



Beslutninger om humankapital under en økonomisk nedgangsperiode

En case-studie av nedgangen i norsk olje- og gassbransje

Solveig Peersen og Catharina de Vibe

Veileder: Eirik Sjøholm Knudsen

Masterutredning i Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

«Det gikk ganske fort fra at «sky is the limit», til at vi plutselig begynte å se at det var det ikke likevel»

HR-leder bedrift 5

«Det er litt interessant i sånne prosesser, du ser jo veldig godt egenskapene hos de forskjellige lederne. Noen er veldig fokusert på drift, mens andre har mer fokus på mennesket»

«Det med å være helt objektiv er veldig vanskelig. Det er det alltid. Men sånn er vi jo som mennesker»

HR-leder bedrift 4

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å avdekke hvordan beslutninger om de ansatte blir tatt under den pågående nedgangsperioden i norsk olje- og gassbransje, og hvilke faktorer som påvirker disse beslutningene. Denne masterutredningen er en del av et pågående forskningsprosjekt ved Center for Strategy, Organization and Performance (S T O P), og bygger videre på en studie av Gjerde og Lindgren (2015). Funnene fra deres studie indikerer at bedriftene i norsk olje- og gassbransje i mindre grad enn det en kunne forvente gjennomfører «labor hoarding», som vil si at en holder på ansatte for alternativ anvendelse gjennom en nedgangsperiode. Fokuset for vårt forskningsprosjekt har vært å kartlegge hvilke faktorer som kan tenkes å forklare funnene til Gjerde og Lindgren (2015). Mer spesifikt har vi derfor sett på beslutningsprosesser og beslutninger i forhold til om bedrifter velger å nedbemanne, permittere, rekruttere, eller å holde på ansatte for alternativ anvendelse gjennom nedgangsperioden.

Vår utredning tar blant annet utgangspunkt i teori om strategi og humankapitalinvesteringer under økonomiske sjokk. På bakgrunn av vårt teoretiske grunnlag utformet vi ni overordnede proposisjoner. For å undersøke forventningene bak disse proposisjonene benyttet vi oss av kvalitativ metode. Våre data har blitt samlet inn gjennom 14 semi-strukturerte intervjuer av HR-ledere, hvorav en medstudent har gjennomført seks av disse intervjuene. Funnene våre indikerer at det er flere faktorer som påvirker beslutningene om de ansatte under den pågående nedgangsperioden i oljebransjen. Bedriftene vi har intervjuet gir inntrykk av at denne nedgangen har rammet dem hardere enn tidligere nedganger, og de nevner at det kan være snakk om et «paradigmeskifte». Dette kan derfor tenkes å være en av de viktigste forklaringene på hvorfor bedrifter ikke velger å holde på ansatte gjennom nedgangen, da de ikke har en forventning om å få bruk for disse ansatte i fremtiden. Vi finner at maktforholdene mellom leverandører og kunder i bransjen spiller en stor rolle for beslutningene som tas om de ansatte, da leverandørenes forventninger til fremtiden i stor grad ser ut til å bli styrt av signal fra de mektige kundene. Det mest interessante funnet vi har gjort, er kanskje at «labor hoarding» på ett nivå i verdikjeden vil kunne påvirke mulighetene bedrifter på andre nivå i verdikjeden har til å drive «labor hoarding». Vi finner også at det er flere faktorer enn maktforhold i bransjen som har en påvirkning på beslutningsprosessene, som for eksempel trekk ved bedriftenes organisasjonsstruktur og interessene til ulike fagforeninger.

Forord

Denne masterutredningen er en del av et toårig masterprogram innenfor økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Vi har hatt gleden av å skrive masterutredningen for forskningssenteret S T O P ved NHH. Studien er en del av et pågående forskningsprosjekt ved S T O P, og vi setter stor pris på å ha fått tilgang til datamateriale fra tidligere faser i dette forskningsprosjektet. Det å være en del av S T O P har vært utrolig spennende og givende, og vi er takknemlige for at vi fikk denne muligheten.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Eirik Sjøholm Knudsen. Han har bidratt med gode faglige råd, konstruktive innspill og stor grad av entusiasme. Eiriks engasjement for denne studien har vært inspirerende for oss, og vi er veldig takknemlige for den gode veiledningen han har bidratt med. Vi har lært utrolig mye gjennom denne prosessen, mye takket være diskusjoner med Eirik og hans faglige innsikt og oppfordringer.

Videre vil vi også takke professor Lasse B. Lien, som har bidratt med innspill og råd gjennom prosessen. Vi setter stor pris på tiden Lien har satt av for å diskutere forskjellige aspekter ved utredningen med oss. I tillegg vil vi takke de bedriftene som har tatt seg tid til å stille opp til intervjuer, spesielt med tanke på den vanskelige situasjonen mange av bedriftene i oljebransjen er inne i.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	- 1 -
2. LITTERATUR OG PROPOSISJONER	- 5 -
2.1 Strategi og konkurransefortrinn	- 5 -
2.1.1 Strategi og prestasjonsforskjeller.....	- 5 -
2.1.2 Ressursbasert teori	- 7 -
2.2 Humankapital og konkurransefortrinn	- 8 -
2.2.1 Humankapitalens kvalitet	- 9 -
2.2.2 Bedriftsspesifikk versus generell humankapital	- 9 -
2.2.3 Klassifisering av humankapital langs flere dimensjoner	- 11 -
2.2.4 Svakheter ved den tradisjonelle oppfatningen av humankapital	- 12 -
2.3 Økonomiske sjokk	- 13 -
2.4 Rasjonelle beslutninger om humankapital ved økonomiske sjokk	- 14 -
2.4.1 En rasjonell beslutningsprosess	- 15 -
2.4.2 En økonomisk rasjonell tilnærming.....	- 16 -
2.4.2.1 Fire vilkår for å holde på ansatte.....	- 17 -
2.4.2.2 Oppsummering av den økonomisk rasjonelle tilnærmingen.....	- 19 -
2.4.3 Bransjespesifikke påvirkninger	- 20 -
2.4.3.1 Maktforhold i oljebransjen.....	- 20 -
2.4.3.2 Fagforeninger	- 23 -
2.4.3.3 Myndigheter	- 24 -
2.4.3.4 Helse, Miljø og Sikkerhet	- 27 -
2.4.3.5 Medias fremstilling av nedgangen	- 28 -
2.5 Avvik fra rasjonelle beslutningsprosesser	- 29 -
2.5.1 Avvik fra den økonomisk rasjonelle tilnærmingen	- 30 -
2.5.1.1 Organisasjonsstruktur.....	- 30 -
2.5.1.2 Organisasjonskultur	- 33 -
2.6 Beslutningsprosesser og effektiviteten til utfallet	- 34 -
3. METODE	- 36 -
3.1 Forskningsdesign	- 36 -
3.1.1 Forskningstilnærming.....	- 36 -
3.1.2 Valg av metode.....	- 37 -
3.1.3 Forskningsstrategi.....	- 37 -
3.2 Innsamling av data	- 38 -
3.2.1 Intervjuguide.....	- 39 -
3.2.2 Utvelgelse av bedrifter.....	- 41 -
3.2.3 Gjennomføring av intervjuene	- 46 -
3.3 Analyse av data	- 47 -
3.4 Evaluering av forskningsdesign og tilnærming	- 48 -
3.4.1 Reliabilitet og validitet	- 48 -

3.4.2 Bias	- 50 -
3.4.3 Metodiske utfordringer og begrensninger	- 51 -
3.4.4 Etske vurderinger.....	- 52 -
4. DISKUSJON OG FUNN	- 54 -
4.1 Konsekvenser av oljeprissjokket.....	- 54 -
4.1.1 Hvordan sjokket har rammet bedriftene	- 55 -
4.1.2 Stillinger og ansatte som blir berørt ved oppsigelser og permitteringer.....	- 57 -
4.1.3 variasjoner mellom nedbemanning og rekruttering	- 58 -
4.2 Bransjespesifikke påvirkninger på den økonomisk rasjonelle tilnærmingen ...	- 60 -
4.2.1 Maktforhold i oljebransjen	- 60 -
4.2.2 Fagforeninger.....	- 64 -
4.2.3 Myndigheter.....	- 68 -
4.2.4 Helse, Miljø og Sikkerhet.....	- 73 -
4.2.5 Medias påvirkning på forventninger.....	- 75 -
4.3 Påvirkninger på beslutningsprosessen	- 78 -
4.3.1 Organisasjonsstruktur	- 78 -
4.3.1.1 Innflytelsen til hovedkontoret	- 79 -
4.3.1.2 Innflytelsen til ledergruppen	- 82 -
4.3.1.3 Innflytelsen til avdelingsledere	- 83 -
4.3.1.4 Oppsummering av funnene om organisasjonsstruktur	- 87 -
4.3.2 Organisasjonskultur	- 89 -
4.3.3 Kriterier som påvirker beslutningene	- 93 -
4.3.4 Informasjon til ansatte	- 96 -
4.4 En økonomisk rasjonell beslutningsprosess?.....	- 98 -
4.4.1 En rasjonell beslutningsprosess	- 98 -
4.4.2 Avvik fra det rasjonelle	- 101 -
4.5 Ny innsikt og nye proposisjoner.....	- 103 -
5. KONKLUSJON.....	- 110 -
5.1 Svar på forskningsspørsmålet	- 110 -
5.2 Implikasjoner.....	- 112 -
5.2 Avgrensninger.....	- 113 -
6. LITTERATURLISTE	- 114 -
7. VEDLEGG.....	- 124 -
Vedlegg 1: Intervjuguide	- 124 -
Vedlegg 2: Henvendelse til bedriftene	- 129 -
Vedlegg 3: Konfidensialitetserklæring	- 131 -

FIGURER OG TABELLER

Figur 1: Oversikt over utviklingen i oljeprisen - 1 -

Figur 2: Samlede effekter på humankapitalinvesteringer - 20 -

Tabell 1: Et eksempel på en klassifisering av humankapital i en bedrift - 11 -

Tabell 2: Utvalg av bedrifter - 43 -

Tabell 3: Endelig utvalg av bedrifter - 45 -

Tabell 4: Oversikt over bedriftene vi har intervjuet - 45 -

1. INNLEDNING

Tall fra DNB Markets fra oktober 2015 viser at anslagsvis 26.000 oljerelaterte jobber i Norge har forsvunnet siden januar 2014 (Aarø, 2015). Mange av disse jobbene har forsvunnet som følge av det dramatiske fallet i oljeprisen. Den 23. juni 2014 kostet et fat Brent-olje (Nordsjøolje) 114 dollar. Den 11. desember 2015 var imidlertid prisen på denne oljen 37 dollar (DN, 2015). Utviklingen i oljeprisen fra 1. januar 2014 til 11. desember 2015 illustreres i figuren under:



Figur 1: Oversikt over utviklingen i oljeprisen (Trading Economics, 2015).

Bakgrunnen for denne masterutredningen knytter seg til nettopp denne nedgangen norsk olje- og gassbransje. Petroleumsnæringen er Norges viktigste næring, og i 2014 stod petroleumssektoren for hele 18,6 prosent av Norges bruttonasjonalprodukt og 27 prosent av statens totale inntekter. I tillegg står denne sektoren for rundt halvparten av norsk eksport (Regjeringen, 2015a). Den pågående nedgangen i norsk olje- og gassbransje har ført til omfattende omstillinger og omstruktureringer for bedriftene som har blitt rammet.

Prognosene tyder på at flere jobber i bransjen vil forsvinne (NRK, 2015), og at noen aktører vil skvises ut av sektoren på grunn av lav oljepris og høyt kostnadsnivå (Fanghol, Østerbø & Buanes, 2015). Mange av de involverte bedriftene står overfor flere vanskelige og omfattende utfordringer og valg når det kommer til strategiene de skal legge for fremtiden. En av disse utfordringene knytter seg til bedriftene sin humankapital, som vil si den kunnskapen, de evnene og ferdighetene som er tilstede i de menneskene som er ansatt i en organisasjon (Coff,

1997; Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen Jr., 2011; Grant, 1996; Hatch & Dyer, 2004). Bedriftene som rammes av nedgangen kan sies å stå overfor et dilemma der de har tre valgmuligheter: å nedbemanne, holde på ansatte for alternativ anvendelse, eller å ansette nye personer. Ved kraftig nedgang i etterspørsel og produksjon for en bedrift, vil nedbemanninger kunne bli nødvendig for å spare kostnader. Samtidig vil en kanskje trenge innovative og kreative løsninger for å håndtere omstruktureringer og endringer, og det vil derfor også være aktuelt å holde på ansatte for utviklingsformål. Bedriftene må også vurdere om de skal si opp ansatte for å spare kostnader på kort sikt, eller om de skal holde på ansatte for å unngå kostnader ved å rekruttere og lære opp nye personer når nedgangen er over. I tillegg vil det kunne være nyttig å hente inn personer fra det eksterne arbeidsmarkedet som kan tenkes å være et «friskt pust» med nye ideer og forslag til løsninger i en utfordrende situasjon.

Knudsen og Lien (2012; 2014a; 2014b) har sett nærmere på hvordan bedrifter tilnærmer seg dette dilemmaet, gitt at de følger en økonomisk rasjonell tilnærming. Deres studier har sett på hvordan bedrifter responderte på finanskrisen i 2008/2009 med hensyn til deres humankapital. Knudsen og Lien (2012; 2014a; 2014b) finner blant annet at bedrifter under nedgangsperioder får økt insentiv til å holde på ansatte for alternativ anvendelse. For eksempel kan ansatte som får ledig kapasitet under nedgangstider flyttes til forsknings- og organisasjonsutviklingsprosjekter, eller de kan bruke den ledige tiden på opplæring og kompetanseheving. I tillegg vil de ansatte kunne flyttes rundt i organisasjonen for å gjøre andre arbeidsoppgaver enn ellers.

I en forlengelse av Knudsen og Liens studier av finanskrisen (2012; 2014a; 2014b) gjennomførte Gjerde og Lindgren (2015) et forskningsprosjekt for å undersøke hvordan bedrifter i den norske olje- og gassbransjen har respondert på oljeprissjokket når det kommer til bedriftenes menneskelige ressurser. Forskningsprosjektet og funnene er presentert i masterutredningen til Gjerde og Lindgren som ble levert ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2015. Funnene fra denne studien stemmer ikke fullt ut overens med det en kanskje skulle forventet basert på litteraturen til Knudsen og Lien (2012; 2014a; 2014b). For eksempel finner Gjerde og Lindgren at bedriftene i deres surveyundersøkelse i mindre grad enn forventet holder på ansatte for alternativ anvendelse, selv om nedgangsperioden har gitt økte insentiver til å holde på og reallokere ansatte. Funnene indikerer at det kan eksistere noen bransjespesifikke faktorer som påvirker beslutningene om å holde på ansatte, i tillegg til de som fremkommer av eksisterende teori og forskning. Gjerde og Lindgren (2015) trekker

frem mektige kunder i bransjen, sterke fagforeninger, og lovreguleringer som eksempler på faktorer som kan være med på å forklare funnene deres.

I denne masterutredningen bygger vi videre på studien til Gjerde og Lindgren (2015). Mer spesifikt ser vi nærmere på hvordan beslutninger om de ansatte blir tatt under den pågående nedgangen i norsk olje- og gassbransje. Vi tenker da på bedrifters beslutninger om oppsigelser, permitteringer, nyansettelser og å holde på ansatte for alternativ anvendelse. Vi ser også nærmere på hvilke faktorer som påvirker bedriftenes beslutninger. I tillegg til maktforhold i bransjen, fagforeninger og lovreguleringer som ble trukket frem av Gjerde og Lindgren (2015), vil vi også se på hvilken betydning HMS¹ og medias fremstilling av nedgangen. Innsikt fra strategi- og økonomilitteratur antar at bedrifter følger en forholdsvis rasjonell tilnærming til spørsmålet om de skal nedbemanne eller holde på de ansatte. Beslutningstakere er imidlertid ikke alltid fullt ut rasjonelle, og vi vil derfor også se på hvilken betydning organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan ha for beslutningene om de ansatte.

Hensikten med masterutredningen har vært å samle inn data både om beslutningsprosessene om de ansatte under den pågående nedgangen, og om de faktorene som kan tenkes å påvirke beslutningene. Disse dataene har videre blitt brukt til å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan tas beslutninger om ansatte i en nedgangsperiode, og hvilke faktorer påvirker disse beslutningene?

Det teoretiske rammeverket som danner bakteppet for våre proposisjoner tar utgangspunkt i litteratur som blant annet omhandler strategi og ressursbasert teori. Videre ser vi på humankapital som en ressurs, og hvilke implikasjoner økonomiske sjokk kan ha for hva bedrifter bør gjøre med sin humankapital gitt at de følger en økonomisk rasjonell tilnærming. Vi presenterer også teori som tar for seg faktorer som kan påvirke denne økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Deretter ser vi nærmere på litteratur om rasjonelle beslutningstakere, før vi introduserer faktorer som kan tenkes å forstyrre den økonomisk rasjonelle tilnærmingen.

¹ Helse, Miljø og Sikkerhet

Den overnevnte litteraturen har dannet grunnlaget for våre forventninger og proposisjoner om hva som kan tenkes å påvirke beslutninger om de ansatte under den pågående nedgangen i norsk oljebransje. For å samle inn data for å kartlegge om våre forventninger stemmer overens med virkeligheten, har vi gjennomført kvalitative intervju av ledere i olje- og gassbedrifter med overordnet HR²-ansvar. Bedriftene har blitt valgt ut med utgangspunkt i surveyundersøkelsen til Gjerde og Lindgren (2015). For å øke datagrunnlaget har vi samarbeidet med medstudent Karen Kristin Wie om datainnsamlingen. Wie har skrevet en masterutredning innenfor samme tema som oss, og vi har fordelt intervjuer oss imellom og delt dataene vi har samlet inn. Wie har intervjuet seks ledere med HR-ansvar, og vi har intervjuet åtte. Tilsammen består altså dataene våre av informasjon fra 14 intervjuobjekter.

Denne studien har blitt gjennomført innenfor en gitt tidsramme, og vi har derfor blitt nødt til å gjøre noen avgrensninger. For det første representerer utvalget vårt på 14 bedrifter bare en liten del av norsk olje- og gassbransje. Funnene våre vil derfor ikke kunne generaliseres. I tillegg er mange av bedriftene i bransjen under sterkt press, og det var flere av de vi kontaktet som ikke hadde tid til å stille til intervju. Dette kan ha ført til at vi har gått glipp av sentrale data. Vi har også sett på noen utvalgte faktorer som kan tenkes å påvirke beslutningene om de ansatte, og det kan tenkes at vi har oversett noen interessante faktorer som vi burde gått i dybden på.

Den videre oppbygningen av masterutredningen er som følger: i kapittel 2 vil vi presentere litteraturen som danner bakteppet for utredningen vår med tilhørende proposisjoner. Videre følger kapittel 3, som omhandler de metodiske valgene vi har tatt, samt utfordringer og begrensninger ved denne studien. I kapittel 4 presenteres funnene vi har gjort og diskusjon av disse funnene, samt ny innsikt og forslag til nye proposisjoner. Kapittel 5 består av konklusjon, implikasjoner fra vårt forskningsprosjekt og avgrensninger ved studien. Deretter følger litteraturliste og vedlegg.

² Human Resources

2. LITTERATUR OG PROPOSISJONER

I denne delen vil vi presentere teori og litteratur som danner grunnlaget for vår masterutredning. Vi vil først gi en beskrivelse av strategi, konkurransefortrinn og ressursbasert teori. Dette kan være sentrale begreper for å kunne forklare hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre med hensyn til lønnsomhet. Videre vil vi presentere humankapital som en ressurs, før vi introduserer teori om rasjonelle beslutningsprosesser og en økonomisk rasjonell tilnærming til hvordan bedrifter investerer i humankapital under en nedgangsperiode. Vi vil deretter presentere noen bransjespesifikke faktorer som kan tenkes å påvirke mekanismene i den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, og for hver av disse faktorene introduserer vi tilhørende proposisjoner. Etter dette følger litteratur som indikerer at humankapitalinvesteringer ikke nødvendigvis følger denne tilnærmingen. Videre vil vi derfor beskrive to faktorer som kan tenkes å føre til at bedriftene avviker fra en økonomisk rasjonell tilnærming, og også her introduserer vi tilhørende proposisjoner. Avslutningsvis presenteres litteratur som belyser om det er slik at ulike beslutningsprosesser spiller noen rolle for hvor effektive utfallene av beslutningsprosessene blir.

2.1 Strategi og konkurransefortrinn

Strategi kan sies å være en bedrifts antagelser om hvordan og hvorfor den skal konkurrere for å kunne oppnå suksess (Rumelt, 2012). Implisitt må en da også kunne identifisere hvorfor det er slik at noen selskaper gjør det bedre enn andre. Kjernen innenfor strategifeltet er derfor å forklare prestasjonsforskjeller mellom bedrifter, samt varigheten til disse prestasjonsforskjellene (Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999; Rumelt, Schendel & Teece, 1994).

2.1.1 Strategi og prestasjonsforskjeller

For å forstå hva som skaper variasjoner i lønnsomhet mellom og innad i bransjer, kan det være hensiktsmessig å fokusere på underliggende forklaringsmekanismer. En kan for eksempel studere sammenhengene mellom bedrifters ressurser, aktiviteter, posisjoner og resultat. I dette ligger det at de ressursene en bedrift besitter, påvirker aktivitetene de gjennomfører, som videre får innflytelse over deres markedsposisjoner, som igjen påvirker resultatet. Disse sammenhengene kan tenkes å gå begge veier, og impliserer at bedrifter må

legge strategier som forsterker og ivaretar koblingen mellom disse ulike nivåene (Lien, Knudsen & Baardsen, 2015).

For å oppnå overlegne prestasjoner må bedrifter altså vie oppmerksomhet til både resultat, posisjoner, aktiviteter og ressurser. Overlegne prestasjoner betegnes gjerne som konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn defineres som evnen til å tjene profitt over gjennomsnittet relativt til andre konkurrenter innenfor samme bransje, eller ved prestasjoner som er overlegne sammenlignet med gjennomsnittet for bransjen (Porter, 1985).

Innenfor en bransje, vil konkurransen bli påvirket av den underliggende økonomiske strukturen, og konkurranse omhandler langt mer enn å studere adferd til nåværende konkurrenter. Ifølge Porter (1980) vil konkurransen i en bransje være avhengig av de fem følgende konkurransekraftene; rivalisering mellom eksisterende aktører, trusselen fra nyetableringer, trusselen fra substitutter, forhandlingsmakt til kunder og forhandlingsmakt til leverandører. Målet til en bedrifts konkurransestrategi blir da å finne en posisjon i bransjen der bedriften på best mulig måte kan forsvare seg selv mot disse konkurransekraftene, eller der bedriftene kan påvirke konkurransekraftene til sin fordel. For å nå dette målet presenterer Porter (1980) ulike strategier som er hensiktsmessige for bedrifter. Å effektivt implementere en av disse strategiene krever fullstendig forpliktelse og en støttende organisasjon. Ulike typer bransjer vil ha ulike typer konkurranser, og bedriftene må tilpasse strategien basert på dette (Porter, 1980).

I tillegg vil det være slik at bedriftsspesifikke egenskaper fører til at noen bedrifter er bedre til å levere verdi enn andre i ulike posisjoner, noe som også påvirker valg av strategi (Porter & Siggelkow, 2008). Ifølge Porter (1996) relaterer essensen innenfor strategi seg til aktivitetene en bedrift velger å utføre. For å oppnå en strategisk posisjon, må bedriftene utføre andre aktiviteter enn konkurrentene, eller så må de utføre aktiviteter bedre enn konkurrentene. Å oppnå unike og verdifulle posisjoner i markedet krever dermed at en skreddersyr et sett av aktiviteter. Dersom det kun fantes én verdifull posisjon, så ville det ikke eksistert et behov for strategi. Det er heller ikke slik at en unik posisjon garanterer konkurransefortrinn, da verdifulle posisjoner i markedet vil tiltrekke seg imitering fra andre aktører. I valget mellom hvilke aktiviteter en skal utføre, oppstår det også «trade-offs», da noen aktiviteter vil være uforenlige med hverandre (Porter, 1996). For eksempel vil det være vanskelig å kombinere

aktiviteter som støtter kostnadslederskap med aktiviteter som støtter det å levere høyest kvalitet.

For å forstå prestasjonene til en bedrift, må en analysere bedrifter som et system bestående av sammenkoblede valg. Dette omhandler for eksempel valg med hensyn til aktiviteter, organisasjonsstruktur, og ressurser. Dersom disse valgene er tett sammenkoblede, vil dette kunne føre til varige konkurransefortrinn, da dette gjør imitering vanskelig (Siggelkow, 2001). Ressurser står altså sentralt for å forstå prestasjonsforskjeller, og varigheten til slike forskjeller kan tenkes å oppstå på grunn av at bedrifter besitter ulike ressurser som de tar i bruk i produktmarkedet (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

2.1.2 Ressursbasert teori

Det at bedrifter er heterogene i forhold til ressursene de kontrollerer, danner grunnlaget for det som kalles ressursbasert teori (Barney, 1986; Barney; 1991, Peteraf, 1993). Dette har utviklet seg til å bli det dominerende perspektivet når det kommer til å forstå nettopp variasjonene i prestasjoner mellom bedrifter. Lien og Jakobsen definerer ressurser som en *«beholdning av innsatsfaktorer som påvirker en bedrifts relative evne til å implementere produktmarkedsstrategier»* (2015, s. 90).

Det ressursbaserte synet innenfor strategi skifter fokuset bort fra å vektlegge eksterne faktorer for å forklare forskjeller mellom prestasjoner til bedrifter (f.eks. Porter, 1980). Innenfor ressursbasert teori legges altså hovedvekten på interne organisatoriske faktorer. Det ressursbaserte synet hviler på to grunnleggende antakelser. Den første antagelsen er at bedrifter er heterogene når det kommer til ressursene de besitter. Den andre antagelsen er at ikke alle ressurser kan tenkes å være perfekt mobile (Barney, 1991; Penrose; 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), og til sammen danner disse to antagelsene altså grunnlaget for tanken om at ressurser kan føre til variasjoner i prestasjoner.

Ifølge Penrose (1959) kan en se på en bedrift som en samling av ulike ressurser, der verdi blir skapt ved å kombinere både materielle og immaterielle ressurser. Heterogenitet i prestasjoner oppstår som følge av at bedrifter konkurrerer med ulike sammensetninger av ressurser, som videre vil forme strategien til bedrifter (Lien et al., 2015). Barney (1986) introduserte strategiske faktormarkeder, som vil si et marked for kjøp og salg av ressurser nødvendige for å implementere en gitt strategi. Dierickx og Cool (1989) argumenterer for at ressurser som er

perfekt mobile og kan bli kjøpt og solgt i et effektivt strategisk faktormarked, vil være mindre sannsynlig til å generere konkurransefortrinn. Jo mer håndgripelig en ressurs er, jo mer sannsynlig er det at det eksisterer et effektivt faktormarked for denne ressursen, og jo mindre sannsynlig er det at denne ressursen vil danne grunnlag for et varig konkurransefortrinn med prestasjoner over gjennomsnittet. Petaraf (1993) betegner ressurser som perfekt immobile dersom de ikke kan handles i et marked. For eksempel vil immaterielle ressurser som merkevare og et godt rykte være vanskelig å omsette i et marked (Dierickx & Cool, 1989). Petaraf (1993) påpeker at det også eksisterer ressurser som vil kunne være mer verdifulle i bedriftene som besitter disse ressursene, enn i andre bedrifter. Denne typen ressurser betegnes som imperfekt mobile, da de på en eller annen måte er knyttet opp mot bedriftsspesifikke egenskaper.

2.2 Humankapital og konkurransefortrinn

En av de viktigste ressursene for å forklare prestasjonsforskjeller mellom bedrifter er humankapitalen til de ansatte (Barney, 1991). Humankapital er den kunnskapen, de evnene og ferdighetene som er tilstede i de menneskene som er ansatt i en organisasjon (Coff, 1997; Crook et al., 2011; Grant, 1996; Hatch & Dyer, 2004). Dette inkluderer ikke bare faktiske kunnskaper, evner og ferdigheter om hvordan ting skal gjøres som kan uttrykkes eksplisitt, men også taus kunnskap, som ofte kan være vanskelig å artikulere (Polanyi, 1966).

For at humankapitalen i en bedrift skal kunne danne grunnlag for varige konkurransefortrinn, må humankapitalen inneha egenskaper som skiller seg fra andre bedrifters humankapital (Barney, 1995). Bedrifter må derfor forsøke å utvikle egenskaper ved humankapitalen som ikke enkelt vil kunne la seg imitere av konkurrenter. Dette kan være gjennom å utvikle sosialt komplekse fenomener, som for eksempel organisasjonskultur, da dette er vanskelig å imitere og vil kunne føre til konkurransefortrinn (Barney & Wright, 1997). For å best mulig kunne utnytte de menneskelige ressursene, må bedriftene inneha system og praksiser som sikrer dette. HR-praksiser er mest effektive når de eksisterer i et sammenhengende system (Barney & Wright, 1997). Derfor krever strategisk ledelse av menneskelige ressurser at HR-aktivitetene er koordinerte på tvers av ulike funksjoner (Wright & Snell, 1998)

2.2.1 Humankapitalens kvalitet

Humankapital kan tenkes å danne grunnlag for konkurransefortrinn på ulike måter. En måte å se på hvor verdifull humankapitalen er, kan være å ta utgangspunkt i kompetansen til den enkelte ansatte. Høy kompetanse kan relateres til utdanning, hvor for eksempel jurister med femårig utdanning kan sies å ha høy formell kompetanse. Renholdspersonale representerer derimot et yrke hvor de ansatte kan tenkes å ha lav formell kompetanse. Bedre utdannede ansatte forventes i større grad å resultere i mer produktiv humankapital (Hitt, Biermant, Shimizu & Kochhar, 2001). I tillegg forventes det at individ som for eksempel tar utdanning ved eliteskoler har mer og bedre kunnskap enn andre, samt at de har høyere intellektuelt potensiale til å lære og å akkumulere taus kunnskap (D'Aveni, 1996). Taus kunnskap er et sosialt komplekst fenomen, og som nevnt er slike fenomen vanskelige å imitere, og kan derfor bidra til å danne grunnlag for konkurransefortrinn. Ansatte som er bedre utdannet, vil også kunne lære raskere, og videre bidra til læringsaktiviteter i organisasjonen. Dersom det er slik at ansatte med like gode kvalifikasjoner er lett tilgjengelig for rivaler, så er det mindre sannsynlig at utdanning resulterer i konkurransefortrinn (Hatch & Dyer, 2004).

Konkurransefortrinn vil dermed kreve imperfeksjoner i det strategiske faktormarkedet for å forhindre at rivaler oppnår like godt kvalifiserte humankapitalressurser (Barney, 1986; Koch & McGrath, 1996; Lado & Wilson, 1994).

2.2.2 Bedriftsspesifikk versus generell humankapital

Kompetanse som en oppnår gjennom utdanning kan sies å være generell, da slik kompetanse kan anvendes i flere bedrifter (Nordhaug & Grønhaug, 1994). Innad i bedriftene kan det tilbys ytterligere opplæring som kan karakteriseres som bedriftsspesifikk eller generell. Skillet mellom bedriftsspesifikk og generell humankapital står sentralt i en diskusjon av humankapital som en ressurs. Becker (1962) tar for seg dette viktige skillet, og klassifiserer opplæring som gis i en bedrift som enten generell eller spesifikk. Generell opplæring vil være nyttig i mange bedrifter, i tillegg til i den bedriften som tilbyr slik opplæring. Perfekt generell opplæring vil kunne påvirke produktiviteten til alle bedrifter like mye. Bedriftsspesifikk opplæring vil derimot bare øke produktiviteten i bedriften som gjennomfører slik opplæring. Fullstendig bedriftsspesifikk opplæring kan defineres som opplæring som ikke har noe effekt på produktiviteten til de som læres opp dersom de skulle skifte arbeidsplass. Det meste av opplæring på en arbeidsplass vil verken være fullstendig spesifikk eller generell, men vil øke produktiviteten mer i de bedriftene som tilbyr slik opplæring (Becker, 1962).

Det er også slik at en finner bransjespesifikk humankapital et sted mellom bedriftsspesifikk og generell humankapital. Dette er humankapital som kan benyttes i en rekke av bedrifter som er definert på bakgrunn av produkt, type arbeid, eller geografisk plassering. Ansatte med opplæring som relateres til en spesifikk bransje, et spesifikt yrke eller land, vil i mindre grad forlate bransjen, yrket eller landet enn andre ansatte. Bransjespesifikk opplæring gjennomføres gjerne av aktører utenfor bedriftene, siden en enkelt bedrift ikke vil kunne kapre verdien fra slik opplæring (Becker, 1962).

Ifølge Barney og Wright (1997), vil varige konkurransefortrinn i større grad stamme fra bedriftsspesifikk humankapital enn generell. Siden generelle ferdigheter tilbyr lik verdi til alle bedrifter, så vil ikke slike ferdigheter kunne danne grunnlag for konkurransefortrinn i noen bedrifter. Én vei til konkurransefortrinn vil derfor være å fokusere på å utvikle en bedriftsspesifikk ferdighetsbase innenfor en organisasjon, da disse ferdighetene ikke enkelt kan kopieres av konkurrenter. En kan oppnå en slik base ved å investere i kontinuerlig opplæring og utvikling av ansatte for å gjennomføre arbeidsprosesser og prosedyrer som er bedriftsspesifikke for en gitt bedrift (Barney & Wright, 1997).

Ifølge Crook et al. (2011) vil humankapitalverdien øke etterhvert som den blir mer bedriftsspesifikk. For at bedrifter skal kunne beholde prestasjonsfortrinn som kan knyttes til humankapitalen, så forutsetter dette at konkurrenter ikke er i stand til å kjøpe ressursen i et strategisk faktormarked (Barney, 1986). I motsetning til generell humankapital, så vil bedriftsspesifikk humankapital i stor grad være bundet til bedriften, og det vil være vanskelig å handle eller utveksle slik humankapital uten tap av verdi (Chi, 1994). Ansatte med mer generell humankapital vil lettere kunne slutte i jobben, da deres generelle ferdigheter enklere kan kjøpes i konkurransedyktige arbeidsmarkeder. Når humankapitalen er generell, vil trusselen for turnover og press på lønninger være høy, da arbeidsmarkedet er konkurransedyktig. Den potensielle positive effekten ved spesifikk humankapital, kombinert ved de potensielle negative effektene ved generell humankapital, indikerer at bedriftsspesifikk humankapital vil ha fordelaktige implikasjoner for prestasjonene til bedriftene (Crook et al., 2011).

Bedriftsspesifikk humankapital kan altså i større grad tenkes å danne grunnlag for konkurransefortrinn enn generell humankapital. Det at man i strategilitteraturen har vektlagt

bedriftsspesifikk humankapital, settes i sammenheng med at denne typen humankapital forhindrer mobilitet blant de ansatte. Bedriftsspesifikke ferdigheter kan i liten grad anvendes i andre bedrifter, som fører til at bruksverdien til en ansatts bedriftsspesifikke ferdigheter er høy for en bestemt bedrift, og lav for alternative bedrifter. Denne lave bruksverdien i andre bedrifter påvirker lønningene disse bedriftene er villige til å betale for slike ferdigheter i arbeidsmarkedet. Bedriftsspesifikke ferdigheter har altså lav bytteverdi, i motsetning til generelle ferdigheter, som er anvendbar i et bredt utvalg av bedrifter (Campbell, Coff & Kryscynski, 2012).

Det oppstår dermed et dilemma for ansatte med bedriftsspesifikk humankapital i forhold til lønnen de kan oppnå i arbeidsmarkedet, som fører til at de er mindre sannsynlige til å forlate bedriften frivillig. Dersom de skulle forlate bedriften, så vil de heller ikke fullt ut kunne utnytte sine bedriftsspesifikke ferdigheter hos en annen bedrift. På bakgrunn av dette vil altså bedrifter kunne forsterke sine konkurransefortrinn ved å basere seg på bedriftsspesifikk humankapital (Campbell et al., 2012).

2.2.3 Klassifisering av humankapital langs flere dimensjoner

En kan altså kategorisere humankapital langs ulike dimensjoner: lav versus høy formell kompetanse, og lav versus høy bedriftsspesifikk kunnskap. Disse dimensjonene kan illustreres ved noen eksempler i tabellen under:

		Formell kompetanse	
		Lav	Høy
Bedriftsspesifikk kunnskap	Lav	Vaskepersonale Kantinepersonale	Jurister Økonomer
	Høy	Støttefunksjoner Sekretærer	Geologer Ingeniører

Tabell 1: Et eksempel på en klassifisering av humankapital i en bedrift

Tabellen viser en grov skisse av hvordan en kan klassifisere humankapital. Humankapitalen til enkeltindivider kan variere langs disse dimensjonene, og det samme kan humankapitalen til grupper av ansatte innenfor en bedrift. I tillegg vil bedrifter som helhet kunne klassifiseres

langs disse dimensjonene. Basert på litteraturen presentert over, er det fornuftig å anta at bedriftene som besitter humankapital som er preget av høy formell kompetanse, kombinert med høy bedriftsspesifikk kunnskap, er de som er mest sannsynlige til å oppnå konkurransefortrinn. Bedriftene som i størst grad har ansatte med lav formell kompetanse og lav bedriftsspesifikk kompetanse, vil lettere kunne erstatte ansatte. Det vil også være vanskelig for disse bedriftene å oppnå konkurransefortrinn, da de ansatte er lett tilgjengelige for andre bedrifter, og har lik bruksverdi på tvers av bedrifter.

For bedrifter med ansatte med høy formell kompetanse, og lav bedriftsspesifikk kunnskap, vil implikasjonen være avhengig av tilbud og etterspørsel av den aktuelle yrkesgruppen. Dersom det er stor etterspørsel etter for eksempel jurister, så vil juristene søke seg til den arbeidsgiveren som gir høyest lønn og de beste vilkårene. Bedrifter vil da kunne miste ansatte med høy kompetanse til konkurrenter som tilbyr bedre vilkår, og det vil være vanskelig å oppnå varige konkurransefortrinn på bakgrunn av denne typen kunnskap. Dersom det derimot er lav etterspørsel etter jurister, vil bedriftene kunne plukke de beste kandidatene, og på denne måten oppnå midlertidige konkurransefortrinn.

Når det gjelder bedrifter med lav formell kompetanse, og høy bedriftsspesifikk kunnskap, så er dette mer sannsynlig til å føre til konkurransefortrinn enn eksempelet over. Dette fordi høy bedriftsspesifikk kunnskap som nevnt vil ha høy bruksverdi i en bestemt bedrift, og konkurrenter vil ikke være villige til å betale like mye for disse ansatte som den bedriften de opprinnelig jobber i.

