke det det var". 2. September 2015. Lesedato 1. november 2015: <http://maritime.no/nyheter/opplag-er-ikke-det-det-var/>

Gandolfi, Franco. 2005. *How do organizations implement downsizing? – An Australian and New Zealand study*. Contemporary Management Research. 1(1): 57-68. doi: <http://dx.doi.org/10.7903/cmr.72>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Utg.4. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ladegård, Gro. 2005. "Nedbemanning som strategi". Tidsskrift fra Magma, 6/2005. Lesedato 1. november 2015: <https://www.magma.no/nedbemanning-som-strategi>

Larsen, Henrik Holt. 2010. *Human Resource Management – Licence to work: Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?*. 2. Utg. Holte: Valmuen Forlag.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk Kompetanseledelse*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Lilleby, Jan og John T. Aarø. 2015. "Håndbrekket er satt på for hardt". E24. 21. november. Lesedato 1. november 2015: <http://e24.no/energi/advarer-mot-kompetanseflukt-fra-norsk-sokkel-haandbrekket-er-satt-paa-for-hardt/23563909>
- Littler, Craig R. Og Peter Innes. 2003. "Downsizing and Deknowledging the Firm". Work, Employment and Society. 17(1), 73-100. doi: 10.1177/0950017003017001263
- NAV. Femti tusen fikk varsel om oppsigelse eller permittering i fjor. Lesedato 5. Februar 2016: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger+-+statistikk/Nyheter/femti-tusen-fikk-varsel-om-oppsigelse-eller-permittering-i-fjor>
- Nesheim, Torstein. (2013). "Bemanningstiltak som kriseløsning: Determinanter og konsekvenser for endringskapasitet". Søkelys på arbeidslivet, 30(3), 222-234.
- Nordhaug, Odd. 2002. "Den ustyrbare kompetansen?". Tidsskrift fra Magma. 4/2002. Lesedato 20. mars 2016: <https://www.magma.no/den-ustyrbare-kompetansen>
- Olaisen, Johan og Jon-Arild Johannessen. 2002. "Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd". Tidsskrift fra Magma. 5(4). [23]-33. Lesedato 20. Mars 2016: <https://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskaping-strategier-og-lederatferd>
- Reegård, Kaja og Jon Rogstad. 2012. *Fra sjø til land. Betydningen av sjøbaserte erfaring i maritim næring fram mot 2020*. FAFO-rapport 2012:22.
- Revang, Øivind og Johan Olaisen. 2014. "Evig ung – en casestudie av relasjoner mellom nyskaping og drift". Tidsskrift fra Magma. (8). 53-62. Lesedato 20. Mars 2016: <https://www.magma.no/evig-ung-en-casestudie-av-relasjoner-mellom-nyskaping-og-drift>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Schippmann, Jeffery S., Ronald A. Ash, Mariangela Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien og Juan I. Sanchez. 2000. "The Practice of competency modeling". Personnel Psychology. INC. 53(3): 703-740. Business Source Complete (3590778).

- Schmitt, Achim, Stefano Borzillo og Gilbert Probs. 2011. "Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing". *Management Learning* 43(1): 53-74. doi: 10.1177/1350507611411630.
- Skjønberg, Alexander Næss og Eirik Hognestad. 2014. *Individuell Arbeidsrett*. Utg. 1. Gyldendal Norsk Forlag.
- Sitlington, Helen og Verena Marshall. 2011. "Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance?". *Management Decision* 49(1): 116 – 129. Business Source Complete (57621472).
- Store Norske Leksikon. 2009. "Opplag". Lesedato 12. desember 2015: <https://snl.no/opplag.%2Fskip>
- Store Norske Leksikon. 2015. "Ansiennitet". Lesedato 13. januar 2016: <https://snl.no/ansiennitet>
- Eidesvik Offshore ASA Styreprotokoll. 2013 – 2015.
- Thurén, Torsten. 2009. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- van Dalen, Hendrik P. og Kène Henkes. 2013. "Dilemmas of Downsizing During the Great Recession: Crisis Strategies of European Employers". *De Economist*.161(3): 307-329. Business Source Complete (89855356).
- Viland, Christopher. 2015. "Omstilling og nedbemanning". *Tidsskrift fra Magma*. (5): 82-84. Lesedato 5. februar 2016: <https://www.magma.no/omstilling-og-nedbemanning>
- Williams, S. Mitchell. (2004). "Downsizing – intellectual capital performance anorexia or enhancement?". *The Learning Organization*, 11(4/5): 368-379. Business Source Complete (14985584).
- Zatzick, Christopher D., Mitchell L. Marks og Roderick D. Iverson. 2009. "Which Way Should You Downsize in a Crisis?". 1(51): 79-86. Business Source Complete (44574571).

Intervjuguide

1 TIL INTERVJUER

Forslagene under er tenkt som en veiledning og tips, det må også tas hensyn til hvilken stilling den ansatte har i bedriften. Spørsmålene er veiledende og man kan komme med oppfølgingsspørsmål underveis og alle spørsmål må heller ikke stilles.

1.1 Etikk

- Unngå spørsmål som er unødig provoserende, ikke relevante, sårende eller unødig kritiske
- Det ikke tillat å bruke svar mottatt fra andre informanter da alle er anonyme også ovenfor hverandre.

1.2 Tips til samtalen

- Konsentrer deg om spørsmål som er relevante
- Din oppgave er å observere – og å lytte
- Still åpne spørsmål slik at informanten må formulere setninger og analysere/reflektere/vurdere
- Unngå spørsmål som kan besvares med ja eller nei – eller som gir føring på svaret
- Benytt deg av oppfølgingsspørsmål
- Ta tid til lengre pauser – la intervjuobjektet få tid til refleksjon

2 TIL INTERVJUER OG INFORMANT

Hils og ønsk informanten velkommen. Start intervjuet med å gi en kort presentasjon av deg selv, bacheloroppgaven og litt om hva undersøkelsen går ut på, samt tid og agenda for intervjuet.

2.1 Konfidensialitet og innsynsrett

- Samtalen vil bli tatt opp, men opptak vil bli slettet fortløpende
- Informasjonen fra intervjuet vil bli benyttet i vår bacheloroppgave
- Informasjonen behandles konfidensielt

3 SPØRSMÅL

3.1 Bakgrunn

- Stilling i virksomheten?
- Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?
- Rolle i nedbemanningsprosessen?

3.2 Krise/oljekrise

- Hvordan påvirker denne oljekrisen Eidesvik?
- Hvilken konsekvenser fikk krisen for dere ?

