




Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi/Risikostyring	Vårsemesteret, 2019 Åpen / Konfidensiell
Forfatter: Hege Grastveit Jakobsen	 (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Veileder(e): Finn Harald Sandberg	
Tittel på masteroppgaven: Oljebransjens håndtering av omstillinger som følge av oljekrisen 2014-2016	
Engelsk tittel: The Norwegian Oil Industrys handling of the personnell adjustments followed by the oil crisis of 2014-2016	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Norske Oljebransjen, Oljekrise Omstilling, Nedbemanning	Sidetall: <u>74</u> (inkl. 6 s referanser) + vedlegg/annet: <u>3</u> Stavanger, <u>14.06.19</u> dato/år

BESKRIVELSE AV PROBLEM

Denne masteroppgaven tar for seg håndteringen av en krisesituasjon i en bransje sett fra den ansattes side og ser på resultatet av det.

Det har blitt brukt to metoder av datainnsamling. Intervju med representanter for henholdsvis Lederne, Industri Energi og Tekna samt spørreundersøkelse av ansatte i oljebransjen.

Oppgaven er egendefinert ved hjelp av veileder og ble fremstilt 31. Januar 2019.

Veileder: Finn Harald Sandberg

FORORD

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2019 som en avsluttende del av masterstudiet i Industriell Økonomi - Risikostyring ved Universitetet i Stavanger (UIS).

Som en som selv arbeider innenfor den norske oljebransjen er temaet for oppgaven av stor interesse for meg personlig. Bakgrunnen for at jeg valgte å se på de ansattes erfaring gjennom bransjen og ikke aktørene er at jeg mener det er viktig å belyse hvordan forholdet en ansatt har med sin arbeidsgiver kan være med på å bidra til sluttresultatet. De ansatte er tross alt det en organisasjon er bygget opp av enten det er små eller store selskap.

Gjennom denne oppgaven har jeg fått en langt større innsikt i hvordan ulike faktorer er med å påvirke markedet og hvordan dette igjen kan ha en direkte effekt på omstillingsprosessen. Det har vært en svært lærerik opplevelse for meg. Jeg håper at jeg gjennom denne oppgaven har klart å fremstille temaet i en slik forstand at det fremstår som en lærerik og interessant tematikk uavhengig av om en er tilknyttet den norske oljebransjen eller ei.

Jeg vil takke min veileder Finn Harald Sandberg som har vært en støttende og svært kunnskapsrik mentor gjennom hele prosessen.

I tillegg vil jeg få rettet en takk til representantene fra fagforeningene som delte av sin tid og innsikt til denne oppgaven. Sigve Medhaug (Lederne), Asle Reime (IE) og Ilse Ros (Tekna).

Stavanger, 14. Juni 2019

Hege Grastveit Jakobsen

SAMMENDRAG

Temaet i denne masteroppgaven er omstillinger som påvirker arbeidssituasjonen til en ansatt i en bransje som går gjennom en kraftig markedsendring. Jeg har tatt for meg den norske delen av oljebransjens håndtering av de relativt store omstillingene, i form av nedbemanning, permittering og endringsoppsigelse, som ble gjennomført som en følge av oljekrisen 2014-2016. For å gjøre dette må man først sette seg inn i det aktuelle markedet for å se hva det var som gjorde at denne hendelsen fikk såpass store konsekvenser for bransjen.

Hvordan ledelsen i de ulike deler av bransjen har utførte omstillingene da med hovedfokus på de ansatte som ble direkte eller indirekte påvirket av dette.

Oppgavens formål er å fremlegge arbeidstakernes opplevelse av håndteringen og deres forhold til selskap og bransje som følge av dette og vurdere hvorvidt utfallet av det kan få negative følger.

Gjennom intervju med representanter fra tre ulike fagforeninger vil deres oppfatning av situasjonen bli analysert og videre brukt i utvikling av spørreundersøkelse. Undersøkelsen er rettet mot de som var ansatt da oljekrisen slo til i 2014 for å få en kvantitativ datainnsamling innen de temaene som kom frem fra intervjuene. Resultatene og analysene av dette vil så bli fremstilt opp mot problemstillingen.

ABSTRACT

The subject of this master thesis is adjustments that impacts the employees working situation in an industry going through a market change. The focus will be on the Norwegian part of the oil industry and see how they handled the relatively extensive changes in terms of downsizing as a result of the market changes that happened in 2014-2016. In order to do so one needs to get familiar with the market and see what caused such an big event and how it caused such consequences for the industry. How the managers in the different part of the industry handled the personell changes seen from the point of view of the employees that was either directly or indirectly effected by the situation.

The main purpose of this assignment is to portray the employees experience of how the industry handled the changes and how the result from this might bring consequences to their companies but also the industry in general.

Through interviews with representatives from three different unions, their views and perception of the situation be analyzed and brought into the development of the survey. The survey is made specifically for people that worked when the oil marked changed in 2014. This is to get a quantitative approach to the results of the interview. The results and analyze of this will then be presented against the presented problem of this thesis.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKSJON	1
2. PRESENTASJON AV MARKED	2
2.1 Oljehistorie.....	2-4
2.2 Risiko og usikkerhet i markedet.....	5-8
2.3 Endringer i oljemarkedet.....	9-10
2.4 Oljeproduksjon og oljemarked.....	11-14
2.5 Det Norske oljemarked.	15
3. TEORI	16
3.1 Endringsledelse.....	16-19
3.2 Omstilling.....	20-21
3.3 Arbeidsforhold og kostnader.....	21-22
3.4 Arbeidsavtale.....	23
3.5 Nedbemanning.....	24-25
3.6 Permittering.....	25-26
3.7 Omplussing og Enndringsoppsigelse.....	27-28
3.8 Fagforbund.....	28
4. METODE	29
4.1 Problemstilling.....	29
4.2 Enhet som analyseres.....	29-30
4.3 Litteratur innsamling.....	30
4.4 Innsamling av data.....	31
4.4.1 Intervju.....	31-32
4.4.2 Spørreundersøkelse.....	32-33

4.5	Analysering av data.....	33-34
4.6	Usikkerhet.....	34
4.6.1	<i>Forenkling av problemstilling og mangelfull data.....</i>	34-35
4.6.2	<i>Fremstilling og vinkling av problemstilling.....</i>	35
4.6.3	<i>Ikke representativ spørreundersøkelsergruppe.....</i>	35
4.6.4	<i>Mangelfull deltakergruppe.....</i>	35
5.	ANALYSE.....	36
5.1	DEL 1 Intervju	36
5.1.1	<i>Lederne.....</i>	36-37
5.1.2	<i>Industri Energi.....</i>	37-38
5.1.3	<i>Tekna.....</i>	38-39
5.2	DEL 2 Analyse spørreundersøkelse.....	39
5.2.1	<i>Ulik fra tidligere kraftige markedsendringer.....</i>	30-40.
5.2.2	<i>Ulikheter mellom operatør og service.....</i>	40-41
5.2.3	<i>Manglende kunnskap rundt håndtering av krisesituasjon.....</i>	41
5.2.3	<i>DEL A Personlig rammet</i>	42-47
5.2.3	<i>DEL B Ikke personlig rammet.....</i>	48-50
5.2.4	<i>Endret syn på bransje og selskap.....</i>	50-53
5.3	DEL 3 Kryssanalyse spørreundersøkelse.....	53
5.3.1	<i>Gruppe A- Ansatt med 0-5 års erfaring i oljebransjen.....</i>	54-56
5.3.2	<i>Forskjeller mellom operatør og service.....</i>	57-60

5.4 DEL 4 Drøfting.....	61
5.4.1 Ulikt tidligere markedsendringer.....	62-63
5.4.2 Manglende kunnskap.....	63-65
5.4.3 Ulikheter for service og operatør.....	65
5.4.4 Endret syn på bransjen.....	66
6. KONKLUSJON	67
7. ANBEFALINGER	68
8. REFERANSER	69-74
APPENDIX A	75-78

Figurliste

Figur 1	WTI Oljepris 1973-2019.....	7
Figur 2	Daglig oljeproduksjon 2014-2018.....	12
Figur 3	Daglig oljeproduksjon 2002-2019.....	13
Figur 4	WTI oljepris 2014-2017.....	14
Figur 5	Oljeeksport siste 10 år.....	14
Figur 6	Skilte denne krisen seg fra tidligere kriser?.....	39
Figur 7	Fordeling operatør- og serviceansatt	40
Figur 8	Hvordan de ulike omstillingene rammet folk.....	41
Figur 9	Oppsigelsesprosess.....	42
Figur 10	Permitteringsprosess.....	43
Figur 11	Endringsoppsigelse- og sluttpakkeprosess.....	44
Figur 12	Hvilken grad ble omstillingene utført bra?.....	45
Figur 13	Hvilken grad var utfallet logisk/rettferdig?.....	46
Figur 14	Opplevde du håndteringen av situasjonen som bra?.....	47
Figur 15	Opplevde du omstillingene som nødvendig?.....	48
Figur 16	Fått et mer negativt syn på selskap?.....	49
Figur 17	Fått et mer negativt syn på bransjen?.....	50
Figur 18	Hva kunne selskapet gjort bedre?.....	60
Figur 19	Fått et mer negativt syn på selskap? Kryssanalyse	63
Figur 20	Fått et mer negativt syn på oljebransjen? Kryssanalyse.....	64
Figur 21	Følte du selskapet håndterte situasjonen bra? Kryssanalyse	67
Figur 22	Opplevde du oppsigelsene som nødvendige? Kryssanalyse	68

Tabelliste

Tabell 1 OPECs medlemsland.....	4
Tabell 2 Geopolitisk usikkerhet.....	5
Tabell 3 Makroøkonomiske svingninger.....	5
Tabell 4 Ressurs risiko.....	6
Tabell 5 Usikkerheter i oljeproduksjonen.....	6
Tabell 6 Oljekriser 1973-2016.....	10
Tabell 7 Mestproduserende oljelasjonene.....	11
Tabell 8 Karakteristika ved første- og annenordens endring.....	17
Tabell 9 To dimensjoner i organisatorisk endring.....	17
Tabell 10 Viktige punkter for arbeidsgiver gjennom nedbemanningsprosess.....	25
Tabell 11 Arbeidstakers valg som følge av endringsoppsigelsesprosess.....	28
Tabell 12 Oversikt over intervjuobjektene.....	32
Tabell 13 Presentasjon av intervjuobjekt, Lederne.....	36
Tabell 14 Presentasjon av intervjuobjekt, Industri Energi.....	37
Tabell 15 Presentasjon av intervjuobjekt, Tekna.....	38
Tabell 16 Hvilken grad ble omstillingene utført bra.....	46
Tabell 17 Hvilken grad var utfallet logisk/rettferdig.....	47
Tabell 18 Fått et mer negativt syn på selskap?.....	50
Tabell 19 Fått et mer negativt syn på bransjen?.....	51
Tabell 20 0-4 års erfaring i oljebransjen.....	54
Tabell 21 Fått et mer negativt syn på selskap? Kryssanalyse.....	55
Tabell 22 Fått et mer negativt syn på oljebransjen? Kryssanalyse.....	56
Tabell 23 Service.....	57
Tabell 24 Operatør.....	58

1. INTRODUKSJON

1969 startet det norske oljeeventyret ved oppdagelsen av Ekofisk feltet sør i Nordsjøen som på daværende tidspunktet var verdens største oppdagede petroleumsfelt til havs. Det var først nå en fikk et innsyn i de enorme ressursene den Norske kontinentalsokkelen senere skulle vise seg å inneholde. Den dag i dag, 50 år etter, er oljenæringen den fremste norske næringen både med tanke på inntekter til statskassen, investeringer og andel av total verdiskapning i landet (Regjeringen, 2019). Oppdagelsen av norsk olje og gass har vært med på å gjøre Norge til et av de rikeste landene i verden og har dermed hatt en stor innvirkning på den enkelte nordmanns liv. Det norske oljefondets markedsverdi ligger på nåværende tidspunkt på rundt 9100 milliarder Nok (Norges Bank, 2019) noe som bidrar til at Norge har en av de høyeste bruttonasjonalproduktene i verden som i 2018 lå på rundt 665 000 nok per innbygger (SBB, 2018).

Med denne nye fremad voksende næringen ble det også åpnet et helt nytt arbeidsmarked som trengte mange flinke og kompetente folk til å drive og utvikle bransjen for å gjøre nytte av ressursene på best mulig måte. Petroleumsrelaterte aktiviteter påvirker mange ulike bransjer og det var i 2014 registrert nesten 84 000 sysselsatte innenfor petroleumsnæringene og relaterte næringer (SBB, 2015). Endringer innenfor bransjen vil med andre ord ha stor innvirkning på en relativt stor arbeidsgruppe. Dette ble erfart under den seneste store oljemarkedsendringen i perioden 2014-2016. På 7 måneder falt prisen på brent olje fra \$114.88 i Juni 2014 til \$45.1 i Jan 2015 (Fredriksen, 2015) før den nådde sin bunnotering på \$27.67 den 18. Januar 2016 (E24, 2016). Dette er det lengste sammenhengende oljeprisfallet noensinne. Med et prisfall på over 60% ble det nedgang i investeringer noe som naturlig nok fikk store ringvirkninger for svært mange i bransjen. Mindre investeringer førte til lavere aktivitet som igjen betydde at mange selskaper så seg nødt til å begynne med omstillinger innad i selskapet for å møte det endrede markedskravet. Dette innebar i svært stor grad omstrukturering blant de ansatte i form av endrede arbeidsstillinger samt nedbemanning og permitteringer.

2. PRESENTASJON AV MARKEDET

Med den norske oljebransjen som interessemarked for denne oppgaven er det av klar interesse å få innsikt i hvordan man ivaretar de ansattes beste interesse samt rettigheter i et norsk marked under slike situasjoner. Endringer i oljemarkedet vil ha stor virkningskraft og direkte effekt på aktører innen bransjen. Man må derfor ha en viss innsikt og forståelse for hvordan det internasjonale oljemarkedet påvirker og har en direkte effekt på den norske oljenæringen. Hvilke store aktører er medvirkende i dette markedet og hvordan de har bidratt til utviklingen av den moderne oljenæringen gjennom de siste 40-50 årene.

2.1 Oljehistorie

Mennesker har i flere tusen år benyttet seg av olje i alt fra redskaper til medisinske ritualer. De fikk tak i oljen gjennom såkalte «oil seeps» hvor hydrokarboner siver opp fra berggrunnen og er eksponert på overflaten. Ikke før i 1859 da Edwin L. Drakes wildcat brønn i Pennsylvania, som var den første til å treffe på olje, fantes det endelig en måte å få tilgang til disse verdiene. Det var med denne oppdagelsen at den moderne oljeindustrien virkelig startet (Fanchi, 2014 side 17). På denne tiden var det mangel på olje noe som førte til at det var et stort marked med høy etterspørsel. Dette gjorde at verdien på olje steg betraktelig samtidig som produksjonen fortsatte å øke. Etter rundt tre år var produksjonen i Pennsylvania oppe i tre millioner fat noe som ledet til en metning i markedet som igjen førte til at oljeprisen falt. Det er nettopp slik oljemarkedet var styrt de første 100 årene hvor etterspørsel og tilbud var det som hovedsakelig virket inn på prisen (Fanchi, 2014 side 17).

Siden den gang har oljemarkedet endret seg vesentlig. I dag er det flere interkontinentale påvirkninger som spiller en viktig rolle i det globale oljemarkedet. Frem til 1970-tallet var oljeprisen i svært stor grad påvirket av etterspørsel i marked og tilbud fra de større oljeselskapene kalt «the Seven Sisters» som inkluderte Exxon, Royal Dutch/Shell, British Petroleum(BP), Texaco, Mobil, Standard Oil of California(Chevron) og Gulf Oil (Fanchi, 2014 side 17). Fra 1948 og frem til 1970 lå prisen på olje mellom 2,5-3 dollar fatet (Amadeo, 2019). I denne perioden var det USA som var den ledende nasjonen innen produksjon av olje. Priser ble dermed regulert av USA med «the Seven Sisters» i spissen. Det var ikke før opprettelsen av Organization of Petroleum Exporting Countries, også kjent som OPEC, i 1960, at det skulle vise seg å bli en forandring på det.

OPEC ble stiftet som en permanent mellomstatlig organisasjon bestående av Iran, Irak, Kuwait, Saudi Arabia, og Venezuela. Siden den gang har organisasjonen vokst med flere medlemmer som i dag utgjør totalt 14 land som vist i tabell 1. På OPECs egne nettsider beskriver de organisasjonens formål og målsetning som «samordne og forene petroleumspolitikken mellom medlemslandene for å sikre rettferdige og stabile priser for petroleumproduktene: en effektiv økonomisk og regelmessig tilførsel av petroleum til forbrukernasjoner; og en rettferdig avkastning på kapital til de som investerer i bransjen» (OPEC.org, 2019 a). Sett litt mer generelt så var hovedmålet til OPEC-landene å danne en bærekraftig base for levedyktigheten til landet når olje ikke lenger var den sentrale rollen i verdensøkonomien (Amuzegar, 1999). OPECs rolle innen markedet vokste gjennom 70-tallet da de virkelig fikk fotfeste og ble en organisasjon som gjorde seg bemerket internasjonalt (OPEC.org, 2019 a). Med flere medlemmer med store reserver samt høy produksjon- og eksportpotensial fikk de også en stor innvirkningsmakt på priskontroll enten direkte eller indirekte. OPECs handlinger har derfor vist seg igjen i flere av de tidligere markedsendringene. Gjennom årene har OPEC vokst og blitt en av hovedorganisasjonene i petroleumbransjen. Som innehaver av 80% av verdens olje reserver (OPEC.org, 2018) og med kontroll over 42% av verdens oljetilbud samt 61% av all oljeeksport (EIA, 2019) er det lett å se OPECs makt i petroleumsmarkedet når det kommer til pris kontroll (OPEC.org, 2018). Dette ser man igjen i flere av de store oljekrisene.