2.2.4 Svakheter ved den tradisjonelle oppfatningen av humankapital

Selv om bedriftsspesifikk kunnskap i større grad kan tenkes å danne grunnlag for konkurransefortrinn enn generell kunnskap, så vil generell og bransjespesifikk humankapital i noen tilfeller være verdifull. Logikken som ligger til grunn for den tradisjonelle oppfatningen om bedriftsspesifikk kunnskap som en isoleringsmekanisme for konkurransefortrinn er anvendbar i noen kontekster, men i mange tilfeller vil ikke denne logikken holde (Campbell et al., 2012). Mobilitetsbegrensningene som følger av bedriftsspesifikk humankapital hviler på en antakelse fra klassisk økonomisk teori om arbeidsmarkeder, som kommer i konflikt med en av kjerneantagelsene i ressursbasert teori. Litteraturen om arbeidsmarkeder behandler bedrifter som homogene, i motsetning til ressursbasert teori, som antar heterogenitet i de ressursene bedrifter besitter. Definisjonen av generell humankapital må derfor bli sett i lys av

at bedrifter har unike porteføljer av ressurser og evner (Campbell et al., 2012). Selv om noen ferdigheter vil være veldig anvendelige i andre bedrifter, så vil verdien av disse ferdighetene variere betraktelig mellom bedrifter, på grunn av ulike teknologier, produktmarkeder og komplementære eiendeler (Teece, 1986). Dersom en konkurrerende bedrift har komplementært utstyr som brukes i produksjon, så vil en arbeiders generelle ferdigheter kunne bli høyere verdsatt eksternt enn hos nåværende arbeidsgiver. Dette impliserer at en bør se på arbeidere som om de har en portefølje av kunnskap og ferdigheter, der kanskje et element i porteføljen vil begrense mobilitet, mens andre elementer vil forsterke mobilitet. Det vil altså kunne være viktig å analysere porteføljer av ferdigheter, heller enn å se på enkeltferdigheter isolert sett (Campbell et al., 2012).

Humankapital kan altså ses på som en ressurs som kan danne grunnlag for konkurransefortrinn, som på ulike måter vil kunne bidra til økte prestasjoner for bedrifter.

2.3 Økonomiske sjokk

Som nevnt er det mest sentrale innenfor strategifaget å forstå prestasjoner til bedrifter, og variasjoner i disse prestasjonene mellom ulike bedrifter og mellom ulike bransjer.

Omgivelsene til bedriftene er stadig i endring, og eksterne sjokk kan endre rammebetingelsene bedriftene opererer under. Da bedrifter besitter ulike ressurser og har ulik sammensetning av disse ressursene, er det også naturlig å anta at de vil påvirkes ulikt av sjokk i omgivelsene. Det vil også være slik at noen sjokk treffer enkelte bransjer hardere enn andre, og det vil være variasjoner mellom bedriftene innad i bransjen når det kommer til hvordan de blir påvirket (Lien et al., 2015).

Det finnes flere typer eksterne sjokk, som for eksempel teknologiske, regulatoriske og økonomiske sjokk. Eksempler på økonomiske sjokk kan være finanskriser, fall i råvarepriser og omfattende endringer i boligpriser (Lien et al., 2015). I denne utredningen er det nedgangen som følge av fall i oljeprisen høsten 2014 vi vil se nærmere på.

For at en hendelse skal kunne defineres som et økonomisk sjokk, må den ha umiddelbar negativ eller positiv effekt på majoriteten av bedrifter i et marked, og kilden til sjokket må være eksogent gitt for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet (Lien et al., 2015).

Økonomiske sjokk knytter seg ofte til konjunkturer, der den økonomiske veksten kan være over eller under det som kalles trendveksten. Trendveksten tar utgangspunkt i den økonomiske utviklingen over tid, og sjokk kan oppstå når en økonomi beveger seg bort fra denne normalen. Positive økonomiske sjokk oppstår i perioder når veksten er høyere enn trendveksten, mens negative sjokk oppstår når veksten er lavere enn denne underliggende trendveksten (Gärtner, 2006). Negative økonomiske sjokk kan ramme en hel økonomi eller være avgrenset til å ramme en bransje.

Årsak, intensitet og varighet til økonomiske sjokk vil variere, men det finnes noen fellestrekk som er tilstede i de fleste økonomiske sjokk. Spesielt gjelder dette reduksjon i etterspørsel, og reduksjon i tilgang til kreditt (Tong & Wei, 2008). I nedgangstider vil for eksempel kunder redusere eget forbruk, samtidig som investorer og kreditorer blir mer risikoaverse, som videre fører til redusert tilgang på kapital. Slike tilstramminger i omgivelsene fører til at de svakeste bedriftene som blir rammet, må prestere relativt bedre enn det de gjorde tidligere for å komme seg gjennom nedgangsperioder. Alternativt må de ha tilstrekkelige finansielle reserver for å unngå konkurs som følge av redusert etterspørsel og redusert tilgang på kapital. Fallet i oljeprisen i 2014 er et eksempel på et økonomisk sjokk som har ført til en slik tilstramming i omgivelsene (Lien et al., 2015).

Redusert etterspørsel og redusert tilgang på kreditt vil altså være relevante i mange økonomiske sjokk. I tillegg til disse to effektene, er også usikkerhet en viktig faktor. Økonomiske sjokk er forbigående fenomener (Reinhart & Rogoff, 2009), men det knytter seg ofte stor usikkerhet til hvor lenge en økonomisk nedgang vil vare, og hvor hardt den vil treffe. Derfor vil beslutningstakere i en økonomi som blir rammet av et økonomisk sjokk stå overfor utfordringer knyttet til hvordan de skal respondere på endringene det midlertidige sjokket medfører (Lien et al., 2015).

2.4 Rasjonelle beslutninger om humankapital ved økonomiske sjokk

En sentral utfordring bedriftene står overfor ved økonomiske sjokk, er hvordan de skal respondere i forhold til sin humankapital. Nedgangstider vil kunne føre til at bedriften må gjennomføre kostnadsutt, og ved å nedbemanne vil en kunne spare store kostnader. Faren ved å nedbemanne er derimot at en risikerer å stå uten verdifull humankapital når markedet

snur, og på denne måten vil omfattende nedbemanninger kunne føre til en konkurranseulempe på sikt. En annen tilnærming enn nedbemanning vil kunne være å holde på de ansatte, for å hindre at verdifull kompetanse forsvinner. En kan for eksempel re-allokere disse ansatte til organisasjonsutviklingsformål og kompetansehevingstiltak, som vil kunne skape ytterligere verdi på sikt. I tillegg vil en kunne utnytte imperfeksjoner i arbeidsmarkedet under økonomiske nedgangsperioder ved å skaffe «billige» talent. Ulempen ved disse tiltakene er at det er stor usikkerhet knyttet til varigheten av økonomiske nedgangsperioder, og det vil kunne være dyrt å holde på og å ansette nye personer som en kanskje ikke har arbeid til i uoverskuelig framtid.

2.4.1 En rasjonell beslutningsprosess

Vi vil videre presentere litteratur som omhandler rasjonelle beslutningsprosesser, før vi knytter dette opp mot en økonomisk rasjonell tilnærming til beslutninger om humankapitalen. Å ta beslutninger står sentralt hos alle mennesker, både i jobbsituasjoner og i den private sfære. Står en overfor et problem eller en utfordring, og har flere tilgjengelige alternativ, blir man nødt til å ta en beslutning. Ved beslutningstaking har en gjerne flere og mer interessante alternativer enn hva man er klar over (Bazerman & Moore, 2012).

Bazerman og Moore (2012) presenterer seks steg som beskriver det en kan kalle en rasjonell beslutningsprosess. Med rasjonell prosess mener Bazerman og Moore «*beslutningsprosessen som er logisk forventet å føre til et optimalt resultat, gitt en nøyaktig vurdering av beslutningstakerens verdier og risikopreferanser*» (Bazerman & Moore, 2012, s. 5). Det første steget er å foreta en problemdefinisjon. Det andre steget er å identifisere kriterium, og videre blir det tredje å vekte de ulike kriteriene beslutningen skal baseres på. Det fjerde steget blir da å generere alternativ, og å tenke gjennom alle retninger en kan ta ved beslutningen. Beslutningstakere bruker sjelden tilstrekkelig tid til å søke etter alle mulige alternativ, og et optimalt søk vil holde frem til kostnaden ved søket er lik verdien til den ekstra informasjonen som innhentes. Etter å ha gjort rede for alle de mulige alternativene, vil det femte steget da være å rangere hvert alternativ langs hvert kriterium. Rasjonelle beslutningstakere vil nøye vurdere konsekvensene av å velge de ulike alternativene langs hvert av de identifiserte kriteriene. Dette vil danne grunnlaget for å regne ut den optimale beslutningen, som er det sjette og siste steget i Bazerman & Moore sin beskrivelse av en rasjonell beslutningsprosess.

Vi vil videre se på hvordan bedrifter bør ta beslutninger om de ansatte under en nedgangsperiode, gitt at de opptrer rasjonelt.

2.4.2 En økonomisk rasjonell tilnærming

Når bedrifter blir utsatt for økonomiske sjokk, vil de stå overfor flere alternativ når det gjelder bedriftens humankapital. Bedriftene kan nedbemanne, rekruttere eller holde på ansatte for utviklingsaktiviteter. Sistnevnte betegnes gjerne som «labor hoarding», da en holder på ansatte i en situasjon hvor en ellers ville ha nedbemannet. Innsikt fra strategi- og økonomilitteratur antar at bedrifter følger en forholdsvis rasjonell tilnærming til spørsmålet om de skal nedbemanne eller holde på de ansatte. Det antas at bedriftene nøye vurderer gevinstene ved å holde på ansatte eller å ansette nye, mot kostnadene relatert til dette.

Knudsen og Lien (2012; 2014a; 2014b & 2015) oppsummerer mye av forskningen som relateres til disse beslutningene. Når etterspørselen faller som følge av en økonomisk nedgang, vil man kunne ende opp med overskuddskapasitet når det kommer til arbeidskraft, da det blir mindre å gjøre for de ansatte. I en slik situasjon vil bedrifter stå overfor et dilemma: skal de redusere antall ansatte for å spare kostnader, eller skal de beholde de ansatte og håpe at den økonomiske nedgangen er kortvarig? Dersom sistnevnte er tilfellet, vil det gjerne bli dyrt å si opp ansatte, for så å søke etter, ansette og ha opplæring av nye personer i bedriften. Ifølge Knudsen og Lien impliserer dette at bedrifter ikke vil nedbemanne så lenge gevinstene ved å holde på ansatte overgår kostnaden ved å si opp ansatte for så å rekruttere når nedgangen er over (Knudsen & Lien, 2014b).

Alternativet til å nedbemanne er altså å holde på de ansatte. Bedrifter kan for eksempel bruke overflødige ansatte til å løse organisatoriske utfordringer. Eventuelt kan bedriftene investere i utvikling og opplæring av de ansatte, for på denne måten å øke beholdningen av humankapital. Redusert etterspørsel driver opp den overflødige kapasiteten i forhold til arbeidskraft, som igjen fører til redusert alternativkostnad ved investeringer i humankapital. Implikasjonen av dette er at en nedgang i etterspørsel kan ha en positiv effekt på humankapitalinvesteringer (Knudsen & Lien, 2014b).

En økonomisk nedgangsperiode kan altså enten føre til nedbemanning, eller til økning i utviklingsaktiviteter. Med utviklingsaktiviteter mener Knudsen og Lien (2015) å bruke ansatte sin tid på andre oppgaver enn de vanligvis gjør, og disse aktivitetene kan føre til

positive effekter for bedriften i fremtiden. Dersom en bedrift avstår fra å nedbemanne, vil altså insentivene være sterke til å drive med utviklingsaktiviteter. For å sette det på spissen kan en si at ansatte som ikke har noe bedre å gjøre, like gjerne kan bruke tiden sin på utviklingsprosjekt (Knudsen & Lien, 2015).

2.4.2.1 Fire vilkår for å holde på ansatte

Basert på den overnevnte litteraturen har Knudsen Lien (2015) utformet fire vilkår som er avgjørende når bedrifter står overfor valget mellom å holde på ansatte eller ikke.

Det første vilkåret omhandler tilpasningskostnadene ved å rekruttere og å nedbemanne. Som nevnt vil dette være kostnader knyttet til rekruttering og å utvikle nye ansatte. Det kan være kostbart å lære opp nye ansatte til å bli like effektive som de tidligere ansatte, og jo høyere tilpasningskostnadene blir, jo større er sannsynligheten for at en bedrift velger å holde på ansatte gjennom en nedgangsperiode (Knudsen & Lien, 2015).

Det andre vilkåret er sannsynligheten for at det vil bli bruk for overskuddskapasiteten i fremtiden. Dersom bedriften ikke forventer at de vil få bruk for de overflødige ansatte i fremtiden, så kan nedbemanning være et bedre alternativ (Knudsen & Lien, 2015).

Det tredje vilkåret knytter seg til verdiskapningen en ansatt kan generere dersom vedkommende blir flyttet fra å jobbe med produksjonsaktiviteter til utviklingsprosjekter. Dette vil kunne variere mellom ulike typer bedrifter. For eksempel vil noen typer bedrifter ha en struktur som er slik at de ansatte mer eller mindre deltar i alle ulike avdelinger og aktiviteter, og det kan tenkes at en vil tape mindre på å flytte rundt ansatte i en slik bedrift, enn i en bedrift med veldig spesialiserte ansatte og klart adskilte avdelinger (Knudsen & Lien, 2015).

Det fjerde og siste vilkåret er om bedriften er i stand til å finansiere det å holde på de ansatte. Desto verre finansielt stilt bedriften er, jo mindre blir sannsynligheten for at en vil holde på de ansatte, selv om bedriften forventer at dette kunne ha gitt gevinster i fremtiden (Knudsen & Lien, 2015). Finansiering knytter seg både til intern finansiering og kreditt. Redusert etterspørsel vil kunne ha en negativ påvirkning på kontantstrømmen til en bedrift. Dette kan få konsekvenser for en bedrift sin mulighet til å holde på ansatte gjennom en nedgangsperiode. Selv om organisasjonen vil ha insentiv til å beholde de ansatte, er det ikke

gitt at de vil ha mulighet til dette. Skulle kontantstrømmen bli redusert slik at en ikke har tilstrekkelig tilgang til intern finansiering av de ansatte, vil dette kunne føre til nedbemanning (Knudsen & Lien, 2014b).

Når intern finansiering ikke lenger er tilstrekkelig for å kunne finansiere det å holde på ansatte gjennom en økonomisk nedgangsperiode, er alternativet å bruke kreditt dersom en vil unngå nedbemanninger (Knudsen & Lien, 2014b). Dette er imidlertid et alternativ som byr på flere utfordringer. Humankapital har for eksempel lav annenhåndsverdi (Becker, 1962; Nickell & Bell, 1995), og det eneste reelle alternativet vil gjerne være å benytte ubrukt lånekapasitet fra fysiske eiendeler for å skaffe seg kreditt for å finansiere det å beholde ansatte (Almeida & Campello, 2007). Etter hvert som bedrifter bruker mer av ubrukt lånekapasitet fra fysiske eiendeler, vil kreditt bli stadig dyrere. Dyrere kreditt gjør at det å holde på ansatte blir mindre attraktivt. Videre betyr dette økte nedbemanninger av ansatte som ville blitt holdt på ved fravær av finansielle begrensninger, og humankapitalinvesteringene blir redusert (Knudsen & Lien, 2014b).

Basert på disse fire vilkårene utleder Knudsen og Lien (2015) «labor hoarding»-ligningen, som vi videre vil referere til som LH-ligningen:

$$\alpha + E(T) \cdot \beta \geq E(T) \cdot w + E(T) \cdot \mu \cdot w$$

Venstresiden representerer de totale gevinstene ved å holde på de ansatte. α uttrykker tilpasningskostnadene, og $E(T)$ står for forventet varighet av en økonomisk nedgangsperiode, som multipliseres med β , som er verdien generert per tidsenhet ved reallokering. Høyresiden representerer kostnaden ved å holde på de ansatte, der w står for lønn per tidsenhet, og μ er kapitalens alternativkostnad. Det LH-ligningen altså illustrerer, er at bedrifter bare vil holde på ansatte for utviklingsformål dersom gevinsten ved å gjøre dette er større eller lik kostnaden ved å holde på de ansatte.

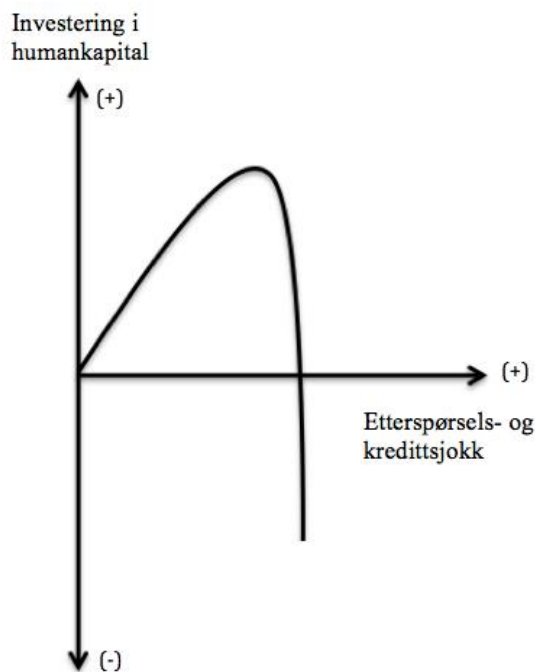
Det er imidlertid viktig å påpeke at det å beholde ansatte for utviklingsformål, ikke utelukker muligheten for å si opp eller ansette nye personer. Disse tre alternativene kan kombineres, men ulike bedrifter vil kunne ha ulike insentiv til forskjellige kombinasjoner. For eksempel finner Knudsen og Lien (2014a) at bedrifter med større fokus på innovasjon, utvikling og

utforskning i større grad benytter seg av alle disse strategiene enn bedrifter som utnytter eksisterende kostnadsfordeler.

Det at slike bedrifter i større grad velger å satse på utviklingsprosjekter under perioder med overskuddskapasitet, knytter seg til de nevnte tilpasningskostnadene ved å si opp og å ansette arbeidskraft, kombinert med den lave alternativkostnaden for ansatte med bedriftsspesifikk kunnskap. Det at innovasjonsbedrifter i større grad sier opp ansatte, kan knytte seg til et redusert insentiv til å holde på ansatte som ikke besitter bedriftsspesifikk kunnskap. At de velger å ansette flere nye personer, kan ses i sammenheng med at alternativkostnaden ved å bruke eksisterende arbeidskraft til å trene opp nye personer blir redusert i perioder med overskuddskapasitet, og at forhold i arbeidsmarkedet under en økonomisk nedgangsperiode kan tilsi at en kan ansette og utvikle talent til en uvanlig lav kostnad sammenlignet med normale perioder (Knudsen & Lien, 2014a).

2.4.2.2 Oppsummering av den økonomisk rasjonelle tilnærmingen

Oppsummerer vi disse effektene, så vil et negativt etterspørsels- og kredittsjokk påvirke humankapitalinvesteringer på følgende måter: effekten for mulighetene til humankapitalinvesteringer vil være sterkt positiv, da overskuddskapasitet i ansatte gir sterke insentiver til opplæring og utvikling av de ansatte. Tilgjengelighet til intern finansiering vil ikke påvirke humankapitalinvesteringene så lenge bedriften er ubegrenset i tilgang til slik finansiering, men dersom kontantstrømmen reduseres kraftig og en tappes for interne midler, så vil effekten på humankapitalinvesteringer være sterk negativ. Når det gjelder reduksjon i tilgang til ekstern kreditt, så vil ikke dette påvirke humankapitalinvesteringene dersom bedriften er ubegrenset i tilgangen på kreditt, men på samme måte som for intern finansiering, så vil dette ha en sterk negativ effekt på humankapitalinvesteringene dersom en er begrenset i tilgangen på kreditt (Knudsen & Lien, 2014b). De samlede effektene illustreres i figuren under:



Figur 2: Samlede effekter på humankapitalinvesteringer

Som nevnt i innledningen, fant Gjerde og Lindgren (2015) at bedriftene i norsk oljebransje ikke ser ut til å fullt ut følge tilnærmingen skissert over. Årsakene til dette kan være mange, og vi vil videre se nærmere på egenskaper ved oljebransjen som kan forklare funnene til Gjerde og Lindgren (2015).

2.4.3 Bransjespesifikke påvirkninger

Gjerde og Lindgren (2015) trekker som nevnt frem at maktforhold i oljebransjen, sterke fagforeninger og lovgiving fra myndigheter ser ut til å være faktorer som kan påvirke beslutninger om humankapital under økonomiske nedgangsperioder. Vi ønsker å se nærmere på betydningen av disse faktorene for beslutningene om humankapitalen i den pågående nedgangen i norsk oljebransje. I tillegg til disse faktorene, mistenker vi også at det vil være flere bransjespesifikke mekanismer som påvirker disse rasjonelle beslutningene. De bransjespesifikke faktorene vi vil se nærmere på er maktforhold i bransjen, fagforeninger, lovgivning fra myndigheter, HMS og media sin fremstilling av nedgangen. For hver av disse vil vi presentere tilhørende proposisjoner.

2.4.3.1 Maktforhold i oljebransjen

Gjerde og Lindgren (2015) gjennomførte en kvalitativ forstudie før de utarbeidet en surveyundersøkelse som hadde til hensikt å besvare deres forskningsspørsmål, som

omhandlet å avdekke hvilke trekk ved bedrifter og ansatte som kan forklare avgjørelser om humankapital når en står overfor et negativt sjokk. I denne kvalitative forstudien, der seks HR-ledere fra ulike deler av verdikjeden i oljebransjen ble intervjuet, fant Gjerde og Lindgren at maktforholdet mellom aktørene i bransjen er en viktig faktor å studere ved nedgangstider, da bransjen er karakterisert ved asymmetrisk maktforhold mellom operatører og leverandører i bransjen. Spesielt la deltakerne i forstudien vekt på at Statoil sin påvirkningskraft spilte en stor rolle i nedgangsperioder (Gjerde & Lindgren, 2015). Statoil er operatør for om lag 70 prosent av all olje- og gassproduksjon på norsk kontinentalsokkel (Statoil, 2015). Mange leverandører av produkter og tjenester i oljebransjen har derfor Statoil som sin viktigste kunde, og dersom Statoil må utsette eller stoppe pågående prosjekt, vil dette få store ringvirkninger for leverandørene. Dette betyr at leverandører i bransjen kan risikere å måtte tilpasse deres aktiviteter og beholdning av ansatte basert på hvordan deres største kunder blir påvirket av en nedgang, som samsvarer med Porters (2008) litteratur om makten kunder kan ha over leverandører.

Ulike leverandører kan altså tenkes å ha begrenset makt over beslutningene de tar, da de er svært avhengige av operatørene. Dette er i tråd med Porter (2008) som hevdet at leverandørgrupper kan ha makt i en bransje dersom for eksempel leverandørene er mer konsentrert enn aktørene i bransjen den selger til, dersom leverandørene ikke er avhengige av bransjen for å skaffe seg inntekter, og dersom deltakerne i bransjen står overfor store byttekostnader ved å bytte leverandør. I dette tilfellet ser vi at situasjonen er motsatt. Det er kundene, som for eksempel Statoil, som er konsentrerte. Det eksisterer mange leverandører i bransjen, og det vil derfor trolig ikke være store byttekostnader involvert ved å bytte leverandør, da de leverer de samme tjenestene og produktene. Det er også slik at leverandørene i oljebransjen er avhengige av kundene de selger til, som for eksempel Statoil.

Oljebransjen er altså karakterisert av mange mindre tjenesteleverandører, og få store operatører. Leverandørene av tjenester er relativt like i de produktene og tjenestene de tilbyr, noe som fører til at rivaliseringen mellom leverandørene blir intens ved nedgangstider (Porter, 1980). Operatørene kan dermed tvinge ned prisene, som er et av kjennetegnene ved mektige kunder. De vil ha forhandlingsmakt overfor leverandørene, da det er få operatører i bransjen. Det at prisene blir presset ned vil redusere lønnsomheten i bransjen, og de mektige kundene (operatørene) kaprer verdi (Porter, 2008). Det å utelukkende konkurrere på pris betegner Porter som destruktiv rivalisering, ved at profitten her blir direkte overført fra

leverandørene til operatørene. Intens priskonkurransse har størst sannsynlighet for å oppstå i situasjoner der produktene eller tjenestene til konkurrentene er tilnærmet identiske og det eksisterer få byttekostnader for kjøperne (Porter, 2008), som kan altså kan tenkes å være tilfelle når det kommer til forholdet mellom leverandørene og operatørene i oljebransjen. Denne destruktive rivaliseringen vil gå utover leverandørene, som vil få redusert omsetning som etter hvert vil kunne tære på de finansielle reservene. En ytterligere konsekvens vil kunne bli permitteringer og nedbemanning for å spare kostnader. Effektivisering og kostnadsbesparelser kan tenkes å gå utover kvaliteten på de tjenestene som leveres.

Basert på diskusjonen over har vi formulert følgende proposisjoner:

Proposisjon 1: *Maktforhold mellom kunder og leverandører i bransjen vil påvirke beslutningene om de ansatte under den pågående nedgangen i oljebransjen*

Proposisjon 2: *Nedbemanning og permittering vil gå utover kvaliteten på produktene og tjenestene som leveres i bransjen, og dette vil påvirke beslutninger om de ansatte*

Vi forventer at leverandører i bransjen i stor grad må planlegge bemanning basert på signalene kundene sender om fremtidig aktivitet og oppdrag. Dette kan knyttes til $E(T)$ i LH-ligningen, som omhandler bedrifters forventninger til varighet av en økonomisk nedgang. Vi forventer at signal fra kundene vil være avgjørende i forhold til om en bedrift velger å nedbemanne, rekruttere eller holder på ansatte under den pågående nedgangsperioden.

I forhold til kvalitet, kan det tenkes at omfattende nedbemanning vil kunne gå utover kvaliteten på det som leveres i bransjen. Dette er trolig noe bedriftene er oppmerksomme på og forsøker å unngå, og vi forventer derfor at det tas hensyn til dette ved beslutninger om de ansatte. For eksempel ved at bedriftene beholder de ansatte som er viktigst for å ivareta kvaliteten, og at de i det lengste forsøker å unngå så omfattende nedbemanning at det går utover kvalitetshensyn. Dette vil i så fall være i tråd med LH-ligningen, da gevinstene ved å beholde ansatte vil kunne være større enn kostnadene. Dette fordi omfattende nedbemanning vil kunne gå utover kvalitetshensyn, og påføre bedriften kostnader.

2.4.3.2 Fagforeninger

Forstudien til Gjerde og Lindgren (2015) indikerte også at fagforeninger har betydelig makt i den norske olje- og gassbransjen. Innsikt fra intervjuene ga et inntrykk av at det spesielt var to grunner til at fagforeninger var viktige ved beslutninger om humankapitalinvesteringer under resesjoner. Den første grunnen omhandler fagforeningers evne til å påvirke nedbemanningsprosesser, og den andre grunnen knyttet seg til fagforeningers påvirkning på ulike forhold i bedriften. For eksempel har fagforeninger jobbet over lenger tid for å sikre ansattes rettigheter når det kommer til lønn og arbeidstid for ulike grupper av ansatte i bransjen. Ved en nedgangsperiode vil kostnadskutting kunne stå sentralt. I tilfeller hvor fagforeninger har bidratt til å forhandle frem gunstige rettigheter og arbeidsvilkår for de ansatte som ikke uten videre kan endres, så vil det kunne være vanskelig å kutte kostnader gjennom å endre disse vilkårene (Gjerde og Lindgren, 2015).

Siden nedbemanning i stor grad kan gå utover de ansattes fordeler og rettigheter, er det naturlig at fagforeninger er en stor interessent når det kommer til beslutninger om de ansatte i nedgangstider. Oppgaven til fagforeninger er nettopp å forhandle med en organisasjon for å beskytte rettighetene og fordelene til de ansatte, og dermed minimere de ansattes tap etter en nedbemanning (Huang & Tsai, 2005).

Tsai & Shih (2012) hevder at de forhandlingene fagforeninger gjør på vegne av de ansatte påvirker nedbemanningsstrategien og handlingene til organisasjonen. Ansatte i organisasjoner uten fagforeninger vil ikke ha den samme muligheten til å forhandle frem gunstige avtaler ved nedbemanning, sammenlignet med de som er fagorganiserte. Selv om fagforeninger ikke nødvendigvis makter å stoppe nedbemanning, så vil de forsøke å forhandle på vegne av de ansatte for å minimere skadene de ansatte blir påført (Huang & Tsai, 2005). Fagforeningers forhandlinger vil kunne skape høye kostnader for bedriften, og mer forvirring rundt nedbemanningsprosessen enn det som er nødvendig (Tsai & Shih, 2012).

Basert på funnene til Gjerde og Lindgren (2015) og den overnevnte litteraturen, har vi følgende proposisjon om fagforeningers påvirkning på beslutninger om de ansatte:

Proposisjon 3: *Sterke fagforeninger vil ha innflytelse over beslutningsprosessene som omhandler de ansatte, og fagforeningene vil påvirke utfall ved nedbemanningsprosesser*

I bedrifter der fagforeninger står sterkt, så vil disse fagforeningene kunne tenkes å utøve innflytelse ved å motsette seg nedbemanninger, som fører til at nedbemanningsprosesser vil kunne ta lenger tid. I tillegg vil fagforeningene trolig forsøke å påvirke hvem som skal få bli i bedriften ved nedbemanninger, basert på kriterier fagforeningene mener er viktige. I bedrifter med fagforeninger tilstede, vil fagforeningene trolig også være involvert i alle prosessene som omhandler ansatte for å ivareta ryddige prosesser. Vi forventer altså at fagforeningene er sterkt involvert i slike prosesser, og at det påvirker endelige utfall. Påvirkning fra fagforeninger kan knyttes til tilpasningskostnaden (α) i LH-ligningen. Fagforeningene kan for eksempel tenkes å motsette seg nedbemanninger av enkelte ansatte, noe som vil kunne øke denne tilpasningskostnaden.

2.4.3.3 Myndigheter

I enhver bransje vil myndighetenes lovgivning og regulering spille en rolle for hvilke handlinger bedrifter foretar seg. I de nevnte kvalitative intervjuene til Gjerde og Lindgren (2015), avdekket de at det var én spesiell lovbestemmelse som påvirket hvordan bedriftene responderte til nedgangen med hensyn til de ansatte. Lovbestemmelsen omhandler permitteringer, og innebar lønnsplikt for arbeidsgiver i en periode på 20 dager etter at permitteringen er iverksatt. Denne loven trådte i kraft 1. januar 2015, og tidligere var perioden med lønnsplikt ti dager. I intervjuene til Gjerde og Lindgren opplyser bedriftene at den nye lovbestemmelsen gjorde permitteringer mer kostbart og mindre attraktivt.

Denne lovbestemmelsen ble imidlertid reversert 1. juli 2015, i etterkant av ferdigstillingen til Gjerde og Lindgrens avhandling. Denne reverseringen innebærer at arbeidstaker har krav på lønn og annet arbeidsvederlag fra arbeidsgiver i en periode på ti arbeidsdager (Permitteringslønnsloven, 1988), som altså er en halvering fra den forrige bestemmelsen. Denne reverseringen vil kunne ha en påvirkning på hvilke beslutninger bedriftene tar ved evalueringen av oppsigelser versus permitteringer.

Med unntak av loven om lønnsplikt under permittering, er permittering i svært liten grad basert på lovbestemte regler, sammenlignet med oppsigelser. I forhold til permitteringer er det noen få lovbestemmelser som er gjeldende, som for eksempel at permittering skal varsles skriftlig 14 dager før iverksettelse. I tillegg er 30 uker den maksimale grensen for permittering (Arbeidstilsynet, 2015).

I tillegg til regelverk om permitteringer, vil også lovbestemmelser som omhandler oppsigelser påvirke de beslutningene bedrifter tar. Det stilles en rekke krav til arbeidsgivere for at en nedbemanningsprosess skal være lovlig. De tre grunnvilkårene for å kunne nedbemanne er at det må foreligge en «saklig grunn», det må foretas en ulempevurdering og det må ikke foreligge noe annet passende arbeid (NHO, 2013). I en nedbemanningsprosess skal en arbeidsgiver foreta forsvarlige og saklige vurderinger, og de må sørge for at de har god dokumentasjon av behovet for nedbemanning. Formkravene til oppsigelser omtales i arbeidsmiljøloven §15-14, der de står at de ansatte som blir sagt opp skal motta et formelt korrekt skriftlig oppsigelsesbrev (Arbeidsmiljøloven, 2005).

I følge §15-1 er det er også et krav at de ansatte som arbeidsgiveren vurderer å si opp skal innkalles til individuelle drøftelsesmøter, så langt det er praktisk mulig (Arbeidsmiljøloven, 2005). Før disse møtene må bedriften vurdere sitt behov for oppsigelse mot konsekvensene/ulempene for den arbeidstakeren som de vurderer å si opp. En slik ulempevurdering skal foretas individuelt for hver enkelt ansatt. I nedbemanningsprosessen skal man bruke en metodikk der man definerer en utvelgelseskrets, og et sett med saklige utvelgelseskriterier. Utvelgelseskretsen er de ansatte som er knyttet til den delen av virksomheten som skal nedbemannes, det kan både være deler eller hele virksomheten. Arbeidsmiljøloven gir ingen eksempler på saklige kriterier, men noen typiske utvelgelseskriterier ved nedbemanning er ansiennitet, kompetanse, egnethet, alder og sosiale forhold. Det oppstår sjelden konflikter knyttet til de objektive kriteriene som ansiennitet og alder, mens det kan oppstå utfordringer når man skal bedømme subjektive kriterier som personlig egnethet og reell kompetanse (NHO, 2013).

Arbeidsmiljølovens §15-17 sier at hvis oppsigelsen skyldes «driftsinnskrenkning eller rasjonaliseringstiltak» er den ikke saklig begrunnet dersom arbeidsgiver har et annet passende arbeid å tilby arbeidstakeren i virksomheten. Arbeidsgiver har derimot ikke noen plikt til å opprette en ny stilling (Arbeidsmiljøloven, 2005). I bedrifter som er bundet av tariffavtaler finnes det normalt tillitsvalgte. I virksomheter som har over 50 ansatte er det lovpålagt at beslutninger om hvem som skal bli sagt opp skal drøftes med de tillitsvalgte før en nedbemanningsprosess iverksettes (NHO, 2013).

Den overnevnte lovgivningen om oppsigelser og permittering danner bakgrunnen for følgende proposisjon:

Proposisjon 4: *Lovgivning om permittering og oppsigelser påvirker beslutninger om de ansatte under den pågående nedgangen i oljebransjen, da slik lovgivning kan øke eller redusere kostnadene ved «labor hoarding»*

Vi forventer at regelendringen i permitteringsregelverket av 1. juli fører til at bedrifter velger å permittere flere ansatte fremfor å si de opp, da reglene har gjort permittering rimeligere for arbeidsgivere. Dette vil i så fall være i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, da kostnadssiden i LH-ligningen kan tenkes å ha blitt redusert som følge av denne regelendringen. I forhold til lovverket om oppsigelser, forventer vi at bedriftene følger disse klare reglene, som vil påvirke beslutningene de tar om ansatte. Denne lovgivningen vil kunne øke tilpasningskostnaden (α) i LH-ligningen, da lovene begrenser bedrifters muligheter til å velge fritt hvem de vil si opp basert på økonomisk rasjonelle kriterier.

I tillegg til at lovbestemmelser fra myndighetene legger føringer på hvordan bedrifter skal opptre, vil det også kunne være slik at bedriftene selv danner seg forventninger til hvordan myndigheter vil opptre i ulike situasjoner. I tiden etter oljeprisfallet har det vært flere oppslag i mediene om ulike aktører som etterspør tiltak som skatteinsentiver og redningspakker fra myndighetene (Aarø, 2015; Aarø & Gjendem, 2015). I forkant av statsbudsjettet for 2016 som ble lagt frem 7. oktober 2015 var det knyttet forventninger til konkrete tiltak. Et av tiltakene som ligger inne i dette budsjettet er en bevilgning av 20 millioner ekstra til omstillingsarbeid på Vestlandet. Dette arbeidet sikter blant annet mot å få leverandørbedrifter over på nye markeder som har vekst, samt mot etterutdanning og kompetansebygging hos ansatte (Offshore.no, 2015).

Selv om budsjettet inneholdt konkrete tiltak, var det flere som var misfornøyde med regjeringen og det de kaller manglende tiltak for å sikre oljeindustrien og arbeidsplassene i bransjen (Industri Energi, 2015). Forventninger om tiltak (eller mangel på tiltak) fra myndighetene i nedgangsperioder, vil kunne tenkes å påvirke de beslutningene bedrifter tar om de ansatte. Dersom de forventer redningspakker og skatteinsentiver, vil dette kunne føre til at de er mer optimistiske om fremtiden, da de har en forventning om at staten vil «redde» dem. Dette vil kunne bidra til færre oppsigelser. Har bedriftene derimot liten tiltro til at myndighetene vil gripe inn, vil dette kunne føre mer pessimistisk syn på fremtiden og flere oppsigelser. Vi antar derfor at bedrifters forventninger til myndighetene vil kunne påvirke beslutninger om permitteringer, oppsigelser og humankapitalinvesteringer. Dette kan knyttes

direkte til $E(T)$ i LH-ligningen, da eventuelle tiltak fra myndigheter vil kunne påvirke forventningene ulike bedrifter har til hvor lenge nedgangen vil ramme deres bedrift.

På bakgrunn av dette har vi derfor formulert følgende proposisjon:

Proposisjon 5: *Forventninger om tiltak fra myndighetene vil påvirke $E(T)$ i LH-ligningen, som videre påvirker beslutningene om de ansatte under den pågående nedgangen i oljebransjen*

2.4.3.4 Helse, Miljø og Sikkerhet

Det stilles strenge krav til helse, miljø og sikkerhet (HMS) i norsk oljebransje, og som en del av Arbeids- og sosialdepartementet finner en Petroleumstilsynet (Ptil). Oppgavene til Ptil er å legge premisser for og følge opp at aktørene i petroleumsvirksomheten ivaretar HMS og beredskap på et høyt nivå (Regjeringen, 2015b).

Hvert år avgjør Ptil hva som skal være hovedområdene som næringen skal prioritere det kommende året for å ivareta HMS (Petroleumstilsynet, 2014). For 2015 er en av hovedprioriteringene ledelsesansvar, og her er de endrede rammebetingelsene for næringen nevnt spesifikt. Et av målene med ledelsesansvar som hovedprioritering er at ledelsen i bedriftene skal sørge for at et høyt nivå for HMS blir opprettholdt under de endrede rammebetingelsene. De pågående endringene stiller krav til ledelsesprosesser og ledelsesansvar. Ptil påpeker at beslutninger og initiativ fra ledelsen vil kunne få konsekvenser for arbeidsmiljøet og påvirke risikoen for ulykker, og at ledelsen derfor har ansvar for å identifisere risiko og konsekvenser av handlinger på både kort og lang sikt. Ptil stiller derfor krav om at næringens ledere sikrer at informasjon om risiko blir etterspurt og lagt til grunn i forkant av gjennomføring av strategiske og operative tiltak og beslutninger. Effektiviserings- og kostnadsreduksjonsprosesser vil bli fulgt opp av Ptil, for å sikre at utilsiktede effekter på risikonivået unngås (Petroleumstilsynet, 2015).