3.3 Nedbemanning

- Hva har målet med denne nedbemanningsprosessen vært?
- Dere har vært gjennom flere nedbemanningsprosesser, synes du at deres rederi forholder seg annerledes til nedbemanninger enn andre i oljeservicebransjen?
Hvordan?
 - Er nedbemanningen en følge av oljekrisen, eller har dette vært en del av en mer langsiktig strategi?
 - Utdyp
- Hvilke tiltak ble vurdert og hvorfor ble noen tiltak valgt bort?

3.3.1 Reduksjon av arbeidsstyrken

- Har gode tider i oljebransjen ført til at dere har hatt flere ansatte enn det dere egentlig har hatt behov for?
 - Utdyp
- Hva var grunnen til at dere i 2014 gikk til oppsigelser?
 - Hvilke utvelgelseskriterier ble lagt til grunn? Frivillig avgang? Sluttpakker?
- Hvilke konsekvenser fikk det for Eidesvik når de ansatte fikk tilbud om sluttpakke?

3.3.2 Organisatorisk redesign

- Hvorfor valgte dere å redusere arbeidstid og lønn(1:2), istedenfor andre tiltak?
 - Tror du vil dere gå bort fra 1:2 ordningen hvis markedet ikke snur?
- Har dere prøvd å effektivisere arbeidsprosesser istedenfor å si opp ansatte, ved å slå sammen avdelinger, endre arbeidsoppgaver og fjerne hierarkiske nivåer?

- Utdyp
- Ved 1:2 ordningen har dere redusert arbeidstid og redusert lønn?
- Har 1:2 ordningen ført til at dere har redusert kostnadene?
 - Utdyp – på hvilken måte
- Hvor lang tid brukte dere på å bemanne et fartøy før innføringen av 1:2-ordningen kontra etter 1:2-ordningen?
- Hva hadde skjedd dersom dere hadde gått til ytterlige oppsigelser og etterspørselen hadde tatt seg opp? (Hvor lang tid hadde det tatt å bemanne et skip)

3.3.3 Systemisk strategi

- Driver dere med en form for kontinuerlig endring og tilpasning hos dere eller er det mer ad-hoc? :Ad-hoc: når dere må, men ikke før.
- Er organisasjonskulturen (verdier/visjoner) blitt endret i etterkant av oljekrisen?
 - Hvorfor? På hvilken måte?

3.4 Kritisk kompetanse

- Hvilken kompetanse anser du som mest kritisk for Eidesvik?
- Hva gjør dere for å beholde denne kompetansen?
- Har valgene av nedbemanningstiltak påvirket hvorvidt dere har beholdt den ønskede kompetansen?
- Hvor vanskelig vil det være for dere å skaffe den kritiske kompetansen dere eventuelt har mistet/mister som følge av nedbemanningsprosessen?

3.5 Tillegg

- Er det noe mer du ønsker å legge til om dette temaet?

3.6 Tillegg til HR

- Tilgang på prinsipper for utvelgelse, tilgang på denne?
- Kunne vi fått GAP analysen deres?
- Hvor mye har de ansatte fått være med på å bestemme?
- Hvordan har kommunikasjonsprosessen vært med de tillitsvalgte i møter og under denne prosessen?

3.6.1 Tillegg til tillitsvalgt

- Hvor mye har de ansatte fått være med på å bestemme?

- Hvordan har kommunikasjonsprosessen vært med ledelsen i møter og under denne prosessen?

4 AVSLUTNING

- Takk intervjuobjektet for at han/hun stilte opp og beskriv den videre prosessen
- Få kontaktinformasjon
- Opplys om at informanten kan få tilsendt transkribering for godkjenning om ønskelig

Transkribering

Stilling i virksomheten?

Jeg jobber som [konfidensielt].

Har du sittet i denne stillingen lenge?

Jeg har, ja, nei jeg har ikke det. Jeg har vært på kontoret i 3 år. Så har jeg hatt ansvar for litt av forskjellig. Men akkurat i dag så er jeg [konfidensielt] for to båter, også har jeg ansvar for lærlinger og kadetter i tillegg. Og alt som har med opplæring og rekruttering av sjøfolk. Det har jeg. Så, er egentlig med på ganske mye forskjellig.

Fordi du har bakgrunn fra sjø, på bro?

Ja, jeg jobbet på sjø. Begynne som lærling i 2007, som matroslærling. Også tok jeg fagbrev, eh, det var her jeg begynte holdt jeg på å si, så tok jeg fagbrev i 2009 som matros, også begynte jeg på teknisk fagskole i Haugesund. Så gikk jeg der i 2 år også blei jeg kadett og styrmann. Så begynte jeg på land rett etterpå. Nesten, ja. Så da var det slutt på sjøkarrieren, hehe. Tilfeldig at det ble slikt. Men trives godt.

Rolle i nedbemanningsprosessen?

Den har vært egentlig alt ifra å være med å planlegge hvordan man skal gjøre det, Eidesvik er flinke på å ta med alle som skal være involvert i en prosess. Samme hvilken prosess det er, om det er slike ting som dette eller om det er helt andre ting. Så der får alle være med. De som, hvert fall de som har noe å komme med i den prosessen. Det er , altså hovedoppgaven min blir egentlig kontakten med sjøfolkene, og ja. Det er jo vanskelig i en slik prosess. Det er jo vi som har direkte kontakt med de som blir berørte i disse prosessene. Så det, ja, det har vært mange lange samtaler. Det har det. Så skal man gjøre dette skikkelig, og følge prosedyrer og retningslinjer, så tar det ganske lang tid, ja det gjør det. Også samtidig sitter du og er redd for din egen jobb også, men man snakker med andre så kanskje vett at de kommer til å miste jobben eller har mistet den, så ja, vi har egentlig vært med på hele prosessen vil jeg si. Ja, så å si. Utenom alle detaljer om avtaler og slikt, men har vært med på å lage de avtalene og protokoller, og alt på hvordan man skal gjøre dette.

Hvordan påvirker denne oljekrisen Eidesvik?

Altså, før krisen begynte, før dette begynte å bli en krise, det er jo noen år siden man begynte å se at, ja, jeg tror vi allerede begynte å se den når jeg begynte på kontoret her for tre år siden at det begynte å gå på ned, spesielt på seismikk båtene. Det er jo de som går å leiter etter olje. Der hadde det begynt å stoppe litt opp. Så det begynte veldig tidlig. Men det er jo nå i senere tid man har sitt effekten av en oljekrise plutselig ramlet ned i 40 og nå 30 dollar.