OPECS medlemsland		
Medlemsland	Ble medlem	Notering
Iran	1960	Opprinnelig medlemsland
Irak	1960	Opprinnelig medlemsland
Kuwait	1960	Opprinnelig medlemsland
Saudi Arabia	1960	Opprinnelig medlemsland
Venezuela	1960	Opprinnelig medlemsland
Qatar *	1961	Avsluttet medlemskapet i 2019
Indonesia *	1962	Suspenderte medlemskapet i 2009 for å senere bli medlem igjen i tidlig 2016 men avsluttet det igjen Nov 2016
Libya	1962	
De forente arabiske emirater	1967	
Algerie	1969	
Nigeria	1971	
Ecuador	1973	Suspenderte medlemskapet i 1992 for å senere bli medlem igjen i 2007
Gabon	1975	Avsluttet medlemskap i 1995 for å senere bli medlem igjen i 2016
Angola	2007	
Equitorial Guniea	2017	
Kongo	2018	

Tabell 1) Oversikt over hvordan OPECS medlemmer har endret seg siden opprettelsen i 1969

** Ikke medlem per dags dato (OPEC.org, 2019 b)*

2.2 Risiko og usikkerhet i markedet

Fremtiden til energi er svært viktig og siden begynnelsen av 1900-tallet har petroleum vært en viktig komponent for verdens energitilbud og har bidratt stort til den globale økonomiske veksten og stabiliteten (A.H Cordesman, 2006 s. 1-10). I 2017 ble 54% av verdens energietterspørsel dekket av olje og gas (Hetland, 2016). Den globale økonomien kan by på utfordringer for et lands økonomi (Opstad, 2015) og dette ser vi godt igjen i oljebransjen. Hvordan oljemarkedet opptrer kan dermed få negative og/eller positive ringvirkninger på svært store deler av verden. Endringer i markedet kan ofte være vanskelige å forutse da det finnes svært mange ulike påvirkningskrefter som kan komme til å få en innvirkning på forholdet mellom tilbud og etterspørsel i markedet (Opstad, 2015). Anthony Cordesman har definert 4 uavhengige områder av usikkerhet som har potensial til å endre store aspekter av bransjen: Geopolitisk usikkerhet (tabell 2), Makroøkonomiske svingninger (tabell 3), Ressursrisiko (tabell 4) og Usikkerheten rundt nåværende og fremtidig olje produksjon (tabell 5) (A.H Cordesman, 2006 s. 1-10). For hver risiko definerer han mer konkrete aktuelle utfordringer og nøkkelfaktorer som kan medføre relativt store endringer i oljemarkedet.

Geopolitisk usikkerhet	
- Stabiliteten til olje og gas eksporterende land	Krig og politisk uro
- Terror i gulfen og sikkerheten til olje fasiliteter	Ekstremistgrupper
- Økning av masseødeleggelsesvåpen	Utvikling av atomvåpen
- Embargoer og sanksjoner	OPEC og større nasjoners makt
- Etnisk konflikt og sekterisk strid	Uenigheter over kontroll av oljeinntekter innad i et land

Tabell 2) Geografiske forhold og politikk som kan gi konsekvenser for internasjonale forhold.

Makroøkonomiske svingninger	
- Langsiktige elastisitet av olje- og gassforsyning	Stor produksjonsusikkerhet innad i bransjen
- Den globale helsen til verdensøkonomien	Oljeprisens innvirkning på verdensøkonomien
- Fremvekst av nye økonomiske makter	Økende etterspørsel fra asiatiske land som Kina og India
- Mangel på investeringer	Ytre press og stor usikkerhet i markedet

Tabell 3) Økonomiske endringer som kan gi konsekvenser for oljemarkedet.

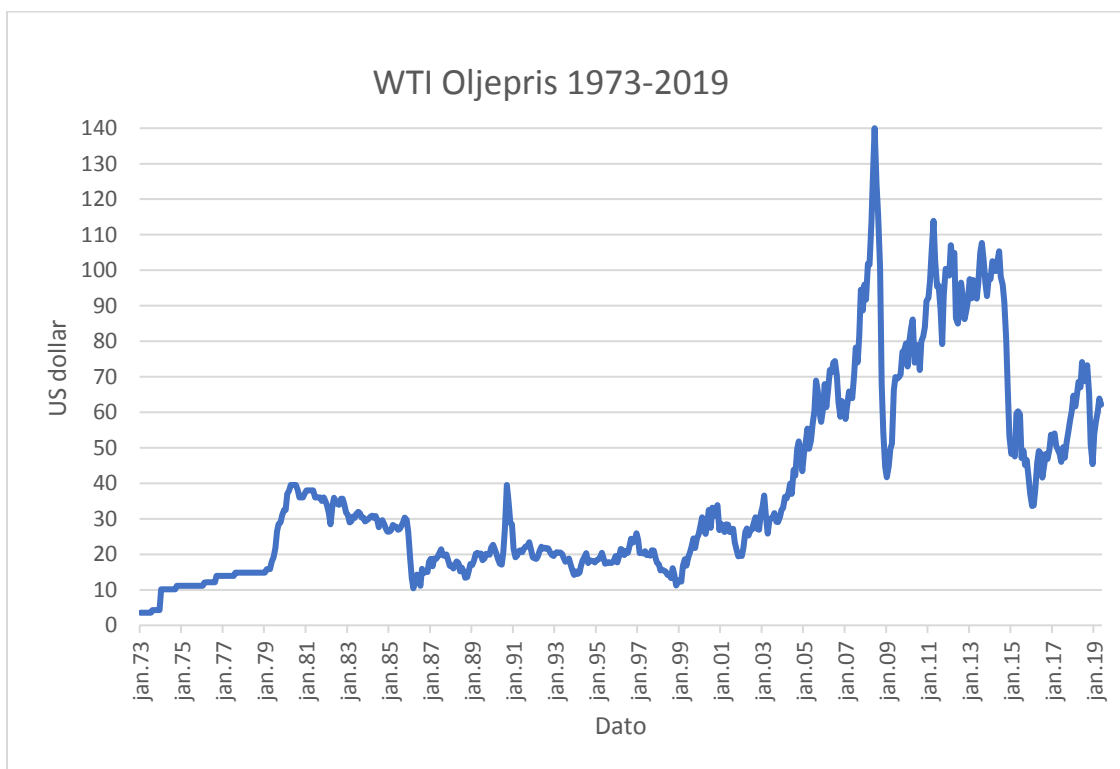
Ressurs risiko	
- Reservenenes sanne natur	Usikkerhet i estimering av ulike typer reserver
- Virkningene av teknologisk gevinst	Hvorvidt man vurderer effekten av teknologisk utviklings ved estimering av reserver
- Evnen til å erstatte for nåværende «supergiant- og giant» felt	Nedgang i oppdagede store felt. Store oljeginanters produksjon er avhengig av «supergiant» felt som ble oppdaget på 50-60-tallet
- Nedgangsgrad i petroleumfelt	Omstridt og usikker estimering av allerede produsert olje reserver
- Rate og størrelse på nye utviklinger og funn	Usikker hvorvidt noen land er «overexplored» eller «underexplored»
- Usikkerhet rundt 3D seismisk modellering	Gir en øk estimering men kan ikke erstatte boring og fysiske målinger av reserver
- Nasjonal effektivitet- og beslutningstakerevner	Land benytter svært ulike reservoarstyringsystemer som påvirker reservenes natur i reservoaret
- Politisering av reserver	Mangel av åpenhet og troverdighet mellom oljenasjonene

Tabell 4) Det globale energimarkedets utfordringer

Usikkerheter i oljeproduksjonen	
- Lite bærekraftig «spare capacity»	Kun Saudi Arabia som har mulighet å levere ekstra
- Endring i elastisitet	EIA, IEA og OPEC tar ikke med endringer i elastisiteten av tilbud og etterspørsel i sine prognoser
- Produktivitet til gitte priser	Potensielt slutt på «enkel olje». Dyrere oljeutvinning
- Teknologisk gevinst i upstream og downstream sektor	Vanskelig å forutse teknologisk vinning i nåværende produksjonskapasitet prognoser
- Bærekraftig tilstrømming av innen- og utenlands investeringer	Mangel på sikkerhet og stabilitet er med på å gjøre det vanskelig for utenlandsinvesteringer til utviklingsland

Tabell 5) Endringer i ressurser og produksjon som påvirker markedet

Oljemarkedet er et volatil marked og endringer er derfor å forvente. Siden 70 tallet har oljeprisen variert mye som vist av figur 1. Ulike påvirkningskrefter på oljeprisen er med på å styre markedet. Hvordan og i hvilken grad de ulike risikomomentene kan ha en innvirkning på oljemarkedet har vi sett resultatet av flere ganger. Det er når endringene blir så drastiske og langvarige at de fører til omstruktureringer i bransjen at man snakker om en oljekrise. Tabell 6 viser en oversikt over de største endringene som har rammet den internasjonale oljebransjen siden begynnelsen av 70-tallet (Hamilton J. D., 2011). Helt enkelt kan vi si det er to typer krise scenarioer. Den ene er når det er vesentlig større etterspørsel etter en råvare enn det markedet klarer å levere, såkalt underproduksjon, noe som igjen vil drive prisene opp. Den andre typen er når det er mindre etterspørsel etter en vare enn det markedet leverer, såkalt overproduksjon, noe som vil medføre at prisen på olje vil synke. I tabell 6 representerer grønne oljepris tall til en stigende oljepris mens røde oljepris er en synkende.



Figur 1) Oljeprisen på WTI gjennom de siste 46 år. (Macrotrends, 2019)

Oljekriser 1973-2016

Hva	Når	Hva skjedde	Effekt på oljeprisen	Pris pr fat WTI olje	Når	Krise
OPEC embargo	1973-1974	OPEC land innførte embargo mot eksport til noen land	Økte kraftig	\$ 11,16	Des. -74	Geopolitisk
Iranske revolusjon	1978-1979	Streik i Iran førte til at produksjonen gikk ned	Økte	\$ 32,5	Des. -79	Geopolitisk
Iran-Irak Krigen	1980-1981	Nedgang i produksjon i Irak og Iran	Økte	\$ 39,5	Apr. -80	Geopolitisk
Det store pris kollapset	1981-1986	Etterspørselen etter olje gikk drastisk ned. Overproduksjon til tross for at flere land hold tilbake på produksjonen	Prisen gikk ned	\$ 10,42	Apr. -86	Ressurs Risiko
Første persiske gulf krig	1990-1991	Iraks produksjon kollapset da de innvandret Kuwait.	Kortvarig kraftig økning	\$ 39,51	Sep. -90	Geopolitisk
Øst -asiatiske krise	1997-1998	Mye usikkerhet i det asiatiske markedet samt stor tvil rundt investeringer	Sank	\$ 11,22	Nov. -98	Makroøkonomisk
Gjenoppta vekst	1999-2000	Den nye industrialiseringen i Asia vokste til	Økte	\$ 33,82	Nov. -00	Makroøkonomisk
Uro i Venezuela og den andre persiske gulf krig Økende etterspørsel mangel på tilbud	2003-2008	Grunnet streik stanset mye av Venezuelas produksjon opp. USA angriper Irak noe som gjør at Iraks produksjon går ned. Etterspørselen øker Global økonomisk vekst. Verdensoljekonsumet vokste. Etterspørsel øker	Økte	\$ 140,0	Jun. 08	Geopolitisk
Børs-krack	2008	Finanskrisen rammet flere deler av verden og medførte resesjon som igjen gjorde at oljeforbruket sank.	Kortvarig kraftig prisnedgang	\$ 41,68	Jan. -09	Makroøkonomisk
USAs oljeskifer revolusjon	2014-2016	Teknologien for å kunne utvinne oljeskifer direkte fra reservoaret var et stort gjennombrudd. Stor økning i produksjon.	Sank mye over lang periode	\$ 33,62	Jan. -16	Ressurs Risiko

Tabell 6) Oljekriser (kraftige markedsendringer) de siste 45 årene (Hamilton J. D., 2011).

*Høyeste(grønn) eller laveste(rød) månedlig gjennomsnitt for perioden

2.3 Endringer i oljemarkedet

Ved å se hvordan store markedsendringer, siden oljen først ble oppdaget i Norge på slutten av 60-tallet, oppsto kan man få en bedre forståelse for hvordan ulike faktorer i praksis har hatt en direkte effekt på markedet. Hvor oljekrisen i 1973-74 medførte en kraftig prisvekst for oljen var oljekrisene i 1981-86 grunnet et tilbudsoverskudd som drev oljeprisen ned til sammenlikning med hva vi opplevde i 2014-2016 oljekrisen.

1973-1974- Første oljekrisen

I 1973 opplevde den moderne oljeindustrien det som ofte blir kalt den aller første oljekrisen (Macvoy, 1982). Som følge av finansielle endringer i gull markedet i USA sank dollaren drastisk i verdi noe som igjen rammet OPEC landene hardt ettersom kontraktene var priset i US dollar. Dermed ville avkastningene synke i takt med dollaren. Når USA i tillegg gikk inn med støtte til Israel under Yom Kippur krigen innførte OPEC embargo hovedsakelig ovenfor USA men også andre land som hadde vist støtte til Israel slik som Japan, Canada, UK og Nederland blant annet. OPEC kuttet all eksport til disse landene og i tillegg innførte de produksjonsrestriksjoner for medlemslandene. Dette forårsaket at etterspørselen og der igjen prisen for 1 fat WTI olje nesten firedoblet seg fra \$2,9 til \$11,65 på knappe 6 måneder. Denne prisstigningen fortsatte gjennom store deler av 70-tallet, foruten om en liten nedtur mellom 75-78. Som et av de 10 største oljeeksporterende landene i verden på den tiden medførte dette en kraftig og sunn økonomisk vekst for Norge (Hamilton A. , 1986). Det var ingen norsk politikk innblandet i denne utviklingen (Austvik, Drivkreftene i oljemarkedet, 1986 a).

1981-1986- Første tilbudssjokk

Med den fortsatt stigende prisen gjennom 70-tallet endte til slutt 1 fat WTI olje på \$39,5 fatet i April 1980. Dette medførte en kraftig investeringsvekst som skulle vise seg å senere slå tilbake på oljebransjen (Levi, 2015). Fra 1979-1982 sank verdens oljeetterspørsel med 10% grunnet en minkende økonomisk vekst samt utviklinger innen bransjen som effektiviserte produksjonen som bidrog ytterligere til økt tilbud. Innen den globale oljebransjen kaller man ofte denne oljekrisen for verdens første tilbudssjokk (Taraldsen, 2014). Da oljeprisen først begynte å synke 1983 kom det som et sjokk på Norge som grunnet prisstigningen frem til da hadde tjent enorme summer på oljevirkosomheten i landet. Med Saudi Arabia i spissen ønsket OPEC å nedjustere produksjonen i et forsøk på å presse prisene opp igjen. Saudi Arabia, som på den tiden var en av verdens største eksportører av olje, kuttet produksjonen sin med 3/4 mellom 1981-1985 (Hamilton J. D., 2011). OPEC ytret et sterkt ønske at andre vestlige oljeeksporterende nasjoner slik som blant annet Norge og Storbritannia skulle holde tilbake på

produksjonen noe Norge i utgangspunktet ikke var interessert i. Norge forklarte denne avgjørelsen med at de var del av de store oljeforbrukende områdene og derfor ønsket å holde produksjonen oppe. I 1986 så Saudi Arabia seg lei på den manglende støtten av andre oljeeksporterende land i å drive prisen opp så de økte produksjonen noe som førte til at oljeprisen kollapset og falt ned til \$10,42 fatet i April det året (Clayton, 2015).

1886-1999 Fusjoner

Mot slutten av 80-tallet hadde markedet sakte men sikkert begynt å ta seg litt opp og landet på rundt \$20 fatet ved inngangen til 1990. Foruten en kort prisøkning som følge av Iraks invasjon av Kuwait i august 1990 som man kan tydelig se i figur 1, forholdt oljemarkedet seg relativt lavt med en oljepris mellom \$11-24\$ gjennom hele 90-tallet. Denne perioden skulle vise seg å være begynnelsen på en ny oljepolitikk i Norge. Til nå hadde kontinentalsokkelen forholdsvis vært under nasjonal styring og kontroll av Norge hvor norsk industri og selskaper hadde blitt prioritert. Som følge av den lave oljeprisen fra slutten av 80-tallet og ut over 90-tallet vokste det frem en negativitet rundt videre potensial for den norske kontinentalsokkelen. Dette førte til at det ble åpnet for at utenlandske selskaper kunne få slippe lettere til for å la dem ta deler av risikoen (Solbakken, 2018). 90-tallet ble i norsk oljeindustri et tiår preget av flere store fusjoner og oppkjøp både av nasjonale og internasjonale selskaper.