Det strenge fokuset på HMS i norsk oljebransje stiller altså krav til lederne i bransjen for å unngå ulykker og påvirkning på arbeidsmiljøet som følge av den pågående nedgangen. Vi antar derfor at ledernes beslutninger om de ansatte vil påvirkes av viktigheten av HMS i oljebransjen:

Proposisjon 6: *Streng sikkerhetskrav til bransjen fører til at det i liten grad blir nedbemannet og permittert i HMS-stillinger, og HMS-hensyn vil derfor kunne påvirke beslutningene om de ansatte*

2.4.3.5 Medias fremstilling av nedgangen

Oljeprisfallet og konsekvensene det har medført, har preget nyhetsbildet siden høsten 2014. Nedgangen i oljebransjen har blitt viet mye oppmerksomhet i media, noe som skyldes at dette er en svært viktig bransje i Norge. Nedgangen har rammet veldig mange, og en rekke personer har en formening om hvordan en skal håndtere denne situasjonen. Søk i ATEKST, som blant annet gir tilgang til artikler fra de fleste norske aviser, indikerer at omfanget av nyhetsartikler som omhandler nedgang i oljebransjen har økt betraktelig det siste året. For eksempel gir søket «nedgang + oljebransjen» 31 treff for 2013, mens dette økte til 120 treff for 2014 og videre til 461 treff per 13.12 i 2015. Søket «olje + oppsigelser» gir 24 treff, 132 treff og 328 treff for henholdsvis 2013, 2014, og per 13.12 i 2015 (ATEKST, 2015).

Mange av disse nyhetsartiklene omhandler permittering, oppsigelser, arbeidsledighet, og hvordan norsk økonomi som helhet vil kunne påvirkes av ytterligere nedgang i oljeprisen. Overskrifter som «Flere hundre må gå i Aker Solutions» (Ertesvåg, Lorentzen & Framstad, 2015), «Mange tusen nye vil miste jobben» (Remen, 2015) og «Statoil spår oppsigelser av opp mot 1.500» (Vosgraff, 2015) har preget nyhetsbildet. Forventningene om varigheten til nedgangen har også blitt omtalt, og ikke siden finanskrisen i 2008 har en opplevd en lengre sammenhengende periode med prisfall (TDN finans, 2015).

Fremstillingen av hendelser og nyheter i massemedia kan systematisk påvirke hvordan mottakerne av nyhetene forstår disse hendelsene (Price, Tewksbury & Powers, 1995). Media sin fremstilling av nedgangen i oljebransjen kan sies å ha tegnet et dystert bilde av denne nedgangen, og fremtiden til norsk olje- og gassbransje. På NRK (2015) sine nettsider kan en for eksempel følge med på en side med tittelen «Nedgangen i oljebransjen», som stadig oppdateres med nyheter om konsekvenser av nedgangen. Det at media sin fremstilling kan påvirke mottakerne sin oppfattelse av situasjonen, gjør at vi mistenker at både ansatte og ledere i bedrifter som er og kan bli berørte av oljenedturen påvirkes av nyhetene når de gjør seg opp meninger og antakelser om varighet og hvor hardt de selv og bedriften kan bli rammet. Dette kan relateres til $E(T)$ i LH-ligningen, ved at nyhetsartikler i media kan påvirke forventningene bedrifter har til varighet av nedgangen.

På bakgrunn av dette har vi formulert følgende proposisjon:

Proposisjon 7: *Medieoppslag påvirker ledere sine oppfatninger av nedgangen i oljebransjen, som videre påvirker beslutninger om de ansatte via $E(T)$ i LH-ligningen*

Et annet aspekt ved media er at en bedrifts omdømme kan tenkes å bli svekket av stadige negative oppslag i nyhetsbildet om denne bedriften. Samtidig kan det tenkes at det blir «lettere» å nedbemanne og permittere etter hvert som flere bedrifter gjør dette. Gjennom medieoppslag vil kanskje ansatte få større forståelse for nødvendigheten av nedbemanninger, slik at ledere enklere kan legitimere oppsigelser ved å vise til at hele bransjen er inne i en omfattende omstillingsprosess.

2.5 Avvik fra rasjonelle beslutningsprosesser

Den rasjonelle beslutningsprosessen baserer seg på et sett av antagelser som gir en beskrivelse av hvordan en beslutning *burde* bli tatt, heller enn hvordan den *faktisk* blir tatt. I litteratur fra March og Simon (March & Simon, 1958; Simon, 1957) gis det en beskrivelse av hvordan individuell dømmekraft kan være begrenset i sin rasjonalitet, og at for å få en bedre forståelse av beslutningstaking så bør en beskrive og forklare faktiske beslutninger heller enn å utelukkende ta for seg hvordan en beslutning rasjonelt sett burde bli tatt.

Ifølge March & Simon (1958) så nøyer mennesker seg gjerne med å finne *tilfredsstillende* løsninger. Istedenfor å undersøke alle mulige alternativ, så søker vi helt til vi finner et alternativ som er *godt nok*. Konseptet med begrenset rasjonalitet og at vi aksepterer alternativ som er tilfredsstillende istedenfor å søke etter enda bedre løsninger, viser at dømmekraften til oss mennesker avviker fra det rasjonelle.

Tversky og Kahneman (1974) har bygget videre på Simon sin litteratur, og de har sett på spesifikke og systematiske bias som påvirker vår dømmekraft. Bias referer til utsagn, valg og vurderinger som på en systematisk måte avviker fra det som stemmer overens med virkeligheten (Teigen & Svartdal, 2014). Spesielt har en funnet at mennesker stoler på et antall forenklete strategier, eller tommelfingerregler, når de skal ta beslutninger. Slike forenklete strategier kalles for heuristikker, og disse fungerer som mekanismer for å håndtere de komplekse omgivelsene som våre beslutninger befinner seg i. Heuristikker kan være

hjelpsomme, men i noen tilfeller kan de føre til dårligere beslutninger (Bazerman & Moore, 2012). Både heuristikker og bias påvirker altså vår dømmekraft, som videre kan få konsekvenser for de beslutningene vi tar. Overdreven selvtillit er det bias som er mest omtalt i litteratur om psykologi og dømmekraft (De Bondt & Thaler, 1994). Innenfor overdreven selvtillit finner en tre ulike utfordringer som påvirker beslutningene som blir tatt: overdreven tro på egen presisjon, overestimering og overdreven rangering av seg selv (Bazerman & Moore, 2012).

Ikke alle beslutninger blir tatt på individnivå, og for eksempel for ledere vil mange beslutninger bli tatt i samarbeid med andre. Det er ikke uvanlig at de ulike partene som skal samarbeide om beslutningen har motstridende interesser. I så fall oppstår en forhandling, og i en forhandling vil utfallet ikke bare bli påvirket av egne synspunkter, vurderinger og beslutninger, men også av andre parter sine valg og vurderinger. Beslutninger og adferd til hver enkelt forhandler spiller en rolle for beslutningen og det endelige utfallet (Bazerman & Moore, 2012).

2.5.1 Avvik fra den økonomisk rasjonelle tilnærmingen

Siden beslutningstakere ikke er fullt ut rasjonelle, forventer vi at det vil eksistere faktorer som kan føre til avvik fra den økonomisk rasjonelle tilnærmingen til beslutninger om humankapitalen under den pågående nedgangen i norsk oljebransjen. De faktorene vi vil se nærmere på her, er organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Også disse presenteres med tilhørende proposisjoner.

2.5.1.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur refererer til en organisasjons interne mønster av samarbeidsforhold, autoritet og kommunikasjon (Thompson, 1967). Organisasjonsstruktur kan påvirke den strategiske beslutningsprosessen (Bourgeois & Astley, 1979; Burgelman, 1983; Fahey, 1981). En strategisk beslutningsprosess trenger bidrag fra mange ulike individer som har et bredt spekter av ekspertise og som er plassert på ulike nivåer av organisasjonen (Carter, 1971; Crozier, 1964). Dette skyldes at enkeltindividet ikke har den kognitive kapasiteten eller informasjonen som trengs for å forstå alle de komplekse beslutningene en organisasjon står overfor (Mintzberg, 1979). I tillegg er det vanskelig å samle inn og tolke all informasjon som trengs for å ta strategiske beslutninger i en stor organisasjon (Quinn, 1980), og derfor vil det være hensiktsmessig å inkludere ulike organisasjonsnivå i prosessen.

I organisasjoner skiller en gjerne mellom sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet for å angi på hvilket nivå i organisasjonen myndigheten til å fatte beslutninger er plassert (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når ledere på toppen i organisasjonshierarkiet besitter myndigheten til å fatte viktige beslutninger, kan beslutningsmyndigheten sies å være svært sentralisert. Sentralisering refererer altså til i hvilken grad rettighetene til å ta beslutninger og evaluere aktiviteter er konsentrert (Fry & Slocum, 1984; Hall, 1977). Motsatt tilfelle vil være når beslutningsmyndighet om for eksempel å iverksette nye prosjekt blir delegert nedover til ledere på alle nivå i hierarkiet. Beslutningsmyndigheten vil da være svært desentralisert (Jones, 2010).

Det finnes flere fordeler og ulemper ved både sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet. Fordelen ved sentralisering er at dette tillater toppledere å koordinere organisatoriske aktiviteter og å sørge for å ha fokus på organisasjonens mål (Jones, 2010). I tillegg sikrer sentralisert beslutningsmyndighet klare styringssignaler og ensartet praksis og personalpolitikk. Dette fører til forutsigbarhet i organisasjonens virksomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Sentralisert beslutningsmyndighet blir imidlertid et problem når toppledere blir overbelastet med operasjonelle spørsmål som omhandler den daglige driften, som for eksempel rekruttering. Dette kan føre til at disse topplederne får mindre tid til rådighet til å ta langsiktige strategiske beslutninger (Jones, 2010).

Fordelen ved desentralisering og at en delegerer beslutningsmyndighet nedover i hierarkiet, er at man på en bedre måte kan utnytte kunnskap og erfaring som de lavere hierarkiene besitter (Zabojnik, 2002). Dette fremmer også fleksibilitet og reaksjonsevne ved å tillate ledere på lavere nivå å ta spontane beslutninger, uten å måtte gå via toppledelsen (Jones, 2010). En får på denne måten utnyttet kunnskapen og erfaringen underordnede har om forhold i sine avdelinger, og dette fremmer rask tilpasning i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ulempen ved desentralisert beslutningsmyndighet er at dersom all autoritet til å ta beslutninger delegeres til ledere nedover i hierarkiet, så vil disse lederne ta sine egne avgjørelser, og koordinering og planlegging vil bli vanskelig. Derfor vil for mye desentralisering kunne føre til at en organisasjon mister kontroll over beslutningsprosessen. Det ideelle for en organisasjon vil dermed være å finne en balanse mellom desentralisering og sentralisering av beslutningsmyndighet (Jones, 2010).

Det som ofte er tilfelle, er at saker blir sendt oppover i hierarkiet, slik at lederen tar den endelige beslutningen enten alene eller i samråd med andre parter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vil være umulig for en leder å ha en detaljert oversikt over alle beslutninger som skal blitt tatt i en stor og kompleks organisasjon, og det vil kunne være vanskelig for en leder å personlig ta alle beslutninger alene uten å risikere å gjøre feil. Dette medfører at lederne delegerer autoritet og beslutningsmyndighet videre til andre agenter i organisasjonen. Det kan imidlertid oppstå agentkostnader når ledere delegerer bort beslutningsmyndighet. Siden agentene som lederen delegerer autoriteten til ikke nødvendigvis har de samme interessene, kan agentene ta beslutninger som er i egeninteresse og som ikke samsvarer med lederens eller organisasjonens interesser (Jensen & Meckling, 1992). Hvilken posisjon en ansatt har i organisasjonen kan legge begrensninger på hva de ansatte retter sin oppmerksomhet mot. Basert på egne interesser vil dette kunne føre til at noe informasjon blir oversett av enkelte ansatte, mens noe blir tillagt for mye fokus (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonsstruktur og hvor beslutningsmyndighet er plassert vil altså kunne påvirke beslutningsprosesser, og videre utfallene av beslutningene. Vi forventer at prosedyrene for beslutninger vil avvike noe i nedgangstider sammenlignet med normale tider, da behov for hurtig omstilling vil kunne tenkes å prege beslutningsprosessene.

På bakgrunn av dette og litteraturen om organisasjonsstruktur, har vi formulert følgende proposisjon:

Proposisjon 8: *Hvor i organisasjonen den faktiske beslutningsmyndigheten er plassert, vil påvirke utfallet av beslutningsprosessen som omhandler de ansatte*

Vi forventer at størrelsen til bedriftene vil påvirke om beslutningsmyndigheten er sentralisert eller desentralisert. For eksempel forventer vi at bedrifter med internasjonalt eierskap og hovedkontor i utlandet i mindre grad vil ha kontroll over de endelige beslutningene, og at de må følge instruksjoner fra hovedkontoret. Vi forventer også at ledergrupper står sentralt i de nevnte beslutningsprosessene, og at ulike aktører i disse gruppene vil kunne påvirke de endelige beslutningene. I tillegg forventer vi at beslutningsmyndighet vil kunne bli delegert til avdelingsledere, og at egeninteressen til disse lederne vil kunne ha innflytelse over de endelige beslutningene som blir tatt. Det kan også tenkes at beslutningsprosessene varierer under denne nedgangsperioden sammenlignet med «normale tider», og at andre personer enn

ellers er involvert i disse beslutningsprosessene. Dette vil i så fall kunne føre til andre utfall enn ved lignende prosesser under andre omstendigheter.

2.5.1.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan sies å være de opplevelsene, tankene og meningene som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Louis, 1985). Organisasjonskultur er en kompleks sammensetning av verdier, oppfatninger, antakelser og symboler som definerer hvordan bedriftene driver deres virksomhet. Kultur har stor innvirkning på bedrifter. Dette kommer av at en bedrifts kultur ikke bare definerer hvem som er de viktige ansatte, kundene, leverandørene og konkurrentene, men kulturen definerer også hvordan en bedrift vil samhandle med sine hovedaktører (Louis, 1983). Kulturen kan også skape en sterk følelse av tilhørighet og felleskap blant de ansatte i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur kan både styrke og svekke beslutningsprosesser i organisasjoner. Organisasjonskulturen fungerer som et informasjonsfilter, der den angir hvilken informasjon som er viktig og sentral, og hvilken informasjon som er irrelevant når man skal ta beslutninger. Dette medfører at organisasjonskulturen kan styrke beslutningsprosesser ved at den gir generelle retningslinjer for hvilke beslutninger som er gode og dårlige for organisasjonen. Samtidig vil det kunne utvikles kulturer i organisasjoner som svekker effekten av de formelle styringsmekanismene, og som medfører dårligere og forhastede beslutningsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskulturen kan også gi negative konsekvenser dersom de ansatte i organisasjonen får for stort rom til å bruke personlig skjønn i beslutningsprosesser. Det kan føre til at ansatte ikke benytter seg av de samme reglene, verdiene og normene når de skal ta beslutninger som omhandler svært lignende problemer. De ansatte kan også oppleve krysspress fra ulike hensyn i organisasjonen, der de for eksempel må velge mellom det som er best for organisasjonen og det som er best for de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I tillegg til at organisasjonskultur vil kunne svekke beslutningsprosesser, er det også slik at kultur vil kunne føre til motstand mot endringer i en organisasjon. Ifølge Jones (2010) vil endring i en organisasjon si at organisasjoner beveger seg fra nåværende tilstand til en tilstand i fremtiden hvor organisasjonen er mer effektiv. Ofte er det slik at organisasjoner har manglende evne til å respondere på endringer i omgivelsene, og en av hovedårsakene dette

knyttet til at organisasjoner tenderer mot å være motvillige mot endring, da de ønsker å beholde status quo. Motstand mot endring kan oppstå på flere nivå i en organisasjon, og organisasjonskultur vil kunne være en av kildene til motstand. Dersom endring i organisasjonene medfører forstyrrelser i normer og verdier som blir tatt for gitt, og tvinger personer til å endre det de gjør og hvordan de gjør det, så vil organisasjonskultur føre til motstand mot endring (Jones, 2010). Kulturen kan gi negative konsekvenser ved at de ansatte har liten vilje til å ta risiko eller endre seg, siden de ønsker at alt skal forbli som det er. Som en respons på denne kritiske holdningen kan organisasjonen oppfatte det som rasjonelt å forsvare sine beslutninger selv om de både er feil og medfører dårlige resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I noen tilfeller står verdier og normer altså så sterkt at til og med når omgivelsene krever endring, så er ikke ledere i stand til å gjennomføre endringer, da de føler seg forpliktet til å fortsette på den måten som alltid har blitt gjort (Jones, 2010).

Basert på overnevnt litteratur har vi formulert følgende proposisjon:

Proposisjon 9: *Trekk ved bedriftens organisasjonskultur vil påvirke beslutningene om de ansatte under pågående nedgangen*

For eksempel forventer vi at bedrifter med sterk organisasjonskultur vil kunne møte mer motstand mot omstilling og nedbemanning enn bedrifter med svakere organisasjonskultur, noe som videre kan føre til at beslutningsprosessene som omhandler de ansatte vil kunne ta lenger tid. På den andre siden kan det tenkes at bedrifter med sterk organisasjonskultur i større grad involverer de ansatte i omstillingsprosessene, noe som vil kunne føre til mindre motstand mot endring.

Våre forventninger er altså at ulike faktorer vil kunne ha en påvirkning på den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, og at noen faktorer vil kunne føre til avvik fra den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Det neste vi vil se på er om dette har betydning for utfallene av beslutningsprosessene.

2.6 Beslutningsprosesser og effektiviteten til utfallet

Til nå har vi sett at det ikke er gitt at en beslutningsprosess følger et rasjonelt mønster, eller at beslutningstakerne er fullt ut rasjonelle. Mennesker har begrenset rasjonalitet og blir påvirket

av heuristikker og bias. Det neste spørsmålet blir da om dette spiller noen rolle for utfallet til en beslutningsprosess. Dean og Sharfman (1996) forsøkte å kartlegge om strategiske beslutningsprosesser kan relateres til hvor effektive beslutningene er. Effektivitet ved strategiske beslutninger defineres som «*i hvilken grad en beslutning oppnår de målene som er etablerte av ledelsen på tidspunktet beslutningen blir tatt*» (Dean & Sharfman, 1996, s. 372).

Funnene til Dean og Sharfman (1996) tyder på at beslutningsprosessen absolutt kan sies å være relatert til hvor effektive beslutningene blir. Argumentet for at det finnes en link mellom strategiske beslutningsprosesser og effektivitet hviler på to antakelser: at ulike prosesser fører til ulike valg, og at ulike valg fører til ulike utfall, der ikke alle valg er like gode. Disse to antakelsene fremstår som plausible, som videre tyder på at det er rimelig å forvente at strategiske beslutningsprosesser vil kunne påvirke effektiviteten til beslutningene. Mer spesifikt kan en si at valgene ledere tar fremstår som en viktig faktor for å identifisere levedyktige valg og handlinger når en står overfor begrensninger i omgivelsene (Burgelman, 1991; Hitt & Tyler, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978).

Et av hovedfunnene til Dean og Sharfman er at beslutningsprosessen påvirker effektiviteten til beslutningene. Ledere som samlet informasjon og som benyttet seg av analytiske metoder endte opp med å ta bedre beslutninger enn de lederne som ikke gjorde dette. De lederne som brukte makt eller som hadde skjulte agendaer, tok ikke like effektive beslutninger. Den åpenbare implikasjonen er altså at beslutningsprosessen spiller en rolle, og at ledere har makt til å påvirke hvor vellykket en beslutning vil bli (Dean & Sharfman, 1996).

En organisasjons fremtid vil altså kunne avhenge av prosessene som gjennomgås og beslutningene som fattes av lederne. Et av formålene med denne studien er derfor å kartlegge om beslutningsprosessene fremstår som rasjonelle, da påvirkninger på og avvik fra den økonomisk rasjonelle tilnærmingen vil kunne få konsekvenser for utfallene av beslutningsprosessene.

3. METODE

I denne delen av utredningen vil vi gjøre rede for og begrunne de metodiske valgene vi har tatt for å kunne gjennomføre denne studien. Metode kan sies å være de teknikkene og prosedyrene som benyttes for å samle inn og analysere data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Vi vil også presentere utfordringer, begrensninger og etiske vurderinger knyttet til våre metodiske valg.

3.1 Forskningsdesign

Med forskningsdesign menes et generelt rammeverk for hvordan man vil gå frem for å innhente og analysere data for å besvare forskningsspørsmålet. Det finnes tre typer forskningsdesign; deskriptivt, forklarende og utforskende design. Deskriptive studier har som formål å produsere en eksakt presentasjon av personer, hendelser eller situasjoner.

Forklarende studier fokuserer på å studere en situasjon eller et problem, for å kunne forklare sammenhengen mellom variabler. Utforskende studier fokuserer på å stille åpne spørsmål for å oppdage hva som faktisk foregår i forhold til et spesielt interessefelt, og å skaffe innsikt i forhold til dette. Slike studier er spesielt nyttige dersom en ønsker å få tydeligere forståelse for et problem eller fenomen der man er usikre på mekanismene som ligger bak (Saunders et al., 2012). Studien vår kan til dels sies å være forklarende, ved at vi fokuserer på å studere beslutningstaking under en nedgangsperiode, for å se på hvordan beslutningsprosessene henger sammen med de påvirkningsfaktorene vi vil studere. Samtidig er studien også utforskende, da vi ønsker å kartlegge og utforske hva som faktisk foregår i forhold til beslutningene om de ansatte under den pågående nedgangen i norsk oljebransje, og hvilke faktorer som påvirker disse.

3.1.1 Forskningstilnærming

I hvor stor grad det foreligger teori på området studien omhandler, fører til spørsmålet om forskningstilnærmingen vil være induktiv eller deduktiv. En deduktiv tilnærming starter med teori fra akademisk litteratur, hvor en videre tester hypoteser basert på det teoretiske grunnlaget. En går altså fra teori til empiri. En induktiv tilnærming involverer derimot utviklingen av teori gjennom å utforske et datamateriale. Man kan altså si at en induktiv tilnærming innebærer testing av teori, mens en induktiv tilnærming vil utvikle teori (Saunders et al., 2012).

Vår forskningstilnærming bygger i stor grad på eksisterende litteratur, og kan derfor sies å hovedsakelig være deduktiv. Vi tar utgangspunkt i teori om blant annet strategi, økonomiske sjokk, humankapital og beslutningsprosesser. Det er denne litteraturen som danner grunnlag for proposisjonene våre. Samtidig er vi usikre på hvordan beslutningene om de ansatte i den pågående nedgangsperioden faktisk blir tatt, og hvilken rolle de ulike påvirkningsfaktorene spiller i forhold til disse beslutningene. Tilnærmingen vår kan derfor sies å inneholde et induktivt element, ved at vi utforsker et fenomen som ikke tidligere er studert, og vi håper å bidra til ny teoretisk innsikt.

3.1.2 Valg av metode

For å tilnærme oss forskningsspørsmålet vårt, måtte vi tidlig i prosessen ta stilling til om forskningsopplegget vårt skulle være *kvalitativt* eller *kvantitativt*. Det finnes viktige skillelinjer, samt fordeler og ulemper, mellom disse to forskningsoppleggene. Ofte snakkes det om kvantitative og kvalitative data, der skillet går mellom data som kan kvantifiseres (tallfestes) og ikke kvantifiseres (Grimen, 2007). En tilnærming til en problemstilling kan derfor anses som enten kvalitativ eller kvantitativ, avhengig av om det er kvalitative eller kvantitative data som skal innsamles og analyseres (Grønmo, 2004). En av de grunnleggende forskjellene mellom kvantitative og kvalitative forskningsopplegg er at kvalitative opplegg er intensive, mens kvantitative opplegg er ekstensive. I dette ligger det at forskeren jobber med få enheter og mange variabler i intensive opplegg, mens i et ekstensivt opplegg jobber forskeren med mange enheter og få variabler (Grimen, 2007). Kvalitative metoder søker nettopp det å gå i dybden, og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2013). I vår studie har det vært viktig å kunne gå i dybden på ulike tema, da vi ikke helt visste hvordan beslutningsprosessene gjennomføres under den pågående nedgangsperioden. Vi ønsket et bredt utgangspunkt, og derfor var det mest hensiktsmessig for oss å benytte en kvalitativ metode. Hadde vi for eksempel benyttet oss av et kvantitativt opplegg med spørreundersøkelser, ville vi ha mistet fleksibilitet og vært låst til gitte spørsmål, og vi hadde dermed ikke fått mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Vi var interesserte i detaljert informasjon om utvalgte enheter, noe kvalitative studier kan bidra til ved å ha en nær relasjon til deltakere via intervju eller observasjon i felten (Thagaard, 2013).

3.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan sies å være en plan for hvordan forskeren skal besvare sine forskningsspørsmål. I forhold til kvalitative forskningsopplegg vil en kunne velge mellom

flere typer forskningsstrategier, som for eksempel casestudie, etnografi og aksjonsforskning (Saunders et al., 2012). Vi har valgt en form for case-studie, da slike studier utforsker et tema eller et fenomen innenfor en kontekst, og en slik strategi var relevant da vi ønsket å oppnå en dyp forståelse for det vi studerte. Vi har benyttet oss av en multippel case-studie, som vil si at man studerer mer enn en case. Fordelen ved dette er at funn fra flere case vil være mer overbevisende og generaliserbare enn dersom en bare ser på et bestemt case (Saunders et al., 2012).

3.2 Innsamling av data

Før vi startet datainnsamlingen sendte vi inn et meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), da vårt forskningsprosjekt er meldepliktig etter personopplysningsloven. Datainnsamlingen vår har foregått via semi-strukturerte intervju, og under disse intervjuene har vi berørt ulike tema. Dette har gitt oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og å legge mer vekt på tema som viste seg å være ekstra interessante (Saunders et al., 2012). Ifølge Thagaard (2013) er det viktig å ikke overse viktige tema under intervju, og for å unngå dette var vi åpne for å ta opp temaer som ikke var planlagte på forhånd. Semi-strukturerte intervju ga oss anledning til å tilpasse spørsmålene underveis i forskningen, og vi fikk muligheten til å gå i dybden på de temaene som fremsto som mest relevante i de ulike intervjuene.

For å samle inn mest mulig data fra flest mulige bedrifter, har vi samarbeidet med NHH-student Karen Kristin Wie om datainnsamlingen. Wie har gjennomført en tilsvarende studie som oss i høst, knyttet til beslutninger om humankapital under en nedgangsperiode. For å kunne sammenligne data samarbeidet vi om å utvikle en intervjuguide som inneholdt en felles kjerne. I tillegg har vi hver for oss tilføyd spørsmål til intervjuguiden som vi ville fordype oss i. Samarbeidet endte etter overlevering av transkriberinger av intervjuene.

Før vi kunne utarbeide intervjuguiden, måtte vi bestemme oss for hvem i bedriften det ville være mest hensiktsmessig å intervju for å komme i dybden på de temaene vi ville studere. Dette fordi valget av intervjuobjekt ville legge føringer for spørsmålene i intervjuguiden. Vi diskuterte oss frem til at HR-ledere ville være de beste å intervju. Dette fordi de har god kunnskap om og innsikt i beslutningsprosessene som omhandler de ansatte. Samtidig kan

HR-ledere tenkes å fungere som et bindeledd mellom toppledelse og ansatte, som medfører at de kanskje ikke tar parti med den ene eller andre parten. Vi tenkte derfor at vi ville få frem mer «nøytrale» data ved å intervju HR-ledere enn administrerende direktører, da sistnevnte kanskje ønsker å fremstille bedriften best mulig. Samtidig var vi klare over at HR-ledere ville ha sitt eget perspektiv på temaene vi skulle belyse, og at de ville svare basert på egne personlige erfaringer og oppfatninger.

3.2.1 Intervjuguide

Semi-strukturerte intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide³, og denne har vi utarbeidet basert på den presenterte litteraturen og våre proposisjoner. En intervjuguide inneholder forslag til rekkefølgen av tema som intervjueren søker kunnskap om (Thagaard, 2013). I vår intervjuguide har det vært hensiktsmessig å dele opp tema etter de ulike påvirkningsfaktorene vi vil undersøke, samt beslutningsprosessen og generelle spørsmål om hvordan bedriften har blitt rammet. Intervjuguiden starter med noen spørsmål om intervjuobjektets rolle i bedriften, og videre har vi delt opp intervjuguiden opp etter følgende fem deler: karakteristika ved bedriften, effekter nedgangen har hatt på bedriften, beslutninger og beslutningsprosessen om de ansatte, bedriftens omgivelser og bedriftens interne forhold. Når vi skulle utforme spørsmål om effekter nedgangen har hatt på bedriften, tok vi for eksempel utgangspunkt i artiklene til Knudsen og Lien (2012; 2014a; 2014b; 2015), som blant annet ser på hva som er årsakene til at bedrifter velger å holde på ansatte for utviklingsformål gjennom nedgangsperioder. For å undersøke om bedriftene vi intervjuet følger implikasjonene fra disse artiklene til Knudsen og Lien, formulerte vi blant annet følgende spørsmål på bakgrunn av litteraturen: «*Er det noen dere bevisst har beholdt? Hva kjennetegner disse?*» og «*Har dere økt investeringer i opplæring og utviklingsprogram for ansatte?*».

Intervjuguiden bygger altså i stor grad på litteraturen som danner bakteppet for masterutredningen vår. Vi brukte mye tid på å utarbeide intervjuguiden, da vi ønsket en logisk rekkefølge og en god struktur som ville gi god flyt i intervjuet. Rekkefølgen gjorde det enklere for intervjuobjektet å følge med, da vi for hvert tema informerte intervjuobjektet om at «nå kommer det noen spørsmål som omhandler...».

³ Se vedlegg 1

Da vi skulle formulere spørsmål, var det viktig at å sørge for åpne spørsmål som oppmuntret intervjuobjektet til å fortelle. Et eksempel på et slikt spørsmål fra intervjuguiden er «*Hvordan er konkurransesituasjonen for din bedrift?*». Motsetningen til åpne spørsmål er ledende spørsmål, som i dette tilfellet hadde vært «*Er dere avhengige av få kunder?*». Denne typen spørsmål bidrar til at forskeren gir retning til intervjuet, og kan skape forventning til hvordan intervjuobjektet skal respondere (Thagaard, 2013). Ved utarbeidelsen av intervjuguiden vår, var vi veldig opptatte av å unngå ledende spørsmål, og at spørsmålene skulle være så åpne som mulig. Vi sørget også for å utarbeide oppfølgingsspørsmål som kunne gi oss mer utfyllende informasjon om enkelte tema dersom de var relevante. For eksempel er et av spørsmålene i intervjuguiden «*Har fagforeningene innflytelse i nedbemanningsprosessen?*», med oppfølgingsspørsmålet «*i hvilken grad og på hvilken måte?*». På denne måten fikk vi avklart om det var interessant å se nærmere på betydningen til fagforeninger og om vi skulle benytte oss av oppfølgingsspørsmål eller ikke.

Siden vi valgte å intervju HR-ledere, var det viktig at spørsmålene var tilpasset dem med tanke på deres rolle i bedriften. Hadde vi intervjuet administrerende direktører eller finansdirektører, ville vi ha stilt helt andre spørsmål og hatt en annen tilnærming. For eksempel inneholder intervjuguiden spørsmål om nedbemanning og permitteringsregelverk, noe HR-ledere vil ha god innsikt i, men som kanskje en finansdirektør har mindre kjennskap til. Det var også viktig for oss at spørsmålene og temaene for intervjuguiden skulle være relevante for bransjen vi studerer. Vi testet derfor ut intervjuguiden på bekjente i bransjen, for å sørge for at spørsmålene og begrepene vi har brukt var forståelige og relevante. Vi fikk tilbakemeldinger på at vi berørte sentrale temaer i intervjuguiden, og at spørsmålene var hensiktsmessige i forhold til det vi ville studere. I tillegg fikk vi innspill på at det kunne være interessant å se på betydningen av HMS, da dette står svært sentralt i bransjen. Innspillene gikk på at nedbemanning i HMS vil kunne øke risikoen for ulykker, utslipp og andre uønskede hendelser som kan føre til at viktige kontrakter blir oppsagt. Dette var et tema vi i utgangspunktet ikke hadde med i den opprinnelige intervjuguiden, men vi valgte å inkludere fire spørsmål om HMS på bakgrunn av de innspillene vi fikk. Vi inkluderte for eksempel spørsmål som «*Har dere en egen HMS-avdeling?*» og «*Har HMS-hensyn påvirket beslutninger om de ansatte?*». Vi opplevde at det var hensiktsmessig å teste intervjuene på bekjente, da det også bidro til at vi følte oss tryggere på innholdet i intervjuguiden.

Vi startet de ulike intervjuene med oppvarmingsspørsmål om intervjuobjektets bakgrunn og yrkeserfaring. For eksempel spurte vi om «*Hva er din rolle i bedriften?*» og «*Har du vært i andre bransjer tidligere?*» Dette fordi det er en fordel å starte intervju med spørsmål som kan bidra til å berolige intervjuobjektene dersom de føler seg usikre i intervjusituasjonen (Thagaard, 2013). Oppvarmingsspørsmålene opplevdes som hensiktsmessige da de bidro til at begge parter ble mer avslappet og fortrolige med settingen. Vi var oppmerksomme på at rekkefølgen av spørsmål innenfor hvert tema var fleksibel. Denne fleksibiliteten fungerte godt, da vi fikk muligheten til å tilpasse spørsmål på bakgrunn av informasjonen intervjuobjektet ga oss. Intervjuguiden ble avrundet med noen avsluttende spørsmål, som for eksempel «*Er det noe du vil tilføye som berører de temaene vi har vært innom?*».

En gjennomarbeidet intervjuguide ga intervjuene våre en god struktur, og en slik tilnærming gjør svarene sammenlignbare (Thagaard, 2013). For at vi skulle være i stand til å sammenligne data og undersøke om det eksisterer sammenhenger mellom de nevnte påvirkningsfaktorene og beslutninger om ansatte i nedgangstider, intervjuet vi altså HR-ledere i bedrifter i norsk olje- og gassbransje.

3.2.2 Utvelgelse av bedrifter

Bedriftene ble valgt ut med utgangspunkt i datasettet fra surveyundersøkelsen til Gjerde og Lindgren (2015). Det var et viktig poeng at bedriftene skulle være like langs noen dimensjoner, slik at vi kunne sammenligne funn. Samtidig forsikret vi oss om at bedriftene varierte langs andre dimensjoner, for å se på eventuelle forskjeller mellom bedrifter med ulike egenskaper.

Datasettet besto av svar fra totalt 349 bedrifter. For å redusere denne populasjonen til de bedriftene som var mest aktuelle for oss å studere, så eliminerte vi bedrifter på bakgrunn av fem dimensjoner: størrelse, eierskap, fagforeninger, kunnskapsintensitet og strategi. I tillegg var geografi relevant på grunn av praktiske årsaker, og vi ønsket å se på bedrifter som svarte at de hadde blitt rammet av nedgangen. Det første vi gjorde med datasettet var derfor å fjerne alle bedrifter som opplyste at dere virksomhet var lokalisert på andre steder enn Vestlandet og Østlandet. Dette av praktiske årsaker, da forskningsprosjektet vårt har blitt gjennomført innenfor en begrenset tidsramme. Vi antar at geografi ikke har påvirket funnene våre, og at vi hadde gjort de samme funnene ved intervju av bedrifter andre steder enn på Vest- og Østlandet. Deretter utelukket vi bedrifter som opplyste at de ikke har blitt påvirket av

nedgangen, og vi utelukket også bedrifter som ikke hadde gjennomført nedbemanninger. Dette fordi vi nettopp ønsket å se hvordan bedrifter som har blitt rammet av nedgangen tar beslutninger om de ansatte.

Størrelse var den første dimensjonen vi så på. Vi filtrerte bort bedrifter med færre enn 20 ansatte, da vi ikke oppfattet disse som relevante. Dette fordi noen implikasjoner fra deler av litteraturen vi har tatt utgangspunkt i faller bort om vi skulle ha sett på bedrifter med færre enn 20 ansatte. For eksempel gjelder dette organisasjonsstruktur, hvor det var et poeng for oss at vi ville se på bedrifter med flere nivåer mellom toppledelse og ansatte. Vi ønsket variasjon med tanke på størrelse, og forsøkte å ivareta spredning i forhold til små, mellomstore og store bedrifter. Små bedrifter definerte vi som bedrifter med mellom 20 og 50 faste ansatte, mellomstore bedrifter definerte vi som bedrifter mellom 50 og 200 faste ansatte, og store bedrifter definerte vi som bedrifter med over 200 faste ansatte. Etter at vi hadde sortert på bakgrunn av geografi, at de var blitt rammet av nedgangen og størrelse, så satt vi igjen med en populasjon på 66 bedrifter.

Videre var den andre dimensjonen *eierskap*, da vi ønsket å se på bedrifter med variasjoner i eierskap. Derfor sørget vi for at noen av bedriftene vi valgte ut hadde svart at bedriften var utenlandsk eid/dominert av utenlandske eiere og at noen oppga lokalt eierskap. Den tredje dimensjonen var *fagforeninger*, og der tok vi utgangspunkt i spørsmålet «I hvilken grad har fagforeninger hatt innflytelse i nedbemanningsprosessen?», der svaralternativene var 1-7, hvor 1 representerte lav grad og 7 representerte høy grad. Basert på dette kategoriserte vi bedrifter som svarte 6 eller 7 som bedrifter med sterke fagforeninger. Bedriftene som svarte 1 eller 2 kategoriserte vi som bedrifter med svake fagforeninger, og de resterende ble kategorisert som bedrifter med middels sterke fagforeninger. Videre sørget vi for at det endelige utvalget av bedrifter varierte langs disse tre kategoriene.

Den fjerde dimensjonen vi så på ved utvalg av bedrifter, var *kunnskapsintensitet*. I spørreundersøkelsen ble følgende spørsmål stilt: «hvordan var fordelingen i utdanningsnivå blant bedriftens faste- og midlertidige ansatte?». Bedriftene ble bedt om å fordele prosentvis hvor mange av de ansatte som var ufaglærte, hadde fagbrev, bachelorgrad, mastergrad og doktorgrad. Vi valgte å definere bedrifter med høy kunnskapsintensitet som bedrifter med høy andel av ansatte med bachelorgrad, mastergrad og doktorgrad. Bedrifter med lav kunnskapsintensitet ble definert som bedrifter med høy andel av ufaglærte og ansatte med

fagbrev. Mange bedrifter befant seg i et mellomsjikt med en god blanding av utdanningsnivå blant de ansatte, og disse ble kategorisert som bedrifter med middels kunnskapsintensitet. Vi sørget for at det endelige utvalget bestod av en variasjon i forhold til bedrifter med høy, lav og middels kunnskapsintensitet.

Den siste dimensjonen vi valgte ut bedrifter på bakgrunn av, var *strategi*. Der tok vi utgangspunkt i spørsmålet «*hvor viktig har følgende vært for din bedrift i konkurranse med dens nærmeste konkurrenter*», der svaralternativene var lave priser, høy kvalitet og innovasjon. Disse svaralternativene kunne rangeres fra 1-7, hvor 1 representerte ikke viktig og 7 representerte viktig. Bedriftene som hadde oppgitt 6 eller 7 på lave priser og på innovasjon, kategoriserte vi som henholdsvis kostnadslederstrategi og innovasjonsstrategi. En del bedrifter opplyste at alle de tre alternativene var like viktige, og det var derfor vanskelig å plassere dem i bestemte kategorier. Disse ble kategorisert som bedrifter med kombinasjonsstrategi, og vi sorterte videre slik at det var variasjon mellom de tre strategiene.