Ja, vi snakket om hvordan krisen har påvirket Eidesvik. (Det som har skjedd der er at vi har hele tiden på en måte prøvd å vært i forkant av det som skjer, men dette her har jo egentlig bare gått en vei, så det, men det som jeg føler Eidesvik har vært, tatt godt tak i er det, okey har vi ikke jobb til båtene, blir båtene liggende til kai, så er vi nødd for å gjøre noe. Man kan ikke ha folk som går på lønn og ikke ha noe å gjøre på. Så de har hele tiden vært i forkant av situasjonen egentlig, og fulgt nøye med. Ikke bare på mannskapet men alle andre med lån og forskjellig. Gjort en del grep som gjør at man ikke får alle kostnadene på en gang). Nå når det er så lite penger å tjene, for det er jo egentlig måten det har påvirket oss mest på tror jeg at det at vi har vært vant med at båtene har gått i +. Og nå skal man bli vant med at båtene går i 0, i verste fall. Og det påvirke jo inntektene veldig. Det gjør jo at man må se på alle ting som koster penger, om det er nødvendig eller ikke. Se på hele organisasjonen. Og, altså det har jo påvirket, dette er jo en familiebedrift, Eidesvik, så, og man er ikke så veldig mange, hvert fall ikke her på kontoret. Så det har nok påvirket mange på forskjellige måter tror jeg. Og det går nok veldig inn på de som eier dette rederiet tror jeg. Situasjonen vi er oppe i nå, føle et ansvar. Vi er jo store, men det er ikke så store i stort sammenheng allikevel. Så, det har påvirket oss på mange måter, men mest kostnadsbilde egentlig, hvor lite det er å tjene på det man gjør.

Hvilken konsekvenser fikk krisen for dere ?

Ja, konsekvensene har jo av selve krisen, det har jo blitt at vi har, nå har vi 7 båter som ligger i opplag, en er på vei ut, i august. Det er jo kjempe positivt. Faktisk innenfor noe nytt som vi ikke har jobbet med tidligere. Det er den Asergy Viking. Så det blir spennende, så da har vi 6 båter som ligger til kai, og det er, noen er forholdsvis nye også, så det tar jo på, de skal betales på og det var mye folk om bord på disse båtene, både skandinaviske og filippinske. Så det er

en del så har mistet jobben på disse båtene, ikke i hovedsak disse båtene men i rederiet på grunn av dette da. Så det er jo de store konsekvensene, vi har mistet flinke folk. Det er klart at dette går utover, i første omgang så går det ut over de yngste som er komst inn sist. Selvsagt et det noen voksne som kommer inn sist, men det er oftest mest yngste. Det er mange som ja, vi har mistet en del flinke folk. Og som vi hadde satset mye på, og som vi hadde hatt lyst til å ha med videre i all fremtid. Så, det er jo konsekvensen for folka, konsekvensen for de som har måttet gått ut, så, kanskje ikke finner seg ny jobb med det første. Ja, klare seg med helt andre summer enn hva de har gjort tidligere. Folk etablerer seg jo ganske tidlig nå og får seg hus og hjem, og familie og alt så, det er jo konsekvensene opp i det hele egentlig. Ja det vil jeg si.

Hva har målet med denne nedbemanningsprosessen vært?

Målet? Målet har nok vært å komme ned på et nivå som man kan forsvare. Uten at vi skal miste for mye kritisk kompetanse, oppe i det hele. Vi har jo gjort et grep, et spenstig grep som egentlig gikk veldig bra. Vet ikke om dere kjenner til den 1:2 ordningen og avtalen for sjøfolkene?

Ja.

Det vil jo egentlig sei at enkelt forklart at tre personer deler på to stillinger, at de går en mnd på hver også har de to mnd fri for eksempel så en går en 1:1 rotasjon. Og det gjorde at, for at, sei vi hadde to overtallige kapteiner på en båt, en på hvert skift, og vi hadde to andre båter som gikk så kunne vi satt de to kapteinene inn på hver sin båt der. og det gjordet at vi, for eksempel nå i fjor høst så hadde vi to suplybåter som gikk i opplag, Viking Lady og Athene, og det var i forbindelse med dette den ordningen kom i første omgang. Og da gikk, de fikk nesten ikke begynt på den ordningen før at båtene skulle ut igjen. Og da hadde vi folkene klare og de stilte opp, tror vi brukte to dager på å bemanne de to båtene, den ene gikk etter to dager etter vi fikk vite dette.

Så de skulle rett ut?

Ja, rett ut på jobb.

Så de kan gå så raskt liksom med nytt tilbud?

Ja. Også skulle de ha, det var en avtale dette her da, så for noen som hadde tidligere, og plutselig skulle de ut. Og de skulle ha de samme folkene tilbake igjen. Det var beskjeden, og det klarte vi så å si. Så, ja. Det hadde vi nok ikke klart hadde vi ikke hatt de folkene, så, det gjort jo at vi klarte å beholde mye folk, egentlig, og det var et av målene... mange har måttet gå her ifra også, for det var det vi gjorde i begynnelsen, da måtte en del mannskap gå, da var det ikke så mye vi kunne gjøre. Men så kom dette i fjor haust, denne avtalen. En så jo det at, jeg så jo det at når man hadde mistet en del folk så kunne det fort gå ut over mye annet, når man mister mange flinke folk som har masse kompetanse med seg, så målet har jo vært, målet må jo hele tiden være at man aldri kommer under det nivået som man må være på for å få nye kontrakter for å få.. ja. For å klare at det skal gå rundt. Det er jo det som har vært målet.

At dere er konkurransedyktig?

Ja, fortsette å være konkurransedyktige, og huske på at vi er nødt for å ha den og den og de for at vi skal klare å komme oss videre. Samtidig så har målet vært å komme, ned på et nivå som er akseptabelt for styret, og.. ja. Så skal forsvare kostnadene våres og, så det har vært en balansegang egentlig, for å få det til. Det har gått bra til nå.

Dere har vært gjennom flere nedbemanningsprosesser, synes du at deres rederi forholder seg annerledes til nedbemanninger enn andre i oljeservicebransjen?