2000-2014- Stigende marked

Som vist i figur 1 begynte oljeprisen å ta seg opp ved årtusenskiftet. Mye av årsaken til dette er at verdens oljeetterspørsel økte som en følge av at Kina, blant annet, utviklet seg fra en agrikulturell- til en industriell økonomi (Hamilton J. D., 2011). Med dette økte levekårene til folket som igjen fører til et høyere forbruk av petroleum per innbygger i form av transport. Et fremad voksende handelsmarked bidro også til dette. I Norge begynte vi først å se effektene av denne stigende oljeprisen i 2002-2003. Til tross for en synkende produksjonsrate utover 2000-tallet var investeringene i bransjen økende (Solbakken, 2018). Etter en lang periode med mer eller mindre stigende oljepris skulle det vise seg å snu i Juni 2014. Forholdene rundt dette er tatt opp i 2.5 «Det Norske Markedet»

2.4 Oljeproduksjon og oljemarked

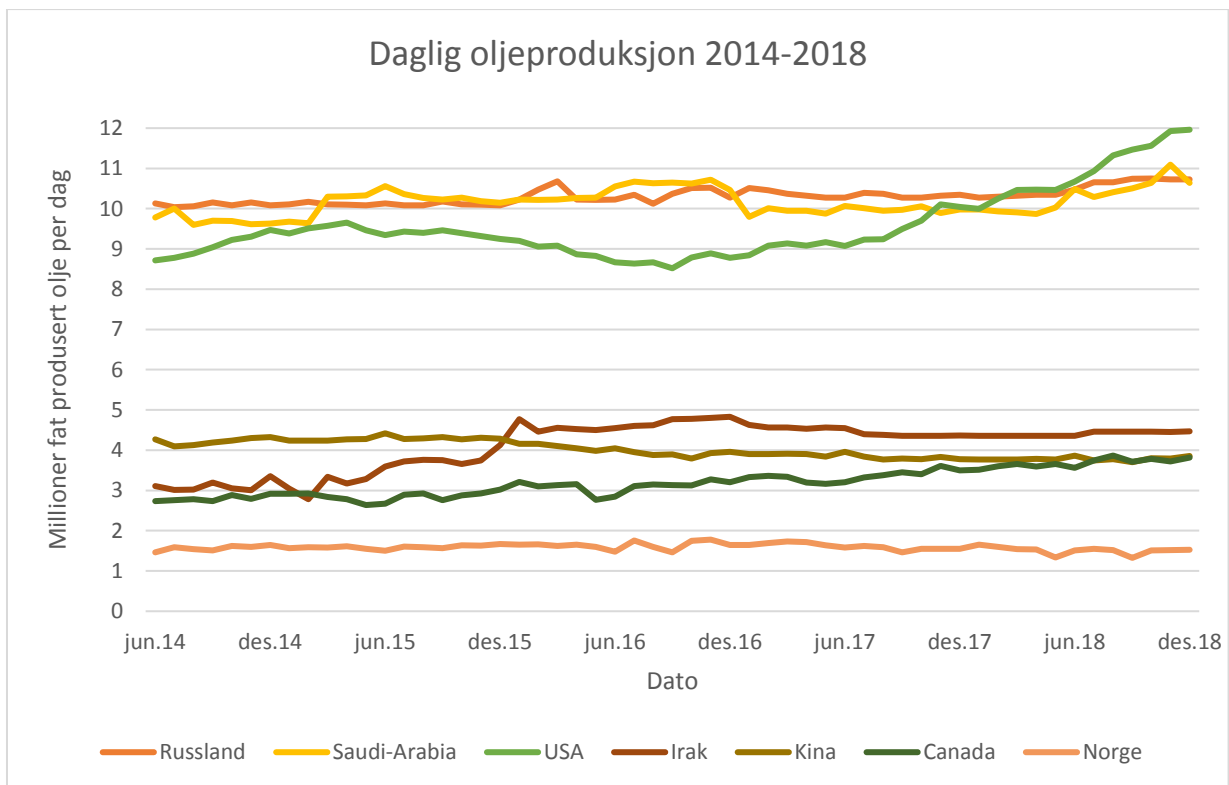
Mengde olje som blir produsert vil ha en direkte effekt på oljemarkedet og der igjen på oljeprisen. Man kan derfor se mye ut ifra produksjonstallene til de ulike oljenasjonene. Det er derfor av interesse å få en oversikt over produksjonsutviklingen på verdensbasis både slik vi kjenner den nå men også tilbake i tid. Sammenlignet med de skikkelig store aktørene i petroleumsbransjen så kommer Norge noe nedpå listen over de landene som produserer mest olje. Med tall fra Joint Organisations Data Initiative (JODI, 2019) viser tabell 7 en oppdatert liste over det som antas å være de ti største oljeproduserende landene samt Norge til sammenligning. Ikke alle land har like stor åpenhet rundt sine tall og ønsker derfor ikke å dele tallene sine enten i det hele eller så ofte som andre. Man må derfor noe tilbake i tid for å finne oppdaterte produksjonstall for noen av landene. Det vil derfor være noe usikkerhet rundt hvorvidt listen er helt representativ for den reelle produksjonsfordelingen.

Mestproduserende oljenasjonene		
Land	Millioner fat / dag	Oppdaterte tall fra:
USA	11,961	Des. 2018
Russland	10,726	Des. 2018
Saudi Arabia	10,643	Des. 2018
Irak	4,465	Des.2018
Kina	3,857	Des. 2018
Canada	3,816	Des. 2018
Forente Arabiske emirater	3,087	Des.2017
Iran	3,806	Jul. 2018
Kuwait	2,715	Des. 2018
Brasil	2,695	Des. 2018
Norge	1,525	Des. 2018

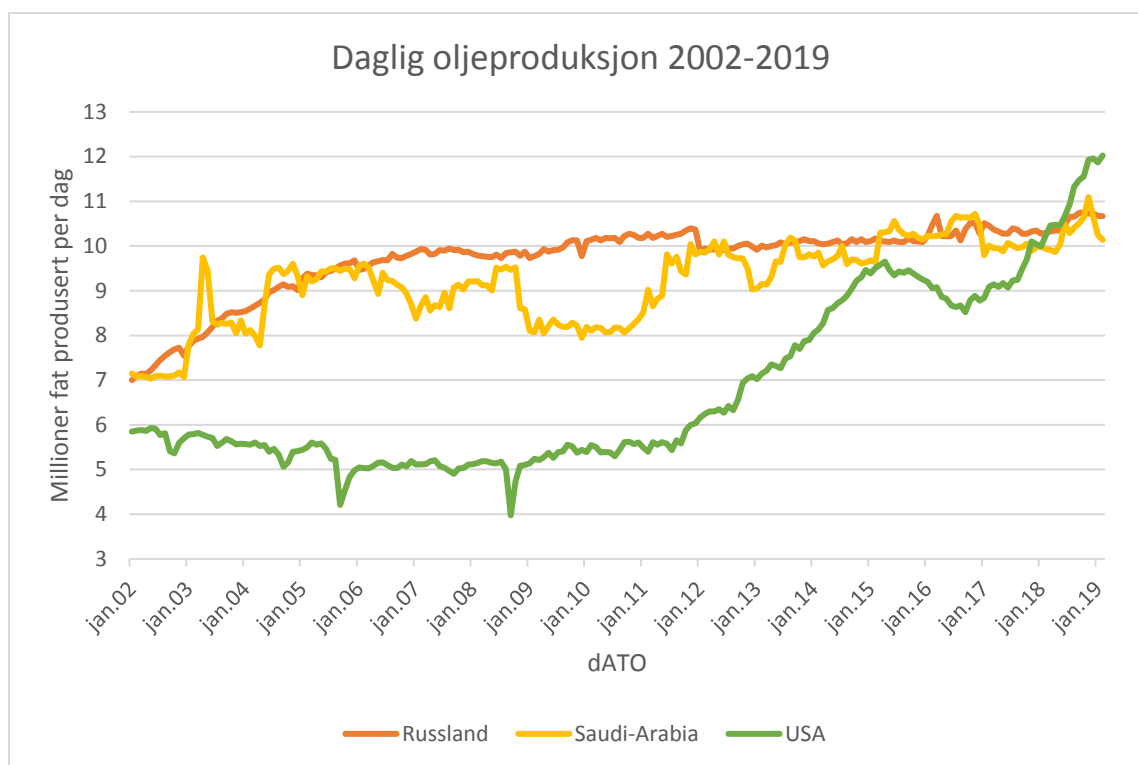
Tabell 7) Liste over de mestproduserende oljenasjonene samt Norge (JODI, 2019)

Med over syv ganger mer enn hva Norge produserte daglig i Desember 2018, ligger USA med 11,961 millioner fat til dagen på toppen av listen med over 1 million fat mer enn Russland og Saudi Arabia. Figur 2 viser en oversikt over hvordan produksjonen til de seks landene, samt Norge, har forandret seg gjennom de siste 4 årene. Om man går tilbake og ser på tall fra tiåret før oljekrisen i 2014 så ser man at forholdet var litt annerledes som vist i figur 3. Fra tidlig

2000-tallet lå Russland og Saudi Arabias oljeproduksjon vesentlig høyere enn USAs. I 2012 ser man derimot at produksjonen i USA begynner å øke ganske mye. Den gikk ifra rundt 6 millioner fat til dagen i Nov 2011 til 9 millioner fat i September 2014. På 3 år steg altså den daglige oljeproduksjonen til USA med 3 millioner fat ekstra til dagen. Denne kraftige stigningen kan forklares med at USA hadde et teknologisk gjennombrudd i utvinningsmetoden av oljeskifer som gjorde den langt rimeligere å produsere. Med oljeskifer reservoarer på nesten 4.3 billioner fat er USA den desidert største nasjonen på dette området (Rafferty, 2015).

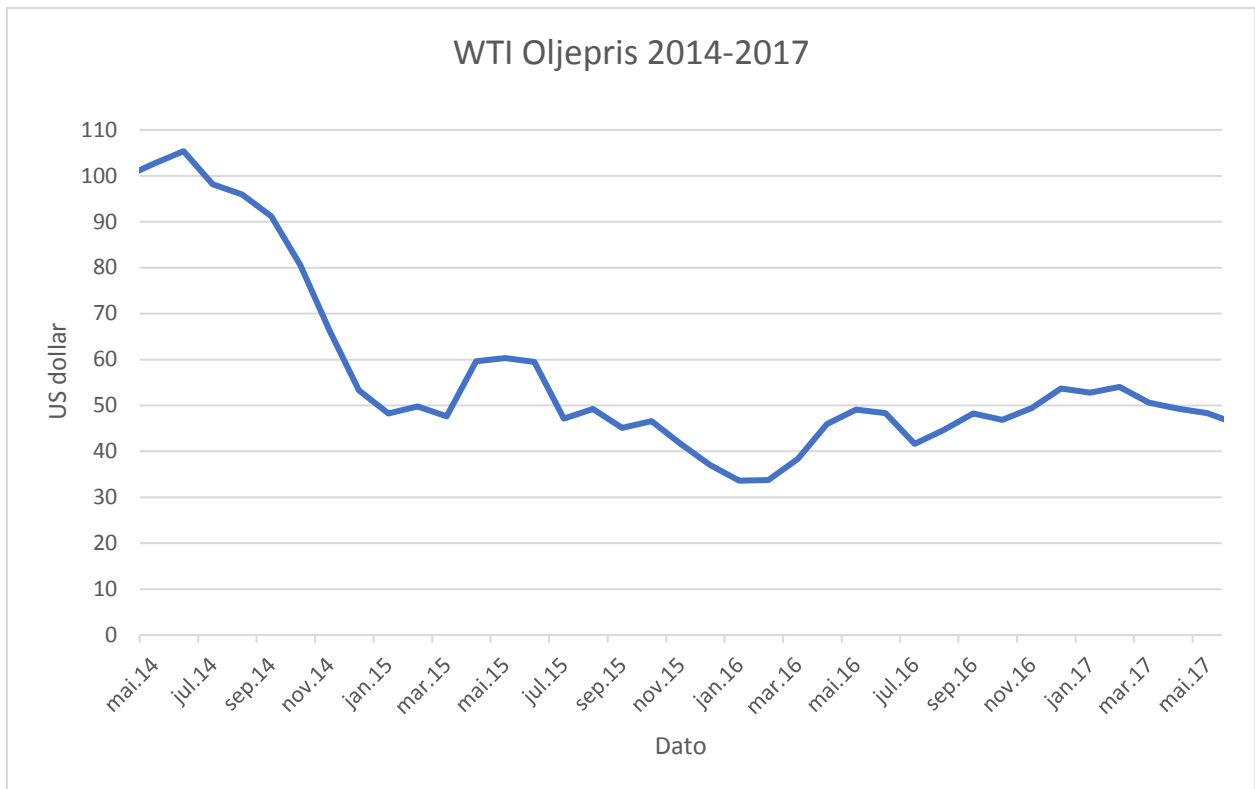


Figur 2) Oljeproduksjonen i de seks landene med høyest produksjonstall i Des 2018 og Norge (JODI, 2019)

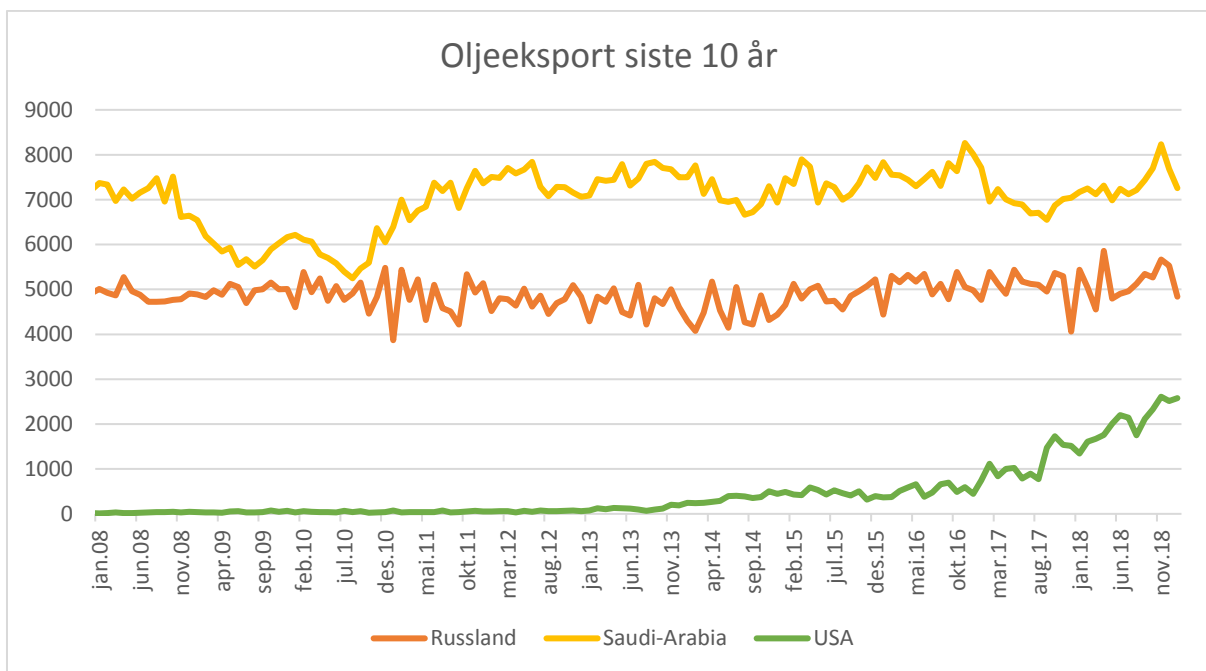


Figur 3) Oljeproduksjonen i Russland, Saudi Arabia og USA de siste 17 årene. (JODI, 2019)

Denne kraftige produksjonsøkningen førte til at markedet ble mettet. Med lavere etterspørsel sank prisen på WTI olje fra \$108,0 i Juni 2014 til \$26,2 i Januar 2016. Figur 4 viser hvordan den månedlige gjennomsnittsprisen for WTI olje varierte gjennom oljekrisen. Dette var en usedvanlig lang nedgang i oljepris (Macrotrends, 2019). Dette var også en periode hvor Russland hadde en relativt høy produksjon. Som det lander i verden som hadde den nest høyeste eksporten av olje, etter Saudi Arabia, så medførte dette til ytterligere metning i markedet. USA som tidligere hadde importert opptil 60% av sin olje fikk etter hvert såpass høy produksjon at de startet å eksportere større mengder olje som vist i figur 5 (JODI, 2019). Tidligere ved liknende situasjoner hvor markedet blir mettet har OPEC ofte innført restriksjoner for å holde tilbake på produksjonen men dette skjedde ikke under denne krisen. OPEC ønsket ikke å miste markedsandel når verken Russland eller USA viste tegn til å holde tilbake på produksjonen. Som figur 3 viser så opprettholdt Russland, Saudi Arabia og USA den høye produksjonen igjennom oljekrisen til tross for den stadig synkende oljeprisen. USA setter stadig nye produksjonsrekorder og bikket i Januar 2019 12 millioner fat til dagen. Denne mangelen på tilbakehold i produksjonen har fått store økonomiske følger for oljebransjen verden over.



Figur 4) Månedlig gjennomsnittlig oljepris for WTI olje gjennom oljekrisen frem til 2017 (Macrotrends, 2019)



Figur 5) De tre største oljeproduiserende landenes oljeeksport se siste 10 årene. (JODI, 2019)

2.5 Norske Markedet

Det er hovedsakelig tilbud og etterspørsel som styrer oljemarkedet. Hva som påvirker tilbud og etterspørsel kan være svært mange årsaker som tidligere nevnt. Hvor stor betydning og hvilken betydning et land har for oljemarkedet sier noe om hvorvidt de kan ha en innvirkning på oljeprisen. Norge står for 2% av verdens oljeproduksjon (Ask, 2019), hvor mesteparten av dette blir eksportert, og er dermed en relativt liten aktør sammenlignet med land som Russland, Saudi Arabia og USA. Endringer i den norske produksjonen eller eksport vil ikke kunne gi betydelige utfall for oljemarkedet (Austvik, Om Norges betydning i oljemarkedet, 1986 b). Norge har dermed ingen direkte styringsmakt og vil derfor være en ren pristaker som i stor grad vil være avhengige av de store oljenasjonenes oljepolitikk. Dette så vi veldig igjen fra den siste oljekrisen som var i 2014-2016. Den norske oljebransjen som de fleste andre land er vant med svingninger i markedet som medfører endringer. Norge var derimot ikke forberedt på at det skulle bli en såpass kraftig og langvarig nedgang i oljepris. Med USAs teknologiske gjennombrudd innen fracking for utvinning av skiferolje, fikk den internasjonale oljeindustrien et nytt «element» som bidrog til at produksjonen av olje økte mye og raskt. Dette medførte at markedet fort ble overmettet og når da ingen av de store aktørene inkludert USA, Russland og OPEC (med Saudi Arabia i spissen) ønsket å holde tilbake på produksjonen fikk det store følger for oljeprisen. At oljeprisen frem til 2014 hadde hatt en mer eller mindre stigende kurve siden slutten av 90 tallet hadde medførte at investeringsraten og aktiviteten på norsk sokkel var skyhøy. Fra år 2000-2014 steg investeringene i den norske oljeindustrien fra 53 til 214 milliarder kroner (Topdahl, 2015). Dette igjen førte til at det var rekordmange ansatt i den norske oljeindustrien på det tidspunktet oljeprisen begynte å snu i midten av 2014. Lavere oljepris betydde at oljeselskapene tjente mindre på hvert produserte fat og for et land som Norge hvor produksjonen er lokalisert offshore betydde dette at den allerede svært kostbare produksjonen ble mindre lønnsom. Det ble dermed en stor omveltning for selskapene å få på plass kostnadsreducerende tiltak da oljeprisen ikke viste tegn til å stabilisere seg ut over 2015. I August 2016 hadde nær 40 000 ansatte innen den norske oljebransjen mistet jobben siden høsten 2014s (Hetland, 2016).

3. TEORI

For å forstå problematikken i denne oppgaven og hvilke utfordringer den byr på må vi se generelt på hvordan endringsledelse har en sentral rolle i håndtering og utførelse av omstillinger. Endrings makt i en bransje kan gi påfølgende konsekvenser for de som er direkte, men også indirekte, involverte. Hva innebærer en generell omstilling innad i et selskap og hvordan kan de ansatte bli direkte berørt. Hvordan de ulike endringsprosessene, da spesielt med tanke på omorganisering i form av endring i organisasjonskart og tilsatte, har blitt brukt som midler for å oppnå bedriftens mål.