På bakgrunn av dette reduserte vi populasjonen på 66 bedrifter til et utvalg på 32 bedrifter, basert på variasjon langs de fem nevnte dimensjonene, fordelt på denne måten:

Utvalg av bedrifter	
Dimensjon	Fordeling
Størrelse	10 små 14 middels store 8 store
Eierskap	22 lokalt 10 internasjonalt
Fagforeninger	11 svak 6 middels 15 sterk
Kunnskapsintensitet	11 lav 11 middels 10 høy
Strategi	8 innovasjon 20 kombinasjon 4 kostnadsleder

Tabell 2: Utvalg av bedrifter

I forhold til at dette utvalget skulle fordeles mellom oss og Karen Kristin Wie, ble det naturlig å hovedsakelig gi Wie ansvar for bedriftene på Østlandet på grunn av hennes bosted. Vi konsentrerte oss derfor om Bergensområdet og Stavanger. På grunn av tidsbegrensninger for vår studie, var ambisjonen å intervju syv bedrifter hver, og altså 14 totalt. I tillegg var det ikke realistisk at alle 32 bedriftene hadde tid til å stille opp, kanskje spesielt med tanke på situasjonen disse bedriftene er inne i, i forhold til nedbemanning og omstillingsprosesser. Vi følte at 32 bedrifter var et godt utgangspunkt i forhold til ambisjonen om å gjennomføre totalt 14 intervju.

Vi tenkte først at det ville være best å kontakte HR-lederne via telefon. Dette fordi det vil kunne være vanskeligere å avvise noen over telefon enn å takke nei til en henvendelse via e-post. Vi kontaktet derfor sentralbordene til de ulike bedriftene for å bli satt over til personer med overordnet HR-ansvar. Det viste seg imidlertid vanskelig å oppnå kontakt, da nesten ingen tok telefonen. Derfor sendte vi heller e-poster til sentralbordene, der vi kort presenterte hvem vi var, og at vi ønsket e-postadresser til HR-ledere i forbindelse med et forskningsprosjekt ved NHH. Vi fikk da tilsendt e-postadresser, og sendte ut informasjon og forespørsel⁴ til de ulike HR-lederne. Noen var svært interesserte i å stille opp, mens andre ikke hadde tid på grunn av omstillingsprosessene de er i midt inne i. Vi endte da opp med totalt 14 bedrifter, hvor av vi gjennomførte åtte intervjuer og Karen Kristin Wie gjennomførte seks. Oversikten over det endelige utvalget av disse bedriftene presenteres i tabellen under:

⁴ Se vedlegg 2

Endelig utvalg av bedrifter	
Dimensjon	Fordeling
Størrelse	5 små 5 middels store 4 store
Eierskap	9 lokalt 5 internasjonalt
Fagforeninger	4 svak 3 middels 7 sterk
Kunnskapsintensitet	3 lav 6 middels 5 høy
Strategi	5 innovasjon 7 kombinasjon 2 kostnadsleder

Tabell 3: Endelig utvalg av bedrifter

Den neste tabellen viser en mer detaljert oversikt om hver enkelt bedrift, og i neste del av utredningen hvor vi presenterer funn, så tar vi utgangspunkt i denne tabellen.

Bedrifts-nummer	Størrelse	Eierskap	Fagforeninger	Kunnskapsintensitet	Strategi
1	Stor	Internasjonalt	Sterk	Lav	Kombinasjon
2	Middels	Internasjonalt	Middels	Middels	Innovasjon
3	Middels	Internasjonalt	Sterk	Lav	Innovasjon
4	Middels	Internasjonalt	Svak	Middels	Kombinasjon
5	Stor	Lokalt	Middels	Høy	Kostnadsleder
6	Middels	Lokalt	Sterk	Høy	Kombinasjon
7	Liten	Lokalt	Svak	Lav	Kombinasjon
8	Middels	Lokalt	Sterk	Høy	Kombinasjon
9	Stor	Internasjonalt	Sterk	Middels	Innovasjon
10	Liten	Lokalt	Svak	Høy	Kostnadsleder
11	Middels	Lokalt	Sterk	Middels	Kombinasjon
12	Liten	Lokalt	Svak	Middels	Innovasjon
13	Liten	Lokalt	Sterk	Middels	Innovasjon
14	Liten	Lokalt	Middels	Høy	Kombinasjon

Tabell 4: Oversikt over bedriftene vi har intervjuet

3.2.3 Gjennomføring av intervjuene

Det har vært en stor fordel for oss å samarbeide med Karen Kristin Wie om datainnsamlingen, slik at vi fikk innhentet data fra 14 bedrifter. Det hadde trolig vært for ambisiøst å gjennomføre 14 intervjuer på egenhånd, da vi har hatt tidsbegrensninger i forhold til denne studien. Vi opplevde at det var tidkrevende nok å avtale og å få gjennomført intervju med åtte bedrifter, da intervjuobjektene i de ulike bedriftene var svært opptatte.

Karen Kristin Wie gjennomførte alle sine seks intervjuer i lokalene til disse bedriftene. Vi gjennomførte fire av våre intervju ansikt-til-ansikt med intervjuobjektene, og i tillegg gjennomførte vi to intervjuer over telefon og to via Skype. Begrensningene i tid og ressurser var årsaken til at vi hadde intervjuer over telefon og via Skype. Vi merket imidlertid ikke forskjell i den informasjonen som ble gitt i de ulike intervjutypene, og vi følte derfor ikke at det var en ulempe at ikke alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Vi opplevde at avdekningen av ny informasjon var avtakende etter hvert som vi gjennomførte intervjuer. I de to siste intervjuene kom det ikke frem noe som var helt nytt, og når vi sammenlignet data med Wie, så var det heller ikke noe i de intervjuene som representerte noe helt nytt. Vi mener derfor at antall intervju var tilfredsstillende, da det bør gjennomføres intervjuer helt til det ikke fremkommer ny informasjon (Brinkmann & Tanggaard, 2012).

De åtte intervjuene som vi to gjennomførte tok mellom 50 og 70 minutter. Vi benyttet oss av en lydopptakerfunksjon på mobiltelefon under alle intervjuene, og vi informerte intervjuobjektene om at all informasjon de ga oss er konfidensiell og vil bli slettet ved ferdigstillingen av prosjektet. Alle intervjuobjektene tillot at vi brukte lydopptaker, og det er flere fordeler ved dette. For eksempel at den som intervjuer kan konsentrere seg om å stille spørsmål og å lytte til svarene, i tillegg til at en får anledning til å høre på intervjuet flere ganger (Saunders et al., 2012). Vi opplevde at det å bruke lydopptaker var svært nyttig, da vi utelukkende kunne fokusere på intervjuet, og ikke behøvde å notere alt som ble sagt. Å ha alle samtalene på bånd gjorde det også greit å transkribere intervjuene. Ulempene ved lydopptaker kan imidlertid være at den er forstyrrende ved at begge parter blir opphengt i hvordan de formulerer seg. I tillegg kan det tenkes at intervjuobjektene lar være å dele sensitiv informasjon når de vet dette blir tatt opp. Tekniske problem kan også være en utfordring ved lydopptak (Saunders et al., 2012). Vi opplevde ikke tekniske problem, og vi

opplevde heller ikke lydopptakeren som forstyrrende, men det kan selvsagt tenkes at intervjuobjektene holdt tilbake sentral informasjon.

Det var nyttig for oss at vi var to tilstede under alle intervjuene. På denne måten kunne en av oss stille spørsmål og føre intervjuet, mens den andre fikk muligheten til å notere oppfølgingsspørsmål underveis. I tillegg kunne den som ikke intervjuet følge med på om de viktigste spørsmålene ble tilfredsstillende besvart.

3.3 Analyse av data

Vi transkriberte etter hvert som vi gjennomførte intervjuene, da vi opplevde det som hensiktsmessig å transkribere mens intervjuene var friskt i minnet. Våre transkriberinger ble overlevert til Karen Kristin Wie, og vi mottok hennes etter hvert som hun transkriberte. Da alle intervjuene var ferdig transkribert og overlevert, var neste steg å analysere dataene fra de 14 intervjuene. Ved analysen av data sørget vi for at analysen fokuserte på meningsinnholdet, og vi brukte tid på ta stilling til hvordan resultatene skulle fremstilles (Thagaard, 2013). For oss var det mest naturlig å dele inn analysen etter sentrale temaer, som altså er beslutningsprosessen og de ulike faktorene vi forventet ville påvirke beslutningene om de ansatte. En analytisk tilnærming som fokuserer på viktige tema, blir betegnet som en temasentrert tilnærming. Ved å bruke en slik tilnærming fikk vi gått i dybden på de enkelte temaene, og vi fikk sammenlignet informasjon fra de ulike intervjuobjektene som ga oss en dyp forståelse for hvert enkelt av temaene. Vi sørget for at alle intervjuobjektene ga informasjon om de samme temaene, ved for eksempel å være oppmerksomme på at alle bedriftene besvarte spørsmål om beslutningsprosessen og de ulike påvirkningsfaktorene. Selv om det var noe variasjon i hvilke temaer vi la mest vekt på i de ulike intervjuene, så var vi innom alle temaer i samtlige intervju, som er et viktig vilkår for denne typen analyser (Thagaard, 2013).

Ved analyseringen av data har vi altså tatt for oss tema for tema. For eksempel når det gjelder fagforeninger, så leste vi igjennom alle transkriberingene fra intervjuene, og markerte alt innholdet som var knyttet til nettopp fagforeninger. Videre samlet vi dette i et dokument, slik at det ble enkelt for oss å få en oversikt over all informasjonen som fremkom om fagforeninger. Det ble da tydelig for oss hva som var de mest sentrale funnene i forhold til

påvirkning fra fagforeningene. En innvendig mot slike tematiserte tilnærminger, er at informasjon om de ulike temaene blir tatt ut av den konteksten som de blir presentert i (Thagaard, 2013). Vi føler imidlertid ikke at dette har vært et problem, da intervjuguiden var tydelig inndelt i ulike tema, og intervjuobjektene avsporet i liten grad fra temaene underveis.

3.4 Evaluering av forskningsdesign og tilnærming

Vi vil videre evaluere de dataene vi har samlet inn, samt presentere utfordringer og begrensninger ved de metodiske valgene vi har tatt.

3.4.1 Reliabilitet og validitet

Det er vanlig å benytte seg av to kriterier når en skal vurdere kvaliteten til datamaterialet en har samlet inn i en forskningsprosess. Disse to kriteriene kalles for reliabilitet og validitet. *Reliabilitet* knytter seg til påliteligheten til datamaterialet. For eksempel vil reliabiliteten være høy dersom en oppnår identiske data ved gjennomføring av de samme undersøkelsesoppleggene knyttet til de samme fenomenene som undersøkes. Desto høyere samsvar mellom data fra gjentatte datainnsamlinger, jo høyere er reliabiliteten (Grønmo, 2004). Reliabilitet omhandler altså konsistens, og om resultatene vil være konsistente dersom forskeren selv eller andre forskere benytter seg av den samme datainnsamlingsteknikken og prosedyrene, og/eller dersom studien hadde blitt gjennomført i et annet tidsrom (Saunders et al., 2012). I kvalitative studier vil det være vanskelig å beregne reliabiliteten gjennom standardiserte metoder. I denne type forskningsopplegg blir vurderingen av reliabiliteten først og fremst preget av forskerens betydning ved datainnsamlingen. Ved kvalitative studier utvikles forskningsopplegget underveis, avhengig av forskerens egne tolkninger og analyser av informasjonen som etter hvert fremkommer. En måte å vurdere reliabiliteten i slike studier kan være ved å gjennomføre intervjuer av de samme intervjuobjektene om de samme temaene på ulike tidspunkt. En kan også gjennomgå og analysere de innsamlede dataene på ulike tidspunkt (Grønmo, 2004).

På grunn av tidsbegrensninger har det ikke vært aktuelt for oss å gjennomføre flere intervju av de samme intervjuobjektene med utgangspunkt i den samme intervjuguiden. Vi har imidlertid gjennomgått de innsamlede dataene gjentatte ganger, og vi har gjort de samme tolkningene av materialet ved disse ulike gjennomgangene. Dette tyder på at reliabiliteten kan

sies å være tilfredsstillende. I tillegg til at vi har gjort de samme tolkningene ved flere gjennomganger, har det også vært slik at vi to har gjort de samme tolkningene, som også tyder på tilfredsstillende reliabilitet. Vi antar derfor at vi hadde funnet tilsvarende resultater dersom vi hadde hatt anledning til å gjennomføre de samme intervjuene flere ganger. Karen Kristin Wie har gjennomført tilsvarende studie som oss, med lignende problemstilling og tilnærmet identisk intervjuguide, og videre de samme dataene. Reliabiliteten vil derfor også kunne vurderes ved å sammenligne om vi og Wie har gjort de samme tolkningene av disse dataene.

Reliabilitet referer altså til pålitelighet, mens *validitet* referer til gyldigheten til datamaterialet. I dette ligger det at selv om datamaterialet kan sies å være pålitelig, så er det ikke sikkert at de er treffende eller relevante for de forholdene som en tenkte å studere (Grønmo, 2004). I kvalitative intervju kan validitet referere til i hvilken grad forskeren har oppnådd tilgang til den kunnskapen og erfaringen som intervjuobjektet innehar, og til i hvilken grad forskeren konkluderer med det samme meningsinnholdet som intervjuobjektet mente å formidle (Saunders et al., 2012). Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet knyttes til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. For å sikre den interne validiteten jobbet vi grundig med intervjuguiden, og fokuserte på å formulere klare og tydelige spørsmål. Dette gjorde vi for å sørge for at intervjuobjektene i størst mulig grad ville tolke spørsmålene på samme måte, slik at det ville være mulig å sammenligne svarene. Det kan imidlertid tenkes at intervjuobjektene tolket spørsmålene ulikt, for eksempel på grunn av personlige oppfatninger om ulike begrep og tema. Dette kan i så fall ha svekket den interne validiteten i studien vår. Det at vi er to som har vært tilstede i alle intervjuene, kan imidlertid ha bidratt til å styrke den interne validiteten. Dette fordi vi har fått muligheten til å diskutere de tolkningene vi har gjort av informasjonen som intervjuobjektene har avdekket under intervjuene. I tillegg har vi i neste del av utredningen tydeliggjort grunnlaget for fortolkningene våre, ved å gjøre rede for hvordan analysen danner grunnlag for konklusjonen vi har kommet frem til. Dette er også en måte å styrke den interne validiteten på (Thagaard, 2013).

Ekstern validitet omhandler derimot om studien måler det den er intendert til å gjøre, og om forståelsen som utvikles innenfor en bestemt studie er overførbar til andre situasjoner, og altså om funnene er generaliserbare (Thagaard, 2013). Det er imidlertid mer utfordrende å sikre den eksterne validiteten enn den interne validiteten ved kvalitative studier. Dette fordi

data fra intervju av et begrenset utvalg ikke vil kunne brukes til å gjøre generaliseringer av en hel populasjon (Saunders et al., 2014). Vi har intervjuet et begrenset antall bedrifter under den pågående nedgangsperioden i norsk olje- og gassbedrifter. Det vil kunne være vanskelig å generalisere resultatene vi finner, da vi ser på få enheter som ikke nødvendigvis er representative. I tillegg vil den pågående nedgangen representere en spesiell situasjon med særegne trekk, og det ville kunne være vanskelig å overføre resultatene til andre nedgangsperioder, som kan tenkes å ha andre særtrekk.

3.4.2 Bias

Som nevnt referer bias til utsagn, valg og vurderinger som på en systematisk måte avviker fra det som stemmer overens med virkeligheten (Teigen & Svartdal, 2014). Reliabiliteten og validiteten vil kunne svekkes av ulike typer bias, og derfor var vi oppmerksomme på at det kunne oppstå bias under intervjuene. For eksempel kan det oppstå *intervjuer-bias* dersom den som intervjuer opptrer på en måte som kan påvirke svarene til intervjuobjektet. For å unngå slike bias utformet vi objektive spørsmål (Saunders et al., 2012), og dette la vi i stor grad vekt på under utarbeidelsen av vår intervjuguide. Vi unngikk å stille spørsmål som kunne tenkes å være positivt eller negativt ladd, og dermed ble det mindre sannsynlig at ordlyden på spørsmålene våre ble avgjørende for svarene fra intervjuobjektene. Det kan også oppstå *intervjuer-bias* gjennom intervjuers tolkning av svarene som blir gitt (Saunders et al., 2012). Sannsynligheten for feiltolkning kan som nevnt tenkes å bli betydelig redusert siden vi er to som samarbeider om denne masterutredningen, men det er ingen garanti for at vi ikke har blitt påvirket av *intervjuer-bias* under våre intervju.

Et annet bias som kan oppstå er *intervjuobjekt-bias*. Dette kan oppstå dersom den som blir intervjuet har noen forutinntatte forestillinger om intervjueren (Saunders et al., 2012). Siden for eksempel nervøsitet og negativitet øker sannsynligheten for *intervjuobjekt-bias*, forsøkte vi å være oppmerksomme på dette ved innledningen av intervjuene. Som nevnt startet intervjuene med noen oppvarmingsspørsmål, og dette bidro til en myk start på intervjuet, som kan ha redusert faren for *intervjuobjekt-bias*. Gjennom alle intervjuene forsøkte vi å være oppmerksomme på egen oppførsel, men det kan likevel tenkes at intervjuobjektene oppfattet oss som nervøse og lot seg påvirke av vår adferd. I tillegg så kan intervjuernes forståelse av teoretiske begreper være annerledes enn forståelsen til intervjuobjektene, og derfor unngikk vi å stille spørsmål som inneholder teoretiske begreper (Saunders et al., 2012). Et eksempel er at vi har unngått å bruke begrepet «bedriftsspesifikk kunnskap» i intervjuene. For å avdekke

om ansatte bedriftene har valgt å beholde besitter slik kunnskap, valgte vi heller å formulere spørsmålene på denne måten «er det noen dere bevisst har beholdt?» og «hva kjennetegner disse?».

3.4.3 Metodiske utfordringer og begrensninger

Det er flere utfordringer og begrensninger ved vårt forskningsprosjekt. I tillegg til at reliabilitet, validitet og bias kan påvirke troverdigheten og svekke betydningen av funnene våre, så førte begrensninger i tid og ressurser til noen utfordringer. En utfordring ved kvalitative intervju, kan være at intervjuobjektene takker nei fordi de synes dette tar for mye tid (Saunders et al., 2012). Vi forsøkte å unngå at de skulle takke nei ved å informere om at intervjuene ville vare mellom 45 minutter og en time. Det var likevel flere som takket nei til våre henvendelser. For eksempel svarte noen av HR-lederne at de ikke hadde tid til å stille til intervju, da de var midt inne i omfattende nedbemanningsprosesser. Det kan tenkes at noen av disse bedriftene ville vært spennende å intervju, da de åpenbart har blitt hardt rammet. Den ene bedriften vi kontaktet hadde nedbemannet 75 prosent av de ansatte, og det kunne vært interessant å sett på hvordan beslutningsprosessene har vært i denne bedriften. En annen utfordring var at noen bedrifter var interesserte i å stille til intervju, men at de ikke hadde anledning før i desember. Av hensyn til tidsfristen vi forholdt oss til, ble det ikke aktuelt å ha intervjuer så sent i prosessen. Dette kan også ha ført til at vi har gått glipp av sentrale data. I tillegg kan måten vi valgte ut bedrifter på representere en svakhet. For eksempel kan vi ha gått glipp av spennende bedrifter ved å utelukke alle bedriftene som ikke holder til på Vest- eller Østlandet.

En annen utfordring for vårt forskningsprosjekt, er at hva bedrifter gjør i nedgangsperioder, spesielt med hensyn til nedbemanning, ikke nødvendigvis er tema som intervjuobjektene ønsket å uttale seg så mye om. Dersom intervjuobjekter er motvillige til å svare, eller unngår å fortelle hele sannheten, så vil dette kunne svekke forskningsresultater (Saunders et al., 2012). I vår studie kan det tenkes at HR-lederne ikke fortalte hele sannheten i forhold til hvordan de har respondert på nedgangen, og hvordan de har gjennomført nedbemanningsprosessene. Vi opplevde ikke at intervjuobjektene var motvillige til å svare på noen av spørsmålene vi stilte, men det finnes ingen garanti for at de fortalte oss hele sannheten. For å unngå at intervjuobjektene holdt igjen viktig informasjon, utarbeidet vi en

konfidensialitetserklæring⁵ for å forsikre dem om at all informasjon de delte ville anonymiseres i fremstillingen av resultatene våre. Det kan tenkes at dette bidro til at intervjuobjektene var mindre tilbakeholdne med informasjonen de ga oss.

En annen avgrensning kan være at utvelgelsen av bedrifter førte til at vi gikk glipp av sentrale bedrifter. Det at vi har intervjuet et begrenset utvalg, er også en klar avgrensning, da funnene ikke vil kunne generaliseres. Det endelige utvalget ble som nevnt fordelt mellom oss og Karen Kristin Wie. En potensiell svakhet ved dette, kan være at vi og Wie har lagt forskjellig vekt på ulike temaer, da vi kan ha hatt forskjellige opplevelser av hva som var mest viktig og interessant i intervjuene vi gjennomførte. Dette kan videre ha ført til at vi har gått glipp av interessante data fra Wie, og vice versa.

I tillegg er det første gang vi har gjennomført en slik forskningsprosess. Vi merket at vi ble mer komfortable med intervjusituasjonen etter hvert, som kan ha ført til at vi gikk mer i dybden på de siste intervjuene, og at dataene fra disse er mer utdypende. Dersom vi hadde øvd mer på intervjusituasjonen på forhånd, for eksempel gjennom rollespill, hadde vi kanskje vært bedre forberedt.

Et annet poeng er at vi har begrenset detaljkunnskap om bransjen vi har studert, noe som kan ha påvirket tolkningene våre. For eksempel kan det tenkes at intervjuobjektene har brukt begreper som har en spesiell betydning i forhold til bransjen, som vi kanskje ikke har oppfattet slik de var ment. Det eksisterer altså flere utfordringer og begrensninger knyttet til denne masterutredningen, men vi mener likevel at datamaterialet har høy kvalitet og at analyse og funn er relevante i forhold til problemstillingen.

3.4.4 Etiske vurderinger

Ved gjennomføring av forskningsprosjekt, er det også viktig å ta hensyn til forskningsetikk. Dette refererer til hvilke standarder som er veiledende for adferden i forhold til de som blir intervjuet, og i forhold til andre som kan bli påvirket av forskningen (Saunders et al., 2012). Vi har forsøkt å ivareta en høy etisk standard gjennom hele vår forskningsprosess. Før vi startet datainnsamlingen, sendte vi som nevnt et meldeskjema til NSD. Videre utarbeidet vi en konfidensialitetserklæring, og det er derfor viktig at vi respekterer denne og ivaretar intervjuobjektene anonymitet. I forhold til lydopptaker, så spurte vi alle om tillatelse til å

⁵ Se vedlegg 3

bruke denne, og vi informerte om at alle opptak vil bli slettet når utredningen er ferdigstilt. Både disse opptakene og alle dokumentene med transkriberinger har derfor som nevnt blitt slettet nå når forskningsprosjektet er avsluttet.

Vi har sitert ulike HR-ledere i denne masterutredningen, men vi har ivaretatt anonymiteten til intervjuobjektene. Vi har også vært oppmerksomme på å ikke ta utsagn ut av den opprinnelige konteksten de ble nevnt i, for å trekke konklusjoner tilpasset til våre forventninger om andre sammenhenger. Vi har vært ærlige i gjengivelsen av funn, og vi har gjennom hele prosessen vært oppmerksomme på potensielle svakheter og begrensninger.

Vi har også hatt fokus på å opptre profesjonelt, og all kommunikasjon via e-post har vært av formell karakter. Det har vært viktig for oss å være gode representanter for Norges Handelshøyskole og S T O P.

4. DISKUSJON OG FUNN

I denne delen av masterutredningen vil vi presentere de funnene vi har gjort, og vi vil analysere disse med utgangspunkt i proposisjonene våre. Vi vil først gjøre rede for hvordan bedriftene svarer at de har blitt rammet av det økonomiske sjokket, som danner grunnlaget for beslutningene de tar. Videre vil vi presentere funnene som relaterer seg til de bransjespesifikke faktorene som kan tenkes å påvirke den økonomiske rasjonelle tilnærmingen. Deretter vil vi presentere funnene som relaterer seg til de faktorene som kan tenkes å føre til avvik fra den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, i tillegg til noen faktorer som har dukket opp underveis. Avslutningsvis presenteres ny innsikt og forslag til nye proposisjoner.

4.1 Konsekvenser av oljeprissjokket

Vi vil her se på hvordan bedriftene har blitt rammet av nedgangen, og hva som danner grunnlag for de beslutningene bedriftene tar om humankapitalen sin under den pågående nedgangen. Videre vil vi se på hvilke stillinger og ansatte som blir berørt, og om prosessene varierer sammenlignet med normale tider. Selv om bedriftene i liten grad har rekruttert i nedgangsperioden, så har vi forsøkt å kartlegge hvor mange og hvem som vanligvis er involvert i rekrutteringsprosesser, og om dette er annerledes enn ved nedbemanningsprosesser.

Det er tydelig at oljeprisfallet har rammet bedriftene vi har intervjuet, og endrede framtidsutsikter har ført til utfordringer for bedriftene i forhold til bemanningssituasjonen. Disse bedriftene har imidlertid blitt rammet ulik grad. Når vi skulle velge ut bedrifter, var det som nevnt et poeng for oss å velge ut bedrifter som hadde svart i surveyundersøkelsen at de har blitt rammet av nedgangen i oljeprisen. Vi utelukket derfor bedrifter som ikke har nedbemannet. Likevel viser det seg at en av bedriftene i det endelige utvalget vårt ikke har nedbemannet som følge av den pågående nedgangen i olje- og gassbransjen. Dette representerer en svakhet ved datautvalget vårt, men de resterende bedriftene har nedbemannet, og vi mener derfor at utvalget er godt nok til at vi kan studere effektene nedgangen har hatt på beslutningene om de ansatte i disse bedriftene.

4.1.1 Hvordan sjokket har rammet bedriftene

Bedrift 5 forteller at de hadde veldig gode forventninger til fremtiden før oljeprisfallet, og at de i januar 2014 planla å ansette svært mange. Forventningene til fremtiden endret seg imidlertid brått i løpet av høsten 2014, som illustreres ved sitatet under.

«Det gikk ganske fort fra at «sky is the limit», til at vi plutselig begynte å se at det var det ikke likevel»

HR-leder i bedrift 5

Bedriftene forteller om færre prosjekt og oppdrag, og en forventning om at denne situasjonen vil vedvare. De har iverksatt en rekke kostnadsbesparende tiltak, som for eksempel lønnsreduksjoner og kutt av sosiale goder som julebord og sponing av medlemskap på treningscenter. Disse tiltakene har ikke vært tilstrekkelige for å håndtere den pågående nedgangen, og permitteringer og oppsigelser har derfor blitt nødvendig.

De fleste av de bedriftene vi har intervjuet har blitt betydelig rammet, mens noen få av disse foreløpig har sluppet billigere unna enn andre. Bedrift 1 er blant de bedriftene som har blitt betydelig rammet. Intervjuobjektet forteller at erfaringen fra høsten 2014 var full stopp, og kansellering av prosjekter med to dagers varsel. Dette bidro til at bedriften ble tvunget til å foreta permitteringer og oppsigelser. Dette med færre oppdrag og prosjekter er noe som går igjen hos de fleste bedriftene. I tillegg nevnes tøffere prising fra kundene, og at forventningene om varigheten til nedgangen gradvis har blitt mer pessimistiske.

«Det er mange færre prosjekter å by på, og prisene er helt ekstreme. Det er ingen tvil om at vi blir tvunget til å jobbe 30 prosent mer effektivt»

HR-leder bedrift 5

Kravene til å bli mer effektive og å kutte kostnader, er altså blant hovedårsakene til at bedriftene har sett det som nødvendig å nedbemanne under denne nedgangsperioden. Utenom bedriften som har svart at de ikke har nedbemannet, så ser bedrift 2 ut til å være den bedriften vi har intervjuet som er minst rammet av nedgangen. De har ikke foretatt noen permitteringer, og de har sagt opp fire av sine 135 faste ansatte. Antall oppdrag har ikke blitt redusert, men også de merker press på effektivisering. Siden bedriften er et utenlandsk selskap, blir

resultatet deres målt i dollar. Intervjuobjektet forteller at det som gjør at de leverer dårligere resultater enn tidligere, skyldes at kronekursen har falt 30 prosent.

Bedrift 2 er den eneste som gir inntrykk av at bedriftsspesifikk kompetanse spiller en stor rolle for beslutningene som blir tatt. Bedriften er en innovasjonsbedrift, og intervjuobjektet forteller at det tar et halvt år til et år å lære opp ansatte, på grunn av at de bruker mye spesialutstyr. Siden aktivitetsnivået har holdt seg forholdsvis høyt oppe gjennom nedgangsperioden, har bedriften nedprioritert kompetansehevingstiltak for de ansatte. Intervjuobjektet forteller at det vil bli svært aktuelt å bruke tid på dette dersom det skulle bli roligere tider fremover, og at de heller vil allokere ansattes tid til slike tiltak enn å permittere. Dette er i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen og LH-ligningen. Tilpasningskostnadene (α) ved å si opp og å ansette nye personer er svært høye i denne bedriften, på grunn av den bedriftsspesifikke kompetansen og lang opplæringstid. Derfor vil gevinstene ved å beholde disse ansatte gjennom rolige tider for å prioritere kompetansehevingstiltak, være høyere enn kostnadene ved å holde på de ansatte.

Selv om bedriften i liten grad har nedbemannet, sammenlignet med andre, så forteller intervjuobjektet at de er færre ansatte enn det den nåværende arbeidsmengden skulle tilsi. I normale perioder ville de ha oppbemannet og hatt ti personer til i jobb, men på grunn av stor usikkerhet knyttet til fremtiden, avventer de oppbemanning, og de ansatte jobber mye overtid for å dekke behovet.

«I perioder nå så har det vært fryktelig travelt. Vi har kjørt helt i grenseland på lovverk i forhold til overtidsbruken. Så det er vår utfordring sånn sett»

HR-leder bedrift 2

Det at bedriften avventer oppbemanning er også i tråd med LH-ligningen, og kan knyttes til $E(T)$ som representerer forventningene til varigheten av nedgangen. Det at det er stor usikkerhet knyttet til fremtiden, øker risikoen for at en ansetter og gjennomfører opplæring av personer en kanskje ikke vil få bruk for.

Vi ser altså at det som danner grunnlaget for beslutningene om de ansatte knytter seg til bedriftenes økonomiske situasjoner, og forventningene til fremtidig inntjening. Press på effektivisering og kostnadsbesparelser, kombinert med stor usikkerhet om varigheten til

nedgangsperioden, fører til at bedriftene tyr til nedbemanning eller er forsiktige med oppbemanning. Når det gjelder valget mellom oppsigelser og permitteringer, ser det ut til at dette i stor grad blir styrt av forventningene til varigheten av nedgangen, sammen med endringer i permitteringsregelverket. Dette vil vi komme tilbake til senere i utredningen.

4.1.2 Stillinger og ansatte som blir berørt ved oppsigelser og permitteringer

Når bedriftene er kommet i den situasjonen at de må nedbemanne, blir det neste spørsmålet å ta stilling til hvem som må gå, og hvem som får bli i organisasjonen. I forhold til hvilke type stillinger det nedbemannes i, så varierer dette noe mellom de ulike bedriftene. Samtidig er det noe som går igjen, og i halvparten av bedriftene har det blitt gjort kutt på tvers av alle fagområdene.

«Oppsigelser og permitteringer skjer i alle type stillinger, over hele linjen»

HR-leder bedrift 1

Hos bedriftene vi har intervjuet ser det ut til at det først kuttes innenfor administrasjon, salg og støttefunksjoner. Videre følger ulike typer ingeniører. Dette kan knyttes opp mot tabell 1, hvor vi klassifiserte humankapital langs dimensjonene lav/høy formell kompetanse og lav/høy bedriftsspesifikk kunnskap. Der illustrerte vi at de med høy formell kompetanse og høy bedriftsspesifikk kunnskap er de som er mest sannsynlige til å generere konkurransefortrinn. I denne kategorien plasserte vi ingeniører og geologer. Det virker derfor fornuftig at bedriftene først velger å nedbemanne de som besitter lav formell kompetanse (administrasjon og støttefunksjoner), før de sier opp ingeniører.

Intervjuobjektet i bedrift 1 forteller at det viktigste for bedriften er å beholde de som sitter med nøkkelkompetansen i bedriften. Vedkommende påpeker imidlertid at dette knytter seg til bransjespesifikk kompetanse, og ikke bedriftsspesifikk kompetanse.

Noe som går igjen hos flere av bedriftene, er at de velger å beholde de ansatte som er mest fleksible. I dette ligger det at de beholder ansatte som kan brukes på tvers av organisasjonen og som er fleksible med tanke på arbeidstid og lignende. Bedrift 4 forteller at de har lagt særlig vekt på fleksibilitet.

«Det å kunne reise offshore, på både lange og korte oppdrag, innenlands og utenlands, og på kort varsel har blitt vektlagt. De mest fleksible er igjen, og de må gjøre mange forskjellige ting. Det er «multitasking» på høyt nivå»

HR-leder bedrift 4

Også bedrift 1 forteller at det har vært viktig å kunne flytte ansatte på kryss og tvers av organisasjonen, og at flere har fått nye arbeidsoppgaver og arbeidsfelt. Bedrift 2 forteller at de har mange «poteter» på huset som har utfører mange forskjellige arbeidsoppgaver, og intervjuobjektet tror dette kan være en av årsakene til at bedriften i stor grad har sluppet å nedbemanne. Bedriften har for eksempel alltid hatt få ansatte i administrasjonen, da flere har jobbet med administrative oppgaver i tillegg til sine vanlige arbeidsoppgaver. Bedrift 13 peker på at de ønsker å beholde de mest allsidige medarbeiderne lengst mulig. Disse ansatte vil kunne dekke flere roller, og intervjuobjektet sier at nedbemanning i større grad vil gå utover spesialister med smale felt enn generalister. Dette med at bedriftene vektlegger fleksibilitet og allsidighet kan knyttes opp mot β i LH-ligningen, og vilkåret som omhandler verdiskapningen en ansatt kan generere dersom vedkommende blir flyttet til andre aktiviteter i organisasjonen. Dette kan forklare hvorfor bedriftene beholder de ansatte som kan skape verdi på tvers av avdelinger og stillinger, og ikke bare i én bestemt stilling. Selv om det vil kunne være dyrere å rekruttere og å lære opp ansatte til å bli spesialister sammenlignet med generalister, ser det altså ut til at gevinsten ved å holde på de fleksible og allsidige trumfer denne tilpasningskostnaden (α).

4.1.3 Variasjoner mellom nedbemanning og rekruttering

Som nevnt, så har bedriftene i liten grad gjennomført rekruttering i løpet av den pågående nedgangsperioden. Vi stilte likevel spørsmål om hvem som vanligvis er involvert i rekrutteringsprosesser, og om dette varierer i forhold til nedbemanningsprosesser.

Det som går igjen hos bedriftene, er at færre personer er involvert ved ansettelser enn ved nedbemanning og permittering. Intervjuobjektet i bedrift 2 forteller at ved ansettelser, så har avdelingslederen stor innflytelse over hvem som rekrutteres. HR henter inn kandidater, og så får avdelingslederen velge en som vedkommende ønsker å jobbe med.

«Dersom avdelingslederen setter seg på bakbena, er det hull i hodet å ansette»

HR-leder bedrift 2

Selv om avdelingslederen har stor påvirkning i forhold til denne beslutningen, så vil HR og daglig leder kunne komme med innstillinger dersom avdelingslederen er i ferd med å ansette noen de ikke ønsker å ha i bedriften. I så fall må avdelingslederen komme med en begrunnelse for hvorfor nettopp denne personen bør bli ansatt.

I bedrift 4 er det noen av de samme personene som er involvert ved ansettelser som ved nedbemanning, men ikke like mange. Det første steget i denne bedriftens rekrutteringsprosess er at direktøren må godkjenne at det skal hentes inn nye ansatte. Etter dette blir avdelingslederen for den avdelingen der det skal rekrutteres involvert, og så gjennomfører HR selve rekrutteringen. Den endelige beslutningen blir fattet av administrerende direktør. Intervjuobjektet forteller at de har skrevet ned hvordan rekrutteringsprosesser skal gjennomføres, men at de ikke har gjort det samme for nedbemanningsprosesser. I bedrift 5 er det også færre personer som er involvert i ansettelsesprosesser enn ved oppsigelser. Ved ansettelser blir ikke ledergruppen involvert, og rekrutteringsprosessen blir gjennomført av HR og avdelingsledere med personalansvar.

I forkant av utredningen hadde vi en forventning om at nedbemanningsprosessene og rekrutteringsprosessene ville følge andre prosedyrer under den pågående nedgangsperioden enn i «normale tider». Dette viser seg i liten grad å være tilfelle. Det er bare én bedrift som forteller at ansettelsesprosessen blir gjennomført på en annen måte under den pågående nedgangsperioden enn slik den ville blitt gjort under «normale» perioder. Vanligvis er ansettelser en lokal beslutning, hvor den enkelte avdelingslederen melder behov til administrerende direktør, som godkjenner nyansettelser. Beslutningen blir da fattet på det norske hovedkontoret. Konsernet sitt hovedkontor ligger imidlertid i Storbritannia, og dersom bedriften i Norge ønsker å ansette noen nå, så må dette gjennom hovedkontoret i Storbritannia før en får ta inn nye ansatte. Dette fordi at flere av selskapet sine lokasjoner rundt om i verden gjennomgår tøffe omstillingsprosesser, og en ønsker å undersøke alle muligheter for å flytte rundt på ansatte internt i konsernet før en henter inn helt nye personer. Dette fører til at ansettelsesprosessen i den pågående nedgangen er mer omstendelig og tar lenger tid enn den ellers ville ha gjort. I forhold til nedbemanning- og permitteringsprosesser, forteller bedriftene at prosedyrene er de samme nå som ellers.

4.2 Bransjespesifikke påvirkninger på den økonomisk rasjonelle tilnærmingen

Vi vil i denne delen av masterutredningen kartlegge i hvilken grad Knudsen og Liens (2015) fire vilkår for å holde på ansatte følges av bedriftene, og om det kan tenkes å være bransjespesifikke faktorer som påvirker denne økonomisk rasjonelle tilnærmingen. De faktorene vi her vil se nærmere på er maktforhold i bransjen, fagforeninger, myndigheter, HMS og medias fremstilling av nedgangen.

4.2.1 Maktforhold i oljebransjen

Gjerde og Lindgren (2015) fant som nevnt at maktforhold i oljebransjen så ut til å spille en rolle for beslutninger om humankapitalen under den pågående nedgangsperioden. I intervjuene til Gjerde og Lindgren ble Statoil nevnt som en viktig kunde i bransjen, og funnene tyder på at leverandører må tilpasse aktivitet og nivå av humankapital utifra hvor hardt rammet kundene deres blir. I intervjuene våre har det kommet tydelig frem at Statoil er en viktig aktør i bransjen.

«I vår bransje er 90 prosent av markedet ute på anbud. Kundene har vært tydelige på, og da primært Statoil som står for 80 prosent av de 90 prosent som er ute på anbud, at ikke alle vil overleve nedgangen»

HR-leder bedrift 1

Ni av de 14 bedriftene vi har intervjuet trekker frem Statoil som en av sine viktigste kunder. Vårt inntrykk er at disse bedriftene i stor grad tilpasser egen bemanning ut ifra Statoil sin aktivitet.