Det er jo.. forskjellige måter man kan bemanne ned på. Og noe kan jo være midlertidig sant, har man to båter som går i opplag så kan en kanskje permittere folk hvis man vet at de båtene skal ut igjen, inne kort tid. Så rederiene gjør det jo på forskjellige måter, men det som vi har klart så andre har prøvd på, andre har fått det til andre har ikke fått det til er jo at vi fikk til den 1:2 avtalen. Vi har ikke konsekvent sagt at nå må vi, vi har sagt at vi må nedbemanne, men det er jo en nedbemanninga det og at sjøfolkene går litt ned i lønn då, siden de må dele på stillinger. Så akkurat den er vi jo ganske stolte av at vi fikk til. Eller så har jeg inntrykk av at, ok hvis man skal gå til det steget å si opp folk, så er det mye av det som er blitt gjort rundt om i rederiene, på forskjellige måter selvsagt. Eh, men vi var jo først ute med denne 1:2 avtalen da, å klare å få ting til på den måten, og det, det har jo berget oss og mye folk, oppe i det hele. Men det er jo flere virkemidler og det er permitteringer, jeg vet at flere rederier

permittere og, men da må det på en måte være lys i andre enden, for de folkene og de båtene, at det ikke er så lenge til de skal ut igjen. Så det vet jeg at noen har gjort. Det har vi gjort litt men en stund siden nå. Så.. ja..

Tenker du at det er andre tiltak som ble vurdert, annet enn 1:2 ordningen?

Ja, altså.. andre tiltak hadde jo sannsynligvis vært oppsigelser. Det er jo det som hadde vært det andre tiltaket egentlig hvis vi ikke hadde fått til den 1:2 ordningen, så hadde det blitt oppsigelser, Med de konsekvensene det hadde blitt både for oss og de som hadde blitt sagt opp. Så det ble jo vurder, det blei nok vurder permittering, men da må man jo på en måte vite at man skal tilbake i jobb. Og det viste man ikke, så det blei ikke gjort. Så det bar egentlig de tingene man så på. I hovedsak, det var det.

Og du nevnte litt at dere allerede så det for tre år siden?

Ja, kanskje enda tidligere og, nesten tror jeg.

Tenker du at det har vært en del mer langsiktig strategi, at dere har fått til 1:2 ordningen og altså nedbemanning?

Ja, jeg tror at denne 1:2 ordningen , eller jeg vet at denne er blitt tenkt på før dette her. den har vært, det har vært en ide lenge det. Hvis en har måtte gå til det steget å måtte si opp folk, at vi kunne gjøre det slikt. Så det har, det er jo en strategi i Eidesvik, det kan vi jo si. For det har vi jo vist, det er jo en strategi å beholde mest mulig folk, så lenge det er forsvarlig holdt jeg på å si. Det har det jo vært. For alle sine parter holdt jeg på å si. Så.. ja..

Tenker du da at gode tider har ført til at dere har hatt flere ansatte enn det dere egentlig har hatt behov for?

Jeg tror nok det at, ja, det er jo ikke lenge siden det var kjempe gode tider. Og vi hadde nok noen i reserve, så kanskje ikke hadde faste båter, og vi godtok nok i større grad at noen kunne gå litt lengre hjemme hvis vi ikke hadde en båt akkurat der og da, kanskje noen blei ansatt og da måtte de være hjemme en stund å vente på de som er ute og slikt. Det har aldri vært for mye folk her, det har det ikke. Det har vært tilpasset de båtene vi har hatt i drift. For det har

ikke vært for mye folk, men det har jo vært mye nye båter og mye nye folk og vi.. det er ganske mange som er kommet inn her, så en kan se på de siste ti årene. så det er ganske mange som har kommet inn der, hvis en tar å ser vekk ifra den perioden som har vært nå da, når vi begynte med nedbemanning, så var det jo flere nye båter i året sant, og det er klart at de skulle vi ha folk til å alt, så vi har tatt inn mye folk, men de var nødvendige på det tidspunktet når de kom til, det var de. Og vi har jo ikke vært i stort overtall på folk altså, vi har ikke det. Noen ekstra har vi vært for å prøve å dekke opp sykemeldinger og slikt. Så hadde vi egne folk som gikk inn, som ikke gikk på faste båter, men.. vi har ikke vært for mange, vi har hele tiden måttet tilpasse oss de båtene som har vært i drift. Så da.. vi er veldig sårbar for markedet når man er oppe i dette, og det er en jo andre plasser og, det er så mye påvirkninger sant, nå går det kjempe bra i oppdrettsnæringen pga. den svare eksporten av fisk, pga. at den norske kronen er så svak sant. Noen er.. noen yter godt av det og noen yter godt av det, og en er jo.. slik som verden er nå så konkurrerer man mot hele verden, en liten bedrift på Finnmarksvidda, holdt jeg på å si, kan godt konkurrere mot en bedrift borte i Asia, og poenget er at den beste bedriften tjener best. Og må tilpasse seg markedet. Det.. ja. Det er vanskelig fordi det er ting som svinger hele tiden.

Og i 2014 så gikk dere til oppsigelser. Var det en del av at dere konkurrerer mot hele verden eller?

I 2014, da var ja.. hva som skjedde først da, holdt jeg på å si. Da var det vel seismikk markedet som begynte å gå på ned. Og vi såg at vi var nød for å gjøre grep. Men det var pga. synkende oljepris også, og at ja.. det var jo at vi såg at markedene begynte å gå ned, og at det ikke var like mye jobb til folkene våres lengre, båtene gikk i opplag, så det.. det er jo pga. det store bildet, at var ikke nok, det var overkapasitet på båter, og noen båter måtte gå i opplag. Så.. ja..

Da kan vi kanskje gå videre på hvilke utvelgelseskriterier som ble lagt til grunn når dere laget disse, siden dere først hadde disse sluttpakkene, kan du si noe rundt det?