3.1 Endringsledelse

I samfunnet vårt i dag finnes det tunge utviklingstrekk som den enkelte organisasjon kan påvirke i svært liten grad. Slike samfunnsmessige rammebetingelser, ofte kalt makroomgivelser, kan være politikk, økonomi, teknologi, sosiokulturelle, miljømessige og legale forhold (Busch & Valstad, 2007, s. 17). Endringsledelse innebærer at ledelsen tar grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling gjennom slike faser (Busch & Valstad, 2007, s. 23). Her vil fokuset være på relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser. Å ha gode lederevne ved endringer er en kvalitet som blir mer og mer aktuell i dagens samfunn hvor en av de store utfordringene for bedrifter i dag er å endre seg raskt nok til å overleve i en verden som blir stadig mer kaotisk og risikofylt (Busch & Valstad, 2007). Endringer i de ulike makroomgivelsene kan ha svært ulik innvirkning på samfunnet men felles for dem er at de alle har potensial til å forårsake relativt store endringer innenfor mange markeder og bedrifter. Slike omstillinger vil i ulik grad komme til å bidra til endringer innad i organisasjonen noe som igjen krever en proaktiv strategi for tilpasning, innstilling og forandring (Gowing, 1998, s. 3). For å forstå hvilken type endring man står ovenfor og fra der danne veien videre, kan man kategorisere endringene basert på dets karakter. Helt enkelt kan man si at man deler inn i førsteordens og annenordens endringer. Denne form for todeling går igjen hos flere innflytelsesrike forfattere på området slik som Greiner (1972), Miller (1982) og Pettgrew (1985), (Hennestad & Revang, 2012, s. 92). Førsteordens, også kalt evolusjonsendring, handler om mindre dyptgripende endringer mens annenordens endring, også kalt revolusjonsendring, omhandler mer omfattende og dyptgripende endringer (Hennestad & Revang, 2012, s. 92). Denne inndelingen gjøres på

basis av hvordan endringen skjer i forhold til tid. I tabell 8 er et utvalg av ulike karakteristika for første og annenordens endring.

Førsteorden endring (Evolusjonsendring)	Annenordens endring (Revolusjonsendring)
<ul style="list-style-type: none"> - Forandring i få dimensjoner, nivåer, multinivåer, multikomponenter og aspekter - Endring i ett eller to adferds aspekter (holdninger, normer, verdier, oppfatning) - Skrittvis endringer - Forandring innenfor samme retning - Reversibel endring - Forandring som ikke endrer verdensanskuelsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Flerdimensjonal forandring av komponenter og aspekter - Endring i alle atferds aspekter - Revolusjonært hopp - Forandring i ny retning - Irreversibel endring - Forandring som endrer verdensanskuelsen

Tabell 8) Karakteristika ved første og annenordens endring (Hennestad & Revang, 2012, s. 95)

En videreføring av denne modellen blir presentert av Odd Nordhaug i boka «Håndbok i Endringsledelse» (Nordhaug, 2007, s. 18). Her presenterer han hvordan man definerer endringens karakter i form av enten evolusjon eller revolusjon før han viser tilhørende angripende endringsprosess i form av reaktiv eller proaktiv tilnærming. Dette gjør det enda lettere å få en oversikt over hvilken type endring man står ovenfor som vist i tabell 9.

	Evolusjon	Revolusjon
Proaktiv	Justering	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapelse

Tabell 9) To dimensjoner i organisatorisk endring (Nordhaug, 2007, s. 18)

En tilpasning er en reaktiv endring innenfor de eksisterende rammene. Dette kan komme av innføring av nye standarder på bakgrunn av kundekrav. Bedriften vil dermed reagere reaktivt

og innføre evolusjonerende endringer for å tilpasse seg. I motsetning til tilpasning er en justering en proaktiv endring innenfor de eksisterende rammene som bedriften innfører før et absolutt behov oppstår. Dette er typisk for bedrifter som innfører bedre og raskere måter å utføre arbeidsoppgavene på. Gjenskapelse vil bety en total endring av det eksisterende som følge av krav som kommer utenfor. Dette har likhetstrekk med en tilpasning men skiller seg i det at dette ikke er en tilpasning i form av vanlig utvikling innad i selskapet. Det er en revolusjonerende endring som kan komme av endrede bransjevilkår. Reorientering er på lik linje med gjenskapelse en revolusjonerende endring innad i bedriften men endringene blir innført som en proaktiv plan. Dette er en planlagt fundamental endring av virksomhetens grunnlag. Bedriften kan se langsiktig utvikling for bransjen de befinner seg i og ut fra det reorientere bedriften i den retningen. (Nordhaug, 2007, s. 18).

I de fleste tilfeller er det ikke den fysiske eller organisatoriske endringen i seg selv som skaper problemer men heller de individuelle betydningene, følelser og konsekvenser som blir forbundet med endringene. Organisatoriske endringsprosjekter dreier seg både om mennesker og virksomhet. En organisasjon utgjøres i bunn og grunn av mennesker, og man må derfor ha en viss forståelse for hvordan endringer i organisasjonen er direkte linket til menneskene i den organisasjonen (Nordhaug, 2007, s. 22). Til tross for at strategi, struktur, kultur og systemer er helt nødvendige elementer for å få til en relativt større endring innad i en bedrift, så vil det å forandre menneskers atferd gjennom påvirkning av deres innstilling, holdning og følelser vær helt avgjørende for sluttresultatet (Kotter & Jochen, 2002). Hvert individ har en unik kapasitet til å omstille seg forandring og det er derfor ledelsens ansvar å håndtere og lede prosessen på en slik måte at det tas hensyn til både virksomheten og de menneskene som er involvert. Dette er noe som ofte blir glemt eller undervurdert i flere mislykkede endringsprosesser. Man glemmer at det dreier seg om mennesker i langt høyere grad enn om de andre aspektene som teknologi og organisasjonsstruktur (Nordhaug, 2007, s. 23). Dette kan medføre svært tidkrevende og kostbare følger.

To helt avgjørende generelle forutsetninger for å skape et godt grunnlag for store endringer er visjon og kommunikasjon. Ledere skal kjenne og kunne begrunne visjonen av endringen ovenfor medarbeiderne slik at de er informert om retningen og målet. For å få tydelig frem motivet bak endringene er det viktig med en åpen dialog med mulighet for diskusjon om visjonen og meningen. Dette for at medarbeiderne skal forstå sin rolle i det og føle seg sett. Ledelse er med andre ord et spørsmål om å skape mening bak handlingene som skal gjennomføres (Busch & Valstad, 2007). Ved relativt større endringer hvor det er snakk om oppsigelser så kan det være en meget ømtålig og delikat prosess å håndtere. I slike situasjoner er det desto viktigere å åpne for kommunikasjon og skaper klarhet slik at de ansatte forstår deres situasjon i det som skal skje. En oppsigelse vil for de aller fleste være en negativ opplevelse og derfor må den som mister jobben bli behandlet med størst mulig respekt og ærlighet (Nordhaug, 2007, s. 34). En leders handling blir sett av andre medarbeidere så hvordan han eller hun fremstår ved en oppsigelse kan ha stor effekt på de gjenværende. Dersom en leder opptreer uærlig ovenfor de som blir sagt opp kan man fort mistenke ham/henne for å være uærlig i andre forhold overfor andre ansatte noe som skaper usikkerhet.

3.2 Omstilling

Ordet omstilling blir ofte brukt i en veldig vid forstand i settinger hvor det er snakk om en form for endring innad i en bedrift. På arbeidstilsynets hjemmesider blir ordet definert som noe som gjør noe med arbeidstakernes arbeidssituasjon eller arbeidsoppgave og/eller virksomhet (Arbeidstilsynet, 2019 a). NHOs nettsider definert det enda enklere som en prosess som innebærer endring i organisasjonen (NHO, 2017). Til tross for at begge definisjonene er til dels riktige beskrivelser av ordet omstilling så er det viktig å få frem litt mer konkrete scenarier som kan være involvert i en omstillingssituasjon. En omstilling involverer vanligvis en eller flere av følgende scenarier: omorganisering, nedbemanning, fristilling og outsourcing, konkurranseutsetting og fusjoner (Hilsen, 2009). Avhengig av hvilken grad en omstillingsprosess opptrer i så kan det medføre relativt store endringer som hver på sitt vis kan ha en innvirkning på de ansattes daglige arbeidsliv. Dette gjør at mange som går gjennom en slik prosess kan føle at deres situasjon er helt spesiell og unik (Holter, 1998, s. 6). Dette til tross, så er det visse likhetstrekk og mønstre ved mange omstillingssituasjoner som gjør det mulig å kategorisere dem alt etter hvordan de opptrer som introdusert av Øystein G. Holter. Han skiller mellom strukturell, syklisk og politisk omstilling. Strukturell omstilling kommer som en følge av langsiktige endringer i arbeidslivet som henger sammen med ny teknologi og sosial organisasjon og med andre brede endringer i samfunnet. I dagens samfunn blir det stadig flere teknologiske endringer som igjen stiller økende krav til digital kompetanse. Syklisk omstilling er endringer på kort og mellomlang sikt som henger sammen med endringer i markedet og konjunktorene. Dette er i hovedsak en defensiv operasjon i nedgangs- eller krisetider. Politisk omstilling er endringer i styringsverk og økonomisk politikk som påvirker arbeidslivet i betydelig grad. I praksis er det som oftest ikke mulig å kategorisere en omstillingsprosess helt etter disse tre ettersom det oftest ikke opptrer i ren form men som ulike kombinasjoner (Holter, 1998, s. 8). Ved å ha en klarere forståelse for hvilke omstillinger man står ovenfor vil man få en bedre innsikt i hvilke mulige følger det kan få for bedriften og de ansatte.

Det finnes en del misoppfatninger rundt omstillingsprosesser. Omstilling blir ofte assosiert med noe negativt i den forstand at det blir linket til bedrifter med finansielle problemer og at det innføres som et reddende eller skadereduserende tiltak. I realiteten kan man ikke si at de ulike omstillingsprosessene er entydige negative eller positive (Holter, 1998). Virksomheter med god omsetning og inntjening kan også ønske å kutte kostnader gjennom omstilling for å øke lønnsomheten og gjøre virksomheten mer konkurransedyktig (Skarning, 2017).

Omstillinger er for de aller fleste selskaper helt nødvendige prosesser fra tid til annen for å kunne utvikle seg i takt med det markedet de befinner seg i. Sett helt generelt så er det nettopp markedet, rettere sagt innvirkninger på markedet og forandringer i eierforhold som er blant de vanligste årsakene til at en bedrift befinner seg i en situasjon hvor de ser nødvendigheten for endringer i større eller mindre grad (Fougner, 2003).

3.3 Arbeidsforhold og kostnader

Norsk arbeidskraft er i verdenstoppen ikke bare på pris men også når det kommer til produktivitet. Dette er grunnet lang skolegang, et godt fungerende samfunnsapparat og et sosialt system som garanterer trygghet. Med kunnskap og benyttelse av maskinell assistanse vil dette igjen medføre at hver arbeidstime er verdifull og dermed dyre (Larsen, 2001). I 2016 lå den gjennomsnittlige kostnaden for et Norsk årsverk på 761 000kr (SSB, 2018). Det vil derfor være nærliggende for ledelsen og tenkte på reduksjon av arbeidsstokken og oppsigelser, så fremst det lar seg gjøre, som et av de mest fordelsaktive virkemidlene når behovet for effektivisering, kostnadsreduksjon og omstilling i virksomheten oppstår. Målet blir å effektivisere hver stilling og eventuelt nedbemanne i den forstand at ansattstokken ikke blir overflødig i forhold til ansvar og arbeidsoppgaver.

Ved markedsendringer som får negative følger for bedrifters omsetting i varer og/eller tjenester bør man få på plass kostnadsreduserende tiltak så fort som mulig. Dersom omsettingen av varer og/eller tjenester går ned og får en direkte effekt på arbeidsmengden som kreves kan det være i bedriftens beste å ta en revurdering av hver enkelt stilling. Hvorvidt man har en vedvarende markedsendring har mye å si for hvordan bedriften vurderer en endring i arbeidsstokken. Dette ser man igjen i de ulike omstillingene, strukturell, syklisk og politisk, hvor de alle er preget av ulike markedsendringer som igjen vil medføre ulike tiltak i forhold til endring av arbeidsstokken. Strukturell omstilling kommer av brede endringer i samfunnet da ofte i sammenheng med nye sosiale forhold og teknologiske utviklinger (Holter, 1998). Når et selskap innhenter ny teknologi kan det være med på å skifte rundt på hvordan en

arbeidsoppgave nå utføres som igjen kan lede til at mange stillinger blir overflødige. Mer automatiserte og teknologisk kontrollerte operasjoner vil innebære at arbeiderne går fra å være en del av den utførende delen av en operasjon til å monitorere og vedlikeholde i stedet for. Med en slik utvikling vil man få rykkvise men der igjen ofte mer permanente endringer. Under slike forhold blir det derfor mye brukt oppsigelser og sluttpakker i motsetning til permittering ettersom en mulig oppbemanning ikke er forventet. En syklisk omstilling er i motsetning til strukturell omstilling endringer som ikke er vedvarende over lengre perioder. Man vil da ha sykliske perioder med forhold som gir en direkte effekt på bedriftens omsetting. Hvor kraftig og lenge en svingning varer vil være avgjørende for hvordan og til hvilken grad det vil kunne medføre endringer i arbeidsstokken. Ved mindre svingninger med antatt kort varighet ser man at arbeidsmengden for en periode vil gå ned for deretter å ta seg opp igjen. Under slike forhold vil det være naturlig for bedriften å benytte seg av permittering for en gitt periode. Om det skulle være snakk om lengre sykluser som gir kraftige endringer i omsetting av varer og tjenester vil også nedbemanning og sluttpakker bli benyttet grunnet permitteringsstilling. Politiske omstillinger bringer med seg større omveltninger som oftest er utenfor bedriftenes kontroll slik som endringer på et politisk nivå i forhold til reguleringer, lover og økonomi. Dette kan medføre drastiske endringer men som ikke nødvendigvis er varige over lang tid som følge av en utvikling. Politikk er ulikt fra land til land og er stadig i endring. For bransjer som opptrer i et internasjonalt marked vil de politiske omstillingene ha en langt større rolle enn i markeder som opptrer innenfor kun en eller noen få landegrenser.

3.4 Arbeidsavtale

En arbeidsavtale er en kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som sier noe om de vilkår som en har kommet til enighet om. Arbeidstaker skal alltid ha en skriftlig arbeidsavtale uavhengig om det er fast eller midlertidig stilling. I Jan 2006 trådte den reformerte versjonen av arbeidsmiljøloven i kraft fra den opprinnelige versjonen som kom i 1977. Formålet med loven er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet samt å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforhold knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon (Arbeidstilsynet, 2005). I forhold til arbeidsavtalen så oppstiller arbeidsmiljøloven flere minimumskrav til innholdet. Den sier at en arbeidsavtale skal inneholde generell info om arbeidsforholdet i form av hvor arbeidet skal finne sted, arbeidsoppgaver, arbeidstid, lønn, rett til ferie og oppsigelsesfrist (Homble, 2012). Ved siden av lover og eventuelle tariffavtaler så setter arbeidsavtalen viktige begrensninger for arbeidsgivers styringsrett. Det er arbeidsgiverens grunnlag for å bestemme over og sette grenser for sine ansatte (Homble, 2012, s. 23). Det innebærer at arbeidsgiver har lov til å treffe viktige beslutninger av betydning for arbeidsforholdet uten samtykke fra arbeidstakeren. Sett fra den ansattes side så er det derfor viktig å sørge for at arbeidsavtalen er konkret og utfyllende for å sørge for minst mulig handlingsrom for arbeidsgiver å benytte seg av styringsretten (Arbeidstilsynet, 2005). Et annet system som blir brukt for å sikre at forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal fungere er Hovedavtalen. Det er en avtale gjort mellom de to store organisasjonene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, nemlig næringslivets hovedorganisasjon (NHO) og landsorganisasjonen i Norge (LO) med samtlige landsforeninger, enkeltbedrifter, forbund og klubber/avdelinger (NHO, 2018). Hvert 4. år blir avtalen revidert mellom partene (Hovland, 2017). Hovedavtalen omhandler de grunnleggende spillereglene i arbeidslivet, og inneholder bestemmelser om medbestemmelser, rettigheter og plikter og samhandling mellom arbeidsgivere og tillitsvalgte (LO, 2018). Retten til å ha tillitsvalgte som opptrer på arbeidstakernes vegne og gir de ansatte rett til informasjon og innsyn er sikret gjennom hovedavtalen.