«I januar 2014, så planla vi å ansette svært mange fordi at Statoil hadde sagt at det ville komme enormt mye arbeid»

HR-leder bedrift 5

Et par av disse ni bedriftene forteller at ved å følge med på planene til Statoil, så får de en viss formening av om det blir mye eller lite arbeid for de fremover. Hva Statoil gjør, ser ut til å være svært avgjørende for fremtiden til flere av bedriftene. Intervjuobjektet i bedrift 2 trekker frem at dette er en uheldig side ved norsk sektor. Vedkommende forteller at to

tredjedeler av det de leverer blir levert til Statoil, og at bedriften vil bli rammet hardt hvis Statoil iverksetter drastiske tiltak. Intervjuobjektet mener også at det vil få store ringvirkninger for hele bransjen dersom Statoil plutselig flagger at de vil redusere eller stoppe deler av sin virksomhet. Bedrift 5 trekker frem at de til nå har vært heldige i denne nedgangsperioden, fordi de ikke er så avhengige av Statoil.

Forventningene bedriftene har til fremtiden ser i stor grad ut til å være knyttet til hva Statoil foretar seg og hvilke signaler de sender ut om fremtidig aktivitetsnivå. Dette kan relateres til $E(T)$ i LH-ligningen, som er forventet varighet til nedgangen. Dersom Statoil for eksempel gir inntrykk av at de vil redusere aktivitetsnivået, så vil dette ha en negativ påvirkning på forventningene til varigheten av nedgangen for bedriftene med Statoil som viktig kunde. Dette kan videre bidra til at disse bedriftene velger å permittere eller nedbemanne.

Bedriftene vi har intervjuet gir inntrykk av at de leverer produkt og tjenester til få, store kunder. Samtidig opplyser bedriftene at det er flere som leverer de samme produktene og tjenestene som de gjør, og kundene kan derfor bytte leverandør uten altfor store byttekostnader. Dette er i tråd med Porter (2008), og bekrefter vår proposisjon om at de store kundene i bransjen har stor grad av makt, sammenlignet med leverandørene. I forbindelse med denne nedgangen har dette ført til at kundene har kunnet presse ned prisene til leverandørene. Bedriftene vi har intervjuet opplever at kundene legger press på reduksjon i priser, som fører til at leverandørene må iverksette effektiviseringstiltak og kostnadsbesparelser for å kunne være i stand til å redusere prisene. Kundene har også iverksatt effektiviseringsprogram, som for eksempel Statoil, med sitt STEP-program⁶. Disse effektiviseringsprogrammene har fått konsekvenser for enkelte av bedriftene vi har intervjuet.

«Erfaringene fra i fjor høst var at det ble full stopp. Vi opplevde kanselleringer av prosjekt med to dagers varsel, og det var full fart utfor stupet. Det var en enorm stopp, som skyldtes effektiviseringsprogram i tillegg til Statoil sitt STEP-program»

HR-leder bedrift 1

Et av tiltakene for å spare kostnader er nedbemanninger, som 13 av 14 av de bedriftene vi har intervjuet i større eller mindre grad har gjennomført. Nedbemanninger, effektivisering og

⁶ Statoil Technical Efficiency Programme

kostnadsbesparelser vil kunne tenkes å gå utover de tjenestene og produktene som blir levert, noe fire av bedriftene frykter vil kunne bli en konsekvens.

«Hvis vi nedbemanner ytterligere nå, så vil det gå utover kvaliteten på våre produkter»

HR-leder bedrift 7

Samtidig forteller intervjuobjekt i bedrift 1 at de har kvalitetssystem som skal sikre at kostnadsbesparelser ikke skal gå på akkord med kvaliteten. Tre bedrifter nevner at de har iverksatt «lean», som blant annet vil si at en forbedrer ulike prosesser for å skape merverdi med mindre innsats av ressurser (Hopp & Spearman, 2004). Intervjuobjektet i bedrift 3 nevner at det at de har iverksatt «lean», har bidratt til å forhindre at kostnadsbesparelser går utover kvaliteten. Bedriften forteller at det brukes mye tid på eliminere det som ikke har verdi for kunden. Intervjuobjektet i bedrift 1 rapporterer om at dette er en av de største utfordringene de har i selskapet i forbindelse med denne nedgangsperioden: å få ansatte til å levere det som er *godt nok* og som kunden har betalt for, og ikke noe utover dette. Vedkommende forteller at ansatte ikke vil levere fra seg noe uten at det er så godt som du kan lage det, og at ansatte bruker mange ekstra timer på å forbedre produktene. Dette bidrar til at kundene derfor får mer enn det de betaler for. Intervjuobjektet tror dette skyldes yrkesstolthet, og opplever at det er utfordrende å få ansatte til å ikke bruke masse ekstra tid på noe som ender opp som en ekstrakostnad for bedriften.

«Vi skal ikke drive «technical excellence», vi skal drive «commercial excellence», og dette har blitt viktigere som følge av endringen i markedet»

HR-leder i bedrift 1

Selv om intervjuobjektet er opptatt av en må ta grep for å effektivisere arbeidet, så nevner vedkommende at det selvsagt vil kunne gå utover kvaliteten dersom en er for fokusert på å bruke minst mulig tid på det som produseres. Intervjuobjektet påpeker imidlertid at kvalitetssystemer er på plass for å sikre at dette ikke skjer.

I tillegg til at de mektige kundene legger press på at bedriftene må iverksette effektiviseringstiltak, blir det også nevnt i et par intervjuer at kundene har begynt å gjennomføre en del aktiviteter selv, som de ikke gjorde tidligere. Når operatørselskapene reduserer sin virksomhet, får deres ansatte ledig kapasitet som de kan utnytte til interne

arbeidsoppgaver. Dette fører til at de i mindre grad trenger å leie inn arbeidskraft og det blir mindre oppdrag til leverandører. Operatørselskapene kan dermed sies å drive «labor hoarding», da de holder på ansatte med ledig kapasitet for å re-allokere de til andre arbeidsoppgaver. Dette ser altså ut til å få konsekvenser for de bedriftene som blant annet er leverandører av arbeidskraft til disse operatørselskapene. Det oppstår overflødig kapasitet i forhold til arbeidskraft hos leverandørene, som blir tvunget til å nedbemanne, da de opplever at kostnadene ved å holde på ansatte overstiger forventet verdi ved å holde på ansatte som de kanskje ikke får bruk for. På denne måten kan en si at «labor hoarding» på et nivå i verdikjeden i en bransje vil kunne føre til reduserte muligheter for «labor hoarding» på nivå lenger bak i verdikjeden. Dette fordi bedriftene på nivåer lenger fremme i verdikjeden (operatørselskapene) ser ut til å utnytte sin overflødig arbeidskapasitet internt under nedgangsperioden, som medfører at bedriftene på tidligere nivå i verdikjeden blir stående igjen med så mye ledig kapasitet at de blir tvunget til å redusere arbeidsstokken.

Flere av bedriftene vi intervjuet forteller om at de i større grad må drive aktivt salg ute hos kundene for å få oppdrag. Tidligere oppsøkte kundene bedriftene for oppdrag, men dette ser ut til å ha endret seg.

«I dag er vi mye mer ute hos kunder og selger oss selv og tjenestene våre enn det vi gjorde før, da forespørslene våre og anbudene bare kom seilende inn. Så det har snudd litt på den innsatsen vi må gjøre på salg og markedsføring»

HR-leder bedrift 8

Vi hadde som nevnt en forventning om at maktforhold i bransjen påvirker beslutningene om de ansatte under den pågående nedgangen i oljebransjen (*Proposisjon 1*). Beslutninger om de ansatte tas basert på aktivitetsnivå til kundene, og leverandørene ser ut til å ha lite makt over disse beslutningene. Det at bedriftene tar beslutninger basert på framtidsutsikter er fornuftig, og kan knyttes til $E(T)$ i LH-ligningen. Det som imidlertid er uheldig, er at bransjen preges av få, store kunder, der spesielt Statoil ser ut til å spille en sentral rolle. De som bare leverer til et par kunder, blir ekstra hardt rammet når disse kundene stopper eller reduserer aktivitet. Dette betyr altså at leverandørene i stor grad må tilpasse beholdning av humankapital basert på hvor hardt kundene blir rammet av nedgangen. Dette kan føre til at det blir vanskelig for leverandørene å kartlegge bemanningsbehovet fremover, da beslutningene i stor grad vil

baseres på hva deres største kunder gjør. Vi ser altså at maktforholdene i bransjen ser ut til å påvirke de beslutningene som blir tatt i forhold til bemanningssituasjonen.

I forhold til kvalitet, så hadde vi en forventning om at nedbemanning og permittering ville kunne gå utover kvaliteten på produktene og tjenestene som leveres i bransjen, og at dette påvirker beslutningene om de ansatte (*Proposisjon 2*). Vårt inntrykk er at dette er noe som tas hensyn til ved nedbemanninger. Bedriftene ser ut til å i det lengste forsøke å unngå at nedbemanning og effektivisering skal kunne gå utover kvaliteten, som stemmer overens med vår forventning. Det at konkurransen mellom leverandørene er så intens, fører til at redusert kvalitet på tjenestene en bedrift leverer, vil kunne resultere i at kundene velger en konkurrents produkt og tjenester. Bedriftene iverksetter effektiviseringsprogram for å redusere kostnader, og samtidig har de kvalitetssystemer som skal sikre at effektivisering ikke går på bekostning av kvaliteten. I tillegg er bedriftene avhengige av å beholde tilstrekkelig kompetanse for at det ikke skal gå utover kvalitetshensyn. Det ser derfor ut til at slike hensyn påvirker beslutningene om nedbemanning, da det vil kunne få store konsekvenser for bedriften dersom kvaliteten reduseres betraktelig, fordi konkurrenter vil kunne ta over kundene. I tillegg vil redusert kvalitet på produkt og tjenester i oljebransjen kunne føre til større risiko for ulykker, og dersom det skulle skje en ulykke, vil dette kunne skade bedriftens omdømme. Funnene våre som omhandler kvalitet kan altså sies å være i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, da gevinsten ved å holde på tilstrekkelig med ansatte vil være større enn kostnaden ved å holde på ansatte. Dette fordi omfattende nedbemanninger kan tenkes å gå utover kvalitetshensyn, og videre påføre bedriften kostnader.

4.2.2 Fagforeninger

I tillegg til maktforhold i bransjen, fant Gjerde og Lindgren (2015) at fagforeninger så ut til å ha innflytelse i beslutningene om de ansatte i den nevnte nedgangen. Spesielt fikk de inntrykk av at fagforeninger påvirket hvilke kriterier som skulle legges til grunn ved nedbemanninger, og at fagforeningene har innflytelse over tiltakene bedriftene kan iverksette i denne situasjonen. Funnene til Gjerde og Lindgren (2015) tyder på at fagforeningene krever at ansiennitetsprinsippet skal være styrende for hvem som får bli og hvem som må gå i en nedbemanningsprosess. Vi har sett nærmere på hvilken betydning fagforeningene har hatt i omstillingsprosessene hos de bedriftene vi har intervjuet.

Når vi valgte ut bedrifter vi skulle intervju, så valgte vi noen der bedriftene selv hadde opplyst at fagforeninger stod sterkt, og noen der de stod svakere eller ikke var tilstede. Dette for å undersøke hvilken betydning fagforeninger har for beslutningene om de ansatte, og for å kunne sammenligne mellom ulike bedrifter. Av de 14 bedriftene vi intervjuet, var det seks av intervjuobjektene som fortalte at fagforeningene ikke var tilstede i bedriftene og at fagforeningene dermed ikke hadde innflytelse over beslutningsprosessene. Blant disse seks bedriftene var det imidlertid to som oppga i surveyundersøkelsen til Gjerde og Lindgren (2015) at fagforeninger i stor grad hadde innflytelse i nedbemanningsprosessen. Dette kan tenkes å svekke kvaliteten på utvalget vårt, da informasjonen intervjuobjektene ga oss ikke samsvarer med surveyundersøkelsen. Fordelingen mellom bedrifter med sterke og svake fagforeninger ble dermed annerledes enn det vi ønsket. Vi mener likevel ikke at dette fikk uheldige konsekvenser for oss, da vi har fått intervjuet åtte bedrifter hvor fagforeningene i stor eller middels grad har vært involvert i beslutningsprosessene omhandler de ansatte under den pågående nedgangsperioden.

I de åtte bedriftene vi intervjuet hvor fagforeningene har en betydelig posisjon, så kommer det frem at de i stor grad er involvert i nedbemanningsprosessene bedriftene er inne i. Fagforeningene er blant annet med på å drøfte hvilke kriterier som skal legges til grunn ved nedbemanning, hvor mange som skal nedbemannes, hvem som skal nedbemannes, og tidsplan for nedbemanningsprosessene. I bedriftene der fagforeninger er involvert, så har ledelsen i bedriftene en tett dialog med fagforeningene. Fagforeningene stiller kritiske spørsmål, og er tydelige på hva de mener er akseptabelt i forhold til nedbemanning. Intervjuobjektet i bedrift 2 trekker frem at ved diskusjoner i forkant av den ene nedbemanningsprosessen, så kom fagforeningene med klar beskjed om at de ikke ville akseptere nedbemanninger offshore eller på verkstedet til bedriften. Dette fordi arbeidsmengdene der var så store, at nedbemanninger kunne komme i konflikt med regelverk om arbeidstid og overtid. Å nedbemanne på disse områdene ble da ikke tema, men dette var bedriftsledelsen enige i, da de også så at dette kunne ha ført til lovbrudd. Intervjuobjektet påpeker at det i slike sammenhenger er greit å ha en fagforening som sørger for at en gjør ting riktig og «setter på bremsene».

I bedrift 1 trekkes det frem at fagforeningene er mest opptatt av enkeltmedlemmenes historie og lite opptatt av bedriften. I bedrift 13 har fagforeningene stilt krav om lønnsøkninger og oppbemanning, som ikke har blitt tatt til følge. Likevel, så opplever flertallet av bedriftene

med fagforeninger tilstede at fagforeningene er forståelsesfulle for at nedbemanning er et nødvendig tiltak for bedriftene med tanke på den nedgangsperioden oljebransjen nå er inne i. Bedriftene møter lite motstand mot selve nedbemanningen, men fagforeningene forsøker imidlertid å utøve innflytelse over hvordan prosessene skal gjennomføres. Et av områdene fagforeningene forsøker å ha innflytelse over, er utvelgelseskriterier i forkant av nedbemanningene. Fagforeningene er med på å drøfte disse, og hvilke kriterier de mener er viktigst ser ut til å variere noe mellom ulike fagforeninger.

«Tekna er veldig opptatt av kompetanse, mens NITO er veldig opptatt av ansiennitet»

HR-leder bedrift 5

Det fremkommer altså at noen bedrifter har fagforeninger som vektlegger ansiennitetsprinsippet som kriterium for utvelgelse av hvem som skal nedbemannes. I forhold til LH-ligningen, så kan en si at det å vektlegge kompetanse er i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Tilpasningskostnadene (α) ved å si opp ansatte med høy kompetanse for så å rekruttere nye ansatte og lære de opp kan sies å være høyere enn ved å si opp ansatte med lav kompetanse, noe som øker gevinsten ved å holde på slike ansatte. Dermed kan en kanskje si at fagforeningene som vektlegger kompetanse støtter denne økonomisk rasjonelle tilnærmingen. I forhold til fagforeninger som vektlegger ansiennitet, så støtter dette derimot ikke nødvendigvis den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Kostnaden ved å holde på ansatte med ansiennitet kan tenkes å være høy, da slike ansatte gjerne har høyere lønninger, mer ferie, mindre arbeidskapasitet og høyere sykefravær enn andre ansatte. I tillegg vil det kunne være forbundet en ekstra kostnad ved å holde på ansatte som nærmer seg pensjonsalder, da bedriften om kort tid vil kunne måtte bruke tid på å rekruttere ansatte som kan erstatte de som går av med pensjon. Samtidig kan det tenkes at ansatte med lav ansiennitet er mindre lojale mot bedriften, og derfor er mer sannsynlig til å forlate bedriften. Det vil også kunne være slik at ansatte med høy ansiennitet besitter mye kompetanse om bedriftsspesifikke forhold, noe som yngre ansatte nødvendigvis ikke har. Vi mener likevel at det å vektlegge ansiennitet er mindre i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen enn det å vektlegge kompetanse.

På denne måten kan en altså si at fagforeninger som vektlegger kompetanse fremstår som mer økonomisk rasjonelle enn fagforeninger som vektlegger ansiennitet, og dette ser altså ut til å variere mellom ulike fagforeninger. Intervjuobjektet i bedrift 5 gir til og med uttrykk for at

det eksisterer variasjon innad i samme yrkesgruppe, da Tekna og NITO som begge representerer ingeniører, ser ut til å vektlegge ulike kriterier.

Intervjuobjektet i bedrift 5 påpeker at vedkommende i noen tilfeller synes det er trist at ansiennitet skal vektlegges, blant annet fordi de som har vært lengst i bedriften er dyre i drift da de gjerne har høye lønninger. Bedriften ønsker i utgangspunktet at kompetanse og egnethet skal komme først og veie tyngst, men avtalen med fagforeningen gjør at de ikke kan se helt bort i fra ansiennitet. Likevel sier intervjuobjektet at når den endelige beslutningen skal fattes, så er det bedriften som har det siste ordet.

«Vi hører på den innspillene vi får og vurderer de seriøst, og så er det til syvende og sist vi som på en måte bestemmer hva utfallet blir»

HR-leder bedrift 5

«I utgangspunktet så er fagforeningene regelrett et sannhetsvitne, for å se at vi har gjort jobben riktig. Gjør vi tingene riktig, så har de ingen innvendinger»

HR-leder bedrift 2

I bedrift 4 der fagforeningene ikke er tilstede, opplyste intervjuobjektet at dette var på godt og vondt. Selv om de står friere i en del sammenhenger, så mener intervjuobjektet at det er en krevende jobb å gjøre «de rette tingene» uten å ha en fagforening bak seg i nedbemanningsprosesser. Det å ha med seg en tillitsvalgt i disse prosessene sørger for at de ansatte føler seg ivaretatt, samtidig som de sørger for at prosessene skjer etter lover og forskrifter. Fire av bedriftene trekker frem at det er viktig med en ryddig prosess for å unngå søksmål og å havne i retten. Det å havne i retten vil kunne være både tidkrevende og kostbart, og en kan risikere at omdømmet til bedriften blir svekket. Dette kan bedriftene risikere dersom de for eksempel ikke gjør ting i riktig rekkefølge, og dette bidrar de tillitsvalgte til å unngå ved å overvåke prosessene.

I forhold til fagforeninger, så hadde vi en forventning om at sterke fagforeninger ville ha innflytelse over beslutningsprosessene som omhandler de ansatte, og at de videre ville påvirke utfallene ved nedbemanningsprosessene (*Proposisjon 3*). Våre funn tyder på at fagforeningene er med på drøftelser og sørger for at alt hele prosessen blir gjennomført forskriftsmessig, men når det kommer til den endelige beslutningen, så er det bedriftene selv

som tar den. De vil imidlertid kunne ha en viss grad av påvirkning siden de er med på å drøfte utvelgelseskriterier og hvem som skal kalles inn til drøftelsesmøter, men vi finner ikke at fagforeningene spiller en så stor rolle for de endelige beslutningene som funnene til Gjerde og Lindgren (2015) indikerer. Bedriftene vi har intervjuet svarer at de ville ha foretatt de samme beslutningene dersom fagforeningene ikke hadde vært tilstede, men flere bedrifter opplyser om at fagforeningene bidrar til at nedbemanningsprosessen tar lenger tid enn de ellers ville ha gjort. På den måten kan en si at fagforeningene fører til mindre effektive beslutningsprosesser. Dette fordi bedriftene bruker lenger tid på en beslutningsprosess som fører til den samme avgjørelsen som ville blitt tatt uten fagforeningene tilstede. Samtidig sørger fagforeningene for at nedbemanningsprosessene følger regelverket og at prosessen fremstår som ryddig for de ansatte som er involvert.

I forhold til det økonomisk rasjonelle rammeverket, så kan en si at fagforeninger gjør det dyrt å kvitte seg med ulike typer ansatte. De er involvert i hele nedbemanningsprosessen, og forsøker å utøve innflytelse for at bedriftene skal beholde de ansatte som fagforeningene ønsker. Fagforeningene «setter bremsene på» dersom de opplever at bedriftene er i ferd med å gjennomføre uforsvarlige nedbemanninger. Fagforeningene bidrar dermed til økte tilpasningskostnader (α), som videre fører til at gevinstene ved å holde på ansatte øker. Samtidig gir bedriftene uttrykk for at fagforeningene i liten grad ser ut til å ha påvirkning på de endelige beslutningene bedriftene tar, og at de mer er tilstede for å sørge for at alt går riktig for seg. Det kan imidlertid tenkes at intervjuobjektene våre blir mer påvirket av fagforeningene enn det de selv er klar over. Det kan også være slik at intervjuobjektene ikke har fortalt oss hele sannheten, da de kan tenkes å ikke ville gi inntrykk av at de lar seg styre av fagforeninger.

4.2.3 Myndigheter

Som nevnt tidligere i utredningen, fant Gjerde og Lindgren (2015) at regelverket som omhandler permitteringer ser ut til å påvirke incentivet til å holde på eller si opp ansatte. Reglene ble som nevnt endret 1. juli 2015, og vi har gjennom våre intervju forsøkt å avdekke hvordan denne regelendringen har påvirket bedriftene i forhold til valget mellom permitteringer og oppsigelser.

Før 1. juli hadde arbeidsgiver som nevnt 20 dager lønnsplikt ved permittering, men dette ble redusert til ti dager 1. juli. Bedrift 8 trekker frem at dette har ført til betydelige

kostnadsreduksjoner i forhold til ansatte som jobber offshore. Før endringen var det svært dyrt å permittere offshoreansatte, på grunn av deres jobbrotasjon med to uker på og fire uker av. En offshore-arbeider med denne turnusen, som i gjennomsnitt jobbet ti dager per måned, mottok to månedslønner fra arbeidsgiver før staten tok over. Intervjuobjektet vårt sier at med ti dager lønnsplikt, så vil arbeidsgiverperioden være én offshoretur, som gjør det lettere å permittere offshoreansatte, fremfor å si de opp.

I tillegg til at perioden med lønnsplikt har blitt redusert, har også permitteringstiden blitt endret fra 26 til 30 uker. Vårt inntrykk er at disse endringene spiller en stor rolle for bedriftene ved valget mellom å permittere eller si opp.

«Det har blitt mer gunstig å permittere, kostnaden er mindre og tidshorisonen er litt lenger. Vi har permittert noen som vi ville ha sagt opp uten regelendringen»

HR-leder bedrift 1

Selv om bedriftene opplever at det har blitt mer gunstig å permittere, så er det fire bedrifter som nevner at permitteringsperioden godt kunne vært lenger enn 30 uker, gjerne 50 uker. Det er stor usikkerhet knyttet til varigheten av nedgangen, og intervjuobjektene trekker frem at 30 uker går veldig fort. Intervjuobjektet i bedrift 8 mener sannsynligheten for at bedriften kommer i en vekstperiode igjen er større ved 50 uker enn ved 30 uker, og at en permitteringsperiode på 50 uker derfor hadde vært mer hensiktsmessig. Dette fordi sannsynligheten for at en kommer i en vekstperiode igjen er større enn ved 30 uker. Samtidig nevner intervjuobjektet i bedrift 4 at arbeidsgiver har et ansvar i forhold til de som blir permittert. Dersom det ikke er arbeidsutsikter i uoverskuelig fremtid, så må arbeidsgiver vurdere om det er hensiktsmessig å beholde de som er permittert.

Det kommer tydelig frem at forventninger om fremtiden er styrende for valget mellom permitteringer og oppsigelser, og ikke bare regelverket. Bedrift 11 nevner at de begynte med permitteringer, men at de etter hvert så at nedgangen ville være mer langvarig, og da begynte de å si opp istedenfor å permittere. Dette kan knyttes til LH-ligningen, hvor $E(T)$ som nevnt representerer forventningene til varigheten av nedgangen. Når forventningene om varigheten øker, så øker forventningene om at det vil bli kostbart å holde på de ansatte gjennom nedgangen, og insentivet til å nedbemanne øker.

Et annet aspekt som blir trukket frem i forhold til oppsigelser og permitteringer, er at de som etter hvert er igjen i bedriftene er de ansatte med mest kompetanse. Halvparten av bedriftene vi har intervjuet har vært gjennom flere nedbemanningsprosesser som følge av nedgangen i oljebransjen. I de første rundene har de sagt opp ansatte som de klarer seg uten og som er lette å erstatte, men etter hvert er det «kjernen» som sitter igjen, de som bedriften i større grad er avhengige av. Det ser ut til at bedriftene i større grad velger å permittere de med bedriftsspesifikk kunnskap, fremfor å si de opp. Dette kan også knyttes opp mot LH-ligningen. Det å permittere ansatte kan ses på som en slags form for «labor hoarding». En holder på ansatte på grunn av en forventning om at en vil få bruk for disse i fremtiden, men de som permitteres har en løsere kobling til bedriften enn ved «labor hoarding». En risikerer for eksempel å miste de som er permitterte dersom de finner seg en ny jobb. Det at bedriftene velger å permittere ansatte med kjernekompetanse fremfor å si de opp, er i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Tilpasningskostnaden (α) ved å si opp slike ansatte, for så å søke etter nye og å lære de opp til de besitter tilsvarende kjernekompetanse som de tidligere ansatte, kan sies å være høy. Dette kan være en forklaring på hvorfor bedriftene velger å permittere slike ansatte fremfor å si de opp.

Permitteringer ser altså ut til å ha blitt mer attraktivt på grunn av typen ansatte som er igjen etter flere runder med nedbemanning, og ikke bare på grunn av at det har blitt «rimeligere» som følge av endringen i regelverket. Bedrift 4 er en av de bedriftene som gir uttrykk for at de har permittert ansatte med kjernekompetanse fremfor å si de opp.

«Den gjengen som er ute i permitteringer nå, de er så utrolig viktige. De er mer verdifulle i forhold til det vi driver med, de har spisskompetanse på produktene våre. De andre var sånne som du kanskje lettere kan erstatte, som prosjektledere og økonomer»

HR-leder bedrift 4

En annen fordel ved permitteringer, er at det kan være en enkel måte å bli kvitt ansatte på, dersom de ansatte finner seg nye jobber og sier opp i løpet av permitteringsperioden. På denne måten sparer bedriften kostnadene forbundet ved oppsigelsestiden. Å permittere fremfor å si opp, kan også utsette oppsigelseskostnadene, som kan være aktuelt for bedrifter som ser seg nødt til å utsette disse kostnadene. Intervjuobjektet i bedrift 8 trekker frem at dette er særlig aktuelt i forhold til arbeidstakere over 60, som har vært mer enn ti år sammenhengende i samme bedrift. Slike ansatte har nemlig en oppsigelsestid på seks

måneder, og intervjuobjektet sier at de må gjøre en avveining i forhold til om de skal ta denne kostnaden over seks måneder, eller om forventningene til fremtiden tyder på at det vil lønne seg å permittere disse for så å ta de tilbake når aktivitetsnivået øker.

Selv om permitteringer har visse fordeler i forhold til oppsigelser, så innebærer det også en risiko å permittere ansatte. Flere av bedriftene nevner at enkelte ansatte som de har permittert, har fått seg jobb i løpet av permitteringsperioden. Det kan tenkes at konkurrenter kaprer ansatte med høy kompetanse, slik at bedriftene mister viktige medarbeidere. Flere av bedriftene vi har intervjuet trekker frem at de har mistet ansatte i løpet av permitteringsperioden som de gjerne skulle ha beholdt. Dette er en risiko bedriftene må ta, da de ser på det som *for* dyrt å holde på disse ansatte fremfor å permittere dem.

I forkant av utredningen hadde vi som nevnt en forventning om at lovgivning om permittering og oppsigelser påvirker beslutningene om de ansatte under den pågående nedgangen (*Proposisjon 4*). Funnene våre tyder på at permitteringsregelverket spiller en rolle for beslutningene til bedriftene i valget mellom å permittere eller si opp ansatte. Det å permittere ansatte i nedgangsperioder, kan altså sammenlignes med å holde på de ansatte gjennom vanskelige tider, som LH-ligningen illustrerer. Ved permitteringer holder bedriftene på de ansatte, med en forventning om at de vil få bruk for disse ansatte i fremtiden. Når en ansatt er permittert, har vedkommende en fot innenfor i bedriften, og kan raskt tas tilbake i jobb ved behov. Basert på LH-ligningen vil vurderingen av om en skal permittere være en avveining i forhold til kostnaden og gevinstene ved å permittere. Permitteringsregelverket vil få betydning for kostnadene ved permittering. Regelendringen fra 1. juli har redusert kostnadene ved permitteringer, og derfor ser bedriftene ut til å bruke permitteringer i større grad enn før endringen. I forhold til gevinstene ved permittering, kan dette knyttes opp mot forventninger til varighet ($E(T)$) og mot type ansatte (α). Dersom bedriftene har en forventning om at de vil få bruk for de som er permittert i fremtiden, vil dette gi større gevinster enn dersom de ikke har forventning om å få bruk for de ansatte. I tillegg nevner bedriftene at de som er igjen nå, er de med spisskompetanse, som kan tenkes å være de som er mest verdifulle for bedriftene. Basert på dette kan en si at det vil kunne være høyere gevinster relatert til å holde på mer verdifulle ansatte, enn ansatte som enkelt kan erstattes. Tilpasningskostnadene (α) ved å permittere verdifulle ansatte kan nemlig sies å være høyere enn ved å permittere andre ansatte, noe som øker gevinsten ved permittering dersom en har en forventning om at de ansatte en permitterer vil generere verdi i fremtiden. Dersom en ser

på permittering som en form for «labor hoarding», så ser bedriftene ut til å følge den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Dersom gevinstene ved å permittere er større eller lik kostnadene, så holder bedriftene altså på de ansatte gjennom permitteringer.

I tillegg til å studere betydningen av permitteringsregelverket, har vi også forsøkt å se nærmere på hvilke forventninger bedriftene har til at myndighetene skal gripe inn i den pågående nedgangen. Dette kan knyttes til $E(T)$ i LH-ligningen. Dersom bedriftene forventer at myndighetene vil iverksette tiltak som «redder» bedriftene, så vil dette kunne bidra til at forventninger til varigheten av nedgangen reduseres. Dette var bakgrunnen for at vi hadde en antagelse om at forventninger til tiltak fra myndighetene kunne spille en rolle for beslutningene som blir tatt om de ansatte (*Proposisjon 5*). Dette viser seg imidlertid å ha mindre påvirkning på beslutningene enn det vi forventet. Fem av bedriftene mener det vil være uklokt av myndighetene å blande seg inn, da de mener at situasjonen en nå er inne i er nødvendig, og en sunn korrigering av en bransje som har levd over evne. De fleste bedriftene gir uttrykk for at de forventer at man aldri vil komme tilbake på det nivået som har vært i bransjen tidligere i forhold til inntjening, og bedriftene er innstilt på og villige til å tilpasse seg en ny hverdag.

To bedrifter mener imidlertid at myndighetene bør gripe inn, men sier at dette ikke er noe de tar med i beslutningene om de ansatte. Et tiltak som nevnes er å øke permitteringsperioden, slik at permitteringer blir enda mer gunstig enn det er i dag. Et par bedrifter forventer også at myndighetene tilbyr gunstige ordninger for oppstartsmidler til gründervirksomhet, slik at de som for eksempel mister jobben i oljebransjen kan starte egne bedrifter og skape arbeidsplasser, som det er stort behov for. I tillegg nevner intervjuobjektet i bedrift 5 at myndighetene bør sørge for at Statoil ikke blir nødt til å gjøre videre innstramminger, og at Statoil må komme ut med flere prosjekter for å forhindre at bedrifter med Statoil som kunde rammes ytterligere.

Vi ser altså at myndigheter har påvirkning på beslutningene bedriftene tar i forhold til de ansatte gjennom reglene om permittering (*Proposisjon 4*). Endringer i regelverket økte gevinstene ved permittering, som altså er en form for å holde på ansatte. Vi finner imidlertid ikke støtte til antagelsen om at forventninger til myndighetene påvirker $E(T)$ i LH-ligningen (*Proposisjon 5*).

4.2.4 Helse, Miljø og Sikkerhet

Da vi testet intervjuguiden på bekjente i bransjen, fikk vi som nevnt innspill på at de savnet spørsmål om HMS, da dette står svært sentralt i norsk oljebransje. Vi så også at det ble skrevet i media at flere fryktet at omfattende nedbemanninger kunne gå utover HMS-hensyn, og vi valgte derfor å inkludere dette i denne utredningen. Forventningen vår i forhold til dette var at strenge sikkerhetskrav til bransjen fører til at det i liten grad blir nedbemannet og permittert i HMS-stillinger, og at beslutningene på denne måten blir påvirket av HMS-hensyn. Vi vil videre gjøre rede for funnene våre som knytter seg til HMS.

Alle bedriftene vi har intervjuet opplyser at de har ansatte som jobber med HMS. I noen av bedriftene er det egne HMS-avdelinger med opp mot ti ansatte, mens i andre bedrifter er det ansatte som er HMS-ansvarlige i tillegg til at de har andre arbeidsoppgaver. Det er altså stor variasjon mellom de ulike bedriftene når det kommer til hvor mye ressurser de setter av til HMS, og dette varierer med størrelse på bedriftene og med de arbeidsoppgavene bedriftene utfører. Det som går igjen hos bedriftene er at HMS er veldig viktig i bransjen, som illustreres ved følgende sitat.

«Når det gjelder kvalitet og HMS, så er det en nullfilosofi som står tungt i bransjen. Dette er ikke noe du gambler med»

HR-leder bedrift 1

Intervjuobjektet i bedrift 2 mener til og med at HMS-hensynet noen ganger er litt overdrevet. Han nevner et eksempel der en person som jobbet offshore falt ut av køyesengen sin om natten, som førte til at det ble slutt på bruk av køyesenger i Nordsjøen. Intervjuobjektet mener dette illustrerer hvor stort fokus det er på HMS i oljebransjen. Selv om vedkommende mener at HMS-fokuset kan være noe overdrevet, så mener denne HR-lederen at det samtidig bidrar til at en etablerer gode rutiner.

Vårt inntrykk er at bedriftene vi har intervjuet tar HMS på alvor. I forhold til bemanningssituasjonen kommer det frem at fem av bedriftene har nedbemannet eller permittert innenfor HMS-stillinger. I utgangspunktet skulle en kanskje tro at dette vil kunne gå utover kvalitet og sikkerhet. Det bedriftene imidlertid påpeker i intervjuene, er at HMS-bemanning blir regulert ut i fra arbeidsmengde og prosjektene de har. For eksempel er det en av bedriftene som leier ut et visst antall HMS-ansatte per prosjekt, og når det er færre

prosjekt tilgjengelig, så blir det naturlig å nedbemanne HMS-ansatte. De frykter derfor ikke at nedbemanning vil gå utover HMS-hensyn, og det samme gjelder for flere av bedriftene.

«Når volum er redusert med 30 prosent, så vil det bli naturlig å redusere HMS med 30 prosent. Dette vil være en normal justering i forhold til nivå»

HR-leder bedrift 1

Bedriftene tar altså hensyn til HMS når de tar beslutninger om nedbemanning og permittering, og de er opptatt av at dette ikke skal svekke HMS. Det er ingen av bedriftene som eksplisitt sier at de frykter at nedbemanninger vil kunne gå utover HMS-hensyn, men de forteller at dette kontinuerlig er med i diskusjonene og vurderingene rundt nedbemanning.

I forhold til HMS, så hadde vi en forventning om at strenge sikkerhetskrav til bransjen fører til at det i liten grad blir nedbemannet og permittert i HMS-stillinger, og at HMS-hensyn derfor ville kunne påvirke beslutningene om de ansatte (*Proposisjon 6*). I forhold til dette, så stemte forventningene våre om at HMS er noe bedriftene tar med i vurderingen i forhold til slike beslutninger. Selv om bedriftene kanskje opplever at fokuset på HMS er overdrevet i bransjen, så er dette et område hvor det ikke tas unødvendige sjanser. Basert på våre data ser det ut til at nedbemanninger og permitteringer som er gjort innenfor HMS er forsvarlig, da bedriftene justerer antall HMS-ansatte basert på aktivitetsnivå. Dersom det er slik at HMS er skalerbart og enkelt kan justeres opp og ned basert på aktivitetsnivå, så vil altså ikke HMS påvirke implikasjonene fra LH-ligningen.

Vi hadde imidlertid forventet at bedriftene i større grad fryktet at nedbemanninger ville kunne få uheldige konsekvenser for helse, miljø og sikkerhet. Dette har de altså i mindre grad enn forventet gitt uttrykk for. Årsaken til dette kan være at HMS faktisk er så viktig i bransjen at det ikke tas noe som helst risiko på dette området. Dersom det for eksempel skulle skje en ulykke som følge av at bedriften har nedbemannet for mye innenfor HMS, så vil dette kunne svekke omdømmet til bedriften, i tillegg til at de vil bli straffet av myndighetene. Det at petroleumstilsynet overvåker bedriftene og passer på at de ivaretar HMS-hensyn og beredskap, bidrar trolig også til den sterke nullfilosofien. Det kan også tenkes at HR-lederne vi har intervjuet er tilbakeholdne med å uttale seg om dette området, da det å si at nedbemanning vil kunne gå utover sikkerhet stiller bedriften i et dårlig lys.

Vi ser altså at beslutningene bedriftene tar om de ansatte blir påvirket av HMS-hensyn, ved at HMS-bemanning ser ut til å justeres ut i fra forventningene ($E(T)$) til fremtidig aktivitetsnivå. Dette fremstår som fornuftig, da omfattende nedbemanninger i HMS-stillinger vil kunne gå utover sikkerheten og øke risikoen for ulykker. Slike uheldige episoder vil som nevnt kunne svekke omdømme, og bedriftene vil kunne bli straffet av myndighetene, for eksempel gjennom store bøter. Nedbemanning i HMS-stillinger vil altså kunne påføre bedriften kostnader. Dette kan relateres til LH-ligningen, da gevinsten ved å holde på HMS-ansatte vil kunne være større enn kostnaden ved å holde på slike ansatte.

4.2.5 Medias påvirkning på forventninger

Før intervjuene hadde vi en forventning om at oppslag i media kunne påvirke bedriftene sine forventninger om varighet til nedgangen, og at medieoppslag kunne bidra til at det ble lettere for ledere å legitimere nedbemanning og permittering fordi man gjennom media ser at dette er noe «alle» bedriftene i bransjen gjør. Olje- og gassbransjen står sterkt i Norge, som kan forklare hvorfor nyhetsbildet har blitt preget av oppslag om nedgangen i bransjen.

I forhold til ledelsen i bedriftene, varierer det noe i forhold til om de opplever at medieoppslag er styrende for forventningene om varigheten til den pågående nedgangen. For eksempel er bedrift 1 og 6 veldig tydelige på at forventningene blir styrt av egen virkelighet, basert på ordrelager og utsikter til fremtidige prosjekt. Andre bedrifter sier derimot at medieoppslagene påvirker forventningene til varighet. Bedrift 8 forteller at de ved inngangen til 2015 var mye mer optimistiske, og at de da trodde nedgangen ville vare et halvt år. De negative medieoppslagene har endret disse forventningene, og nå sier intervjuobjektet at ledelsen er mer usikre på varigheten. Nå snakker de mer om at markedet kanskje ikke snur før siste halvdel av 2016 eller starten på 2017. Bedrift 7 sier også at de lar seg påvirke av det som står i media, men at beslutninger ikke utelukkende kan tas basert på det media skriver. Intervjuobjektet sier at media gjerne hauser opp det som skjer i samfunnet.