Ja. Det var det første vi gjorde ja, den første prosessen vi hadde, der var det jo, der blei det jo bestemt at vi skulle gi sluttpakker. Og da var det slikt at, jeg mener at alle innenfor stillingskategoriene vi skulle nedbemanne i, fikk tilbud om sluttpakke. Alt etter, summer avhenger av alt etter hvor lenge de har vært. Så der fikk alle innenfor de stillingene som vi

skulle nedbemanne i. Så var de jo ute på, de måtte jo gi tilbakemelding de som ville ha sluttpakke og ta den. Også måtte vi jo se på var det nok som tok sluttpakke, og hadde det ikke vært det, hadde det ikke vært mer enn halvparten så hadde nok sikkert ingen fått, og då hadde.. då hadde vi nok måttet gått til oppsigelse uansett. Men, hvis jeg ikke husker helt feil så gikk det greit, og vi fikk nok søkere til de sluttpakkene til at vi kunne gjennomføre det. Ja, så det var vel ikke så store kriterier der egentlig. Det var slikt at de som søkte fikk behandlet sin søknad om sluttpakke, og fikk den. Og vi var i dialog med de som nærmet seg pensjonistalder, om de som kanskje hadde tenkt å slutte, hvis det var noen som hadde tenkt å, altså, de sier ikke alltid til oss når de har tenkt å slutte, men var det gjerne noe som hadde tenkt å slutte et år frem i tid, så kunne vi tatt en prat med de, om at de som føler seg at de som kan gi seg litt tidligere for å gi plass til de yngre da, holdt jeg på å si. Ellers så har kriteriene vært ansiennitet. Også har det vært, så har vi tatt hensyn til styrmenn med DP kompetanse, og der er jo da en kompetanse som kreves for å operere, ja, for å operere enkelte av båtene våres. Så der er det noen som har blitt hørere prioritert enn andre som ikke har den kompetansen. Kort forklart da så er det ikke alle båtene som har DP. Og hvis vi trenger folk videre med oss så måtte ha DP kompetanse så var det lagt til et kriterie, i de høyeste stillingene da. Vet dere hva DP er?

Nei.

Det er, heter dynamisk posisjonering. Og det er et system som holder båtene helt i ro. Så båten, det er systemet som holder båten helt i ro med hjelp av satellitt. Og andre systemer. Så man skal alltid ha GPS`er som gir signaler på hvor den er, så da skal båten kunne ligge på en flekk med en halv meters nøyaktighet og klare seg selv. Låst til en posisjon. Så det er et system som blant annet suplybåtene våres ligger under plattform, de er nødt for å ha det systemet. Og de båtene som driver med undervannsarbeid må ha det systemet, fordi skal ligge helt i ro. Det var definert som kritisk kompetanse hos oss, i de nedbemanningsprosessene. Og det er da for styrmenn og kapteiner. Det er de som opererer i det systemet.

Fikk det noe uforutsette konsekvenser når dere tilbydde sluttpakker? Eller om dere hadde noe evaluering?

Ja, altså, det som.. det gikk egentlig veldig greit det. Med de sluttpakkene. Det gikk egentlig veldig bra, men en såg vel at konsekvensene, altså, når en såg at en måtte gå til ytterlige nedbemanninger så såg en at konsekvensen av de sluttpakkene kom til å gjøre det forferdelig dyrt. For det var ikke bare oss, vi såg hva andre kollegaer og rederier måtte gjøre, oljeselskap, og det var ikke noe tegn til bedring, så vi såg vel ikke at vi kunne klare å utbetale sluttpakker hver gang det var for mye folk. Det såg vi ganske fort at ikke kom til å gå, for det var dyrt. Det var det. Det var vel en av konsekvensene, vil jeg si. Det har jo blitt fire prosesser som dere sier. Ja... så det hadde blitt for dyrt i lengden. Det hadde det.

Hvorfor valgte dere å redusere arbeidstid og lønn(1:2), istedenfor andre tiltak?

Ja.. da tenker jeg andre tiltak som oppsigelse jeg da. For det er det som hadde vært alternativet. Det er; for nr. 1 at Eidesvik skulle beholde mest mulig av de flinke folkene som vi har rundt oss, fordi vi har troen på at dette en gang kommer til å snu. Og da trenger vi alle disse folkene til å gå om bord i båtene som ligger i opplag. Og være med videre. Den andre store hovedgrunner er at det har enorme konsekvenser for hver enkelt, og det å miste jobben. Slik at.. ja.. slik at det er jo de to store grunnene for at vi ville få til en slik ordning egentlig. For det er til det beste for mannskapet og for oss egentlig. Det er de store grunnene til det rett og slett. Det er så mer nyttig for alle parter hvis man kunne få det til.

Var det vanskelig å få til en slik ordning?

Den største... nja, det var egentlig, det gikk egentlig veldig greit. En må jo få de tillitsvalgte i sjømannsorganisasjonene må en få med på dette, og før den tid igjen må undersøke om er det praktisk mulig iht. lovverk og de kravene som må tilfredsstilles for å.. ja.. for å få refusjon på båtene for å få at sjømann skal få sjømannsfradrag på skatt og.. det ja.. det var slike ting, så det var en del praktisk arbeid rundt det, eller det var mye, noen jobber veldig mye med det, andre jobbet mer.. men heler organisasjonen var på en måte med på sin måte på dette her, så det var en del arbeid å få det til. Lønn sant, vi måtte lage til nye tabeller, vi måtte gjøre det, og alle måtte stemme over dette, om de hadde lyst på denne ordningen. Og der fikk vi en enorm oppslutning at, mellom 90-100% for ulike organisasjonene da, så.. det var mye arbeid for å få det til, det var det, men jeg tror ikke det blei vanskeligere enn vi hadde tenkt. Det gikk egentlig greit om man ser stort på det. Det gjorde det altså, det gikk veldig bra. Og alle har nok sitt det positive effekten med det, selvsagt er det noen negative effekter med det og. Det

var ikke alle som hadde lyst til å gå ned i lønn. Men de tok, gjorde en innsats for arbeidskollegaene og.. ja. De som kanskje hadde måttet gått her ifra hvis det.. så..

Solidariske?

Ja, det vil jeg si. Jeg syns det at jeg vi kan få mellom 90 og 100% oppslutning på en slik avtale, sier jo litt om gjengen om bord da, på båtene, som klarer å bestemme seg for å stemme ja.

Tror du vil dere gå bort fra 1:2 ordningen hvis markedet ikke snur?

Det kan nok på et tidspunkt skje, hvis det går forferdelig lang tid uten at det skjer noen ting. Så må en jo vurdere dette fortløpende egentlig. Eh, kanskje ikke hver mnd, men hver halvår. Hvordan ligger vi an, hva gjør vi videre. Det vil hele tiden være dialog mellom oss og de tillitsvalgte på hvordan vi skal gjøre dette frem over, om man ser tendenser til bedring eller om det er grunnlag for å fortsette med denne ordningen, eller må vi si opp folk eller skal de få fortsette eller hvordan vi skal gjøre dette. Så då.. men noe vil nok skje på et tidspunkt hvis det ikke tar seg opp, men det er heller ikke sikkert at det kommer til å skje.. så ja.. det spørs litt på hvilket fokus man har fremover, og det er ikke jeg helt den rette til å svare på. Men, ja, det spørs litt hva fokuset blir fremover, og om man ser noe lysning vil jeg si.