3.5 Nedbemanning

Nedbemanning brukes som begrep når det er forhold hos virksomheten som leder til behov for en reduksjon av arbeidsstokken (Skarning, 2017). Det kan komme av at det skjer vesentlige markedsendringer hvor etterspørselen etter bedriftens produkter og/eller tjenesters har forandret seg eller at den finansielle stillingen til virksomheten har endret seg av andre årsaker. Som nevnt tidligere så er det ikke alltid det er en kostnadsreduksjon som er hovedmotivet for at en bedrift nedbemanner. I noen bransjer og markeder har den teknologiske utviklingen bidratt til at man ikke lenger krever de samme mengdene menneskelig arbeidskraft for å produsere og utføre tjenester til tilsvarende kvalitet og kvantum som tidligere. En nedbemanning i slike situasjoner er derfor ikke direkte assosiert med at selskapet trenger å redusere kostnadene men heller at de ønsker å øke profitten (Skarning, 2017). Uansett årsaken til en nedbemanning så er det en prosess som kan ramme den ansatte svært hardt på flere plan, da hovedsakelig finansielt. En oppsigelse rammer som oftest ikke bare den som blir direkte berørte men også dens nærmeste familie, venner og kollegaer (Gowing, 1998, s. 3). Det er derfor viktig for bedrifter som går gjennom en nedbemanningsprosess å ivareta de involverte partene (Fougner, 2003). En tillitsvalgt skal kunne hjelpe og veilede en ansatt som går gjennom en omstillingsprosess i form av enten nedbemanning, permittering eller endringsoppsigelse. Et viktig ledd i dette er ved drøftelsesmøter. Arbeidsgiver er pliktet å gjennomføre et drøftelsesmøte, så langt det er praktisk mulig (Arbeidsmiljøloven, 2018). Drøftelsesmøter er hovedsakelig mest brukt i en oppsigelse eller nedbemanningsprosess men også folk som befinner seg i en permittering eller endringsoppsigelsesprosess kan bli kalt inn til drøftelsesmøte av arbeidsgiver. I slike møter anbefaler fagforeningene sterkt at man tar med en tillitsvalgt. Hensikten med drøftelsesmøter er for arbeidsgiver og arbeidstaker å kunne drøfte begrunnelsen og forklare utvelgesprosessen som ledet frem til utfallet. Både utvelgeskrets og utvelgeskriteriene skal fremlegges. Som hovedregel, gitt av arbeidsmiljøloven §15-7, vil det være krav om at det skal fremlegges saklig grunn for at et slik utfall er nødvendig (Arbeidsmiljøloven, 2018). Om det finnes andre ledige stillinger innenfor virksomheten skal den ansatte tilbys det så lenge han eller hun er kvalifisert til den type stilling (Skarning, 2017). I tillegg må bedriften foreta en interesseavveining på hvorvidt virksomhetens behov for å gjennomføre driftsinnskrenkning og/eller rasjonaliseringstiltaket er sett opp mot den ansattes behov for å beholde sitt arbeid. En må med andre ord se situasjonen i relasjon til virksomhetens generelle situasjon før man i neste omgang ser situasjonen i relasjon til den ansatte som vurderes sagt opp. Her vil hovedfokuset ligge på nødvendigheten vedrørende omstruktureringene. Et mye brukt og

vanlig utvelgelseskriterium innenfor norsk arbeidsliv er ansiennitetsprinsippet. Dette kravet er ikke fremstilt gjennom lov men i mange tilfeller vil det være vanskelig å kunne se bort ifra dette uten at det bryter med lov lagte saklighetsprinsippet (Arbeidsrett, 2019).

Jan Fougner definerer noen grunnleggende spilleregler for å begrense skadevirkningen av en nedbemanningsprosess, tabell 10.

●	Oppsigelse må ikke benyttes med mindre det er helt nødvendig. Nedbemanningsprosesser som ikke oppleves som nødvendige ødelegger moralen i virksomheten
●	Bakgrunnen for og omfanget av oppsigelsene må kommuniseres tidlig, åpent og tydelig
●	Kriteriene for valg av overtallige må være forståelige, etterprøvbare og konsekvent praktisert
●	Det må samarbeides med de tillitsvalgte gjennom hele prosessen
●	Hver enkelt ansatt må få individuell informasjon og så raskt som mulig få beskjed om vedkommende vil kunne bli berørt eller ikke. Hver enkelt ansatt må behandles med respekt og med det alvor saken krever
●	Omstillingsperioden må gjøres så kort som mulig slik at perioden med uro begrenses

Tabell 10) Viktige punkter for arbeidsgiver gjennom en nedbemanningssituasjon (Fougner, 2003).

3.6 Permittering

Permisjon er en suspensjon av arbeidsavtalen for et begrenset tidsrom etter pålegg fra arbeidsgiver. Det innebærer at arbeidsgivers og arbeidstakers plikter og rettigheter er midlertidig opphørt (Skarning, 2017). Dette blir benyttet av arbeidsgiver når de har et midlertidig behov for redusert arbeidskraft. Dette er noe som kan benyttes ovenfor alle som har et ansettelsesforhold som ikke er å definere som næringsdrivende. Det vil si at fast ansatte, midlertidig ansatte, ansatte på prøve og vikarer alle kan permitteres. Under hele permitteringen vil en fortsatt være å regne som en ansatt så en har både rett og plikt til å gjenoppta arbeidet ved bedriften når permitteringen avvikles. Man skiller mellom hel og delvis permittering samt rullende permittering. Ved delvis permittering kan man ha ulike grader av permittering gjennom permitteringen mens rullende permittering innebærer at de

ansatte bytter på å være permittert (Fougner, 2003).

Ifølge hovedavtalen §7-1 og §7-3, skal en eventuell permisjon meldes fra om 14 dager i forveien og ha en maks lengde på 6 måneder ved mindre partene er enige om at det fremdeles foreligger saklig grunn (LO, 2018).

Hovedvilkåret for permittering er at de må foreligge «saklig grunn» som oppgitt i Hovedavtalen § 7-1 (LO, 2018). Som saklig grunn ligger først og fremst det faktum at bedriften har et nødvendig behov for å redusere arbeidsstokken i en vanskelig overgangsperiode og at permitteringen i utgangspunktet må anses som et mindre onde for arbeidstakerne enn oppsigelse (Fougner, 2003). En permittering vil normalt sammenlignet med en oppsigelse medføre mindre ulemper for arbeidstakeren noe som igjen vil legges til grunne at terskelen for at det skal foreligge en saklig grunn for permittering vil ligge noe lavere enn det som generelt kreves for at det skal foreligge saklig grunn for oppsigelse. Dette til tross så vil bestemmelsene i hovedavtalen ikke bare kreve at det skal foreligge en saklig grunn for permittering men også vise hvordan og hvorfor permittering skal være nødvendige. At permittering er et ønskelig eller hensiktsmessig tiltak ut fra bedriftsøkonomiske eller andre relevante forhold er ikke tilstrekkelig. Det må foreligge en overvekt av hensyn på bedriftens side som taler for bruk av permittering. Presisering og kvalifisering kreves å være av saklig grunn for å oppfylle et nødvendighetskriterium (Skarning, 2017). Dette kan komme i form av regnskapstall, prognoser, rundskriv og liknende. Som allerede nevnt så er det vanlig at det blir arrangert et drøftelsesmøte mellom de tillitsvalgte i bedriften og arbeidsgiver for å vurdere situasjonen (Arbeidstilsynet, 2019 b). Etersom det ikke er noe lovbestemt plikt så er ikke bedriften nødt til å utføre slike drøftelsesmøter men det er noe som blir sterkt anbefalt. Plikten til drøfting gjelder i utgangspunktet for tariffbundne bedrifter og er derfor svært vanlig praksis også ved permittering. Derimot vil det være mindre vanlig for en bedrift å foreta drøftelsesmøter med hver enkelt, spesielt når det er ansiennitet som ligger til grunne for utvelgelsen. Dette står også i kontrast til hvordan en oppsigelsesprosess går frem. Dersom man velger å legge mer vekt og undersøke nærmere de mer subjektive elementene og/eller sosiale forhold så vil et drøftelsesmøte med den ansatte være til stor hjelp for begge parter. (Arbeidstilsynet, 2019 b).

Kapittel 7 i Hovedavtalen LO-NHO 2018-2021 omhandler permittering (LO, 2018)

3.7 Omplussing og endringsoppsigelse

Mange selskaper vil oppleve at det kan oppstå et behov for effektivisering av personalressursene innad i bedriften. Som et alternativ til oppsigelser og permisjon så kan bedriften i en del tilfeller kunne ivareta virksomhetens behov helt eller delvis gjennom bruk av andre og mindre inngripende tiltak i form av omplussing og endringsoppsigelse (Fougner, 2003). Til motsetning fra nedbemanning og permisjon så innebærer en omplussing og endringsoppsigelse at arbeidstakeren forblir arbeidende i bedriften men med en endret arbeidsoppgave eller stilling, herunder til en lavere stillingsgrad eller deltidsstilling. Dette er en løsning som ofte er foretrukket benyttet både av arbeidsgiver og den ansatte ettersom det innebærer at bedriften kan benytte den ansattes potensial i andre avdelinger samtidig som den ansatte ikke står uten arbeid. Kriteriet for å benytte seg av en slik ordning er at den ansatte aksepterer sin nye arbeidsstilling (Skarning, 2017). Dersom den ikke blir akseptert må det vurderes av arbeidsgiver hvorvidt man kan bruke styringsrett eller endringsoppsigelse for å få igjennom ønsket handling. På Jusinfos nettsider (Jusinfo, 2019) blir styringsrett definert som retten til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet, og det er også bakgrunnen for at arbeidsgiver kan inngå arbeidsavtaler og bringe dem til opphør (NHO, 2017). Dette har en svært sentral rolle i alle arbeidsforhold og som oftest er det lederne i bedriften som har delegert disse oppgavene seg imellom. Til tross for at den ikke har noen konkret rettslig forankring i lov eller tariffavtale (Fougner, 2003) så vil den bli begrenset av en rekke faktorer som lov, forskrift, tariffavtale og individuell arbeidsavtale for det enkelte arbeidsforhold (Gauslaa, 2013). Når et arbeidsforhold blir etablert mellom en arbeidsgiver og arbeidstaker gjøres det gjennom en gjensidig bebyrdende arbeidsavtale som nevnt tidligere. I utgangspunktet så kan ikke en arbeidsavtale endres ensidig av den ene parten, det innebærer blant annet at arbeidsgiver ikke kan foreta ensidige endringer i avtalte vilkår til ugunst for arbeidstakerne. Hovedprinsippet er at stillingens grunnpreg ikke skal endres vesentlig og endringen skal være innenfor rammen av arbeidsforholdet som er inngått (Arbeidstilsynet, 2019 c). Men selve arbeidsavtalen bygger på at endringer i arbeidsforholdet vil kunne skje og har derfor som hovedregel at arbeidsgiver har anledning til å foreta mindre endringer uten at det er nødvendig å gå veien om endringsoppsigelse. Det er altså mindre endringer i arbeidsforholdet som kan gjennomføres i kraft av arbeidsgivers styringsrett. Endringsoppsigelse brukes på den annen side på de mer inngripende endringene hvor det vil medføre at grunnpreget i arbeidsforholdet vil endres. Ofte kan det være snakk om å flytte noen ansatte fra en stilling til en lavere eller mindre betalt stilling. Omstillinger som dette ligger utenfor arbeidsgivers styringsrett. Endringsprosessene må derfor gjennomføres i tråd

med de alminnelige regler for oppsigelse og vil dermed ha mye av de samme prosedyrene (Skarning, 2017). Gitt av arbeidsmiljøloven § 15-7 så skal arbeidsgiver begrunne sitt valg om endringsoppsigelse med saklig grunn enten i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold. Vurderingen av saklig grunn er skjønnsbasert og kan variere mye mellom de forskjellige selskapene (Arbeidstilsynet, 2019 c). Etter at arbeidsgiver har lagt frem en endringsoppsigelse har arbeidstaker tre valg som gitt av arbeidstilsynets nettsider som vist i tabell 11.

1)	Arbeidstaker godtar endringen, og trer umiddelbart inn i den endrede stillingen etter avtale med arbeidsgiver
2)	Arbeidstaker godtar endringen, men velger å gå ut oppsigelsestiden i sin gamle stilling
3)	Arbeidstaker godtar ikke endringen, og kan velge å gå til sak mot arbeidsgiver eller avslutte arbeidsforholdet etter endt oppsigelsestid

Tabell 11) Arbeidstakers valg som følge av en endringsoppsigelsesprosess (Arbeidstilsynet, 2019 c)

3.8 Fagforbund

Fagforbund er ofte landsomfattende organisasjoner som er bygget opp av lokale fagforeninger (LO, 2019). En fagforening blir på fellesforbundet sine nettsider definert som «En sammenslutning av arbeidere i samme fag, yrke eller bransje, som har gått sammen om å fremme interessene sine overfor arbeidsgiverne» (Fellesforbundet, 2015). Dette er demokratiske organisasjoner hvor medlemmene er de som velger ut sine egne ledere. Gjennom felles opptreden og samhold kan medlemmene stå sammen om å forbedre arbeidsplassen og arbeidskårene de jobber under. Viktigheten av dette blir ekstra tydelig gjennom en omstillingsprosess hvor fagforbundene vil fungere som en støtte for den ansatte. Om nødvendig vil de tilby både rådgivende og juridisk hjelp til sine medlemmer gjennom prosessen. Fagforbund spiller en svært sentral rolle spesielt i skandinaviske land og har gjennom det hatt en innflytelse på samfunnsutviklingen.

4. METODE

4.1 Problemstilling

Med enhver oppgave vil det være viktig og formulerer og definerer en konkret problemstilling som man ønsker å fokusere på så tidlig som mulig i oppgavens forløp. Som forfatter må man derfor være klar over problemstillingens substans og form (Yin, 2018). Hva oppgaven er om samt hva man ønsker å finne ut vil være med på å forme denne problemstillingen. Dette er igjen med på å hjelpe forfatter å fokusere på de riktige og viktige delene rundt temaet.

Formålet mitt med denne oppgaven er å belyse hvordan store bransjers håndtering av krisesituasjoner kan få en direkte effekt på den ansattes forhold til sitt eget selskap og bransje generelt og hvordan dette utfallet kan medføre konsekvenser. Ut fra dette har jeg valgt å definere problemstillingen for denne oppgaven som:

-Hvordan oppfattet de ansatte at den norske oljebransjen håndterte personalomstillingene, i form av nedbemanning, permittering og endringsoppsigelse, som fulgte av oljekrisen 2014-2016.

4.2 Enhet som analyseres

Når man går videre med problemstillingen er det viktig å ha en klar forståelse for «hvem» og «hva» som blir analysert (Toolkit, 2019). For denne oppgaven kommer det ganske tydelig frem fra problemstillingen at «hvem» som blir analysert er den norske oljebransjen sett som en generalisert samlet aktør. «Hva» som blir studert er omstilling- og endringsevnen denne bransjen har gjennom en krisesituasjon når det kommer til nedbemanning, omstilling og endringsoppsigelse. Det er viktig å presisere at denne vurderingen vil basere seg på ansatte innen bransjen samt fagforbund som var involvert i situasjonen. At valget om «hvem» falt på oljebransjen er grunnet dets aktualitet i arbeidsmarkedet som Norges største industri samt dets sentrale økonomiske posisjon for Norge som land. Selv om fokusgruppen i denne oppgaven er de med direkte tilknytning til oljebransjen, er det viktig at man er klar over dets ringvirkning inn i andre bransjer. Av den totale norske sysselsettingen på 2.65 millioner i 2014 var det så mye som 240 000 av de som kunne knyttes til olje- og gassnæringen (Bjørnestad, 2015). Mye av oljebransjens arbeid blir utført av turnusarbeidere på rigg, Platform og båter. Dette innebærer at det ofte er folk fra hele landet som jobber innenfor den norske oljenæringen.

Eventuelle endringer i bransjen vil dermed ramme folk spredt over hele Norge noe som gjør at de fleste kommuner og fylker har et forhold til bransjen i større eller mindre grad. Sett på «hva» som blir studert så er det et svært aktuelt tema innenfor oljebransjen. Krisesituasjoner som følge av markedsendringer slik som oljeprisfall har tidligere vist seg å være som opptrer syklisk. Det er derfor å tenke at dette kan bli et gjentakende fenomen for fremtiden at oljebransjen vil møte på markedsendringer som igjen vil medføre liknende omstillinger slik som den vi så i 2014-2016. Områder som kan belyses enten positivt eller negativt vil derfor komme bransjen som helhet til gode uavhengig av utfall.

4.3 Litteratur innsamling

Da jeg først bestemte meg for temaet jeg ønsket å gå dypere inn på ble det første steget å få en god generell forståelse for teorien bak endringsledelse, omstillinger samt nedbemanning, permittering og endringsoppsigelse. Bransjen jeg fokuserer på er den norske oljebransjen. Med hjelp av veileder fikk jeg avgrenset oppgaven til å kun ta for seg personalomstillingene og ikke fokusere på andre finansielle utfordringer som følge. At oppgavens handling opptrådte i perioden 2014-2016 gjorde det viktig å forholde seg til reguleringer gitt i hovedavtalen samt arbeidsmiljøloven som var satt til det tidspunktet. Det finnes mye litteratur rundt disse ulike temaene. For å finne ut hva som var aktuelt for akkurat min oppgave og for å best mulig unngå å gjøre oppgaven mer komplisert enn hensiktsmessig nødvendig så brukte jeg svært mye tid på å vurdere kildene som ble brukt.

Det er å forvente at oppgavens problemstilling vil være mest aktuell for de som har tilknytning til bransjen. Håpet er at også andre bransjer kan se nyttiligheten av det som kommer frem i analysedelen da det er stort fokus på innvirkningen av forholdet mellom ansatte og arbeidsgiver. Jeg ønsket derfor å få frem, på en forståelig og interessant måte, hvordan oljemarkedet fungerer uten å virke avskrekkende. Jeg valgte å fremlegge dette ved hjelp av grafer hvor jeg presenterer på en visuell måte effekten av oljepris på oljemarked. For å få en forståelse for hva som skjedde under oljekrisen i 2014-2016 måtte jeg gå tilbake å se på historiske data fra oljebransjen både internasjonalt og i Norge. Hvordan tidligere markedsendringer har virket inn på bransjen og der igjen de involverte ansatte.

4.4 Innsamling av data

Kvalitativ forskning betyr vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, framstår eller utvikles (Brinkmann & Thagaard, 2012). Ved kvalitativ datainnsamling har man et fokus på åpenhet og fleksibilitet og blir av den grunn ofte betegnet som myke data (Boolsen, 2006). Dette er en metode som er mye brukt når formålet er å utforske og få en grundigere forståelse for kompleksiteten i gitte situasjoner. Kvantitativ forskning benytter statistikk gitt av målbare enheter og tall som utgangspunkt for analysen og blir ofte betegnet som harde data (Boolsen, 2006).

Jeg har valgt å benytte meg av en kombinert versjon av kvantitativ og kvalitativ metode for datainnsamling. Dette gjennom en spørreundersøkelse samt intervju.

4.4.1 Intervju

For min problemstilling hvor hovedmålet var å få et generelt innblikk i hvordan en relativt stor gruppe mennesker opplevde en gitt situasjon forsto jeg tidlig at det ville kreves mye datainnsamling. Jeg valgte derfor i første omgang å kontakte 3 av de største og mest involverte fagforeningene gjennom oljekrisen i 2014-2016 som presentert i tabell 12. Jeg ønsket gjennom intervju med representanter i disse organisasjonene å få frem områder som kunne være av interesse å studere mer kvantitativt gjennom en spørreundersøkelse. At intervjuobjektene ikke nødvendigvis selv er de som direkte ble påvirket av problemstillingen gjør at det som kom frem ikke direkte kan kalles for kvalitativ data i den forstand at intervjuet ikke var fokusert på intervjuobjektets personlige mening men mer heller at de fungerte som en generell representant for en større gruppe mennesker.