«Hvis man skal ta beslutninger ene og alene basert på det media sier, så hadde vi nok stengt dørene for lenge siden tror jeg»

HR-leder bedrift 7

Bedrift 5 mener det ligger mye psykologi i det som kommer frem i media, og at det er synd at enkelte aviser svartmaler situasjonen. Intervjuobjektet mener dette bidrar til å skape en dårlig

situasjon for de ansatte, og at fokuset på hvor katastrofal denne situasjonen er blir overdrevet. Intervjuobjektet i bedrift 4 mener et slikt fokus kan være svært uheldig, som illustreres ved sitatet under.

«Faren med journalistene er jo at det ofte blir selvpoppfyllende profetier ved at de maler fanden på veggen, og så til slutt så begynner alle å tro på det»

HR-leder bedrift 4

Intervjuobjektet trekker frem et eksempel som en kollega fra Storbritannia fortalte om. Etter finanskrisen i 2008 oppstod det stor arbeidsledighet i Storbritannia, og ting var på vent en stund før bedrifter begynte å ansette igjen. Intervjuobjektet forteller at behovet for arbeidskraft egentlig var tilstede i en lenger periode uten at noen turte å ansette. Når først noen få bedrifter startet å ansette, så begynte ballen å rulle, og mange andre bedrifter fulgte etter og gjorde det samme. Intervjuobjektet sier at vedkommende selv og kollegaen i Storbritannia tror dette har med påvirkning fra media å gjøre, da det gjerne er der en får informasjon om hva andre aktører gjør. Intervjuobjektet mener at dette er litt skummelt, og at en bør forsøke å ikke la seg prege for mye av det som blir fremstilt i media for å unngå dominoeffekter.

Selv om lederne vi har intervjuet er bevisste på å ikke la seg prege for mye av det som kommer frem i media, så tror tre av de vi intervjuet at ansatte i større grad lar seg påvirke enn det de selv gjør. Medieoppslagene har som nevnt tatt for seg hvor mange ansatte som har mistet jobben, og hvor mange som risikerer å miste jobben i norsk olje- og gassbransje som følge av denne nedgangen. De fleste av intervjuobjektene gir uttrykk for at det har blitt lettere å få forståelse for nødvendigheten av nedbemanning og permitteringer etter hvert som andre bedrifter i bransjen har nedbemannet og permittert.

«Vi har god drahjelp i media for tiden. Media bidrar til å skape en felles forståelse for behovet for nedbemanning»

HR-leder bedrift 6

Også bedrift 7 trekker frem at medieoppslagene har gjort det lettere å begrunne nedbemanning, og at det har blitt lettere for ansatte å akseptere situasjonen, da de ser at nedgangen er noe som har rammet alle i bransjen. Dette blir bekreftet av bedrift 8.

«Det som står i media letter forklaringene og begrunnelsene for at også vi må nedbemanne»

HR-leder bedrift 8

Intervjuobjektet fremhever at spesielt medieoppslag som omtaler at kundene til bedriften er i en vanskelig situasjon og nedbemannet, bidrar til økt forståelse for at dette får konsekvenser for bedriften som videre fører til nedbemanninger.

Bedrift 3 trekker frem at det har vært mindre krevende for de som har mistet jobben i denne situasjonen enn det vanligvis kanskje ville ha vært. Intervjuobjektet sier at mange identifiserer seg med jobben sin, og at det å miste jobben kan være en stor påkjenning. Det intervjuobjektet opplever, er at de som vedkommende har snakket med ikke føler at det har vært skamfullt å miste jobben, da alle vet at dette er noe som pågår i hele bransjen. Intervjuobjektet tror at situasjonen for den enkelte kanskje er mindre utfordrende, siden «alle» vet at de som blir sagt opp ikke har gjort en dårlig jobb.

Når det gjelder medias fremstilling av nedgangen, så forventet vi at medieoppslag kunne tenkes å påvirke lederne sine oppfatninger av nedgangen, som videre kunne påvirke beslutningene om de ansatte (*Proposisjon 7*). Funnene våre om påvirkning fra oppslag i media tyder på at media i noen tilfeller kan ha en form for innflytelse over beslutningene. For eksempel bidrar media til å påvirke forventninger om varigheten til nedgangen, og beslutningene som blir tatt om de ansatte baseres i stor grad på forventninger. Et av vilkårene for å holde på ansatte gjennom nedgangsperioder knytter seg som nevnt til nettopp forventninger om fremtiden $E(T)$, og media ser altså ut til å kunne påvirke disse forventningene, som videre påvirker bedriftens insentiv til å holde på eller kvitte seg med ansatte. To intervjuobjekter trekker frem at psykologi spiller en stor rolle, og at en kan risikere selvoppfyllende profetier ved å ta beslutninger basert på skrivelser i media. De er oppmerksomme på dette, og gir inntrykk av at de prøver å ikke legge for stor vekt på det som kommer frem i media.

I forhold til de ansatte, så gir de fleste bedriftene inntrykk av at alle oppslagene i media om nedgangen og nedbemanninger, gjør det enklere for bedriftene å få forståelse fra de ansatte om hvorfor nedbemanning er nødvendig. Bedriftene påpeker at det ikke har blitt lettere for de å nedbemanne, og at dette fremdeles er tungt og vanskelig, men at det er lettere å få aksept fra

ansatte når dette er noe som gjøres i store deler av bransjen. Dette kan bidra til at bedriftene møter mindre motstand fra de ansatte, da de har forståelse for situasjonen. Dette vil kunne medføre at bedriftene ikke behøver å bruke lang tid på å forklare bakgrunnen for nedbemanninger og permitteringer. På denne måten kan beslutningsprosessen bli gjennomført hurtigere enn dersom bedriftene hadde møtt sterk motstand fra ansatte.

4.3 Påvirkninger på beslutningsprosessen

Funnene over tyder på at flere faktorer påvirker hva bedrifter gjør med de ansatte under den pågående nedgangen norsk olje- og gassbransje, på måter som samsvarer med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. I tillegg hadde vi en forventning om at noen andre faktorer kunne tenkes å påvirke beslutningsprosessene på ulike måter som kan føre til avvik fra den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Vi vil først gjøre rede for funnene vi har gjort som omhandler organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, da vi som nevnt hadde forventninger til at disse påvirker beslutningsprosessene. I tillegg til organisasjonsstruktur og organisasjonskultur har det dukket opp et par andre faktorer som ser ut til å påvirke prosessene. Vi vil derfor se nærmere på hvilke kriterier bedriftene legger til grunn for hvem de beholder ved nedbemanning, før vi ser på hvilken rolle informasjon til ansatte spiller i beslutningsprosessene.

4.3.1 Organisasjonsstruktur

Når det gjelder organisasjonsstruktur, så var vi interesserte i å avdekke hvor i organisasjonen beslutningene blir tatt, og hvilke ulike aktører i organisasjonen som har innflytelse over de endelige beslutningene. Vi valgte som nevnt å utelukke bedrifter som oppga i surveyundersøkelsen at de hadde mindre enn 20 faste ansatte, da det for oss var interessant å se på bedrifter med flere nivå mellom ansatte og toppledelse. Det viser seg imidlertid at den ene bedriften i det endelige utvalget vårt består av bare tre ansatte. Bedriften oppga i surveyundersøkelsen at den hadde 20 faste ansatte. I intervjuet fremkommer det at dette ikke stemmer. Bedriften har nå tre faste ansatte, og på det meste har bedriften bestått av totalt 20 ansatte, hvorav syv var faste ansatte og resten innleid personell. I surveyundersøkelsen til Gjerde og Lindgren (2015) skulle bedriftene fylle inn antall faste ansatte, midlertidige ansatte og innleid personell hver for seg. Det kan tenkes at bedriften oppga summen av faste og innleid personell der de egentlig bare skulle ha opplyst antall faste ansatte. Det at bedriften

bare er tre ansatte førte til at en del spørsmål falt bort og var mindre relevante, og det at denne bedriften kom med i det endelige utvalget representerer en svakhet ved utvelgelsen av bedrifter. Dersom det finnes flere tilfeller hvor bedriftene har misforstått spørsmålene i surveyundersøkelsen til Gjerde og Lindgren (2015) som videre har fått konsekvenser for vår utvelgelse av bedrifter, så vil dette helt klart kunne svekke relevansen av utvalget vårt. I forhold til organisasjonsstruktur mener vi likevel at utvalget vårt er tilfredsstillende, da de resterende 13 bedriftene har over 20 faste ansatte. I intervjuene med disse bedriftene dukket det opp mye interessant som kan relateres til organisasjonsstruktur og beslutningsmyndighet, og det er disse funnene vi videre vil presentere.

4.3.1.1 Innflytelsen til hovedkontoret

Bedriftene vi har intervjuet har hatt ulike typer eierskap, både internasjonalt eierskap med hovedkontorer i utlandet, og lokalt eierskap med hovedkontor i Norge. Dette var noe vi var bevisste på ved utvalg av bedrifter, slik at vi kunne fange opp eventuelle forskjeller mellom bedrifter med internasjonalt og lokalt eierskap. Vi endte opp med fem bedrifter med internasjonalt eierskap og syv bedrifter med lokalt eierskap i det endelige utvalget vårt, og informasjonen disse bedriftene oppga om eierskap i surveyundersøkelsen til Gjerde og Lindgren (2015) stemmer overens med informasjonen som har fremkommet i intervjuene.

Ikke overraskende, så har de ulike hovedkontorene innflytelse over beslutningene om de ansatte, men i hvor stor grad hovedkontorene utøver innflytelse varierer mellom ulike bedrifter. Bedrift 4 er eid av et børsnotert britisk konsern. Da intervjuobjektet i denne bedriften kom hjem fra ferie i september i fjor høst, ble vedkommende kalt rett inn på et strategimøte hvor det ble lagt frem regnskapstall som ikke var tilfredsstillende. I løpet av noen få dager kom eierne med krav om hvor mye bedriften måtte spare frem til jul. Dette førte til at de ansatte ble kallet inn til et hastemøte, hvor situasjonen ble forklart, og de ansatte fikk beskjed om at det ville bli permitteringer. På dette møte la ledelsen frem to alternativer som de ansatte kunne velge mellom: å gå ned 15 prosent i lønn eller å gå ut i ulønnet permisjon. De ansatte fikk to og en halv dag på å ta stilling dette, og i ettertid har de ansatte gitt uttrykk for at de ikke forstod at de kunne velge mellom to alternativer, og at ting gikk altfor fort. Også intervjuobjektet i denne bedriften mener at denne prosessen gikk for fort, men påpeker at lederne hadde kniven på strupen og ble tvunget til å handle raskt.

«Jeg synes jo selv at ting gikk litt fort, men lederne hadde krav på seg. Det er klart at når en har britiske eiere, så er det litt annerledes»

HR-leder bedrift 4

I dette tilfellet spilte altså hovedkontoret en stor rolle for beslutningene. HR-lederen vi intervjuet gir uttrykk at situasjonen ble vanskelig, både for de ansatte og for ledelsen. I ettertid har de ansatte kommet med mye kritikk til denne prosessen, da de mener at de fikk for lite informasjon om hva som var i ferd med å skje, og hvilke alternativ de hadde. Intervjuobjektet sier det er forståelig at de ansatte reagerte, samtidig som ledelsen ikke hadde noe mer informasjon å komme med, men intervjuobjektet innrømmer at de kunne vært tydeligere i den informasjonen de ga.

I bedrift 4 var altså krav fra eierne avgjørende for beslutningene og beslutningsprosessen om de ansatte. Bedriften vi intervjuet hadde lite innflytelse i den nevnte prosessen, og måtte innfri krav fra eierne i forhold til sparing innenfor en gitt tidsramme. I bedrift 2 gir intervjuobjektet inntrykk av at de har mer innflytelse over hovedkontoret enn i tilfellet nevnt over. Denne bedriften har hovedkontor i Norden, og til å være en internasjonal bedrift, er den relativt liten, med i underkant av 1000 ansatte globalt. Intervjuobjektet i denne bedriften forteller at det i forbindelse med nedgangen ble vedtatt ved hovedkontoret at alle baser de ulike stedene i verden måtte kutte kostnader med en viss prosentandel. I denne forbindelse klarte bedriften i Norge å argumentere for at dette ikke ville være mulig, fordi aktivitetsnivået i Norge var relativt høyt på det tidspunktet, og intervjuobjektet påpeker at Norge har stått for en vesentlig del av inntjeningen til bedriften.

«Hovedkontoret er nærme Norge, mye nærmere enn andre baser. Samtidig har Norge alltid vært melkekuen i selskapet, på grunn av at vi har vært flinke til å utnytte utstyret vårt»

HR-leder i bedrift 2

Lokasjonen i Norge klarte å unngå å bli tvunget til å kutte like store kostnader som andre lokasjoner. Intervjuobjektet tror dette blant annet skyldes nærheten til hovedkontoret, og at det er lettere å utøve innflytelse fra Norge enn fra for eksempel Nord-Amerika. Intervjuobjektet tror også at størrelsen på organisasjonen gjør at hovedkontoret relativt greit vil kunne skaffe seg oversikt over det som skjer på de ulike basene, slik at det blir mulig å raskt skaffe et inntrykk av hvor det bør kuttet mest. Intervjuobjektet påpeker at det imidlertid

kan oppstå dårlig stemning i selskapet, dersom en base i Nord-Amerika for eksempel får beskjed om å kutte 20 prosent av de ansatte samtidig som basen i Norge slipper unna.

I tilfellet over kommer det altså frem at det vil kunne være større rom for forhandlinger i mindre organisasjoner, og der det er kort avstand til hovedkontoret. Samtidig utøvde hovedkontoret en viss form for innflytelse over beslutningene, selv om bedriften fikk forhandlet ned kostnadene de måtte kutte. I bedrift 3 kom det imidlertid frem at de i mindre grad ble styrt av hovedkontoret, i alle fall dersom de var proaktive selv. Denne bedriften har lokasjoner i underkant av 15 land, med rundt 2000 ansatte globalt. Da den norske lokasjonen begynte å merke nedgang i aktivitetsnivået, så var de tidlig ute med å fokusere på kostnadsbesparelser gjennom permitteringer og oppsigelser. Det at de tok initiativ til å sette i gang disse prosessene på egenhånd uten innblanding fra hovedkontoret, førte til at de slapp unna krav fra hovedkontoret. Andre lokasjoner som ikke selv iverksatte tiltak opplevde at de ble pålagt å nedbemanne av hovedkontoret. Intervjuobjektet vårt forteller at deres leder, som tok initiativ til nedbemanning, har fått skryt i selskapet for at de var tidlig ute. Denne bedriften slapp altså unna å få instruksjoner fra hovedkontoret, men om de ikke hadde iverksatt tidlige tiltak, så ville de nok fått strengere krav fra hovedkontoret tror intervjuobjektet. Det at de startet prosessen tidlig, har ifølge intervjuobjektet bidratt til at de har klart seg greit gjennom nedgangen, og «kommet seg over den verste kneiken», som intervjuobjektet selv sier. Når det gjelder de bedriftene med internasjonalt eierskap, så spiller altså hovedkontoret ulike roller for beslutningene og beslutningsprosessene som omhandler de ansatte.

I forhold til bedriftene med lokalt eierskap fins det også variasjoner mellom hvilken innflytelse hovedkontoret har i prosessen. Bedrift 8 har tre kontorer i Norge. Hovedkontoret er på Vestlandet, mens CEO sitter på et kontor på Østlandet. De ulike avdelingene setter selv i gang nedbemanningsprosesser, basert på framtidsutsiktene til oppdrag for avdelingene. HR, som sitter på Vestlandet, og avdelingslederen til de ansatte det gjelder tar den endelige beslutningen, og så blir CEO informert om de beslutningene som er tatt. I dette tilfellet ser vi altså at hovedkontoret og CEO i liten grad involverer seg i prosessene. Hvor hovedkontoret og CEO er plassert, har med historisk plassering og bosted til lederen å gjøre. Disse plasseringene har lite praktisk betydning forteller intervjuobjektet, som påpeker at organisasjonen har en flat struktur.

I de andre bedriftene med lokalt eierskap, har hovedkontoret innflytelse over beslutningene i form av at det er der ledergruppen sitter, og det er de som initierer prosessene. Vi vil videre gjøre rede for hvilke betydning ledergruppen har for beslutningene.

4.3.1.2 Innflytelsen til ledergruppen

I de fleste bedriftene, både de med lokalt og internasjonalt eierskap, står ledergruppen sentralt når det kommer til beslutninger om de ansatte. Det varierer imidlertid hvor mange personer som sitter i ledergruppene og hvor mange som har innflytelse over de endelige beslutningene. Ledergruppene sitter med informasjon om budsjett og resultat, og det er de som tar initiativ til å sette i gang permitterings- og nedbemanningsprosesser når resultatene ikke er tilfredsstillende, i alle fall i de tilfellene der internasjonalt eierskap ikke spiller så stor rolle. Ledergruppene består av ledere på ulike nivå, som for eksempel CEO, CFO og HR. Bedriftene gir inntrykk av at ledergruppene bestemmer antallet i forhold til hvor mange som eventuelt skal sies opp og permitteres, men at navn i første omgang ikke diskuteres hos ledergruppen. Navnene er det avdelingsledere som kommer opp med, og så diskuteres disse med ledergruppen før den endelige beslutningen tas.

Det ser altså ut til at ledergruppen tar de endelige beslutningene om hvem som får gå og hvem som får bli i de fleste bedriftene vi har intervjuet, selv om det finnes noen unntak. Bedrift 1 forteller at de endelige beslutningene blir tatt av ledergruppen, som består av fem personer. I tillegg til disse fem personene, forteller intervjuobjektet at totalt, med alle beslutningstakerne som er involvert, så er 25 personer involvert i beslutningen. Dette er det høyeste tallet på personer som nevnes i intervjuene. I bedrift 3 er det også ledergruppen som tar den endelige beslutningen. Denne ledergruppen bestod tidligere av 9 personer, men nå er de 14 som sitter i denne ledergruppen.

I bedrift 4 blir den endelige beslutningen tatt av ledergruppen og de som har personalansvar, og til sammen er det seks personer som er involvert. Intervjuobjektet sier at ingen går i mot administrerende direktør når den endelige beslutningen om hvem som skal sies opp fattes, og at vedkommende får viljen sin dersom ledergruppen er uenige. I bedrift 5 blir oppsigelser og permitteringer først drøftet i ledergruppen, som består av syv personer. Hvor mange som skal nedbemannes drøftes sammen med fagforeningene, og så behandles dette i styret, som godkjenner det en har kommet frem til. Videre er det avdelingsledere og HR som setter opp lister med ansatte basert på utvelgelseskriteriene. Den endelige beslutningen fattes deretter av

ledergruppen. Også i bedrift 6 står ledergruppen ansvarlig for beslutningene som omhandler oppsigelser og permitteringer. Denne gruppen består av ti personer, og her sitter blant annet daglig leder og avdelingsledere. Sistnevnte er ansvarlige for å ta beslutninger om det skal nedbemannes i deres avdelinger, og så tas den endelige beslutningen om hvem som eventuelt må gå i fellesskap i ledergruppen. I bedrift 2 blir beslutning om nedbemanning tatt i ledergruppen, som består av HR, tillitsvalgte, avdelingsledere og daglig leder. Tillitsvalgte er med på drøftingene om utvelgelse, men arbeidsgiver kan velge å gå på tvers av tillitsvalgte sine preferanser. Den endelige beslutningen er det altså daglig leder som tar. I bedrift 7 er det også ledergruppen som tar de endelige beslutningene om permitteringer og oppsigelser, og denne ledergruppen består av fem personer.

Vårt inntrykk er at flere av aktørene som er involvert i prosessen kan være med på å påvirke beslutningene, men at den endelige beslutningen må godkjennes og vedtas av administrerende direktør. Det er kun bedrift 8 som nevner at administrerende direktør bare blir informert om den endelige beslutningen, og at vedkommende ikke er involvert i avgjørelsen om hvem som eventuelt blir permittert eller sagt opp. I denne bedriften blir den endelige beslutningen tatt av HR, nærmeste leder og direktør for det aktuelle fagområdet. I de tilfellene der det ikke eksisterer en mellomleder, tas beslutningen av HR og direktør for fagområdet. I denne bedriften er det altså bare to eller tre beslutningstakere som står for den endelige avgjørelsen om hvem som eventuelt blir sagt opp eller permittert.

I de fleste bedriftene vi har intervjuet, ser det ut til at ledergruppene naturlig nok har stor innflytelse over de endelige beslutningene om hvem som får bli og hvem som må gå ved nedbemanninger og permitteringer. Det har i tillegg kommet tydelig frem i intervjuene at avdelingslederne spiller en stor rolle for hvilke ansatte som skal vurderes for permitteringer og oppsigelser. I noen tilfeller er avdelingslederne en del av ledergruppen, men i andre tilfeller er avdelingslederne under toppledelsen. Dette ser ut til å variere med størrelsen på bedriftene, der de mindre bedriftene gjerne har avdelingsledere inkludert i ledergruppen. Vi vil videre gjøre rede for funnene knyttet til avdelingslederne.

4.3.1.3 Innflytelsen til avdelingsledere

De fleste bedriftene gir som sagt inntrykk av at ledergruppen vurderer hvor mange som skal bli permittert eller sagt opp når det har kommet til det punktet at dette er nødvendig. Når dette er gjort, spilles ballen over til avdelingslederne, som får i oppgave å vurdere hvem de kan

klare seg uten og hvem de er avhengige av å ha med seg videre. Årsaken til at avdelingslederne har innflytelse over hvem som velges ut, begrunnes med at de har best kjennskap til hvilke ressurser de enkelte avdelingene krever.

I bedrift 3 gikk ledergruppen til avdelingslederne når behovet for å redusere kostnader meldte seg. Avdelingslederne ble spurt om å kartlegge hvilke arbeidsoppgaver avdelingen skal gjøre, og hvor mange ansatte som kreves for å gjennomføre disse oppgavene. På dette stadiet var det ikke snakk om navn, men å objektivt se på sin gruppe og hvor mange personer avdelingsgruppene kunne klare seg med. Bedriften opplevde at det i starten var vanskelig å få avdelingslederne til å komme med et tilstrekkelig antall.

«I begynnelsen var det flere ledere som sa de ikke kunne klare seg uten noen, men sånn kunne det ikke være»

HR-leder bedrift 3

Dette var kanskje ikke så overraskende, og som intervjuobjektet selv sier, så tenkte avdelingslederne automatisk på sine team og på konsekvensene for enkeltpersoner. Bedriften jobbet mye med å få avdelingslederne bort fra dette, ved å tenke på stillinger og ikke personer. I de påfølgende rundene kom det etter hvert frem et antall personer for de ulike avdelingene, og bedriften måtte gå mange runder før antallet var tilfredsstillende i forhold til kostnadene som måtte reduseres. Intervjuobjektet forteller at dette ikke var kjekt for noen parter. Avdelingslederne hadde på denne måten en viss innflytelse over hvor mange i deres avdeling som måtte gå, men når personene skulle velges ut, så var dette basert på kriterier som ledergruppen hadde fastsatt i samarbeid med ansattes representanter i arbeidsmiljøutvalget. Avdelingslederne hadde altså ikke direkte innflytelse over hvem som måtte gå.

I bedrift 4 har avdelingslederne imidlertid mer innflytelse over selve utvelgelsen av ansatte. I denne bedriften går avdelingslederne gjennom ansattlister sammen med en annen mellomleder, for å se på hvem de kan la gå og hvem de må ha. Intervjuobjektet opplever at ulike ledere vektlegger ulike hensyn når det skal settes opp lister over ansatte som kan bli valgt ut for permittering og oppsigelser.

«Det er litt interessant i sånne prosesser, du ser jo veldig godt egenskapene hos de forskjellige lederne. Noen er veldig fokusert på drift, mens andre har mer fokus på mennesket»

HR-leder bedrift 4

For å sikre at divisjonssjefene ikke tar beslutninger basert på personlige relasjoner, så er mellomledere med i prosessen, og intervjuobjektet forteller at disse mellomlederne i mindre grad personlig kjenner til de ansatte som beslutningene omhandler. Samtidig innrømmer intervjuobjektet at relasjoner kan spille en rolle for beslutningene som tas.

«Det med å være helt objektiv er veldig vanskelig. Det er det alltid. Men sånn er vi jo som mennesker»

HR-leder bedrift 4

Intervjuobjektet sier at en vil kunne la seg påvirke av kjennskap til den ansatte, spesielt dersom vedkommende utmerker seg positivt. Intervjuobjektet trekker frem holdninger, omgjengelighet, fleksibilitet og hvor pliktoppfyllende de er, som egenskaper en kan la seg påvirke av. Bedrift 13 trekker frem at relasjonen til ansatte kan skape utfordringer i forhold til å være objektiv i nedbemanningssituasjoner. Vedkommende tror at jo nærmere en sitter sine ansatte, jo mer kvier en seg i forhold til slike beslutninger, og intervjuobjektet påpeker at dette er et menneskelig fenomen. I disse bedriftene tyder det altså på at avdelingsledere har stor innflytelse over hvem som havner på listene over ansatte som kan risikere å bli nedbemannet. Den endelige beslutningen er det imidlertid ledergruppen i bedriftene som tar, basert på listene.

Også i bedrift 5 ser det ut til at avdelingslederne spiller en stor rolle for hvem som havner på listen for utvelgelse. I denne bedriften er det divisjonslederne som kommer opp med forslag om hvem de mener er de rette personene som skal få bli i bedriften, basert på utvelgelseskriteriene som er bestemt av toppledergruppen. Etter at forslagene har kommet inn fra avdelingslederne, stiller HR kritiske spørsmål for å påse at kriteriene er brukt rett, og så vil ledergruppen og fagforeningene også kunne stille kritiske spørsmål for å sikre at prosessen fungerer slik som den skal. Den endelige beslutningen blir fattet av ledergruppen, og intervjuobjektet forteller at de som tar den endelige beslutningen vil kunne ha kjennskap til de ansatte som beslutningene omhandler. For å sikre at beslutningen ikke blir påvirket av

kjennskap, setter bedriften opp et detaljert regneark som rangerer de ansatte på bakgrunn av utvelgelseskriteriene og prestasjonsvurderinger, slik at det blir synlig for alle hva beslutningen er basert på.

De fleste bedriftene gir inntrykk av at avdelingslederne selv har ansvar for å vurdere behovet for bemanning i sine avdelinger. Intervjuobjektet i bedrift 6 sier at avdelingslederne har påvirkningsmulighet på de endelige beslutningene om hvem som får bli og hvem som må gå i nedbemanningssituasjoner, da beslutningene blir tatt i fellesskap. I tillegg forteller intervjuobjektet i denne bedriften at avdelingsledere kan ha stor grad av innflytelse i forhold til ansettelser. I løpet av den pågående nedgangsperioden har bedriften permittert 12 ansatte, men i tillegg har de også ansatt to nye personer. Avdelingslederen for kontoret i Midt-Norge kjente til en person som han mente ville passe i bedriften. Dette ble tatt opp i ledergruppen, og personen ble ansatt i bedriften på grunn av avdelingslederen sitt kjennskap til vedkommende.

«Avdelingslederen i Midt-Norge hadde kjennskap til han fra før, da de hadde jobbet sammen for noen år siden. Det er ofte nettverk som avgjør»

HR-leder bedrift 6

Bedriften driver konsulentvirksomhet mot olje- og gassnæringen, og vedkommende som ble ansatt trådte altså inn i samme type stilling som de som er ute i permittering besitter. Dette forsvaret intervjuobjektet med at personen de ansatte er mer «salgbar» enn de som er ute i permitteringer. I dette ligger det at den nyansatte hadde et utbredt nettverk i olje- og gassbransjen i Midt-Norge, noe bedriften manglet fra før.

«Når man kommer i kontakt med kandidater som både kan skaffe seg selv arbeid, men også åpne nye markeder for oss og dermed skaffe arbeid til flere i bedriften, så er det en god grunn til å rekruttere»

HR-leder bedrift 6

Denne avdelingslederen hadde altså innflytelse ved at vedkommende sitt kjennskap til en person førte til ansettelse av denne personen. Når det gjelder avdelingslederne ser vi helt klart at disse kan ha påvirkning i beslutningsprosessen, særlig på de tidligere stadiene i prosessen.

4.3.1.4 Oppsummering av funnene om organisasjonsstruktur

Funnene våre tyder altså på at flere trekk ved organisasjonsstrukturen påvirker beslutningene om de ansatte, og da spesielt i forhold til eierskap, ledergrupper og avdelingsledere.

Når det gjelder bedriftene med internasjonalt eierskap, varierer påvirkningen fra hovedkontoret. Noen bedrifter må i stor grad etterkomme krav fra hovedkontorene, ved at de for eksempel krever hvor store kostnadsreduksjoner bedriften må gjennomføre, som videre kan resultere i nedbemanning og permittering. På denne måten mister bedriftene selv innflytelsen over de endelige beslutningene. På den ene siden er dette fornuftig, da hovedkontorene har oversikt over konsernets økonomiske situasjon som helhet. Samtidig kan det være vanskelig for hovedkontorene å skaffe seg oversikt over virksomheten til de ulike lokasjonene, blant annet på grunn av stor avstand. En kan risikere at lokasjoner som leverer gode resultat blir «straffet» og må kutte kostnader, fordi andre lokasjoner leverer negative resultat. Dette vil i så fall være lite økonomisk rasjonelt og svært uheldig. Andre hovedkontor lar i større grad bedriften selv ta selvstendige beslutninger basert på vurderinger av virksomheten, men om bedriftene ikke tar initiativ selv, så vil hovedkontoret komme med instruksjoner. Bedriftene som har internasjonale hovedkontor må altså tilpasse beslutningene basert på krav og ønsker fra hovedkontorene.

I bedriftene med lokalt eierskap spiller de norske hovedkontorene en rolle i forhold til at det er der ledergruppene sitter. Ledergruppene påvirker i stor grad de endelige beslutningene i nedbemanningsprosesser, mens de har mindre innflytelse ved ansettelse. Ledergruppene varierer i størrelse mellom bedriftene, og dette vil kunne få konsekvenser for beslutningene som fattes. Det fremstår som fornuftig at ledergruppene består av personer som har oversikt over ulike forhold i organisasjonen, slik at flere aspekter blir belyst før en tar endelige beslutninger. Disse beslutningene vil kunne bli påvirket av hvem som sitter i ledergruppene, og det kan oppstå utfordringer dersom ledergruppene består av *for* mange personer. Det vil bli vanskeligere og mer tidkrevende å enes om en beslutning, da de ulike personene trolig vil legge vekt på sine egne interesser ved forhandling om den endelige beslutningen. De fleste bedriftene opplyser at det er administrerende direktør som tar den endelige beslutningen dersom det skulle oppstå uenigheter innad i ledergruppen. På den ene siden kan det være lite fornuftig å overlate den endelige beslutningen til én person, som kan tenkes å handle utfra egeninteresser. På den andre siden må det gjerne være slik at en person har siste ordet, og det er naturlig at dette er administrerende direktør. Denne lederen vil kanskje være mer objektiv

og opptatt av bedriftens interesser som helhet enn andre beslutningstakere i organisasjonen. I tillegg har administrerende direktør gjerne mindre kjennskap til de ansatte den endelige beslutningen om handler, og dette vil kunne redusere faren for beslutninger basert på relasjoner og følelser. Vi mener altså at det fremstår som fornuftig å la administrerende direktør være ansvarlig for den endelige beslutningen.

De fleste bedriftene gir altså inntrykk av de har en sentralisert beslutningsmyndighet i form av ledergrupper og hovedkontor, men samtidig har avdelingsledere og andre aktører på lavere nivå i organisasjonen innflytelse over beslutningene. Fordelen med dette er at en får utnyttet kunnskap og erfaring som disse aktørene besitter. Samtidig kan det oppstå agentutfordringer ved at ulike aktører kjemper for egne interesser. Avdelingslederne er for eksempel med på å sette utvelgelseskriterier i noen bedrifter. I tillegg gir noen av ledergruppene beslutningsmyndighet til avdelingslederne i forhold til å sette opp lister over hvem de må ha med videre, og hvem de kan klare seg uten. Faren ved dette er at avdelingslederne kan ta beslutninger som er i egeninteresse, og som ikke nødvendigvis samsvarer med interessene til bedriften som helhet. Avdelingslederne kan tenkes å rette all oppmerksomhet mot hva som er best for sin avdeling, uten å ta hensyn til hele organisasjonen. Dette vil kunne resultere i agentkostnader. Flere av bedriftene innrømmer at det vil kunne være vanskelig å være helt objektiv når beslutninger skal tas, spesielt desto nærmere en sitter de ansatte beslutningen omhandler. I tillegg trekker som nevnt intervjuobjektet i bedrift 4 frem at noen ledere vektlegger mennesket fremfor drift, noe som kan sies å ikke være i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Det å gi for mye beslutningsmyndighet til avdelingslederne kan derfor tenkes å være problematisk, ved at deres egeninteresse preger beslutningene i for stor grad. Flere av bedriftene påpeker imidlertid at ledelsen, HR og tillitsvalgte har mulighet til å stille kritiske spørsmål til de beslutningene som avdelingslederne tar. Selv om de fleste bedriftene gir uttrykk for at ledergruppen tar den endelige beslutningen ved nedbemanninger, så er inntrykket vårt at avdelingslederne har stor grad av innflytelse tidlig i disse prosessene, og dette vil helt klart kunne påvirke utfallet.

Også ved ansettelse ser det ut til at avdelingsledere har stor grad av innflytelse, kanskje enda mer enn ved nedbemanninger. For eksempel spilte nettverket til en ansatt i bedrift 6 stor rolle for en ansettelse som ble gjennomført i en periode der bedriften egentlig var mest opptatt av nedbemanninger og ikke rekruttering. Det er både fordeler og ulemper knyttet til dette. Det å la kjennskap styre ansettelse, kan sies å ikke være rasjonelt. Sannsynligheten for at det finnes

like gode eller bedre kandidater i arbeidsmarkedet er stor, og ved å basere seg på å bruke nettverk, utelukker en mange kvalifiserte kandidater. Samtidig sparer en tid og ressurser da en slipper å gjennomføre omstendelige rekrutteringsprosesser. I tillegg har vedkommende i bedriften som anbefaler en person han/hun kjenner til, god kjennskap til hvilke ferdigheter personen har og i hvilken grad disse matcher bedriftens behov. Det kan imidlertid være vanskelig for ledelsen å legitimere hvorfor bedriften skal ta inn en ny ansatt, samtidig som det nedbemannes og permitteres i tilsvarende stillinger. At beslutninger blir basert på kjennskap og nettverk, vil derfor kunne føre til stor misnøye og motstand hos ansatte.

I forhold til organisasjonsstruktur, så forventet vi at hvor i organisasjonen den faktiske beslutningsmyndigheten er plassert, ville påvirke utfallet av beslutningsprosessen som omhandler de ansatte (*Proposisjon 8*). Funnene våre ser ut til å bekrefte denne forventningen. Organisasjonsstrukturen påvirker beslutningene om de ansatte, både i forhold til nedbemanning, permittering og ansettelse. Bedrifter bør være oppmerksomme på hvor beslutningsmyndigheten er plassert, hvem som faktisk utøver innflytelse over de endelige beslutningene, og hvilke interesser disse beslutningene egentlig ivaretar.

4.3.2 Organisasjonskultur

I forkant av intervjuene hadde vi en forventning om at organisasjonskultur var noe som kunne påvirke beslutningene om de ansatte, og vi vil videre presentere funnene som relaterer seg til organisasjonskultur.

Svarene vi har fått på spørsmål om hvordan intervjuobjektene vil beskrive organisasjonskulturen har vært varierende. Intervjuobjektet i bedrift 4 gir inntrykk av at organisasjonskulturen er åpen og demokratisk, og at de ansatte er veldig inkluderende og opptatte av hverandres trivsel. Denne bedriften møtte mye motstand i etterkant av permitterings- og nedbemanningsprosessen i fjor høst, da de ansatte mente prosessen gikk for fort og at de ikke hadde fått tilstrekkelig informasjon om alternativene de hadde. Intervjuobjektet mener at bedriften har en sterk organisasjonskultur, og at denne kan ha bidratt til å forsterke motstanden som fulgte etter nedbemanningsprosessen.

«Istedenfor at de spurte lederne sine, så begynte de ansatte å snakke sammen og konstruerte problemer. Noen hadde misforstått, og fortalte det videre til andre, og så trodde andre at det var sånn, og så bare spredde det seg»

HR-leder bedrift 4

Intervjuobjektet tror at den store åpenheten mellom de ansatte, og at de er vant til å kunne snakke sammen, førte til at det ble mye «snakking i gangene» i denne situasjonen, som forsterket misnøyen mot prosessen som var gjennomført. Intervjuobjektet synes det er leit at misforståelser oppstod, og at situasjonen ble vanskelig for de ansatte. Det bedriften lærte fra denne situasjonen, var at de vil gjennomføre en eventuell ny nedbemanningsprosess noe annerledes. Intervjuobjektet forteller at de da vil organisere mer uformelle møter i de ulike avdelingene, der ansatte kan spørre sin nærmeste leder om noe er uklart, noe som kanskje var mer utfordrende for de ansatte å gjøre i allmøtet som ble holdt for alle i bedriften.

I to bedrifter ser det ut til at samhold blant de ansatte, som kan knyttes til støttende kultur ansatte imellom, har ført til at ansatte «ofrer» seg for hverandre i forbindelse med nedbemanningsprosesser. For eksempel trekker bedrift 3 frem at ansatte som nærmet seg pensjonsalder og som har god økonomi, frivillig valgte å gå for å la yngre ansatte få bli.

«Noen sa i møtene at de kunne gå, og at dere må heller la meg enn kollegaen min gå»

HR-leder bedrift 3

Også intervjuobjektet i bedrift 7 nevner et lignende eksempel. Vedkommende har gått ut i en delvis permittering for å spare andre, og intervjuobjektet er kun på jobb to dager i uken.

«Personlig så har jeg frivillig gått ut i en permittering sånn at andre skulle slippe å bli permittert. Hvis ikke jeg hadde blitt permittert så hadde de måtte stenge dørene på arbeidsplassen, så enkelt er det»

HR-leder bedrift 7

I bedrift 4 ble det også nevnt at ansatte var opptatte av å ta vare på hverandre i forbindelse med nedbemanningen og permitteringen, og at enkelte syns synd på de som ble permittert, og forsøkte å ordne opp på vegne av de. Intervjuobjektet forteller at de sterkeste ansatte ville tale

de svakes sak, noe intervjuobjektet mener er en god ting, da de ansatte viser at de bryr seg om hverandre.

I bedrift 6 fikk vi derimot inntrykk av at ansatte ikke var like opptatte av å «redde» hverandre. I denne bedriften ble det stilt krav om at alle måtte gå ned fem prosent i lønn for å unngå omfattende permitteringer. For at denne lønnsreduksjonen skulle gjennomføres, måtte bedriften ha 100 prosent oppslutning fra de ansatte. I dette tilfellet var det enkelte av de ansatte som stilte krav om at dersom de skulle akseptere denne lønnsreduksjonen, så måtte dette få konsekvenser for andre ansatte i form av oppsigelser eller permitteringer. Grunnen var at de ansatte som stilte disse kravene skaffet mest inntjening til bedriften, og opplevde det som urettferdig å skulle gå ned i lønn. De ville derfor kun akseptere lønnsreduksjon dersom dette førte til permittering eller oppsigelse av ansatte som skaffet mindre inntjening til bedriften.