Dere har denne 1:2 ordningen, og den er midlertidig, så de som går på de avtalene, er det noe tidsbestemt på det eller er det 1år på alle, eller er det forskjellig på de forskjellige stillingene?

Jeg lurer på om det er.. vi kommer til å evaluere dette her, den avtalen fortløpende. Og det er ikke noe tidsbegrenset i utgangspunktet, det er ikke det altså. Men det kan bli begrenset hvis man sette seg ned og skriver en ny protokoll for eksempel på hvordan en skal gjøre det. Men i utgangspunktet så er det en avtal så lenge båter ligger i opplag, og altså, det er vi som bestemmer hvem som skal gå om bord i en båt som skal ut, og da får den sjømannen beskjed i god tid da før han går vekk ifra den rotasjonsordningen då, at han.. ja.

Har dere prøvd å effektivisere arbeidsprosesser istedenfor å si opp ansatte, ved å slå sammen avdelinger, endre arbeidsoppgaver og fjerne hierarkiske nivåer? Da tenker vi mest på land, vi har skjønt at det ikke er så lett på båtene.

Det er gjort litt forskjellig her. kanskje, jeg vet ikke om dere snakket litt med HR-sjef om det?

Ja, vi snakket litt om det.

Han kan det jo aller best dette her. Men det er jo sett på hele landorganisasjonen. Og den må jo også være tilpasset antall båter i drift. Og det er gjort en del. En har sett på.. altså det er noen som har gått ut med pensjon for eksempel, de er ikke blitt erstattet. Vi har tatt vekk en miljøutviklingsavdeling, fordi at.. ja. Det har med penger å gjøre. Vi såg.. en ser ikke.. selv om du har en miljøutviklingsavdeling så ser du gjerne ikke det igjen i kroner og ører på slutten av året. At du har fått inn så og så mye. Så den avdelingen er tatt ned, og de har fått nye arbeidsoppgaver. Men så har vi også opprettet en markedsavdeling, som andre har tatt seg av tidligere sånn inn i mellom, så nå har vi egne folk så tar seg av nye kontrakter og følger opp kunder og finner nye kunder og ja.. sånt som er ekstremt viktig, har vel aldri vært viktigere. Så det er gjort. Så det er faktisk kommet en ny avdeling te, den markedsavdelingen da, så det er gjort litt tilpasninger. Og vi har prøvd.. alle jobber jo å prøve å finne effektive mer effektive programmer for sant vi har programmer for reiseregninger, programmer for timelister og du har ja.. du har vedlikeholdssystem på båtene og.. alle her jobber med å prøver å finne mer effektive måter å gjøre ting på til en hver tid, en gjør det. Så det er gjort en del. Det er sett på hele organisasjonen.

Føler du at dere ansatte har kommet med tilbakemeldinger eller er det mest ledelsen som har prøvd å finne hvor de kan spare?

Vi har, hver avdeling har, eller hver avdelingsleder har fått spørsmålet om hva er det mulig å gjøre noe på din avdeling. Så da har i alle fall hvis en kan si for våres del her på personal så har vi satt oss ned og hatt et møte, eller flere møter egentlig, på hva vi kan gjøre og ikke gjøre for å komme bedre ut av dette her, om vi kan klare oss med mindre folk og me..ja.

Har alle dere vært med?

Ja, alle har vært med. Med våres avdelingsleder så har han tatt det videre da til ledelsen holdt jeg på å si. Men om alt er blitt hørt på vet jeg ikke. Men vi har hvert fall kommet frem med det som trengs å vite, det som avdelingen mener holdt jeg på å si. Så, med har kommet med andre forslag til ting en kan gå vekk ifra for å spare penger da. En har jo en del god del goder her i Norge, på norske arbeidsplasser. Som kanskje ikke trenger å være selvsagt i disse tider, så vi har sett på alle ting egentlig. Vi har det. Og mer må vi nok se på tenker jeg. Men det har vært en grei prosess dette altså, men det er jo til slutt og sist ledelsen som bestemmer hvordan ting skal gjøres, det er de som sitter med regningen på hva alt koster, så hvis de.. ja.. det kan ha blitt gjort ting og som ikke alle var enig i, men det er jo den jobben ledelsen har, å klare å sikre at man kommer seg videre i dette her, elendigheten.

Har 1:2 ordningen ført til at dere har redusert kostnadene?

Nei. Det har den ikke. Slik som jeg ser det så har nok kostnadene noe lunde blitt de samme. Kanskje litt mer, men ikke mindre hvert fall. Det er ikke blitt billigere for oss, det har det ikke. Det går opp i opp når, hvis en skal tenke.. vi har redusert kostnader i det store bildet. Men det er fortsatt, istedenfor to på en båt som skal ha lønn i en stillings så er det nå tre. Så kostnadene er ikke reduserte, det er de ikke.

Dere har ikke så mye mindre jobb allikevel kanskje?

Nei, slik som vi som jobber på personalavdelingen, det er folkene så.. det er folkene og båtene vi arbeider med på en måte, om det er 33% flere folk på en båt så har vi så mange.. om vi fikk de fra en annen båt som gikk i opplag så har vi fått de på en annen båt som igjen er i drift. Så det er folkene vi.. det er folkene som lager en del arbeid for oss da, kan vi si. Så.. veldig mye mindre er det ikke.

På sjøen er det vel redusert lønn og arbeidstid i forhold til oppdragsmengden?

I forhold til oppdragsmengden og så, i forhold til, det er jo redusert i forhold til timene de jobber mindre da holdt jeg på å si. De har på en måte ikke gått ned i lønn i den forstand, fordi de jobber jo mindre også. De har den samme timelønnen sin når de er på jobb, men de har ikke arbeidsplikt så store deler som de har hatt tidligere, hos oss. Men det koster oss ca. det samme, i grove trekk.

Tenker du at, jeg ser at det er flere andre som har , de har gått ned i lønn og ikke stilling, tror du at det er mer akseptert å gå ned i lønn og stilling, slik som dere har gjort det?