Til intervjuene forberedte jeg spørsmål og temaer på forhånd som jeg følte var viktige for videre arbeid med problemstillingen. Utenom disse spørsmålene ønsket jeg at intervjuobjektet skulle snakke så fritt og løst som mulig for å kunne komme frem med vinklinger og informasjon om oljekrisen til inspirasjon for meg for videre utvikling av spørreundersøkelsen. Jeg valgte derfor å ikke ha et strengt strukturert intervju. Av den grunn så jeg viktigheten av å ha en diktafon som hjelpemiddel til å ta opp intervjuene for å kunne lytte og fokusere på det som ble sagt av intervjuobjektet. Etter intervjuene transkriberte jeg det som ble tatt opp for å kunne analysere dem videre.

Intervjuobjekt				
Organisasjon:	Intervju Objekt:	Posisjon:	Dato:	Lengde på intervju
Industri Energi	Asle Reime	Områdeleder for forhandlingsavdelingen	21.03.19	65min
Lederne	Sigve Medhaug	Rådgiver, seksjon for arbeidsliv og jus	20.03.19	35min
Tekna	Ilse Ros	Distriktskontorleder	15.04.19	60min

Tabell 12) Oversikt over intervjuobjektene

4.4.2 Spørreundersøkelse

Etter at jeg hadde gått gjennom intervjuene og analysert de punktene som jeg mente var viktige for videre datainnsamling ble nå hovedfokuset å nå ut til så mange som mulig. På den måten ønsket jeg å samle inn mest mulig data om problemstillingen heller en enkeltpersoners detaljerte opplevelser. Herifra fikk datainnsamlingen en kvantitativ vinkling. Ut fra dette bestemte jeg meg for at den beste metoden for dette ville være gjennom en spørreundersøkelse rettet direkte mot ansatte i oljebransjen i den gitte perioden. En spørreundersøkelse er en systematisk og strukturert utspørring av et relativt stort antall personer om et hvilket som helst tema (Mordal, 2000). Med en spørreundersøkelse er det viktig at spørsmålene er formulert slik at alle respondentene tolker dem likt og svarer ut fra samme referanseramme for å kunne sammenlikne svarene og oppnå en god datakvalitet. Jeg valgte å benytte meg av den skybaserte survey tjenesten surveymonkey for å gjennomføre spørreundersøkelsen (Surveymonkey, u.d.). Surveymonkey er en internasjonal survey tjeneste som har vært i bruk i flere land siden tjenesten ble startet opp i 1999. Jeg valgte dette programmet da det er enkelt i bruk både for meg som utformet undersøkelsen men også for deltakere. Jeg forsøkte å formulere spørsmålene så enkelt og tydelig som mulig for å få en systematisk og strukturert utspørring men samtidig ha den nødvendige tyngden i spørsmålene. I motsetning til den klassiske spørreundersøkelsesmetoden hvor spørsmålene består enestående av avhukingsspørsmål valgte jeg å implementere noen helt få åpne spørsmål i den hensikt at deltakeren kunne skrive inn deres personlige svar. Dette ga meg mulighet til å hente inn litt kvalitativ data i stort kvantum. Det er viktig å ikke bruke for mye av denne metoden i en spørreundersøkelse da det vil miste sin kvantitative hensikt i den forstand at dataen ikke vill kunne bli analysert statistisk. Spørsmålene og det fulle resultatet av spørreundersøkelsen kan bli fremlagt om ønskelig. Spørreundersøkelsen besto av totalt 31 spørsmål. Noen av disse

var oppfølgingsspørsmål så antall spørsmål hver deltaker svarte på var avhengig av hvordan de svarte. Undersøkelsen ble delt i sosiale medier og spredt av folk i bransjen. Av totalt 136 deltakere var det 103 som arbeidde innenfor oljebransjen i 2014. Av disse er det totalt 94 som har fullført spørreundersøkelsen. Hvor mange som har svart på hvert enkelt spørsmål er derimot varierende. Gruppen representerer 26 ulike selskaper som opererer innen den norske oljebransjen. Å ha en såpass stor gruppe selskaper representert i spørreundersøkelsen bidrar til å få frem ulike deler av bransjen og dermed også formålet med oppgaven nemlig å gjøre en form for generell evaluering av ansatte i bransjens innveiinger om håndtering av oljekrisen 2014-2016.

4.5 Analysering av data

Analysering av data har en svært sentral rolle i enhver oppgave. Å forstå hvilken innvirkning empiriene som har blitt innsamlet har for problemfremstilling vil være essensen i denne oppgaven. Kvalitativ og kvantitative metoder er i prinsippet basert på en ulik forskningslogikk som igjen vil ha en innvirkning på selve prosessen samt hvordan resultatene blir vurdert (Thagaard, 2013). Da jeg har benyttet meg av to forholdsvik ulike metoder ble det viktig for oppgavens hensikt å forsøke å få frem sammenhengen mellom de to ulike modellene. Hvordan de er med på å styrke resultatet. Intervjudelen ble i utgangspunktet utført som en form for veiledning i videre arbeid med spørreundersøkelsen som skulle sendes ut. Intervjuene skulle også vise seg å få en vesentlig rolle i analyseringen av sluttdataen fra spørreundersøkelsen. Intervjuobjektene har en unik rolle hvor de har en generell oversikt over hva store deler av bransjen har for innsikt i problemstillingen for denne oppgaven. Ved å analysere svarene fra spørreundersøkelsen opp mot hva som kom frem fra intervjuene var dette en form bekreftelse dersom det som kom frem fra spørreundersøkelsen stemte overens med intervjuobjektens informasjon om saken.

Basert på dette er Analyseringen av data delt inn i 4 ulike deler:

- I første del av denne analysen vil jeg presentere intervjuobjektene og forbund. Gjennom intervjuene med representantene fra de tre fagforeningene var det tydelig at det var flere fellestrekk i deres oppfatning av oljekrisen 2014-2016. Jeg vil gi en oppsummert versjon av hvert enkelt intervju hvor jeg trekker frem de mest vesentlige punktene som ble nevnt i forhold til min problemstilling. De konkrete punktene som jeg så som interessante og nyttige for videre arbeid med kvantitative data vil til slutt bli fremstilt.

- I del to vil de mest informative resultatene av spørreundersøkelsen bli presentert. Dette vil hovedsakelig bli gitt av tabeller og grafer med en kort beskrivelse av de ulike utfallene. En full analyse av resultatene vil bli fremstilt i del 4, drøftingen.
- I del tre vil jeg gå litt mer i dybden i dataen som er innhentet. Ved kryssanalysering vil ulike grupper bli sammenliknet for å se om det er noe som skiller seg vesentlig ut. De ulike gruppene er valgt basert på hva/hvem som gir mest innsiktsfull data og bidrar med ulike nyanser som er avgrenset til problemstillingens formål.
- Del fire vil være forbeholdt den detaljerte drøfting av de dataene som er blitt lagt frem i de foregående delene. Her vil resultatene bli analysert og vurdert opp mot teorien og oppgavens problemstilling.

4.6 Usikkerheter

For å kunne analysere data og fremlegge en konklusjon må man være klar over de svakhetene metodene som har blitt brukt kan ha. Å hoppe til en konklusjon uten å ta hensyn til svakheter i empirien vil føre til en feilaktig fremstilling. Det er derfor viktig som analytiker å være klar over hvilke usikkerheter som kan være knyttet til dataen som blir fremstilt både før og under analyseringen. Av den grunn har jeg valgt å fremlegge konkret de ulike svakhetene slik jeg har vurdert dem.

To av problemene er hovedsakelig rettet mot problemstillingen mens de to andre er direkte rettet mot spørreundersøkelsen.

4.6.1 Forenkling av problemstilling og mangelfull datainnsamling:

Problemstillingen i denne oppgaven omfatter en stor arbeidsgruppe i Norge. Å danne et helhetsinntrykk om en såpass stor bransje basert på relativt lite data kan argumenteres å være unøyaktig og upresist da det er utallige aktører som opererer innenfor denne kategorien. Det har derfor helt fra starten av oppgaven min vært viktig å presisere at formålet med oppgaven ikke er å komme med konkrete svar på problemstillingen men heller å forhåpentligvis kunne belyse og fremlegge mer informasjon rundt problemstillingen. Å gå i dybden på problemstillingen vil være en omfattende oppgave som vil kreve store ressurser som går ut over en mastergrads formål. Med kvantitativ tilnærming, som en spørreundersøkelse er, vil

det være begrensninger for hvor kvalitativt denne dataen kan gjøres til tross for åpne spørsmål.

4.6.2 Fremstilling og vinkling av problemstilling

Fra problemstillingen kommer det frem at denne oppgaven kun tar for seg arbeidstakers side og opplevelse fra oljekrisen 2014-2016. Arbeidsgivers side av saken har ikke blitt fremstilt noe som gjøre at oppgaven kun presenterer den ene siden av saken. Dette var noe jeg var klar over da jeg arbeidet frem en problemstilling. Hensikten med oppgaven er ikke at jeg skal komme med en konklusjon om selve håndteringen men heller å fremlegge arbeidstakernes side og opplevelse gjennom hendelsen. Jeg ønsker å få frem hvordan de ansattes forhold til ledelsen kan ha en innvirkning på deres forhold til eget selskap og kanskje til og bransje som helhet.

4.6.3 Ikke representativ spørreundersøkelsesgruppe

Spørreundersøkelsen var som nevnt laget i den skybaserte tjenesten surveymonkey. Tjenesten tilbydde ulike måter for å få samlet inn data. For å samle inn mest mulig data valgte jeg å dele spørreundersøkelsen via sosiale medier. Dette ga meg mulighet til å nå ut til svært mange. Problemet med denne delingsmetoden er at til tross for at sosiale medier har vokst mye de siste årene og blitt en del av dagens samfunn, så er det å forvente at de som er mest aktive på denne type plattform er unge folk. For å få en best mulig representasjon av en såpass stor arbeidsgruppes tanker rundt en problemstilling bør en ha folk av ulik alder, kjønn og arbeidserfaring. Det var derfor alltid en risiko at denne delemetoden ikke nødvendigvis ville klare å nå ut til en representativ gruppe.

4.6.4 Mangelfull deltakergruppe

I tillegg til å sørge for at spørregruppen består av en representativ gruppe for bransjen så må det også være et visst antall deltakere for å gi dataen som kommer frem tyngde. Av de som deltok i spørreundersøkelsen var det totalt 94 som gjennomførte hele undersøkelsen men den totale deltakervariasjonen for spørsmål var alt ifra 2-103stk. Dette kommer av at det var noen spørsmål som var rettet mot mindre grupper. Ved mer komplekse analyser som ved bruk av kryssanalysering kan dette også vise seg å bli et problem. Grunnet dette vil ikke resultat med lave deltakertall bli analysert og tatt med videre i konklusjonen.

5. ANALYSE

Analysedelen er delt opp i 4 deler for å få en systematisk gjennomgang av dataen fra start til slutt.

5.1 Del 1 Intervju

Introduksjon av intervjuobjekt

5.1.1 Lederne

«Lederne er en partipolitisk uavhengig organisasjon for ledere, teknikere og merkantilt ansatte i norsk arbeidsliv» (Lederne, u.d.). Totalt har Lederne omtrent 17 000 medlemmer hvorav 4000 av disse tilhører regionen olje- og gass.

Lederne	
Navn:	Sigve Medhaug
Akademisk bakgrunn:	Teknisk fagskole, petroleumsteknologi, boring
Tidligere jobberfaring	Ulike operative stillinger i boring - Transocean. Heltidstillitsvalgt - Aker Drilling, HMS rådgiver -Transocean Operasjonell Integritet rådgiver - Transocean Sikkerhetsleder offshore -Songa offshore
Nåværende stilling:	Rådgiver, seksjon for arbeidsliv og jus
År i nåværende stilling	3 år

Tabell 13) Presentasjon av intervjuobjekt som representerte Lederne

Det kom tidlig frem i intervjuet med Sigve Medhaug at deres opplevelse av håndteringen av oljekrisen var svært varierende igjennom bransjen. I noen selskaper er arbeidsgiver og de ansatte, godt vant med å forholde seg til tillitsvalgte og de har en synlig rolle. Det er de tillitsvalgtes oppgave å være velinformerte og ha den erfaringen som trengs for å fremme ansattes sak på best mulig måte. Andre manglet helt enkelt dette forholdet eller relasjonen noe som ofte stammet fra at de rett og slett ikke hadde den nødvendige kunnskapen ei heller den korrekte informasjonen til å verne om de ansatte på riktig måte. Han la også vekt på viktigheten av kommunikasjon og at de ansatte følte seg sett og forstått av selskapet. Gode relasjoner innad i et selskap kan gjøre en omstillingsprosess blir noe som de ansatte blir involvert i og ikke bare opplever.

I forhold til endringsoppsigelse sitter han med det inntrykket at bedriftene har tilbudt dette der det er mulig, da med begrunnelse i ansiennitet og delvis kunnskap.

Som konklusjon på problemstillingen min sier han at de ansatte har mye å tjene på å ha et nært og tett forhold med tillitsvalgte både for å finne alternativer men også gjennom en nedbemanning.

5.1.2 Industri Energi

«Industri energi er et fagforbund for ansatte innen olje-, gass og landindustri» (Industri Energi, u.d.) som ble stiftet 4. September i 2006 som en følge av sammenslåingen av Norsk Kjemisk Forbund og Norsk Olje- og Petrokjemisk Fagforbund. Siden den gang har organisasjonen vokst seg stor og hadde i 2014 så mange som 60 000 medlemmer. I dag 5 år etter krisen er medlemstallet på omtrent 56 000, noe som gjør dem til det fjerde største forbundet i LO. Med over 3000 tillitsvalgte og 90 ansatte er de godt representerte både offshore og onshore innen den norske oljeindustrien

Indutri Energi	
Navn:	Asle Reime
Akademisk bakgrunn:	Maskinist, Fagbrev i renhold
Tidligere jobberfaring	Renholder offshore HLO, Helikoptervakt offshore Tillitsvalgt fulltid - IE Forbundsstyret i forbundet - IE
Nåværende stilling:	Områdeleder for forhandlingsavdelingen
År i nåværende stilling	9 år

Tabell 14) Presentasjon av intervjuobjekt som representerte Industri Energi

Som en som har vært tilknyttet den norske oljenæringen i over 30 år startet Asle Reime intervjuet med å dele noen av sine personlige forklaringer på hvorfor denne oljekrisen gikk såpass hardt innpå den norske oljebransjen sammenliknet med tidligere svingninger i markedet. Med et marked som har vært preget av en mer eller mindre stigende oljepris siden starten av 2000-tallet hadde investeringsnivået blitt rekordhøye noe som medførte svært stor aktivitet på norsk sokkel. At selskapene som leverte rigger og diverse annet service utstyr benyttet seg av situasjonen til å presse prisene opp gjorde at det ble desto hardere når da oljeprisen falt og det måtte iverksettes kostnadsbesparende tiltak. Slik han ser det ville et mer stabilt aktivitet- samt prisnivå, kunnet hindre at det ble nødvendig med så store omstillinger

som det ble. I likhet med Sigve Medhaug fra Lederne mener han at store deler av bransjen ikke hadde den nødvendige kunnskapen og erfaringen et nedadgående marked krever. Mange trodde det var snakk om en normal svingning i markedet og i stedet for en proaktiv tilnærming til situasjonen benyttet mange seg av kortvarige enkle løsninger. Da markedet ikke viste seg å stabiliseres befant plutselig mange selskaper seg i en innviklet situasjon de ikke var forberedt på.

Her trekker han også frem forskjellene i bransjen hvor store deler av service og riggselskapene nå ble taperne da den lave oljeprisen gjorde at operatørene presset tilbake prisen på varer og tjenester.

5.1.3 Tekna

«Tekna organiserer medlemmer som har en mastergrad innen teknologi, realfag eller naturvitenskap» (Tekna, u.d.). Av sine totale 78 000 medlemmer er det omkring 12 800 av dem som er direkte tilknyttet olje- og gas sektoren.

Tekna	
Navn:	Ilse Ros
Akademisk bakgrunn:	Master of Arts i skandinavisk språk og litteraturvitenskap
Tidligere jobberfaring:	Helikopterbransjen
Nåværende stilling:	Distriktskontorleder
År i nåværende stilling:	27 år

Tabell 15) Presentasjon av intervjuobjekt som representerte Tekna

Ilse har lang erfaring i Tekna og har gjennom den perioden vært med på de ulike svingningene som har vært i markedet som hun forklarer er helt vanlig for bransjen. Men hun mener som mange andre at markedsendringen som kom i 2014 var noe helt spesielt. «Vi som bransje var ikke forberedt på den kraftige markedsendringen som fant sted og mange forutså ikke hvor langvarig den skulle vise seg å bli». Dette fikk ikke bare konsekvenser for de som allerede befant seg innen bransjen. Med totalt 12 000 studentmedlemskap representerer Tekna mange som enda ikke har trådt inn i arbeidslivet. Hun uttrykker bekymring over hva en slik hendelse kan få på studenters inntrykk av bransjen. I frykt for å jobbe i en bransje med lite forutsigbarhet velger mange å søke seg til andre bransjer. Dette medfører at bransjen ikke lenger fremstår som en like attraktiv arbeidsplass. Selskapene risikerer dermed å «miste» mange talentfulle og viktige potensielle arbeidstagere.

Fra intervjudelen kom det frem fire emner som jeg så på som interessante for problemstillingen min som jeg derfor ønsket å bygge spørreundersøkelsen rundt.