«Det høres gjerne litt kynisk ut at enkeltpersoner skal stille sånne krav, men samtidig er det en del av helheten her»

HR-leder bedrift 6

I bedrift 6 fikk vi inntrykk av at bedriftskulturen ikke var veldig sterk. Intervjuobjektet forteller at selvledelse preger bedriften, og at de ansatte har stor frihet til å påvirke sin egen arbeidsdag og til å skaffe egne oppdrag og kunder. De ansatte kan velge om de vil jobbe på kontoret, ha hjemmekontor eller jobbe ute hos kunden. Det at de ansatte sitter spredt, kan føre til at de ser mindre til hverandre, og at samholdet ikke blir like sterkt blant de ansatte som i en bedrift der ansatte omgås daglig og kjenner hverandre godt.

Når det gjelder ansattes muligheter for innflytelse i beslutningsprosessene som omhandler oppsigelser og permitteringer, så gir samtlige bedrifter inntrykk av at de ansatte ikke har noen reell påvirkningsmulighet på den endelige beslutningen som fattes. Dette ser altså ikke ut til å være noe som påvirkes av sterk eller svak organisasjonskultur. Halvparten av bedriftene sier imidlertid at de ansatte har flere muligheter for å komme med innspill på tidligere stadier i prosessen, der noen innspill blir tatt til følge, og andre ikke. Bedrift 3 trekker frem at de ansatte har hatt innflytelse gjennom de representantene de har valgt inn i Arbeidsmiljøutvalget, men at de ikke har noe innflytelse utover dette. Bedrift 5 og bedrift 2 nevner at ansatte har innflytelse gjennom tillitsvalgte fra de ulike fagforeningene, og bedrift 1

sier at ansatte kan komme med innspill underveis i prosessen, men at det på ingen måte er gitt at disse blir tatt til følge. Vårt inntrykk er derfor at ansatte generelt har liten påvirkning på utfallet av beslutningene, som kan illustreres ved sitatet under.

«Ansatte har vært involvert og informert, men når det gjelder de kommentarene som har kommet inn... Vi hadde kommet frem til de samme konklusjonene om vi hadde gjort dette i et lukket ledelsesmøte også»

HR-leder bedrift 6

Dette kan fremstå som selvmotsigende i forhold til eksempelet nevnt tidligere, der bedrift 6 pekte på at enkelte ansatte stilte krav om at dersom de ble tvunget til å gå ned i lønn, så måtte dette ramme mindre salgbare personer. Selv om dette er en form for innflytelse, så ble ikke spesifikke navn nevnt, det var ledelsen som tok den endelige avgjørelsen om hvem som faktisk måtte gå.

Bedrift 1 trekker frem at kulturen har bydd på utfordringer i forhold til den endrede markedssituasjonen. Intervjuobjektet forteller at kulturen i stor grad bygger på den gamle markedssituasjonen, der volum var positivt og der kostnader eller effektivitet ikke var viktig. Intervjuobjektet sier at bedriften jobber med å endre kulturen, og at en av utfordringene er at ansatte trekker seg bort og tenker «dette har vi vært med på før, og det går nok over om jeg venter lenge nok». Intervjuobjektet mener at disse utfordringene knytter seg til norsk kultur, ikke organisasjonskultur, og at dette er noe overordnet knyttet til vilkårene en har vært vant med i bransjen. Dette må bort mener intervjuobjektet, og peker på at bransjen må effektiviseres. Flere av bedriftene gir inntrykk av at de mener det samme, som for eksempel intervjuobjektet i bedrift 8.

«Det er gjerne litt tungt for ansatte i oljebransjen å måtte ta innover seg at forholdene er sånn som de er nå, fordi en har vært så godt vant i alle år»

HR-leder bedrift 8

Også bedrift 7 trekker frem at bransjen har vært preget av en «skal ha»-kultur, noe vedkommende tror vil endre seg som følge av denne nedgangen. Vedkommende tror at situasjonen en når er inne i har satt en støkk i folk, og at kulturen derfor vil endres på sikt ved at ansatte i bransjen blir mindre kravstore.

Vi var som nevnt usikre på hvilken rolle organisasjonskulturen ville spille i forhold til disse beslutningene. I intervjuene har svarene om organisasjonskultur variert veldig, siden ulike intervjuobjekter har hatt ulike oppfattelser av kultur. Det har også vært utfordrende å finne informasjon som indikerer om ulike typer organisasjonskultur har noen påvirkninger på beslutningene om de ansatte. Flere av bedriftene svarer at de ikke har noen spesiell form for organisasjonskultur. Noen trekker frem at den er åpen, direkte og god, mens andre sier at kulturen ikke er spesielt god. Forventningen vår var at trekk ved bedriftens organisasjonskultur ville påvirke beslutningene om de ansatte under den pågående nedgangen (*Proposisjon 9*), men organisasjonskulturen ser imidlertid ikke ut til å ha noen direkte påvirkning på beslutningene. Det kan tenkes at bedrifter med sterk organisasjonskultur møter mer motstand i nedbemanning- og permitteringsprosesser enn det andre bedrifter opplever, og at prosessene derfor tar lenger tid og blir mer utfordrende, noe bedrift 4 gir uttrykk for.

Flere av bedriftene trekker frem at flere ansatte har «ofret» seg for andre ansatte, slik at de blir permittert eller sagt opp istedenfor kollegaer. Dette kan tenkes å være knyttet til en støttende og god kultur, men det er ikke nødvendigvis slik at dette har noe med kultur å gjøre. Det å tillate at noen blir sagt opp eller permittert for å redde andre, kan ikke sies å være økonomisk rasjonelt. Bedriftene bruker mye tid på å kartlegge hvilke personer de ønsker å ha med videre, og da virker det lite fornuftig å la ansatte påvirke hvem som får bli. Dette kan med andre ord tenkes å forstyrre hele beslutningsprosessen. Vi finner imidlertid ikke tydelig tegn på at selve organisasjonskulturen på noen måte styrker eller svekker beslutningsprosessen.

4.3.3 Kriterier som påvirker beslutningene

I intervjuene har det kommet frem at utvelgelseskriterier spiller en stor rolle når bedriftene skal ta beslutninger om hvem som får bli og hvem som må gå ved nedbemanning. Det er funnene som relateres til dette og hvordan disse kriteriene påvirker disse beslutningene som vi videre vil gjøre rede for.

Før en nedbemanningsprosess er det slik at bedriftene setter opp klart definerte kriterier som viser en oversikt over hvilke egenskaper som skal vektlegges mest før de avgjør hvem som må gå og hvem som får bli. De bedriftene vi har intervjuet ser ut til å identifisere noenlunde identiske kriterier som de anser som viktige. De kriteriene som går igjen er kompetanse og

egnethet, sosiale hensyn, utdanning, ansiennitet, fleksibilitet og salgbarhet. Det som imidlertid varierer noe mellom bedriftene, er i hvilken grad de vektlegger de ulike kriteriene. Alle bedriftene opplyser at de anser kompetanse som det viktigste kriteriet, noe som kan knyttes opp mot tabell 1, der vi beskrev hvordan ansatte med høy kompetanse er mer sannsynlige til å generere konkurransefortrinn enn ansatte med lav kompetanse. Sitatene under illustrerer at bedriftene mener at kompetanse er det viktigste kriteriet.

«Vi har sagt at det er kompetanse som er det viktigste her. Vi må ha igjen de som kan bidra mest til butikken»

HR-leder bedrift 8

«Kompetanse og egnethet står først. Så kommer ansiennitet, og deretter sosiale forhold. Det fjerde er mangfold. Disse punktene vurderer vi de ansatte opp mot, og kompetanse og egnethet skal veie tyngst»

HR-leder bedrift 5

«Det er klart at de som sitter med mye formell kompetanse har fått bli værende, altså de med høyest og lengst utdanning sammen med god erfaring. Den formelle kompetansen har sånn sett vært avgjørende»

HR-leder bedrift 7

Det at bedriftene vektlegger kompetanse, egnethet og erfaring som viktigst, kan sies å være i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Som nevnt representerer β i LH-ligningen verdien per tidsenhet ved reallokering, som i dette tilfellet kan knyttes til den verdien som ansatte en holder på er forventet til å skape i fremtiden ($E(T)*\beta$). Det er naturlig å anta at ansatte med høyest kompetanse og mest erfaring, som kan relateres til bedriftsspesifikk kunnskap, forventes å skape mest verdi for bedriftene. I tillegg er tilpasningskostnadene (α) ved å si opp denne typen ansatte høy, sammenlignet med å si opp ansatte med lav kompetanse og lite erfaring. Dette kan videre knyttes opp mot tabell 1, da ansatte med høy formell kompetanse og høy bedriftsspesifikk kunnskap antas å være mer sannsynlige til å generere konkurransefortrinn enn ansatte med lav formell kompetanse og lav bedriftsspesifikk kunnskap.

Når det gjelder ansiennitet, så ser dette ut til å spille størst rolle i de bedriftene som er styrt av tariffavtaler og som har fagforeninger involvert. Andre bedrifter forsøker å legge lite vekt på ansiennitet. Intervjuobjektet i bedrift 5 forteller at de i utgangspunktet ikke ønsker å la ansiennitet være førende for hvem som skal få bli, men at hovedavtalen vektlegger ansiennitetsprinsippet, og at de derfor må ta hensyn til det. Intervjuobjektet sier videre at dersom de har et tilfelle der en dyktig nyutdannet ansatt med stort potensiale står i fare for å bli sagt opp, og alternativet er å si opp en senior med 20 års ansiennitet, så er det vanskelig å ikke ta hensyn til ansiennitet. Intervjuobjektet synes det er trist å måtte la unge ansatte som er flinke og som scorer høyt på kompetanse og egnethet gå, til fordel for eldre ansatte.

I forhold til sosiale hensyn og mangfold, så ser dette ut til å kun ha hatt påvirkning i noen få enkelttilfeller. Intervjuobjektet i bedrift 4 forteller at en ansatt ikke kunne gå med på 10 prosent lønnsreduksjon, på grunn av vedkommende sin familiesituasjon. Den ansatte kunne imidlertid gå med på å bli permittert en dag i uken uten lønn, og denne dagen kunne vedkommende bruke til å ta seg lønnet arbeid hos en kamerat. Intervjuobjektet mener at dette ble en god løsning for begge parter.

Også i bedrift 3 har sosiale hensyn spilt en rolle for beslutningen om de ansatte. Bedriften skulle i utgangspunktet permittere 13 personer, som var «bestillingen» fra hovedkontoret. Intervjuobjektet forteller at bedriften endte opp med å permittere 12.

«Dette var som følge av at det var en person som egentlig burde ha gått, men på grunn av familiesituasjonen og sosiale forhold, så kunne vi ikke gjøre det»

HR-leder bedrift 3

I forhold til det å vektlegge sosiale hensyn og mangfold, så kan dette sies å ikke være i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Dette fordi bedriftene kanskje beholder ansatte som kan generere mindre verdi enn andre ansatte. Den økonomisk rasjonelle tilnærmingen ser bort i fra slike «myke» faktorer, men et par av bedriftene ser altså ut til vektlegge denne typen hensyn i tilfeller hvor det å miste jobben vil ramme den enkelte ansatte uforholdsmessig hardt.

Bedriftene har altså definert utvalgsriterier som de legger til grunn for beslutningene sine, og de fleste bedriftene tar utgangspunkt i de samme kriteriene. Det ser imidlertid ut til å være

noen variasjoner i forhold til hvor i prosessen kriteriene tas i bruk. I bedrift 4 går avdelingslederne gjennom lister over sine ansatte sammen med verkstedsjefene, for å se på hvem de må ha med videre og hvem de kan klare seg uten. Neste steg i prosessen er at avdelingslederen for den aktuelle avdelingen, økonomisjef, administrerende direktør og HR går gjennom ansattlistene sammen og diskuterer seg imellom, med utgangspunkt i de definerte utvelgelseskriteriene. I startfasen av nedbemanningsprosessen i bedrift 3, ser avdelingslederne på hvor mange personer de minst må ha for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene sine, men i denne fasen er det ikke snakk om navn. Etter å ha kommet opp med et antall, diskuterer ledergruppen og arbeidsmiljøutvalget hvilke kriterier som skal legges til grunn. Når dette er gjort, ser de på de ulike avdelingene, og antallet avdelingslederne har sagt de kan klare seg uten. Deretter blir kriteriene videre lagt til grunn ved utvelgelsen av personer i hver avdeling, basert på antallet de har kommet frem til.

I bedrift 5 foregår dette på en litt annen måte. Her drøfter ledergruppen og fagforeningene kriteriene i forkant, før avdelingslederne kommer med forslag om hvem de ønsker å beholde basert på utvalgskriteriene som er satt. Denne bedriften setter opp detaljerte regneark med oversikt over de ansatte basert på kriteriene og prestasjonsvurderinger av de ansatte, og så tas beslutningene på bakgrunn av dette. Bedrift 8 forteller også at de detaljert ser på «plusser og minuser» ved ulike ansatte før de avgjør hvem de skal kalle inn til drøftelsesmøter. De andre bedriftene vi har intervjuet nevner ikke slike detaljerte oversikter, og gir mer inntrykk av at kriteriene blir brukt i diskusjoner i ledergruppene når beslutninger skal tas. Vi forstår det slik at disse bedriftene ikke skriftlig noterer plusser og minuser, men at de mer diskuterer i ledergruppen hvem de mener er mest hensiktsmessig å ha med seg videre.

4.3.4 Informasjon til ansatte

Utvelgelseskriteriene beskrevet over ser naturlig nok ut til å spille en rolle for beslutningene som tas om hvem som må gå og hvem som får bli ved nedbemanning og permitteringer. I forhold til hvordan de ansatte informeres om nedbemanning og permittering, ser dette ut til å variere noe mellom bedriftene. Hvordan bedriftene velger å informere sine ansatte om at bedriften må nedbemanne og permittere, og hvem dette gjelder får ikke direkte konsekvenser for beslutningene, men rekkefølgen for hvordan dette gjennomføres påvirker permitterings- og nedbemanningsprosessene. Vi vil videre presentere de funnene som omhandler informasjon til ansatte.

Når bedriftene har fått oversikt over hvilke ansatte som står i fare for å bli permittert og nedbemannet, må de ansatte det gjelder informeres. I forhold til permitteringer er det få lovbestemmelser som regulerer hvordan de ansatte skal informeres om at de blir permittert. Kravet i lovverket er som nevnt at ansatte skal motta et skriftlig varsel senest 14 dager før permitteringen iverksetter.

I forhold til oppsigelser er dette derimot strengere regulert av lovverket. Det stilles krav om at ansatte som vurderes sagt opp skal innkalles til drøftelsesmøter, så lenge det er praktisk mulig. Slike møter er derfor noe bedriftene vi har intervjuet benytter seg av. Alle bedriftene forteller at de i tillegg benytter seg av allmøter, der alle ansatte informeres om den økonomiske situasjonen og at nedbemanninger er nødvendig. På denne måten blir de ansatte forberedt på at de vil kunne motta innkalling til drøftelsesmøter. Samtidig vil allmøter kunne spre frykt blant alle ansatte for at de står i fare for å miste jobben. De fleste gjennomfører allmøter *før* de individuelle drøftelsesmøtene, men det er imidlertid to bedrifter som har en annen fremgangsmåte:

I forkant av allmøtene i bedrift 3, der administrerende direktør skulle informere om at oppsigelser var nødvendig og at det ville komme drøftelsesmøter, ble de ansatte som skulle kalles inn til drøftelsesmøter informert.

«Vi ville ikke at alle skulle gå og være bekymret i flere uker, og de ansatte ble informert ansikt til ansikt. Vi brukte mye tid på å gjøre dette ordentlig»

HR-leder bedrift 3

Også i bedrift 6 ble de berørte ansatte informert dagen før allmøte. Dette omhandlet imidlertid permitteringer. De ansatte i denne bedriften ble kalt inn til et møte med ledelsen, der de ble informert om at de ville bli permittert og de mottok skriftlig permitteringsvarsel. Dagen etterpå ble det gjennomført allmøter der ledelsen informerte om at det ville bli gjennomført permitteringer.

Lovverket har altså klare regler for hvordan ansatte skal informeres om oppsigelser, og dette er noe bedriftene naturlig nok følger. Det at to bedrifter har valgt en annen tilnærming for å informere de ansatte, kan tenkes å bidra til mindre frykt og mindre motstand i forbindelse med permitterings- og nedbemanningsprosesser. Dette vil kanskje kunne bidra til at de

ansatte i større grad aksepterer omstillingen i organisasjonen. Datagrunnlaget vårt er imidlertid begrenset på dette området, og det er vanskelig å si hvilke implikasjoner ulike måter å informere ansatte på vil kunne ha for gjennomføring av omstillingsprosesser.

4.4 En økonomisk rasjonell beslutningsprosess?

Vi har nå presentert de funnene som relaterer seg til selve beslutningene og beslutningsprosessen i forhold til nedbemanning, permitteringer og nyansettelser, og som nevnt har intervjuobjektene gitt begrenset informasjon om rekrutteringsprosessene. Videre vil vi derfor analysere funnene som relateres til nedbemannings- og permitteringsprosessene med utgangspunkt i den rasjonelle beslutningsprosessen beskrevet tidligere i utredningen. Dette for å undersøke om prosessene fremstår som rasjonelle.

4.4.1 En rasjonell beslutningsprosess

Det første steget i den rasjonelle beslutningsprosessen beskrevet av Bazerman og Moore (2012) er *problemdefinisjon*. I dette tilfellet kan det sies å være å kartlegge hvilke bemanningsbehov bedriftene vil ha fremover. I forhold til at det er knyttet stor usikkerhet til varigheten av nedgangen, vil det kunne være utfordrende for bedriftene å planlegge bemanning langt frem i tid. Press på økt effektivisering og økte kostnadsbesparelser fører til at de fleste av bedriftene på kort sikt ikke har råd til å holde på alle sine ansatte, og at de derfor må nedbemanne og permittere. Vi opplever at bedriftene i stor grad baserer beslutninger på egne forventninger om varigheten, og de fleste tror at situasjonen vil være utfordrende ut 2016. Dette kan knyttes til $E(T)$ i LH-ligningen. Det at bedriftene har forventninger om at nedgangen er av langvarig karakter, får implikasjoner for hva de bør gjøre med de ansatte basert på den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Et av de fire vilkårene for å holde på ansatte er som nevnt sannsynligheten for at det vil bli bruk for disse ansatte i fremtiden. Bedriftene gir uttrykk for at de forventer at bransjen aldri vil komme tilbake på det nivået den har vært i forhold til inntjening, og at effektivisering derfor er nødvendig. Dette kan tyde på at bedriftene har forventninger om at de ikke vil få bruk for all den overskuddskapasiteten i arbeidskraft som de besitter. Basert på den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, er nedbemanning et alternativ dersom en ikke forventer å få bruk for ansatte i fremtiden. Bedriftene ser ut til å foreta en grundig problemdefinisjon før de iverksetter tiltak som nedbemanning, og slike tiltak er altså i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen.

Når beslutningen om å nedbemanne er tatt, kan det andre steget i den rasjonelle beslutningsprosessen tenkes å være å *identifisere ulike kriterium* for hvem som skal sies opp og hvem som eventuelt permitteres. Her ser bedriftene ut til å identifisere noenlunde identiske kriterier. De kriteriene som går igjen er kompetanse og egnethet, sosiale hensyn, utdanning, ansiennitet, fleksibilitet og salgbarhet. Vårt inntrykk er at bedriftene bruker tid på å diskutere disse kriteriene, og at de derfor er godt gjennomtenkte.

Det tredje steget blir da å *vekte de ulike kriteriene*, og der er det noe variasjon mellom hva bedriftene anser som de viktigste og mindre viktige kriterier. De fleste bedriftene trekker som nevnt frem kompetanse og egnethet som de viktigste kriteriene når de skal vurdere hvem de ønsker å si opp og å permittere. Det å vektlegge kompetanse og egnethet er i tråd med β i LH-ligningen, som altså knytter seg til verdien ansatte kan generere ved alternativ anvendelse. Ansatte med høy kompetanse og som er best egnet til stillinger, vil trolig bidra til mer verdiskaping enn andre ansatte. I tillegg vil tilpasningskostnaden (α) trolig være høyere ved å kvitte seg med ansatte med høyest kompetanse og som er best egnet til stillingene, for så å måtte rekruttere nye ansatte til disse stillingene dersom markedet snur. I tillegg til kompetanse og egnethet, så er det altså flere bedrifter som vektlegger fleksibilitet og allsidighet som kriterier. Dette kan som nevnt også knyttes til β i LH-ligningen, da fleksible og allsidige ansatte kan tenkes å kunne generere verdi på tvers av ulike avdelinger og stillinger i større grad enn mindre fleksible og allsidige ansatte. Det at bedriftene vektlegger ulike kriterier kan altså knyttes til det tredje steget i den rasjonelle beslutningsprosessen. Det at bedriftene vektlegger kompetanse, egnethet, fleksibilitet og allsidighet er i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Det har imidlertid kommet frem i intervjuene at også kriterier som ansiennitet, sosiale hensyn og mangfold vektlegges ved utvelgelsesprosesser, og disse kriteriene vil vi komme tilbake til senere.

Etter å ha vektet kriteriene, er det fjerde steget i prosessen å *generere flere alternativ*. I dette tilfellet kan ulike alternativer omhandle om en skal gjennomføre oppsigelser, permittering og nyansettelser, samt hvilke ansatte som eventuelt skal sies opp, permitteres eller ansettes. De som tar beslutningene vil ha flere alternativer i forhold til hvem de kan si opp og hvem de kan permittere. Bedriftene vi har intervjuet forteller at de setter opp lister med navn på ansatte som kan være aktuelle å nedbemanne. På denne måten genererer de alternativer, og ulike personer er involvert i valget mellom de ulike alternativene.

Etter å ha generert alternativer, blir det femte å *rangere alternativene langs kriteriene*. De bedriftene vi har intervjuet vurderer for eksempel permitteringer opp mot oppsigelser når bedriften har tatt beslutningen om at de må kutte kostnader som relateres til de ansatte. Permittering er som nevnt en slags form for «labor hoarding» ved at en holder på ansatte med en forventning om å få bruk for de i fremtiden. Dersom bedriftene derimot forventer at de ikke vil få bruk for overskuddskapasiteten i fremtiden, så benytter seg i større grad av oppsigelser. Dette samsvarer med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Vi har funnet at endringen i permitteringsregelverket har gjort permittering til et bedre alternativ enn det var tidligere, da kostnadene ved dette har blitt mindre for bedriftene. Bedriftene velger derfor permittering fremfor oppsigelser i tilfeller hvor oppsigelse tidligere hadde blitt valgt. Denne permitteringsregelendringen kan knyttes til høyresiden i LH-ligningen, som representerer kostnaden ved å holde på ansatte. $E(T) * w$ kan sies å ha blitt redusert ved denne regelendringen, da bedriftene bare er lønnspliktige i ti dager og ikke 20 som var tilfellet før 1. juli. På denne måten har altså permittering blitt et bedre alternativ, noe bedriftene ser ut til å ta hensyn til ved vurderingen av permittering versus oppsigelser.

I tillegg til å vurdere permitteringer opp mot oppsigelser, må bedriftene også bestemme seg for hvilke ansatte som eventuelt får bli eller må gå. Som nevnt setter to bedrifter opp de ulike kriteriene i et regneark og rangerer de ansatte basert «plusser og minuser». De andre bedriftene har ikke beskrevet lignende formelle prosedyrer for rangering av kriteriene. Disse bedriftene gir mer inntrykk av at de diskuterer dette i møter i ledergruppen. På denne måten tolker vi det slik at alle bedriftene foretar rangering av alternativene langs ulike kriterier.

Når bedriftene har rangert de ansatte og vurdert konsekvensene ved å velge ulike alternativ, er det sjette og siste steget å *regne ut den optimale beslutningen*. Bedriftene vi har intervjuet gir ikke inntrykk av at gjennomfører en spesiell utregning i forkant av beslutningene om hvorvidt en skal nedbemanne, og videre hvem som eventuelt vil bli rammet av oppsigelse eller permittering. Forklaringen på dette kan være at det vil kunne være svært vanskelig for bedriftene å sette opp nøyaktige utregninger for hvor store inntekter og kostnader hvert alternativ vil kunne representere. Samtidig så vil det være slik at bedriftene har en viss formening om hvilken verdi som er forbundet med de ulike alternativene, da de ser ut til å gjennomføre grundige beslutningsprosesser.

Basert på dette er vårt inntrykk at bedriftene tilsynelatende følger den økonomisk rasjonelle tilnærmingen og en rasjonell beslutningsprosess ved beslutninger om humankapitalen. Som nevnt tidligere i denne avhandlingen, er det imidlertid slik at beslutningstakere i mindre grad benytter seg av en rasjonell tilnærming når de skal ta beslutninger, og vi vil videre diskutere de funnene som kan tyde på at bedriftene ikke følger den økonomisk rasjonelle tilnærmingen.

4.4.2 Avvik fra det rasjonelle

Mennesker har som nevnt begrenset rasjonalitet, og nøyer seg med tilfredsstillende løsninger. I forbindelse med en nedgangsperiode vil det være naturlig å anta at beslutningstakerne har begrenset mulighet til å skaffe seg oversikt over summen av alle de positive og negative sidene ved hvert enkelt alternativ de har tilgjengelig. Beslutningstakerne tar derfor beslutninger som de mener er «gode nok» basert på kriteriene de har identifisert.

Begrenset tid vil også kunne forhindre beslutningstakerne i å søke etter enda bedre alternativ, og en tar beslutninger som er tilfredsstillende. Som nevnt baserer beslutningstakere seg på heuristikker, altså forenklete strategier og tommelfingerregler, da omgivelsene kan være komplekse å håndtere. Dette vil medføre at beslutningstakerne i våre bedrifter gjennomfører beslutningsprosessene slik de alltid har gjort det, uten å søke etter ytterligere informasjon som kunne ha ført til en bedre beslutning.

Som nevnt forteller flere av intervjuobjektene at det er færre, og i noen tilfeller andre personer, som er involvert i ansettelser enn nedbemanning. Ansettelser kan tenkes å være en mindre omstendelig prosess enn nedbemanning, og ansettelser er mindre regulert av lovverket. Dette kan være årsaken til at færre involveres, og at bedriften nøyer seg med ansettelser som er tilfredsstillende. Det at færre involveres, vil begrense muligheten til å innhente informasjon om alle potensielle kandidater, og en vil ha begrenset mulighet til å foreta en grundig vurdering av alle kandidaters kvalifikasjoner. På denne måten vil avgrenset rasjonalitet kunne føre til at bedriftene går glipp av kandidater som er bedre kvalifisert enn de som ansettes. Dette kan være en indikasjon på at beslutningsprosessene er mindre rasjonelle ved rekruttering enn ved nedbemanning.

Det kan også tenkes at rasjonaliteten til beslutningstakerne i bedriftene vi har intervjuet blir påvirket av bias, for eksempel overdrevet selvtilit. Vi har blant annet sett at beslutningene i stor grad baseres på forventninger om fremtiden. Det er stor usikkerhet knyttet til varighet av

nedgangen, og det kan være at beslutningene blir basert på overdreven tro på egen evne til å estimere varigheten og framtidsutsiktene. På denne måten vil altså overdreven selvtilit kunne svekke dømmekraften til beslutningstakerne. Vi har imidlertid ingen data som tyder på at dette er tilfellet, men bias vil være vanskelig å observere, og vi kan derfor ikke utelukke at beslutningstakerne ikke blir påvirket av bias.

Det at beslutningene i bedriftene vi intervjuer blir tatt av flere personer med motstridende interesser, kan også føre til at beslutningene til en viss grad vil avvike fra det rasjonelle. For eksempel kan det tenkes at fagforeninger, avdelingsledere og daglig leder har motstridende interesser, og disse aktørene vil da forhandle basert på sine egne interesser. Som nevnt vil utfallet av en forhandling kunne bli påvirket av egne synspunkter, vurderinger og beslutninger, og også av andre parter sine valg og vurderinger. For eksempel finner vi at ansiennitet som utvelgelseskriterium ser ut til å bli vektlagt i større grad i bedrifter hvor fagforeninger står sterkt. Som nevnt vil det kunne være slik at det å vektlegge ansiennitet ikke samsvarer med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Det kan tenkes at personer som har vært lenge i bedriften besitter høy kompetanse, men samtidig vil de kunne ha mindre arbeidskapasitet og høyere lønninger enn de yngre ansatte i bedriften.

I tillegg vil størrelsen på ledergruppene kunne bidra til å svekke rasjonaliteten ved beslutningene. Inntrykket vårt er at det er store variasjoner i hvor mange som er involvert i de endelige beslutningene som omhandler hvilke ansatte som får bli og hvilke som må gå i bedriften. Intervjuobjektet i bedrift 1 forteller at 25 personer er involvert, og interessene til alle disse 25 vil trolig ikke samsvare. Dermed oppstår forhandlinger, hvor det kan tenkes at mindre fornuftige interesser vinner frem, ved for eksempel at en avdelingsleder får gjennomslag for sine synspunkter. *For* store ledergrupper vil altså kunne representere en utfordring, men det samme gjelder også *for* små ledergrupper. I bedriften hvor bare to var involvert i den endelige beslutningen, så vil det kunne være for få interesser og hensyn som vektlegges. Størrelsen på ledergruppene kan altså tenkes å forstyrre rasjonelle beslutninger ved at for mange eller for få hensyn ivaretas.

Våre funn indikerer at også eierskap og innflytelsen til avdelingslederne har påvirkninger på beslutningsprosessene. Bedriftene med internasjonalt eierskap ser ut til å ha mindre frihet over egne beslutninger, og noen bedrifter må etterkomme krav fra hovedkontorene. Dette kan være fornuftig, men samtidig vil ikke hovedkontorene nødvendigvis ha fullstendig oversikt

over de ulike lokasjonenes økonomiske situasjon. Dersom for eksempel lokasjoner som gjør det bra, sammenlignet med andre lokasjoner, tvinges til å gjøre nedbemanning, så er ikke dette fornuftig. I forhold til avdelingslederne, så kommer det frem at disse vil kunne ha ulike typer innflytelse på forskjellige stadier i beslutningsprosessene. Det å delegere for mye beslutningsmyndighet til disse avdelingslederne, vil som nevnt kunne være uheldig og representere økte agentkostnader, da avdelingslederne kan tenkes å være mest opptatt av egeninteresser og mindre opptatt av bedriftens interesser som helhet.

Vi ser altså at det vil være flere faktorer som kan føre til at beslutningstakerne og beslutningsprosessene i de bedriftene vi har studert vil kunne avvike fra det rasjonelle. Dean og Sharfman (1996) hevdet som nevnt at beslutningsprosessene vil kunne relateres til hvor effektive beslutningene blir. Det at beslutningstakerne og beslutningsprosessene hos våre bedrifter ikke fullt ut følger rasjonelle mønstre, vil altså kunne føre til at utfallene av beslutningene ikke blir de mest effektive.

4.5 Ny innsikt og nye proposisjoner

Et av målene for denne utredningen har vært å generere ny kunnskap som kan danne utgangspunkt for fremtidige forskningsprosjekt ved S T O P. Innsikten vi har fått gjennom denne masterutredningen kan tenkes å danne grunnlag for noen nye proposisjoner, som vil kunne benyttes i videre forskningsprosjekt.

Vi valgte som nevnt ut bedrifter som opplyste i surveyundersøkelsen til Gjerde og Lindgren (2015) at de hadde blitt rammet av nedgangen i oljebransjen. Det første vi har bemerket oss i dette forskningsprosjektet, er at denne nedgangen ser ut til å ha rammet flertallet av bedriftene vi har intervjuet hardere enn tidligere nedganger i bransjen. De fleste av disse bedriftene gir uttrykk for at svingninger i markedet er noe de er vant til, men at det er noe helt spesielt med denne nedgangen. Enkelte av intervjuobjektene kaller det et «paradigmeskifte», og ser på dette som en sunn korrigering av en bransje som har vært preget av svært høye kostnader. Flere av bedriftene tror at en ikke vil komme tilbake på det nivået som har vært tidligere, og at en effektivisering av bransjen har vært helt nødvendig. Det at de forbereder seg på et paradigmeskifte, der de kanskje må få mer ut av færre ressurser, svekker i stor grad insentivet til å holde på ansatte gjennom nedgangen. Dette kan knyttes til $E(T)$ i LH-

ligningen, som omhandler forventninger. Det at bedriftene forventer at nedgangen representerer et paradigmeskifte, hvor markedssituasjonen aldri vil bli den samme igjen, fører til at «labor hoarding» ikke er hensiktsmessig og bedriftene blir tvunget til å nedbemanne. Dette kan være en del av forklaringen på hvorfor Gjerde og Lindgren (2015) fant at bedriftene i oljebransjen i mindre grad enn det en kunne forventet holder på de ansatte gjennom nedgangen. Dette stemmer overens med vilkårene som ligger bak LH-ligningen til Knudsen og Lien (2015). Det å holde på ansatte gjennom en nedgangsperiode vil kun være hensiktsmessig dersom en har en forventning om at en faktisk vil få bruk for disse ansatte når nedgangsperioden er over. Hvor hardt bedrifter rammes av økonomiske sjokk vil altså påvirke incentivet til å holde på ansatte. Det kan tenkes at dette økonomiske sjokket har rammet gjennomsnittet av bedriftene i olje- og gassbransjen hardere enn finanskrisen rammet gjennomsnittet av bedrifter. I så fall vil dette kunne forklare hvorfor bedrifter i norsk olje- og gassbransje i mindre grad holder på ansatte sammenlignet med funnene fra finanskrisen i 2008/2009. Det bør påpekes at vi har tatt utgangspunkt i bedrifter som har opplyst at de har blitt rammet av oljeprisnedgangen, og vi vil derfor ikke kunne generalisere funnene til alle bedrifter i bransjen. Et nytt forskningsprosjekt kan derfor være å for eksempel se på om det er slik at gjennomsnittet av bedrifter i norsk olje- og gassbransje har blitt hardere rammet enn hva gjennomsnittet av bedrifter ble under finanskrisen. Videre vil en da kunne se nærmere på om det er dette som er hovedforklaringen på at «labor hoarding» ikke fremstår som like relevant i den pågående nedgangen i oljebransjen, sammenlignet med for eksempel finanskrisen i 2008/2009.

I forhold til HMS, så var dette som nevnt noe vi fikk innspill om fra bekjente i bransjen. Det mest interessante funnet som relaterer seg til HMS, er at HMS-bemanningen justeres i forhold til aktivitetsnivå. Dette betyr at HMS ikke påvirker den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, da HMS er skalerbart og justeres ut i fra forventet aktivitetsnivå. HMS står som nevnt sterkt i bransjen, noe bedriftene tar hensyn til ved nedbemanning, for å sikre at HMS-hensyn ivaretas.

Et annet interessant funn, er at enkelte av bedriftene vi har intervjuet i noen tilfeller vektlegger sosiale hensyn og mangfold som utvelgelseskriterier i nedbemanningsprosesser. Selv om dette ikke er representativt for alle bedriftene vi har studert, så kan det være interessant å se videre på betydningen av denne typen «myke» kriterier i nedbemanningsprosesser. Det å vektlegge sosiale hensyn og mangfold, samsvarer ikke med

den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Ved at bedriftene beholder ansatte de egentlig burde ha kvittet seg med dersom de fulgte den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, så påfører dette bedriften unødvendige kostnader. I utgangspunktet har bedriftene vurdert disse ansatte til at kostnadene er større enn gevinstene ved å holde på de, og basert på LH-ligningen skulle en derfor forvente at disse blir nedbemannet. På grunn av sosiale hensyn blir derimot disse ansatte beholdt, noe som dermed påfører en unødvendig kostnad. Dersom det å beholde en ansatt på grunn av sosiale hensyn fører til at en annen ansatt må gå, så kan dette få uheldige konsekvenser. Dersom den ansatte som tvinges til å gå besitter høyere formell kompetanse og høyere bedriftsspesifikk kunnskap enn vedkommende som får bli på grunn av sosiale hensyn, så vil bedriften kunne gå glipp av muligheten denne ansatte har til å bidra til konkurransefortrinn⁷. Det samme kan tenkes å gjelde i tilfeller hvor mangfold blir vektlagt som utvelgelseskriterium. Dersom en bedrift for eksempel ønsker at begge kjønn skal være representert på arbeidsplassen, og lar dette styre hvem som får bli og hvem som må gå i nedbemanningsprosesser, så vil heller ikke dette samsvare med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen dersom de med høyest kompetanse og bedriftsspesifikk kunnskap må gå. Vi mener det vil kunne være interessant å se videre på hvilke betydning slike «myke» kriterier har i nedbemanningsprosesser, da det å vektlegge disse vil kunne komme i konflikt med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Basert på det over har vi formulert følgende proposisjon:

Ny proposisjon 1: *«Myke» kriterier som sosiale hensyn og mangfold påvirker beslutningsprosesser om de ansatte på måter som kan forstyrre en økonomisk rasjonell tilnærming*

Selv om det å vektlegge myke kriterier kan tenkes å ikke samsvare med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, så bør det påpekes at det å se bort fra kriterier som mangfold og sosiale hensyn i noen tilfeller kan straffe seg for bedriften. For eksempel vil omdømmet til en bedrift kunne bli svekket dersom bedriften kun beholder menn på arbeidsplassen, eller om bedriften sier opp personer som er i en vanskelig familiesituasjon. Dette vil altså kunne øke kostnaden ved å ikke vektlegge slike hensyn. Dersom bedrifter skal følge en økonomisk rasjonell tilnærming fullt ut, så bør de for eksempel nøye vurdere kostnadene opp mot gevinstene ved å si opp ansatte som ivaretar mangfold.

⁷ Tabell 1

I forhold til bedriftsspesifikk versus generell kunnskap, er det et fåtall av bedriftene vi har intervjuet som har nevnt at dette er veldig relevant. Det snakkes mer om bransjespesifikk kunnskap, og at de ansatte som får bli i bedriften er de som er mest fleksible og allsidige, og som kan brukes på tvers av organisasjonen. Dette er interessant, da litteraturen vår tilsier at bedrifter i større grad burde holde på ansatte med bedriftsspesifikk kunnskap enn generell og allsidig kunnskap, da de tilpasningskostnadene forbundet med å si opp for så å rekruttere spesialiserte ansatte er høyere. Bedriftene påpeker at denne nedgangen har rammet alle type ansatte. Tidligere har ingeniører, som gjerne har høy grad av bedriftsspesifikk kunnskap, stort sett blitt «spart» ved nedbemanninger. I forbindelse med denne nedgangen har det derimot blitt gjort nedbemanninger i alle stillinger, og også ingeniører har blitt rammet. Med utgangspunkt i den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, ser det altså ut til at gevinstene ved å holde på fleksible og allsidige ansatte trumfer denne tilpasningskostnaden. Dette kan som nevnt knyttes opp mot β i LH-ligningen, da det kan tenkes at fleksible og allsidige ansatte kan generere mer verdi på tvers av en bedrift enn spesialiserte ansatte. Det kan være interessant å se videre på betydningen av de ansattes fleksibilitet ved nedbemanningsprosesser, og med utgangspunkt det overnevnte har vi formulert følgende proposisjon:

Ny proposisjon 2: *Gevinsten ved å holde på fleksible ansatte kan være større enn tilpasningskostnadene forbundet ved å nedbemanne spesialiserte ansatte*

Selv om fleksibilitet og allsidighet ser ut til å være viktige kriterier, så kommer det også frem i noen tilfeller at bedriftsspesifikk kunnskap er relevant. Som nevnt trekker bedriftene frem at permittering har blitt mer attraktivt etter hvert som de har gjennomført nedbemanningsprosesser, på grunn av den typen ansatte som er igjen. Ansatte med kjernekompetanse om bedriftens virksomhet ser ut til å i større grad bli permittert enn sagt opp, da denne typen ansatte er vanskeligere å erstatte enn for eksempel økonomer. Samtidig kan det tenkes å være vanskelig å flytte rundt på ansatte med spesialisert nøkkelkompetanse om ulike bedriftsspesifikke forhold, som ikke nødvendigvis kan brukes i mer enn én avdeling. Vårt inntrykk er derfor at bedrifter velger å permittere de som har høy bedriftsspesifikk kunnskap og lav reallokeringsverdi (β). Det å permittere ansatte i nedgangsperioder, kan som nevnt sammenlignes med å holde på de ansatte gjennom vanskelige tider, og basert på LH-ligningen vil vurderingen av om en skal permittere være en avveining i forhold til kostnadene og gevinstene ved å permittere. Basert på dette har vi utformet følgende proposisjon.