Ja, det tror jeg. Jeg tror, skal en gå ned i lønn og fortsatt jobbe det samme, så må en, okey kanskje kan en klare å få det til også, men folk har lyst å prøve å ta igjen det de har tapt en eller annen gang. Så hvis de fortsatt er like mye på jobb, jeg bare tenker bare for min egen del også hvis jeg skulle gått ned 20% i lønn for eksempel og fortsatt vært her like mange timer hver dag, så hadde jeg aldri fått muligheten til å fått de pengene inn noen andre plasser. Så.. jeg tror det er mer akseptert når man går ned i stilling og. Det er greit for en sjømann på en måte hvis han kan være hjemme to mnd. hjemme så har du en hel mnd. ekstra du kan være hjemme å gjøre en annen jobb for eksempel. Så. Ja. Det er mer akseptert. Det er jeg 100% sikker på.

Du nevnte at det tok opp til 2 dager å bemanne et fartøy etter den 1:2 ordningen, tror du at dere hadde brukt lengre tid hvis dere ikke hadde hatt den 1:2 ordningen?

Ja. Det hadde.. det er ikke sikkert vi hadde klart å fått de ut i tide de båtene, egentlig. For da måtte vi hatt.. okey vi hadde kanskje fått noen av de tilbake igjen som hadde mistet jobben, men vi måtte nok sikkert, halvparten måtte vi sikkert funnet andre plasser ifra. Eksterne vikarer. Og det er jo for så vidt greit å få vikarer i dag, men det er nok mer arbeid med det. Alt skal på plass og du kjenner ikke folkene skikkelig, du kan få en referanse men du får ikke gjort en skikkelig prosess hvis du skal gjøre det fort. Så det ville tatt mye lengre tid, det ville det. Det hadde vi hatt en uke på oss så er jeg ikke sikker på at vi hadde klart det. Det tror jeg ikke. Det er mye folk, det er ca. 24.. det er jo 12 på hvert skift da, så akkurat der og da så måtte vi hatt 24 som skulle reise om bord da. Noen måtte tatt av båter de var på, og andre måtte bare stille opp på kort varsel.

Så hadde det sikkert vært forskjell på om det var suply eller seismikk, det er vel litt flere folk på seismikk?

Ja, det er å. Også er det på seismikk så er det utenlandsk mannskap og, visum skal på plass, og alt sånn.. enkelte operasjoner eller land vi jobber som krever at vi har en del tid, i forhold

til at ting skal koordineres og på plass, visum og forskjellig. Det er ikke alle plasser det er mulig å få til ting så fort då, det er det ikke. Spørs hvordan det hadde gått hvis vi ikke hadde hatt de som var overtallige eller de som måtte gå over på andre båter. Det gikk kjempe bra.

Hva hadde skjedd dersom dere hadde gått til ytterlige oppsigelser og etterspørselen hadde tatt seg opp? (Hvor lang tid hadde det tatt å bemanne et skip)

Ja. I verstefall så hadde det tatt, eller uansett så hadde det att mye lengre tid, det hadde det. Det hadde tatt mye lengre tid, konsekvensene, i ytterste konsekvens så kunne vi risikert å ikke fått jobbene allikevel. Att vi ikke kunne tatt på oss jobber som vi kanskje kunne tjent penger på. Og vi måtte nok og kanskje gått å leigt mannskap, vi måtte kanskje få et bemanningsbyråd til å også ta inn folk til oss eller å finne folk til oss. Det er jo deres jobb sant, de tjener penger på det, vi får en mann fort men vi tjener ikke penger på det, for det koster. Sånt at konsekvensen.. det hadde blitt veldig veldig mye dyrere for oss, hvis ting hadde tatt seg fort opp igjen og vi skal ha inn igjen folk. Og i verste fall måtte kanskje sagt nei til noen oppdrag da, spørs litt hvor store oppdrag det hadde vært.

Driver dere med en form for kontinuerlig endring og tilpasning hos dere eller er det mer ad-hoc? :Ad-hoc: når dere må, men ikke før.

Altså, det som vi gjør nå, som er i en kontinuerlig endring det er jo å få ned kostnader. Det er jo en endring som denne bransjen er inne i for fullt. Og den er jo kontinuerlig. Har vært det de siste årene. Få ned alle kostander, det er jo det store bilde på hva endring vi er oppe i. Rett og slett forandre hele tenkemåten. Hovedfokuset skal.. det har vært fokus før og, et stort fokus, men det er et enda større fokus nå, å holde kostnadene nede. Så det, den endringen er vi på en måte inne i, for fullt. Det andre.. det burde jeg vist, for jeg sitter å leser om det, endringsledelse. Det er.. ja.. hvilke andre endringer er vi inne i? Det er egentlig, det er jo en omstillingsprosess. En må jo endre.. en skal omstille seg til å være mer effektive, og en skal omstille seg til å spare mer penger. Så det.. ja.. hele denne bransjen er inne i en stor omstillingsprosess, på alle måter egentlig. og alle folkene som er ansatt i denne bransjen er inne i en stor omstillingsprosess. For .. sant.. du skal gå ifra kjempe god lønn som du har kunnet gjort hva du vil til NAV lønn som du knapt nokk kan gjøre noen ting. Det.. ja.. alt er i endring mener egentlig jeg. Både folkene og organisasjonen. Holdningsendringer.. ja..

Som en del av nedbemanningen har dere hatt noen form for kulturendring samtidig?

Ja, vi har på en måte det. Med det går ... det går mye på kostnader og holdninger. Jeg merket at .. vi har jo innført, vi er blitt ganske strenge på reiser og slikt, får ikke lov til å holde på å ta taxi i tid og utid, når det går buss. Bussen står rett ved siden av, skal samme plassen, så vi har.. i nedbemanningsprosessen så har vi innført en del kostnadsbesparende tiltak. Og slik som kultur og holdninger... jeg merker at folk er mer redde for jobbene sine. Og folk begynner å bli mer fleksible. Det merker jeg. Spesielt de som er blitt rammet eller kjenner noen som er blitt rammet. Og det gjør de fleste nå. Eh.. så det har skjedd en del endringer med folk også. Og.. altså, jeg tror at mange nordmenn har godt av å se at ting ikke bare går oppover. Og sant.. vi har noen velferdsgoder som ikke ligner noen ting i forhold til andre land. Vi har ikke nødvendigvis kanskje de høyeste lønningene i verden, det har vi nok ikke, spesielt ikke for ledere. De tjener mye mer andre plasser enn det de gjør i Norge. Det er vel ingen land det er så lite forskjell på fagarbeider og lederlønninger. Men det har nok vært en del dårlige holdninger ute blant folk, som gjør at folk må tenke seg litt mer om før en sier nei, og før en kanskje tar seg en egenmeldingsdag. Nå gjelder ikke det for sjøfolk da, men altså nå tenker jeg på de på land også. Jeg tror folk har godt av å se at.. nå skal ikke jeg si, for vi gjør ikke dette, eller jeg har ikke noe formeining om vi gjør det, men jeg vet at enkelte selskap går rett på personer så de ikke vil ha lengre. Og det er en grunn for at de ikke vil ha de. Og de grunnene kan være mange. Så jeg tror at det er en del som har godt av å se at nå må man kanskje ta legge seg littegranne i selen og kanskje komme seg på jobb den dage en hadde tenkt å ta seg en egenmeldingsdag. At en gjerne får litt mer effektivitet, for hvis vi skal være dyrest og dyre, vi er jo dyre i Norge, så må vi jo være best også. Så vi konkurrerer med hele verdenen og... ja.. da må vi være god. Vi må det, så.. det.. jeg føler at det er mange som har endret tankesettet sitt egentlig. Hele organisasjonen har det. Det merket jeg kjempe godt når de båtene skulle ut igjen, og de stilte på samme dag nesten, og de skulle tilbake igjen og alt var kjempe bra. Det hadde vi gjerne ikke klart for noen år siden. Tor jeg.