Det var:

-Ulik tidligere kraftige markedsendringer

-Ulikheter mellom operatør og service

-Endret syn på bransjen

-Manglende kunnskap for krisesituasjon

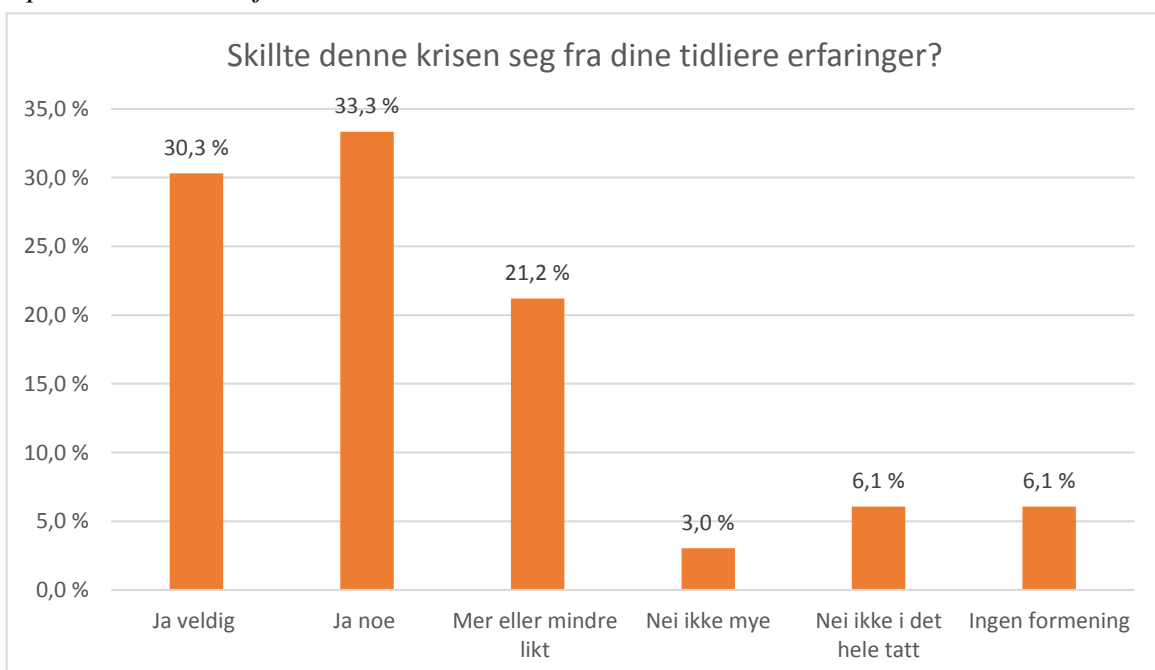
5.2 Del 2 Resultat spørreundersøkelse

Data direkte relatert til problemstillingen

Som et direkte resultat av det som kom frem fra intervjuene ble de resterende spørsmålene et resultat av dette.

5.2.1 Ulik fra tidligere kraftige markedsendringer

Ansatte som tidligere har vært gjennom kraftige markedsendringer svarte på spørsmålet: «Skiller oljekrisen i 2014-2016 seg fra dine tidligere erfaringer med nedgangstider med tanke på hvordan bransjen håndterte det?»

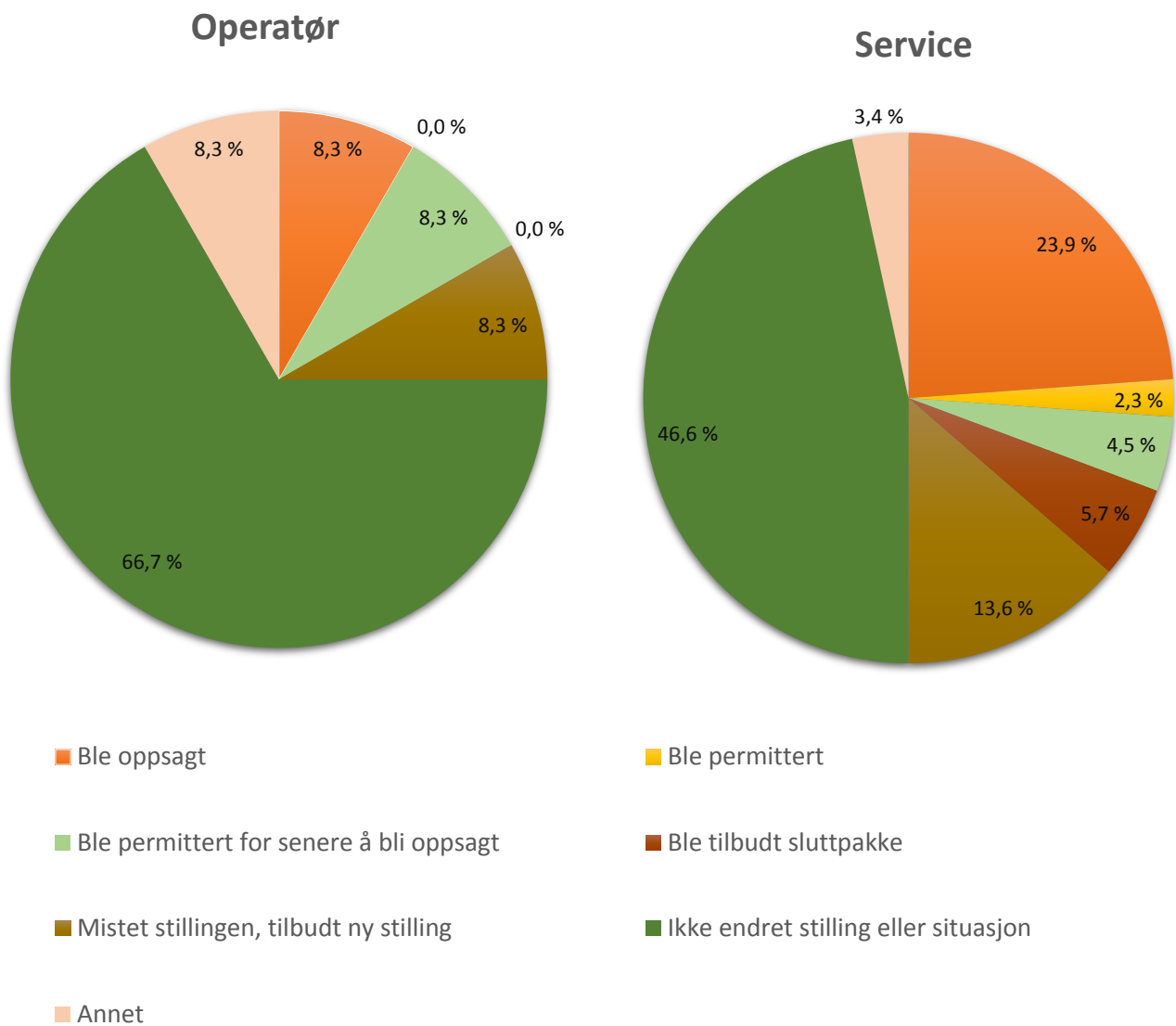


Figur 6) Totalt antall svar: 33

Fra grafen kan man se at det er så mange som 63,6% som mener at situasjonen 2014-2016 skilte seg fra tidligere oljekriser. .

5.2.2 Ulikheter mellom operatør og service

For å best sammenlikne hvordan service og operatør ble rammet av omstilling er dette blitt fremstilt i diagram vist av figur 7.



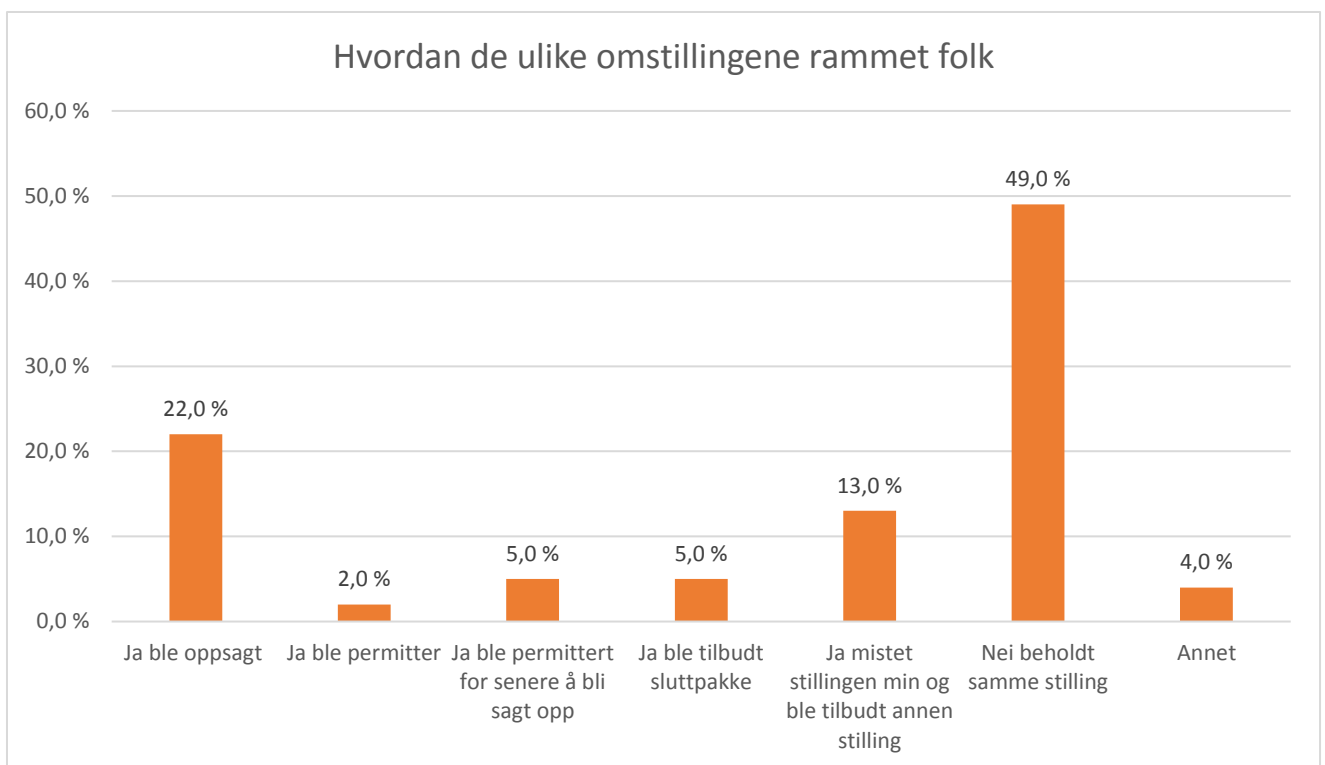
Figur 7) Totalt antall svar var 100stk hvor «Operatør» besto av 12stk og «Service» besto av 88stk

Som figurene viser er det en del ulikheter i hvordan service og operatør ble rammet av omstilling. Hvor så mange som 24% av deltakerne innen service bransjen svarte at de ble oppsagt, var det bare 8% av de ansatte i et operatørselskap som ble oppsagt. Av de som har svart annet var det

5.2.3 Manglende kunnskaper rundt håndtering av krisesituasjon

Det er lett å tenke at dette spørsmålet kun bør rettes til de som faktisk opplevde omstillingen personlig. Men som vist i teoridelen vil en slik prosess ha en innvirkning på kollegaer så jeg ønsket også å se hvordan kollegaer opplevde situasjonen. Det er derfor noen spørsmål som er direkte rettet mot dem. Ut fra dette har jeg delt opp 2 deler. Del A fremlegger opplevelsen til de som ble rammet av omstillingen og del B hvor det blir lagt frem hvordan de som ikke personlig selv ble omstilt opplevde prosessen.

Først må man finne ut hvem som opplevde hva. Dette er gjengitt i figur 8.

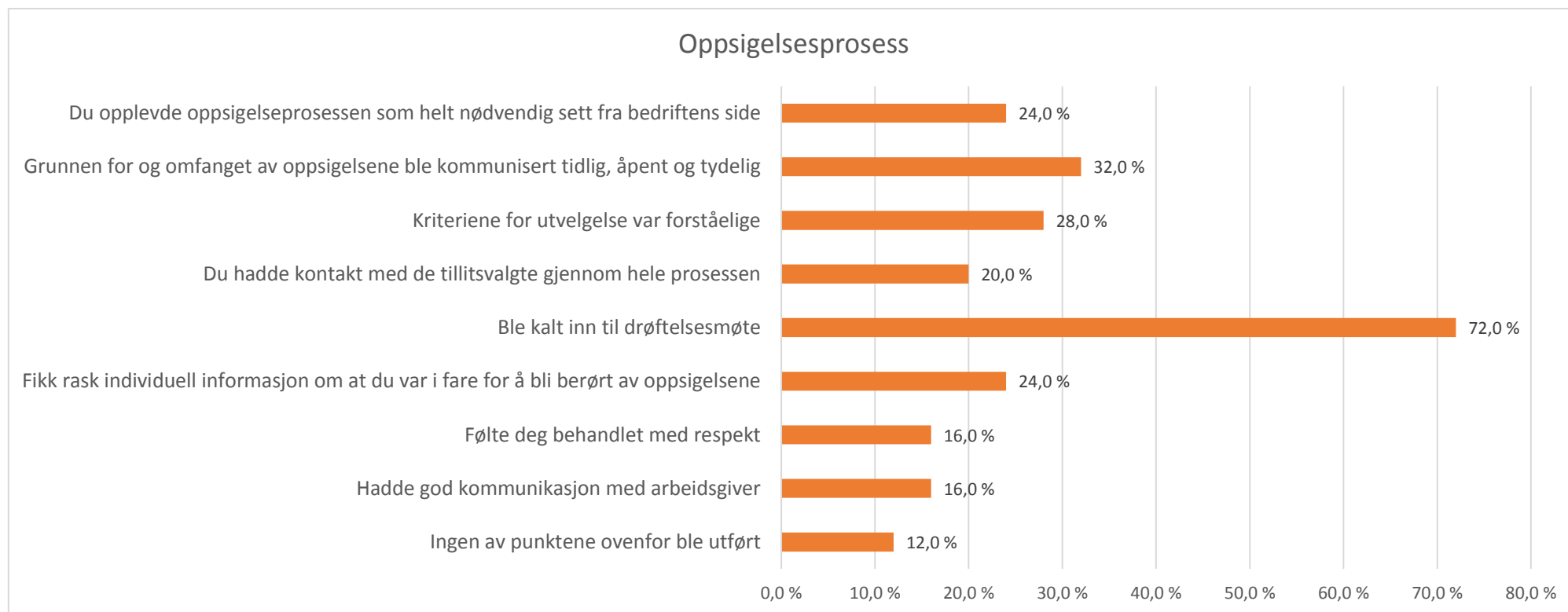


Figur 8) Totalt antall svar: 100stk

5.2.3 DEL A Personlig rammet

Alle som svarte noe annet enn «*Nei beholdt min samme stilling*» eller «*annet*» ble ført videre til spørsmål hvor de ble bedt om å huke av de kriteriene de følte ble etterfulgt som en del av deres omstillingsprosess. Kriteriene er laget med utgangspunkt i teoridelen hvor det ble lagt frem noen grunnleggende spilleregler for hvordan arbeidsgiver skal forholde seg til situasjonen. Noen av disse er fremstilt i tabell 10 i teoridelen. Hvorvidt de rammede følte disse punktene ble oppfylt er vist i figur 9, 10 og 11. Hver søyle representerer hvor stor prosentandel av deltakerne innenfor den gitte omstilling som mente at kriteriet var oppfylt.

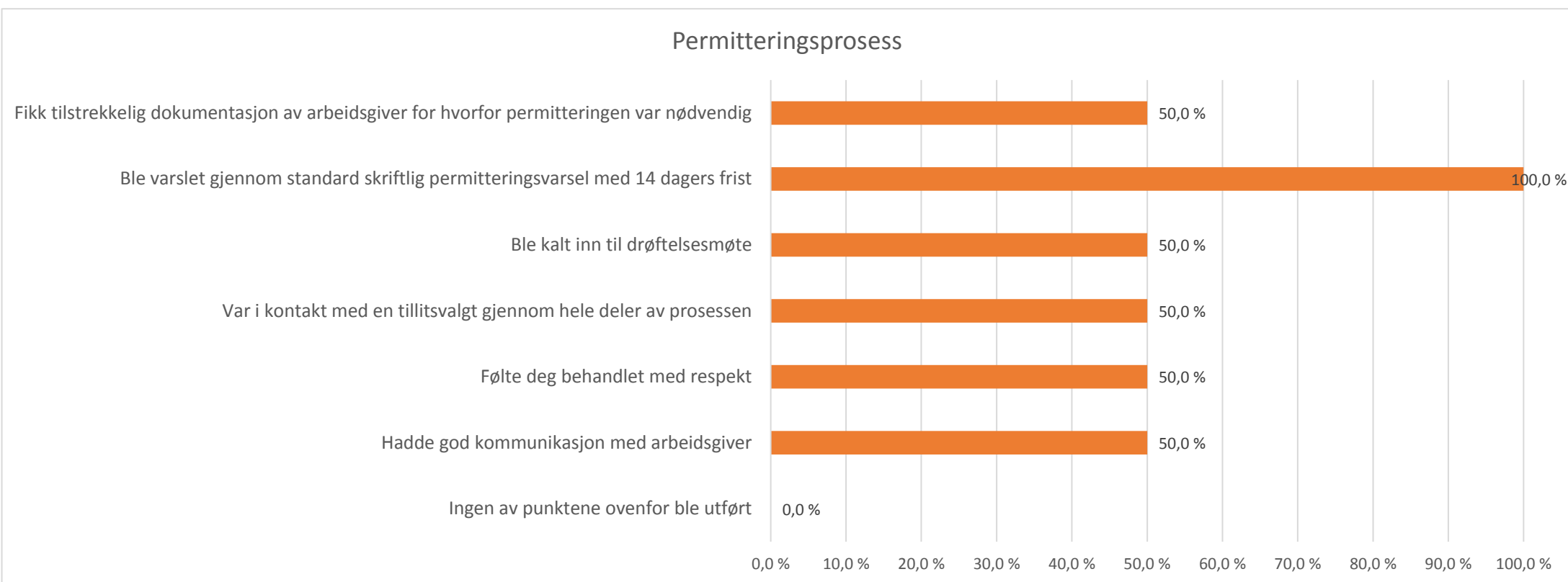
«Ja ble oppsagt» og «Ja ble permittert for senere å bli sagt opp»



Figur 9) Totalt antall svar: 25stk

Fra figur 9 kan man se at en relativt stor andel ble kalt inn til drøftelsesmøte men ikke alle. Den generelle vurderingen av grafen viser at langt under halvparten opplevde at de anbefalte kriteriene i en oppsigelsesprosess ble oppfylt og 12% svarte at ingen ble oppfylt. Bare 16% følte de hadde god kommunikasjon med arbeidsgiver og kun 16% følte seg behandlet med respekt gjennom prosessen.