Ny proposisjon 3: *Permittering blir mer attraktivt etter hvert som bedrifter nedbemanner, på grunn av kjernekompetansen til de som er igjen. De som permitteres vil derfor kunne ha høy bedriftsspesifikk kunnskap og lav reallokeringsverdi (β)*

Det bør imidlertid påpekes at høy bedriftsspesifikk kunnskap ikke utelukker høy reallokeringsverdi. Ansatte med bedriftsspesifikk kunnskap vil også kunne gjøre generelle arbeidsoppgaver og generere verdi på tvers av ulike avdelinger.

I tillegg til hvilke kriterier som påvirker beslutningene om de ansatte, har vi også fått innsikt i hvor mange som er involvert i disse beslutningene. Hos de bedriftene vi har intervjuet, varierer antall beslutningstakere mellom to og 25. Det er naturlig å anta at antall beslutningstakere påvirker de endelige beslutningene om hvem som får bli og hvem som må gå ved nedbemanninger. To og 25 er to ytterpunktet som fremstår som lite fornuftige. Dette på grunn av at for få eller for mange perspektiver og interesser legges til grunn for beslutningene som tas. Bedriftene vi har intervjuet gir også uttrykk for at færre, og i noen tilfeller andre, personer involveres ved ansettelse. Både antall personer involvert ved beslutninger, og at dette varierer mellom nedbemanning og ansettelse, kan være interessant å se nærmere på. Vi har imidlertid for lite data til å konkludere om hvilke implikasjoner dette har for beslutningene om de ansatte. Dette vil kunne være interessant å se nærmere på i fremtidige forskningsprosjekt.

I forhold til maktforhold i bransjen, så hadde vi en forventning om at dette ville påvirke beslutningene om de ansatte i den pågående nedgangsperioden. Som nevnt preges bransjen av få, store kunder, hvor spesielt Statoil trekkes frem som en viktig aktør som bedriftene er avhengige av. Funnene våre tyder i liten grad på at Statoil dikterer hva underleverandører skal foreta seg, men at signal fra Statoil og andre store kunder om hva de planlegger å gjøre er svært styrende for forventningene bedriftene vi har intervjuet har til fremtiden. Signalene de store kundene sender ut er altså styrende for forventningene til fremtiden, som påvirker den rasjonelle tilnærmingen via $E(T)$. Forventninger danner grunnlaget for de beslutningene som blir tatt, som altså vil si at signal fra kunder om fremtidig aktivitetsnivå i stor grad vil kunne påvirke beslutningene bedriftene tar om de ansatte under den pågående nedgangsperioden. Det kan være interessant å se videre på hva som danner grunnlaget for forventningene om hva kundene vil foreta seg.

Når det gjelder fagforeninger, så hadde vi en forventning om at de ville ha sterk påvirkning på beslutningene om de ansatte. Funnene våre tyder imidlertid på at de spiller en mindre rolle for de endelige beslutningene om de ansatte enn det Gjerde og Lindgren (2015) foreslo. I bedriftene vi har intervjuet hvor fagforeninger er tilstede, så ser det ut til at fagforeningene forsøker å påvirke, men at de har liten innflytelse over de endelige beslutningene som blir tatt. Fagforeningene ser ut til å fungere mer som et organ som ser til at prosessen blir gjennomført forskriftsmessig, som i noen tilfeller fører til at det tar lenger tid å ta beslutningene. Det kan tenkes at bedriftene blir mer påvirket av fagforeningene enn de er klar over. Dette fordi fagforeningene er en integrert del av prosessen, som fører til at beslutningstakerne kanskje ikke reflekterer rundt hvilken påvirkning fagforeningene faktisk har. Det kan også være at intervjuobjektene ikke har villet innrømme at de lar seg påvirke av fagforeninger.

Det mest interessante funnet knyttet til fagforeninger, er kanskje at ulike fagforeninger ser ut til å vektlegge ulike kriterier. Et av intervjuobjektene våre trekker frem at Tekna vektlegger kompetanse, og NITO vektlegger ansiennitet. På denne måten kan en si at Tekna i større grad følger den økonomisk rasjonelle tilnærmingen enn NITO, og at Tekna sitt fokus i større grad samsvarer med bedriftens fokus. På denne måten kan det tenkes at bedrifter hvor fagforeninger som vektlegger kompetanse står sterkt, så kan dette bidra til at bedriften tar mer økonomisk rasjonelle beslutninger. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende proposisjon:

Ny proposisjon 4: *Ulike fagforeninger vil kunne vektlegge forskjellige kriterier på ulik måte, hvor noen fagforeninger opptre mer økonomisk rasjonelt enn andre. Dette vil kunne føre til at beslutninger blir mer eller mindre økonomisk rasjonelle, avhengig av hvilken fagforening som står sterkt i bedriften.*

Det er viktig å påpeke at det bare er én bedrift som har nevnt at ulike fagforeninger vektlegger forskjellige kriterier, og dette kan derfor ikke sies å være representativt. Det vil likevel være interessant å se videre på om dette er gjeldende i flere tilfeller, og om dette har reell påvirkning i beslutningsprosessene som omhandler de ansatte.

Det mest interessante funnet vi har gjort i denne masterutredningen, er kanskje at «labor hoarding» på et nivå i verdikjeden kan føre til mindre «labor hoarding» på andre nivå i

verdikjeden. Det blir nevnt i et par intervju at operatørselskapene utnytter ansatte med ledig kapasitet til interne prosjekter, slik at operatørselskapene på denne måten får redusert sitt behov for å leie inn ekstern arbeidskraft. Dette går utover underleverandører, som ikke får utnyttet all den ledige arbeidskapasiteten de har. På denne måten kan de tenkes å bli tvunget til å nedbemanne, og «labor hoarding» hos operatørselskapene kan tenkes å få en slags dominoeffekt bakover i verdikjeden. Dette poenget representerer noe nytt, og er ikke noe Knudsen og Lien (2012; 2014a; 2014b & 2015) har tatt med i sine betraktninger av «labor hoarding». Implikasjonene fra dette poenget er at i bransjer hvor en er avhengig av å utnytte arbeidskapasitet hos bedrifter på andre nivå i verdikjeden, så vil «labor hoarding» hos bedriftene fremst i verdikjeden få ringvirkninger for andre bedrifters muligheter til å holde på ansatte. Dette kan være med på å forklare hvorfor Gjerde og Lindgren (2015) fant at bedrifter i oljebransjen holder mindre på ansatte for organisasjonsutviklingsformål enn det de hadde forventet. Det å leie ut arbeidskraft til operatørselskaper er en sentral del av mange bedrifters virksomhet i bransjen, og disse bedriftene blir rammet når operatørselskapene utnytter arbeidskraft internt og ikke får behov for innleid arbeidskraft. Basert på dette har vi formulert følgende proposisjon:

Ny proposisjon 5: *«Labor hoarding» på ett nivå i verdikjeden, kan få ringvirkninger for bedrifter på andre nivå i forhold til deres muligheter til å gjennomføre «labor hoarding»*

I tillegg til at de overnevnte proposisjonene vil kunne danne grunnlag for videre forskning, er det også et annet forhold ved denne nedgangen som kunne vært interessant å studere konsekvensene av på sikt. De fleste bedriftene vi har intervjuet forteller at de gjennomgår omfattende effektiviseringsprogrammer, og tre bedrifter nevner at de forventer å måtte være 30 prosent mer effektive i fremtiden. Et annet forskningsprosjekt kan derfor være å se på hvilke konsekvenser effektivisering og dermed økt arbeidspress får for de ansatte som er igjen i bransjen. I tillegg nevner bedriftene betydelige lønnsreduksjoner for de ansatte. Oljebransjen har vært preget av høye lønninger, og det kan være interessant å se nærmere på om det vil være attraktivt å være i en bransje med lavere lønninger og større arbeidspress enn tidligere. Kanskje vil de ansatte være i stand til å tilpasse seg dette, men det kan også tenkes at for mye press på hver enkelt vil kunne føre til økninger i sykemeldinger og omskolering til andre bransjer.

5. KONKLUSJON

I denne avsluttende delen av masterutredningen vil vi besvare forskningsspørsmålet vårt, før vi videre gjør rede for implikasjonene fra dette forskningsprosjektet. Avslutningsvis presenteres avgrensninger ved studien.

5.1 Svar på forskningsspørsmålet

Formålet med denne studien har vært å avdekke hvordan beslutninger om de ansatte blir tatt under den pågående nedgangsperioden i norsk olje- og gassbransje, og hvilke faktorer som påvirker disse beslutningene. Vi har sett både på beslutningene i forhold til om bedriftene velger å nedbemanne, rekruttere eller å holde på ansatte for utviklingsformål, og på beslutninger om hvem som eventuelt nedbemannes, ansettes eller blir holdt på.

Vår forskning bygger videre på Gjerde og Lindgren (2015), som fant at det kunne være andre faktorer som påvirker beslutninger om humankapitalen, som ikke eksplisitt er omtalt i rammeverket til Knudsen og Lien (2012, 2014, 2015). Gjerde og Lindgren fant spesielt at bedriftene i norsk olje- og gassbransje i mindre grad holder på ansatte for utviklingsformål enn det en kanskje skulle forvente. Dette har blitt bekreftet gjennom våre intervju, da det er få av bedriftene vi har intervjuet som nevner at dette er noe de gjør. Fokuset for vår forskning har blant annet vært å avdekke hva som er årsaken til dette, i tillegg til å gå i dybden på de faktorene vi forventet ville påvirke de nevnte beslutningene om ansatte under en nedgangsperiode.

Funnene våre tyder på at det finnes flere faktorer som påvirker beslutninger om humankapitalen under den pågående nedgangen i oljebransjen. Det kommer tydelig frem at beslutningene baseres på hvilke forventninger bedriftene har til fremtiden, som kan knyttes til $E(T)$ i den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. Disse forventningene ser i noen grad ut til å bli påvirket av oppslag i media, men inntrykket vårt er at forventningene først og fremst blir styrt av de signalene kundene gir om deres aktivitetsnivå fremover. «Paradigmeskifte» blir også nevnt, noe som tyder på at bedriftene ikke har en forventning til at en vil komme tilbake på tidligere nivå, og at omstilling og effektivisering er en del av en ny hverdag. Dette kan være med på å forklare hvorfor bedrifter velger å nedbemanne fremfor å holde på ansatte, da forventningen er at en i fremtiden vil måtte klare seg med mindre ressurser. Samtidig ser vi at

permittering er noe som blir benyttet av bedriftene. Regelendringen om lønnsplikt ved permittering ser ut til å ha ført til at bedrifter benytter seg mer av dette fremfor oppsigelser, i forhold til før endringen. I tillegg gir bedriftene uttrykk for at permittering har blitt mer aktuelt på grunn av de ansatte som er igjen etter flere runder med nedbemanning, da disse ansatte ses på som de viktigste. Et halvt år har gått siden Gjerde og Lindgren ferdigstilte sin studie, og det kan tenkes at permitteringer skjer i større grad nå enn da de gjennomførte sin studie. Dette vil i så fall kunne forklares både ved regelendringen, og ved type ansatte som er igjen. I forhold til hvilke egenskaper som vektlegges hos de ansatte som blir «spart» ved nedbemanning og permitteringer, så blir fleksibilitet og allsidighet trukket frem. Dette fordi disse ansatte i større grad vil kunne utnyttes på tvers av organisasjonen enn mer spesialiserte ansatte.

En annen forklaring på at bedrifter i oljebransjen i mindre grad holder på ansatte for utviklingsformål enn forventet, kan tenkes å være knyttet til maktforholdene i bransjen. Leverandører i denne bransjen ser ut til å være avhengige av noen få, store kunder. Når disse kundene får ansatte med ledig kapasitet, kan det tenkes at de utnytter denne kapasiteten internt. Dette vil kunne få en dominoeffekt bakover i verdikjeden, ved at disse bedriftene ikke får utnyttet ledig arbeidskapasitet hos sine kunder. «Labor hoarding» på et nivå, vil altså kunne redusere muligheten for «labor hoarding» på andre nivå. Når det gjelder HMS, så ser dette ut til å påvirke beslutningene om ansatte ved at HMS-bemanningen justeres basert på forventninger til fremtidig aktivitetsnivå. Gevinstene ved å holde på tilstrekkelig med HMS-ansatte overgår kostnaden ved å holde på de, da det vil kunne koste bedriften svært dyrt å ha for få ansatte innenfor HMS-stillinger. De overnevnte faktorene kan sies å samsvare med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen.

I forhold til funnene om fagforeninger, så er vårt inntrykk at fagforeningene spiller en mindre rolle for de endelige beslutningene om de ansatte enn det Gjerde og Lindgren (2015) foreslo. Det mest interessante funnet knyttet til fagforeninger, er at ulike fagforeninger kan tenkes å legge vekt på forskjellige kriterier, som for eksempel kompetanse versus ansiennitet. Å vektlegge kompetanse vil være i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, noe som ikke nødvendigvis er tilfellet ved å vektlegge ansiennitet. I tillegg til at ansiennitet blir lagt vekt på ved nedbemanning, så kommer det frem at sosiale forhold er noe det tas hensyn til i enkelte situasjoner, og mangfold blir også trukket fram som et kriterium som kan påvirke beslutninger. I forhold til organisasjonsstruktur, så tyder våre data på at det er flere forhold

som kan forstyrre den økonomisk rasjonelle tilnærmingen. For eksempel ser avdelingsledere ut til å ha innflytelse ved beslutningsprosesser, og deres egeninteresser kan få påvirkning på de endelige beslutningene. Også avstand til hovedkontor kan få uheldige konsekvenser. Dette for eksempel dersom konsernledelsen ikke har fullstendig oversikt over prestasjonene til de ulike enhetene, som kan føre til at noen lokasjoner blir tvunget til kostnadsbesparelser fordi andre lokasjoner leverer dårlige resultater. I tillegg varierer størrelsen på ledergruppene som tar de endelige beslutningene, og det er også variasjoner i antall personer som involveres ved nedbemanning og rekruttering. Dette er også elementer som kan forstyrre den økonomisk rasjonelle tilnærmingen.

5.2 Implikasjoner

Vårt inntrykk er at bedriftene i stor grad ser ut til å opptre fornuftig når det kommer til beslutningene som tas om de ansatte under den pågående nedgangen i oljebransjen. Bedriftene planlegger basert på forventninger, og det er stor usikkerhet knyttet til varigheten av nedgangen. Det fremstår som fornuftig å planlegge basert på signal fra kunder om fremtidig aktivitetsnivå, og bedriftene baserer stort sett beslutningene på egne framtidsutsikter. Det er likevel slik at noen faktorer ser ut til å påvirke beslutningene og beslutningsprosessene på måter som fremstår som mindre fornuftige. Noen av våre funn har derfor viktige implikasjoner for hva bedrifter bør og ikke bør gjøre i forhold til beslutninger om humankapital under en økonomisk nedgangsperiode. For det første bør bedriftene være oppmerksomme på hvilke faktorer som *faktisk* danner grunnlaget for beslutningene de tar, og hvilke interesser som kan tenkes å påvirke de endelige beslutningene. For eksempel bør bedriftene være bevisste på at ulike avdelingsledere ikke nødvendigvis er mest opptatt av hva som er til det beste for bedriften. Avdelingslederne er gjerne mer opptatte enkeltpersoner de har nær kjennskap til, og hvordan disse vil kunne bli rammet av nedbemanning. I tillegg bør det rettes oppmerksomhet mot de kriteriene som fagforeninger legger til grunn for beslutninger, da det å vektlegge ansiennitet kan tenkes å være mindre økonomisk rasjonelt enn det å vektlegge kompetanse.

I forhold til medias fremstilling av nedgangen, så bør bedriftene fortsette med å være kritiske til det som kommer frem i nyhetsbildet. Det kan tenkes at de lar seg påvirke mer enn det de er klare over, og det å la seg påvirke for mye av nyhetsartikler vil som nevnt kunne føre til

selvoppfyllende profetier. Bedriftene ser ut til å være opptatte av å beholde tilstrekkelig kompetanse for å sikre at nedbemanninger ikke skal gå på bekostning av HMS- og kvalitetshensyn. Dette må de fortsette med, da det vil kunne få store negative konsekvenser for en bedrift dersom ulykker oppstår som følge av underbemanning.

5.2 Avgrensninger

Vi ser altså at det er flere faktorer som påvirker beslutninger som tas om de ansatte under den pågående nedgangen i norsk olje- og gassbransje, hvor noen påvirkninger er i tråd med den økonomisk rasjonelle tilnærmingen, mens andre ikke er det. Funnene har videre altså noen implikasjoner for bedrifter, men det bør imidlertid påpekes at studien vår har flere avgrensninger. For det første kan det tenkes at det finnes påvirkningsfaktorer som vi ikke har blitt gjort oppmerksomme på, som burde vært inkludert i studien. Videre har vi sett på et svært begrenset utvalg av bedrifter, og vi kan derfor ikke generalisere funnene. Det kan også tenkes at intervjuobjektene har holdt tilbake informasjon. I tillegg har vi sett at det kan være svakheter ved utvalget vårt av bedrifter, da vi for eksempel har fått med to bedrifter med egenskaper som vi forsøkte å utelukke. En annen svakhet ved utvalget kan være at vi har gått glipp av data fra interessante bedrifter, da flere vi kontaktet ikke hadde anledning til å stille opp fordi de var midt inne i omfattende nedbemannings- og omstillingsprosesser. Vi mener likevel at de dataene vi har samlet inn er av høy kvalitet, da avdekking av nye funn var avtakende utover i datainnsamlingen. Vi har bidratt til å skaffe ny innsikt og nye proposisjoner som omhandler bedrifters beslutninger om humankapital under en økonomisk nedgangsperiode, som vi mener danner grunnlag for videre forskning.

6. LITTERATURLISTE

- Aarø, J.T. (2015, 15.01). - Hva er det Erna holder på med? *E24*. Hentet fra <http://e24.no/energi/norsk-olje-og-gass-hva-er-det-erna-holder-paa-med/23375037> ,
- Aarø, J.T. (2015, 19.10). 26.000 oljejobber borte: - det vil komme flere kutt. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/jobb/oljebremsen/26-000-oljejobber-borte-det-vil-komme-flere-kutt/23545221>
- Aarø, J.T., & Gjendem, C.S. (2015, 23.06). Regjeringen spiller hasard med oljenæringen. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/makro-og-politikk/lo-krever-betydelige-oljetiltak-regjeringen-spiller-hasard-med-oljenaeringen/23475221>
- Almeida, H., & Campello, M. (2007). Financial constraints, asset tangibility, and corporate investment. *Review of Financial Studies*, 20(5), 1429–1460.
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_15https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_15
- Arbeidstilsynet. 2015. *Permittering*. Hentet 26.11.2015, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=99396/>
- ATEKST (2015). Hentet 12.12.2015 fra <https://web.retriever-info.com/services/archive/search>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage (*CAHRS Working Paper #97-09*). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.
- Bazerman, M., & Moore, D. A. (2012). Judgement in managerial decision making.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 9–49.
- Bourgeois, L. J., & Astley, W. G. (1979) A strategic model of organizational conduct and performance. *International Studies of Management and Organization*. 6(3), 40—66.
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L.(red.) (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*.
- Burgelman, R. A. (1983) A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*. 8. 61-70.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395.
- Carter, E. E. (1971) The behavioral theory of the firm and top level corporate decisions. *Administrative Science Quarterly*. 16, 413-428.

- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15, 271–290. doi:10.1002/smj.4250150403
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443.
- Crozier, M. (1964) *The bureaucratic phenomenon*. English translation. University of Chicago Press.
- Dagens Næringsliv. (2015) Børs og marked. Hentet 13.12.2015, fra <http://www.dn.no/finans/#/energi>
- D'Aveni, R. A. (1996). A multiple-constituency, status-based approach to interorganizational mobility of faculty and input-output competition among top business schools. *Organization Science*, 7(2), 166-189.
- De Bondt, W. F., & Thaler, R. H. (1994). *Financial decision-making in markets and firms: A behavioral perspective*. National Bureau of Economic Research.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–392.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Ertesvåg, F., Lorentzen, M., & Framstad, A. (2015, 09.01). Flere hundre ansatte må gå i Aker Solutions. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/aker-solutions/flere-hundre-ansatte-maa-gaa-i-aker-solutions/23515899>

- Fahey, L. (1981) On strategic management decision processes. *Strategic Management Journal*, 2. 43-60
- Fanghol, T.A., Østerbø, K & Buanes, F. (2015, 05.05). Konkursen i kjølvannet av oljenedturen. *BT*. Hentet fra <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Konkursen-i-kjolvannet-av-oljenedturen-3353421.html>
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (1984) Technology, structure, and workgroup effectiveness: A test of a contingency model. *Academy of Management Journal*, 27, 221-246.
- Gärtner, M. (2006). *Macroeconomics*. Essex: Pearson Education Limited
- Gjerde, C.M., & Lindgren, M.L. (2015). *Human Capital Investments in Economic Downturns*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Gjerde, C.M., & Lindgren, M.L., Bergen.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Grimen, H. (2003) *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*, 3. utgave, Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hall, R. H. (1977) *Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327–351.

- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Hopp, W.J., Spearman, M.L. (2004). To pull or not to pull: what is the question? *Manufacturing and Service Operations Management* 6 (2), 133–148.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456.
- Huang, I., & Tsai, C. F. (2005). Stakeholders. *Responding to Downsizing Strategies: From Perspectives of Stakeholder Theory*, *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 111–134.
- Industri Energi. (2015). *Statsbudsjett 2016: vi er misfornøyde med regjeringens manglende tiltak for oljeindustrien og arbeidsplassene*. Hentet 14.10.2015, fra <http://www.industrienergi.no/nyheter/statsbudsjettet-2016-vi-er-misfornoyd-med-regjeringens-manglende-tiltak-for-oljeindustrien-og-arbeidsplassene/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Fagbokforlaget.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. *Journal Of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No. 2, Summer 1995.
- Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design And Change*. 6. utg. Pearson Education
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2012). Norske bedrifter gjennom krisen: en oversikt. *Magma*, 2012 (6.), s. 40-51
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2014a). Hire, Fire, or Train: Innovation and Human Capital Responses to Recessions. *Strategic Entrepreneurship Journal*.

- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2014b). Investments in Recessions. In *Finance and Strategy* (pp. 3–36). Emerald Group Publishing Limited.
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2015). Can too Much of a Good Thing be even Better? Slack and Development. *Accepted for Presentation at the 34th Annual International Conference for the Strategic Management Society.*
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lien, L. B., & Jakobsen, E.W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Gyldendal forlag. 2 utgave.
- Lien, L.B, Knudsen, E.S., & Baardsen, T.Ø. (2015). *Strategiboken* (forekommende). Fagbokforlaget, Bergen
- Louis, M. R. (1983). *Culture: Yes; Organization; No!* (No. TR-22-ONR). ALFRED P SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT CAMBRIDGE MA.
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. *Organizational culture*, 73-94.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.*

- NHO (2013). *Spørsmål og svar om nedbemanning*. Hentet 28.10.2015, fra <https://www.nho.no/veiledere/Permittering-og-oppsigelser/Oppsigelse-og-nedbemanning/Sporsmal-og-svar-om-nedbemanning/>
- Nickell, S., & Bell, B. (1995). The collapse in demand for the unskilled and unemployment across the OECD. *Oxford Review of Economic Policy*, 40–62.
- Nordhaug, O., & Grønhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-106.
- NRK. (2015) Nedgang i oljebransjen. Hentet 28.10.2015, fra <http://www.nrk.no/nyheter/1.11527404>
- Offshore.no. (2015, 07.10). 20 millioner til fylker som rammes av oljenedturen. Hentet fra http://offshore.no/sak/248337_20-millioner-til-fylker-som-rammes-av-oljenedturen
- Penrose, E. T (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Permitteringslønsloven (1988). Lov om lønnsplikt under permittering. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1988-05-06-22>
- Petaraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view', *Strategic Management Journal*, 14 (3).
- Petroleumstilsynet. (2014). *Lederansvar*. Hentet 14.10.2015, fra <http://www.ptil.no/ledelsesansvar/category1174.html>
- Petroleumstilsynet. (2015). *Hovedprioriteringer 2015*. Hentet 14.10.2015, fra <http://www.ptil.no/hovedprioriteringer-2015/category1171.html>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence approach. *NY: Harper and Row Publishers*.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1–18.

- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *New York*, 179–192.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York*, 300.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Published November*.
- Porter, M., & Siggelkow, N. (2008). Contextuality within activity systems and sustainability of competitive advantage. *The Academy of Management Perspectives*, 22(2), 34–56.
- Price, V., Tewksbury, D., & Powers, E. (1997). Switching trains of thought the impact of news frames on readers' cognitive responses. *Communication research* 24.5: 481-506.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Regjeringen. (2015a). *Olje og Gass*. Hentet 13.12.2015 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/id1003/>
- Regjeringen. (2015b). *Petroleumstilsynet*. Hentet 14.10.2015 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/asd/org/etatstyring/underliggende-etater/petroleumstilsynet/id85809/>
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). This time is different. *Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University, Princeton and Oxford.
- Remen, A. (2015, 01.09). Mange tusen nye vil miste jobben. *NRK*. Hentet 28.10.2015, fra http://www.nrk.no/norge/_mange-tusen-nye-vil-miste-jobben-1.12528982
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, 28(8).

- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*: Harvard Business School Press. *Boston, MA*.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838–857.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*. New York: Wiley
- Statoil. (2015). *Norsk kontinentalsokkel*. Hentet 01.10.2015 fra <http://www.statoil.com/no/OurOperations/ExplorationProd/ncs/Pages/default.aspx>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teigen & Svartdal (2014). Bias i psykologi. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/bias_i_psykologi
- TDN Finans (2015, 30. januar). Lengste oljeprisnedgang på seks år. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/energi/2015/01/30/0725/Oljepris/lengste-oljeprisnedgang-p-seks-r>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode (Vol. 2)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-HUI.
- Tong, H., & Wei, S. J. (2008). *Real effects of the subprime mortgage crisis: is it a demand or a finance shock?* National Bureau of Economic Research.
- Trading Economics. (2015). Brent Crude Oil. Hentet 13.12.2015, fra <http://www.tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil>

Tsai, P. C. F., & Shih, C. T. (2012). Labor union negotiations: stepping stones or stumbling blocks for a responsible downsizing strategy? Empirical tests in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 601–620.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

Vosgraff, S.K. (2015, 16.06). Statoil spår oppsigelser opp mot 1.500. *Hegnar.no*. Hentet fra <http://www.hegnar.no/bors/artikkel551093.ece>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.

Zabojnik, J. (2002). Centralized and decentralized decision making in organizations. *Journal of Labor Economics*, 20(1), 1–22.

7. VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Informasjon som gis før intervjuet starter

- Informasjon om masteroppgaven og kort om oss
- Informasjon om tema og problemstilling
- Kort om hensikten med intervjuet
- Informasjon om konfidensialitet og anonymitet
- Informasjon om gjennomføring av intervju med henhold til varighet
- Spørre om det er ok at vi bruker lydopptaker
- Informere om at vedkommende kan velge å la være å svare på spørsmål om ønskelig, og intervjuet stoppes dersom respondenten ønsker dette
- Sørge for at alt er klart for respondenten før vi setter i gang

Generelt om intervjuobjektet

- Hva er din rolle i bedriften?
- Hvor lenge har du vært i bedriften?
- Hvilken bakgrunn har du? Har du vært i andre bransjer tidligere?

Del 1: Karakteristika ved bedriften

- Hvordan var den økonomiske situasjonen for bedriften før nedgangen i oljeprisen?
 - Var dere inne i en periode med nyansettelser eller nedbemanning?
 - Bedriftens finansielle stilling før krisen?
 - Kapasitetsutnyttelse?
 - Forventninger om fremtiden?
 - Fokus på FoU?

Del 2: Effekter av nedgang

- Hvor hardt har dere blitt rammet av nedgangen?
- På hvilken måte har dere blitt rammet av nedgangen i oljeprisen?
 - Nedgang i etterspørsel? Mangel på kapital?
 - Har dere blitt mindre likvide?
- Har dere nedbemannet som følge av nedgangen i oljeprisen?
 - Hvor mange har blitt sagt opp?
 - Har noen ansatte blitt permittert? Hvor mange?
 - Hvilke stillinger besitter de som nedbemannes og permitteres?
- Har dere mistet ansatte som dere egentlig ønsket å beholde?
- Er det noen dere bevisst har beholdt?
 - Hva kjennetegner disse?
- Har dere ansatt nye personer i løpet av perioden?
 - Hvorfor? Og til hvilke stillinger?
- Har dere allokert ansatte med ledig kapasitet til andre avdelinger/stillinger/prosjekt som følge av nedgangen?
 - Hvor mange? Eksempler? Mye utbredt?

- Har dere økt investeringer i opplæring og utviklingsprogram for ansatte?
- Hva med organisasjonsutviklingsprogram?
- Hvilke konsekvenser har nedgangen fått for beslutningene om de ansatte?
 - Har oljeprisfallet presset dere til å bli mer kortsiktige?
 - Ville dere gjort noe annerledes om dere hadde større finansielle reserver tilgjengelig?
- Har forventningene om fremtiden endret seg?
 - Hvilke forventninger har dere til varigheten av oljeprisnedgangen?

Del 3: Beslutninger og beslutningsprosessen om de ansatte under nedgangstider

- Hvor i bedriften blir beslutninger om de ansatte tatt, og hvem er inkludert i beslutningsprosessen?
 - Oppsigelser/permittinger?
 - Kan de ulike avdelingene påvirke denne prosessen?
 - Hvem tar initiativ til og setter i gang prosessen?
 - På bakgrunn av hvilke kriterier blir beslutningen tatt? (kompetanse, osv..)
 - På bakgrunn av hvilken informasjon?
 - Hvor stor kjennskap har de som tar beslutningene til de ansatte som beslutningene omhandler?
- Følger beslutningsprosessen en fast prosedyre og/eller faste kriterier?
 - Hvem har utarbeidet denne prosedyren/disse kriteriene?
 - Finnes det prosedyrer som sikrer at ledere ikke må si opp ansatte de kjenner?
 - Finnes det prosedyrer som sikrer at de som tar beslutningene ikke lar seg påvirke av følelser/skjønn/vennskap/egeninteresse?
- Evaluerer dere beslutningsprosessen og beslutningene som tas?
 - Opplever du at beslutningsprosessen gjennomføres på en tilfredsstillende måte? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
- Er beslutningsprosessen forskjellig mellom ansettelse og oppsigelser?
- Var disse prosessene annerledes før nedgangsperioden?
- Blir det ansatt og sagt opp i samme avdeling?
 - Hvordan legitimeres det?
- Når beslutninger om oppsigelser er tatt, hvordan informeres de ansatte?

Del 4: Bedriftens omgivelser

Maktforhold i bransjen

- Baseres beslutninger på hva andre aktører i bransjen gjør/ønsker? Hvordan?
 - Kunder, leverandører, konkurrenter
- Hvordan er konkurransesituasjonen for din bedrift?
 - Er det mange som utfører de samme aktivitetene?
 - Er det mange som leverer de samme produktene/tjenestene?
- Opplever dere at andre aktører er avhengige av deres bedrift?
- Vil nedbemanning kunne gå utover kvaliteten på produktene og tjenestene dere leverer?

- Hvordan jobber dere for å unngå dette?

Fagforeninger

- Hvor mange av de ansatte i din bedrift er organisert i fagforeninger?
 - Er det én fagforening som står spesielt sterkt i deres bedrift?
- Har fagforeningene innflytelse i nedbemanningsprosessen?
 - I hvilken grad og på hvilken måte?
 - Hva er fagforeningens viktigste interesse?
 - Har fagforeningene noe å si for hvem som må gå og hvem som får bli?
 - Ansiennitetsprinsippet?
- Samsvarer interessene til fagforeningen(e) og bedriften?
 - Ville dere tatt andre beslutninger dersom fagforeningene var mindre tilstedeværende?
 - Etterkommer bedriften krav fra fagforeningene som går på bekostning av andre mål for bedriften?
 - Fører motstand fra fagforeningene til at dere bruker lenger tid på å fatte beslutninger om de ansatte?
- Opplever dere at fagforeningene er mer/mindre villige enn før nedgangen?

Myndigheter

- Har det blitt mer gunstig for bedriften å permittere enn å si opp ansatte som følge av de nye permitteringsreglene?
 - Får dette noen konsekvenser i deres bedrift? Blir flere permittert enn tidligere?
- Opplever dere at lovgivningen om oppsigelser og permittering er rimelig?
 - Ville mer gunstige permitteringsregler ført til færre oppsigelser?
- Hvilke forventninger har dere til at myndighetene iverksetter støttende tiltak som følge av nedgangen i oljebransjen?
 - Hvilke tiltak mener dere i så fall at myndighetene burde iverksette?

Oppslag i media

- Har (potensielle) medieoppslag noen innflytelse over hva bedriften gjør med de ansatte?
 - Medieoppslag om bedriften
 - Medieoppslag om nedgangen / varighet

Del 5: Bedriftens interne forhold

Organisasjonsstruktur

- Hvilken organisasjonsstruktur har bedriften?
 - Er de ulike divisjonene klart separerte fra hverandre?
- Består bedriften av flere enheter med geografisk spredning?
 - Hvor er hovedkontoret? Hvilke funksjoner og arbeidsoppgaver gjennomføres av hovedkontoret?

- Er de ulike enhetene like store/mektige/innflytelsesrike?
- Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen beslutningsprosessen?

Organisasjonskultur

- Hvordan vil du beskrive bedriftens organisasjonskultur?
 - Har bedriften definerte verdier og normer?
 - Opplever du at det eksisterer uskreivne normer og praksiser i bedriften som påvirker de ansattes handlinger og holdninger?
- Får nyansatte i bedriften opplæring i bedriftens historie og verdier?
- I hvilken grad har bedriften møtt motstand fra ansatte ved omstillingen som følge av oljeprisnedgangen?
- I hvilken grad er de ansatte involvert i omstillingsprosessen?
 - Har ansatte mulighet til å komme med innspill?
 - Har de noen form for innflytelse over beslutningene?

Helse, Miljø og Sikkerhet

- Har dere en egen HMS-avdeling?
 - Hvor mange er ansatt der?
 - Dersom ikke HMS-avdeling: hvem jobber med HMS?
- Har HMS-hensyn påvirket beslutninger om de ansatte?
 - Hvordan?
- Har det blitt/vil det bli gjort nedbemanninger av ansatte som jobber innenfor HMS?
- En av hovedprioriteringene til Ptil for 2015 er ledelsesansvar for å sikre at omstillingen ikke går utover HMS-hensyn, hvordan ivaretar dere dette?

Erfaring fra tidligere

- Har erfaringer fra tidligere kriser påvirket beslutninger og håndtering av denne nedgangen?

Avsluttende spørsmål

- Er det noe du vil tilføye som berører de temaene vi har vært innom?
- Kan vi kontakte deg ved en senere anledning om vi skulle behøve mer informasjon?
- Takke pent for hjelpen

Vedlegg 2: Henvendelse til bedriftene



Hei!

Som et ledd i et større forskningsprosjekt ved Norges Handelshøyskole er vi veldig interesserte i et intervju med din bedrift. En undersøkelse i regi av NHH som dere deltok i fra våren 2015 viser at din bedrifts egenskaper er svært relevant for vårt prosjekt.

Vi er to masterstudenter som arbeider som forskningsassistenter ved Center for Strategy, Organization and Performance (S T O P) ved NHH. Forskningsprosjektet utføres i tett samarbeid med professor Lasse B. Lien og førsteamanuensis Eirik Sjøholm Knudsen.

Tema for prosjektet knytter seg til oljeprisfallet høsten 2014, som skapte en rekke utfordringer for bedrifter i norsk olje- og gassektor. En av disse utfordringene knytter seg til hva bedrifter velger å gjøre med de ansatte under vanskelige perioder. Vi ønsker å se nærmere på hvordan denne utfordringen håndteres, og hvordan dette varierer mellom ulike bedrifter.

Formålet med forskningsprosjektet er å kartlegge sammenhengene mellom nedgangsperioden og tiltak bedriftene iverksetter, for videre å kunne studere hvordan dette påvirker bedrifters konkurranseevne på kort og lang sikt. Dette vil kunne bidra til å gjøre bedrifter bedre rustet ved fremtidige nedgangstider.

Vi ønsker å intervju en person i din bedrift som har overordnet HR-ansvar. Intervjuet vil ta mellom 45 minutter og en time. All informasjon som fremkommer av intervjuet vil bli holdt konfidensiell, og informasjonen vil bli slettet med en gang prosjektet er ferdigstilt.

Vi ønsker snarlig tilbakemelding på hvilke tidspunkt som eventuelt kan passe for intervju. Ta kontakt om noe er uklart eller dersom du har ytterligere spørsmål om prosjektet.

Vennlig hilsen

Solveig Peersen

MSc- student ved Norges Handelshøyskole/

Forskningsassistent ved S T O P

E-post: solveig.peersen@student.nhh.no

Telefon: 452 17 189

Catharina de Vibe

MSc- student ved Norges Handelshøyskole/

Forskningsassistent ved S T O P

E-post: catharina.vibe@student.nhh.no

Telefon: 957 72 369

Vedlegg 3: Konfidensialitetserklæring



Konfidensialitetserklæring

Vi bekrefter herved at all innsamlet informasjon i forbindelse med gjennomføring av masteravhandling ved NHH og Center for Strategy, Organization and Performance (S T O P) om oljeprisfallot, vil bli behandlet strengt konfidensielt. Dette innebærer at ingen identifiserende utsagn vil bli publisert i avhandlingen eller noen andre steder, og at alle opptak av intervjuer vil bli slettet etter at avhandlingen er levert og vurdert. Vi bekrefter også at ingen utover de tre studentene som er involvert i prosjektet, og deres to veiledere, vil få tilgang til identifiserende informasjon som fremkommer i intervjuene.

Vennlig hilsen

Eirik Sjøholm Knudsen
Førsteamanuensis & Veileder

Lasse B. Lien
Professor & Veileder

Catharina de Vibe
Student

Solveig Peersen
Student

Karen Kristin Wie
Student