Det har kanskje skjedd mer uten at det ting er blitt skrevet ned, dere har ikke endret på visjoner og verdier, men kulturen har endret seg?

Ja, kulturen har endret seg litte gran på grunn av ting som er gjort. Rett og slett. Så har kulturen endret seg naturlig nok ved enkelte punkter, den har det. Så.. ja..

Hvilken kompetanse anser du som mest kritisk for Eidesvik?

Skal vi se. Det som er. Grunnen til at vi er her, hvis vi skal tenke på det, grunne til at Eidesvik eksisterer er jo at vi har flinke folk. Altså vi er jo avhengig av kunder hele tiden. Vi har flinke folk som finner jobber til båtene, opprettholder kontakten med kunder, ser nye markeder, jobber kontinuerlig med slike ting. Det vil jeg si er den viktigste kompetansen til Eidesvik. Å klare.. å ta vare på de som.. at en.. en må ha de folkene som skaffe jobber til båtene våre, og klare å holde inntektene i gang. Det er jo på en måte de som.. alle er jo indirekte med på å få inn inntekter, men vi hadde ikke fått til inntekter hvis vi ikke hadde hatt jobber. Så, jeg vil si at operasjonsavdelingen og markedsavdelingen er de viktigste kompetansen Eidesvik har, vil jeg si. Også er det jo.. altså det er jo flere under der også, men hvis vi skal fokusere på det viktigste så er det det som gjør at båtene er i drift. Men det er jo teknisk avdeling med å påvirker, personalavdelingen er med å påvirker det, vi skal ha båter som går til en hver tid, vi skal ha flinke folk på disse båtene våre, så må indirekte ja.. på en måte, ja., vet ikke hvordan jeg skal si det. Men jeg vil si at den viktigste kompetansen er de som er involverte i driften på båtene egentlig. Involverte i det som skjer på båtene og hvordan de blir drevet. Vi kan si det slikt.

Hva gjør dere for å beholde denne kompetansen hos Eidesvik?

Ehm, jeg er egentlig ikke den rette til å svare på dette heller. Nå tenker vi mest egentlig på landorganisasjon sikkert. Det blir jo sjøfolk også. Men ja.. det må dere ta med på den viktigste kompetansen det er de som er ute på båtene, og holder båtene i gang. De må også være med der. Ehm, vi har vel egentlig gjort alt for å beholde den kompetansen. Men, kommer vi til et punkt der vi ikke klarer det så må vi jo, ja, det punktet kan vi jo komme til en gang, så må vi jo bare gjøre det beste ut av det og. Jeg er jo ikke den rette til å svare på hva som blir gjort da, men må hvert fall i alle tilfeller gjøre sitt beste for å beholde kjernekompetansen, de kaller det. Hele tiden tenke på hvorfor vi er her, og hva er det vi gjør på og hvilke folk trenger vi til å gjøre dette. Og.. ja.. en vil jo komme til et punkt om det går mye verre, der en må kanskje bryte med det som en har sagt for en klarer ikke å oppfylle det. Med det sånt, så langt er vi ikke kommet enda da, men vi kan jo komme dit også hvis det går skikkelig gale. Så. Det er vurderinger som hele tiden må tas av kritisk kompetanse egentlig. Og det er jo forskjellige

kompetanser, hvis man hører på forskjellige folk, holdt jeg på å si, med forskjellige meninger om det. Ja. Det er vanskelig å svare på.

Det er bare å svare ut i fra det du mener selv.

Ja,

Det er gjerne greit å se, fordi dere har forskjellige perspektiver, jobber på forskjellige avdelinger, og det er veldig nyttig for oss.

Det er det vi har. Det er gøy å se for det vil være forskjellig ifra hver person det. Det er det helt sikkert.

Har valgene av nedbemanningstiltak påvirket hvorvidt dere har beholdt den ønskede kompetansen dere trenger eller ikke?

Jeg tror at på det nivået som vi er i dag at de rette valgene er gjort. Det er ikke noe tegn på at det ikke er det. Vi er fortsatt med, holdt jeg på å si, og får det fortsatt til. Selvsagt så har vi måttet fire på en del ting, men jeg tror ikke de valgene som er tatt har ført til enormt store konsekvenser for oss enda. Det vil jeg si. Jeg tror vi er fortsatt over det kritiske nivået, så vi må være på, og det er vi. Så det går egentlig veldig greit enda. Det gjør det.

Er det noe mer du ønsker å legge til om dette temaet?

Nei, altså jeg har jo sagt en del om det. Men...

Ja, da skal jeg være kjempe rask. Det som jeg vil legge til er at folk, Nordmenn spesielt, er nødt til å se på holdningene sine, de må det. De må se på alt. De må ta helg på fredagen ikke torsdagen. Slik som enkelte gjør. En må se på alle aspekt, for hvis Norge skal være med videre i mange markeder så må vi være de flinkeste folkene. Og da .. ja.. vi er nødt for å holde et høyt fokus og vi er nødt til gjerne.. mange setter jobben først, men kanskje flere må sette jobben først, fremover tror jeg. Og det er og viktig for sin egen jobb, ikke bare for bedriften. Men det viser seg at de flinkeste folkene blir tatt vare på, de som viser mest innsats. Selv om det sikkert ikke er lov å si, men de viser seg alle andre plasser, eller alle plasser. Ja. Det vil jeg legge til, egentlig.