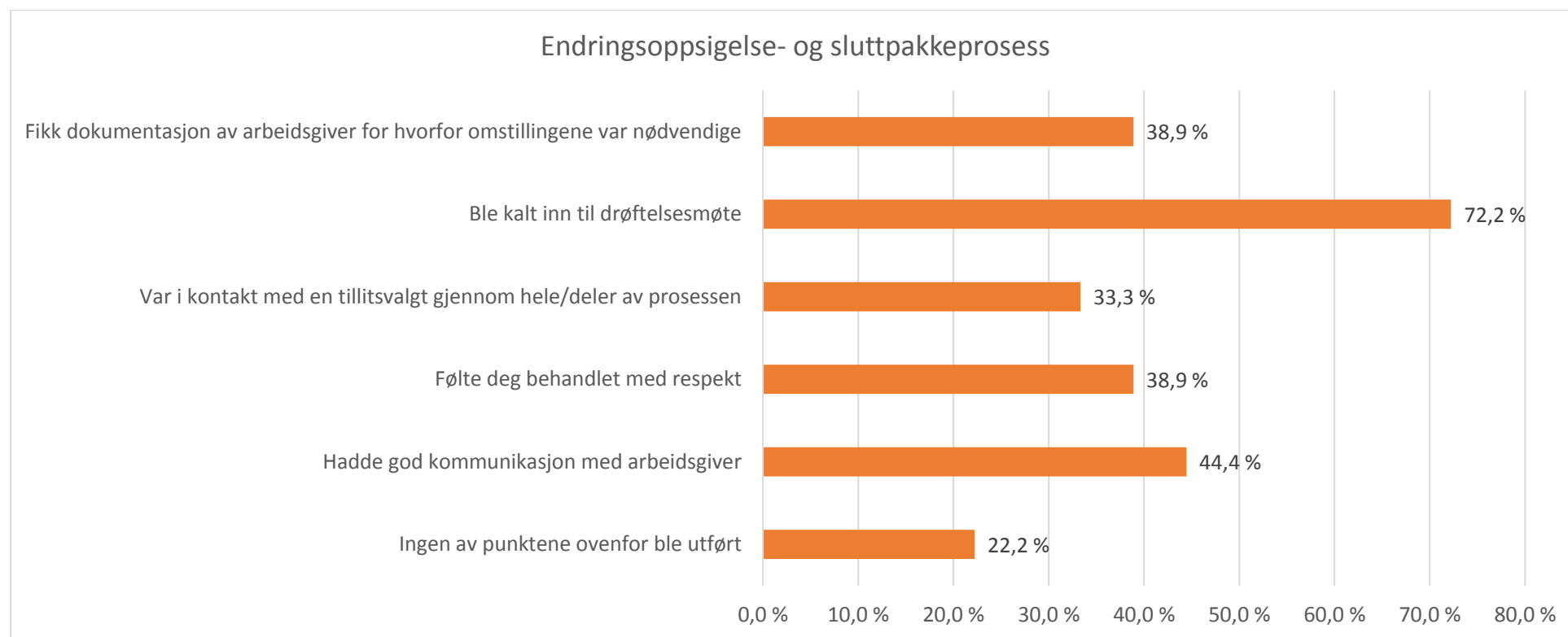
«Ja ble permittert»



Figur 10) Totalt antall svar: 2stk

Med bare 2 deltakere er ikke dette tilstrekkelig nok til å kunne bli analysert videre.

«Ble tilbudt sluttpakke» og «Mistet stillingen min og ble tilbudt ny stilling»

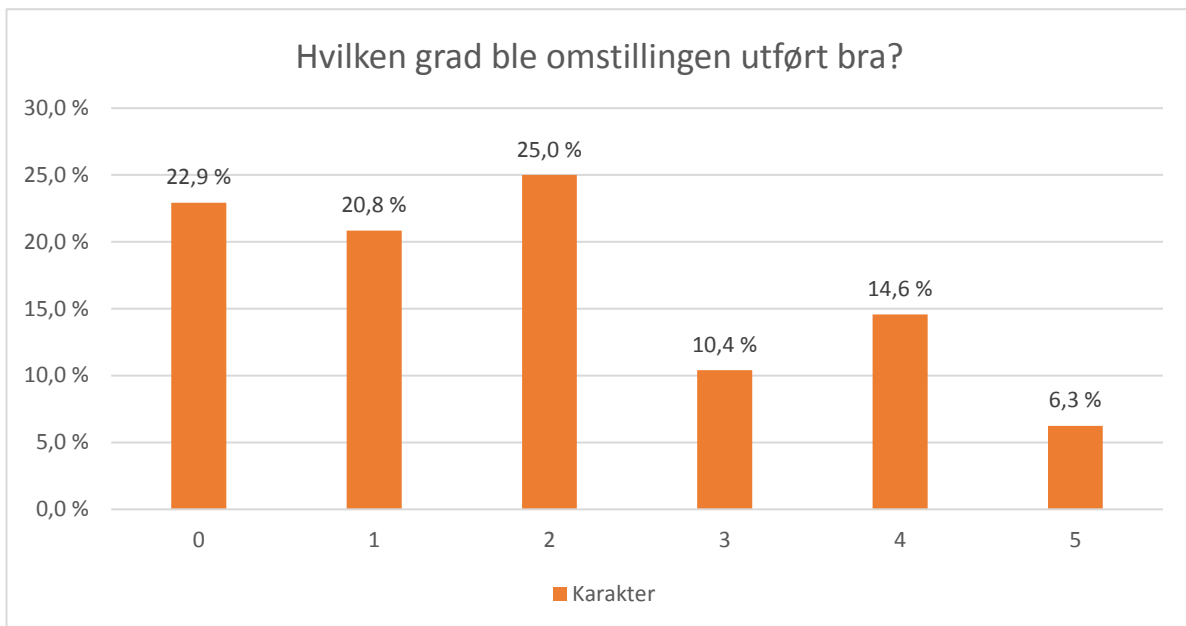


Figur 11) Totalt antall svar: 18stk

I likhet med de som gikk gjennom en oppsigelse er det en relativt stor andel av de som ble tilbudt ny stilling eller tilbud om sluttpakke som ble innkalt til drøftelsesmøte. 44% svarte at de hadde god kommunikasjon og 39% følte seg behandlet med respekt. Dette er ganske ulikt fra de som ble oppsagt hvor bare 16% følte disse kriteriene ble innfridd. Det kan derfor se ut til at de ulike omstillingene ble håndtert med ulik suksessrate sett fra den ansattes side.

Man kan ut fra grafene ovenfor få en slags formening om hvordan de ansatte som ble rammet av omstilling følte bedriften håndterte situasjonen deres. For å få frem et mer generelt synspunkt ble deltakerne bedt om å sette en karakter på deres arbeidsgivers håndtering av omstillingsprosessen samt en karakter på hvorvidt den avgjørelsen var logisk etter forholdene.

- «Hvordan opplevde du personlig at måten omstillingene ble utført i det selskapet du jobbet for på en skala fra 0-5» 0= svært dårlig, 5= svært bra.



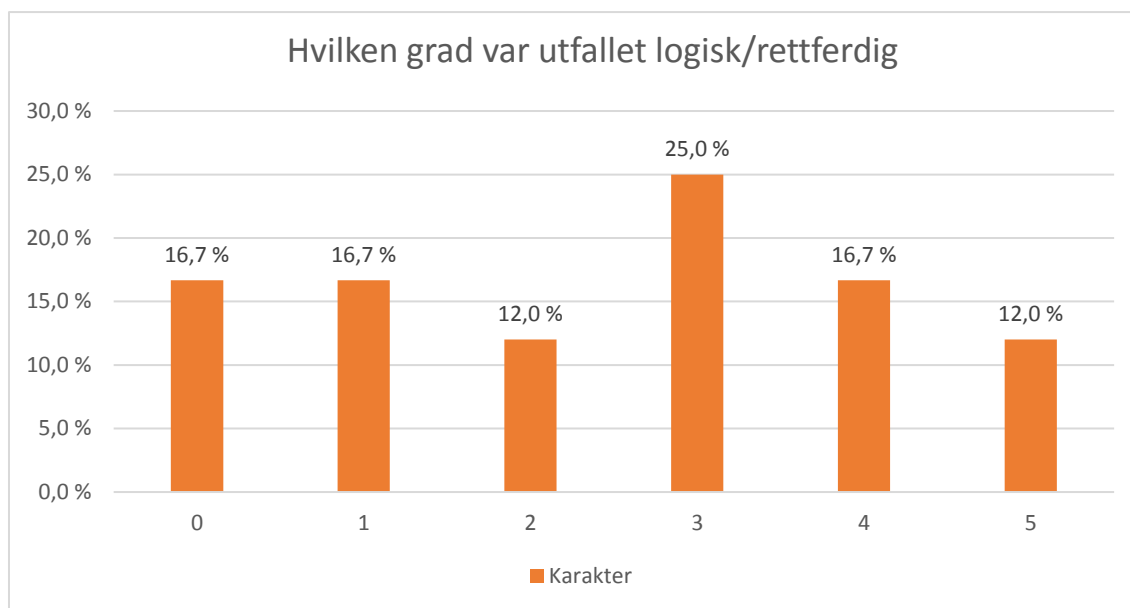
Figur 12) Totalt antall svar: 48stk

Antall responser	Gjennomsnittskarakter
48	1,9

Tabell 16)

Figur 12 viser at så mye som 69% av de som personlig opplevde omstillinger syntes selskapet håndterte omstillingene under fra en 2er og ned. Om man også sammenligner hvor mange som ga en karakter 0 i forhold til 5 så er det rett i underkant av fire ganger så mange som opplevde håndteringen som svært dårlig sammenliknet med antall som opplevde det som svært bra.

- «I hvilken grad følte du personlig ditt utfall var logisk/rettferdig sett fra bedriften sin side på en skala fra 0-5» 0= ikke logisk, 5= veldig logisk



Figur 13) Totalt antall svar: 48

Antall responser	Gjennomsnittskarakter
48	2,5

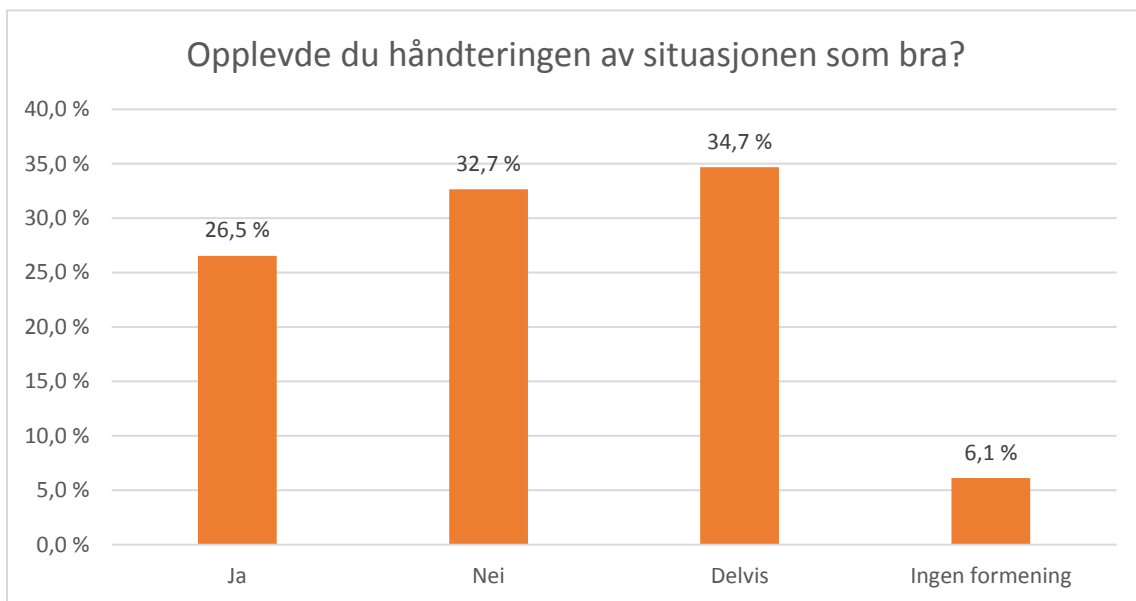
Tabell 17)

Vi kan se ut fra figur 13 at logikken bak avgjørelsen som ble tatt i forhold til den enkelte blir vurdert til en 2,5 altså lander den midt på skalaen. Man ser også fra figur 13 at foruten om karakter 3 er det en jevn fordeling på de andre kategoriene noe som betyr at det er ingen tydelig formening om akkurat dette temaet blant deltakerne.

5.2.3 DEL B Ikke Personlig rammet

For denne delen er det, som allerede nevnt, de som beholdt samme stilling gjennom oljekrisen, altså kollegaene, sine meninger rundt omstillingene som skal belyses. Da de ikke opplevde omstillingen personlig er det ikke forventet at de har like stor innsikt som de som ble rammet av den, og det er derfor lagt opp liknende spørsmål som de i del 1 men uten karaktersetting.

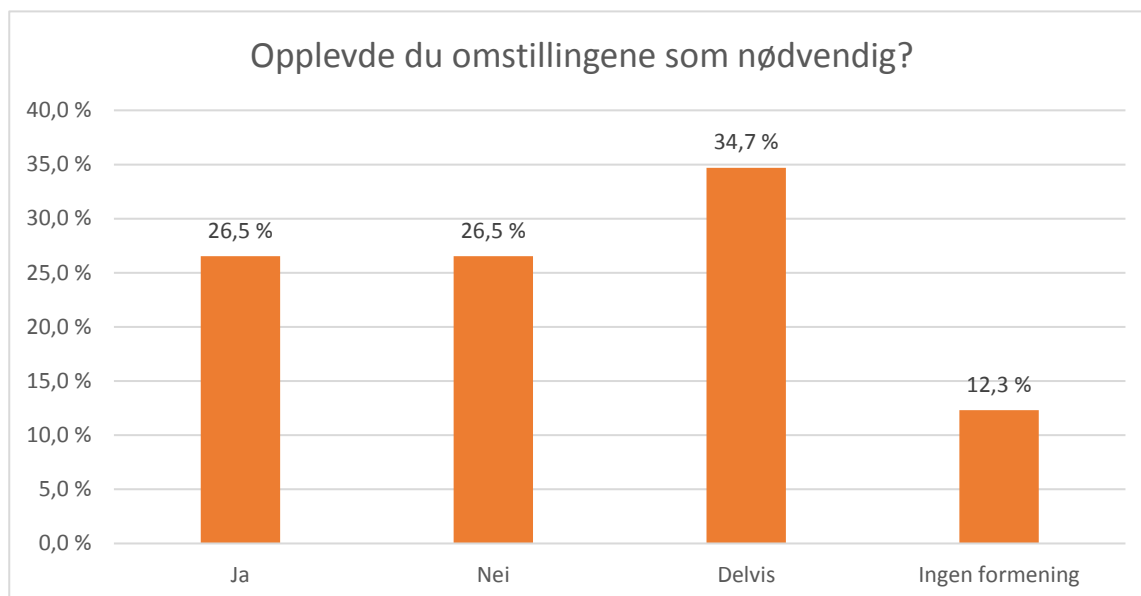
«Som en som ikke personlig ble rammet av omstillingene, følte du selskapet du jobbet for håndterte situasjonen bra sett fra ditt ståsted?»



Figur 14) Antall svar: 49

Man kan tolke dataen i figur 14 som at 26,5% svarte at de følte selskapet håndterte situasjonen bra, det er dermed 73,5% som ikke er av denne oppfatning. Om man ser vekk fra de 6,1% som ikke hadde en formening er det 67,4% som mener at selskapet de jobbet for ikke, til delvis ikke, håndterte omstillingene på en bra måte.

«Opplevde du omstillingene som fant sted i bedriften som nødvendige?»



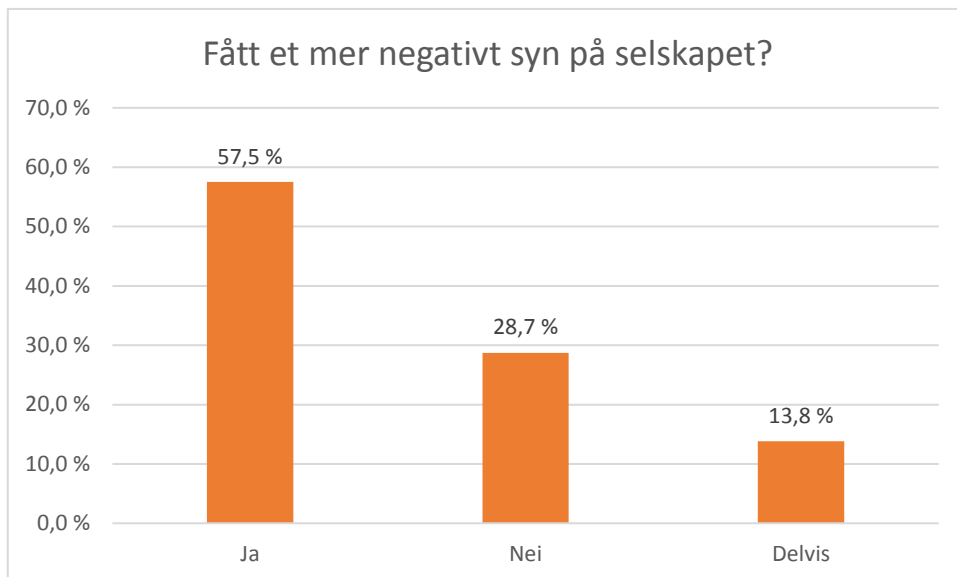
Figur 15 Antall svar: 49

Også her har er det en stor andel, så mye som 73,5% som ikke har svart ja som vist i figur 15. Ser man vekk fra de som ikke har en formening om situasjonen er det altså 61,2% som mener at oppsigelsene som fant sted var enten delvis eller helt unødvendige.

At deltakeren skal kunne forholde seg til såpass store spørsmål med enten et ja eller nei er nok litt urealistisk. Dette har nok være med å bidra til at over 1/3 har svart delvis på begge spørsmålene da de ikke føler de kan plassere oppfatningen i et ja eller nei kategori.

5.2.4 Endret syn på bransje og selskap

På spørsmålet «Har du fått et mer negativt syn på selskapet du jobbet for som følge av oljekrisen 2014-2016?» svarte deltakerne følgende:



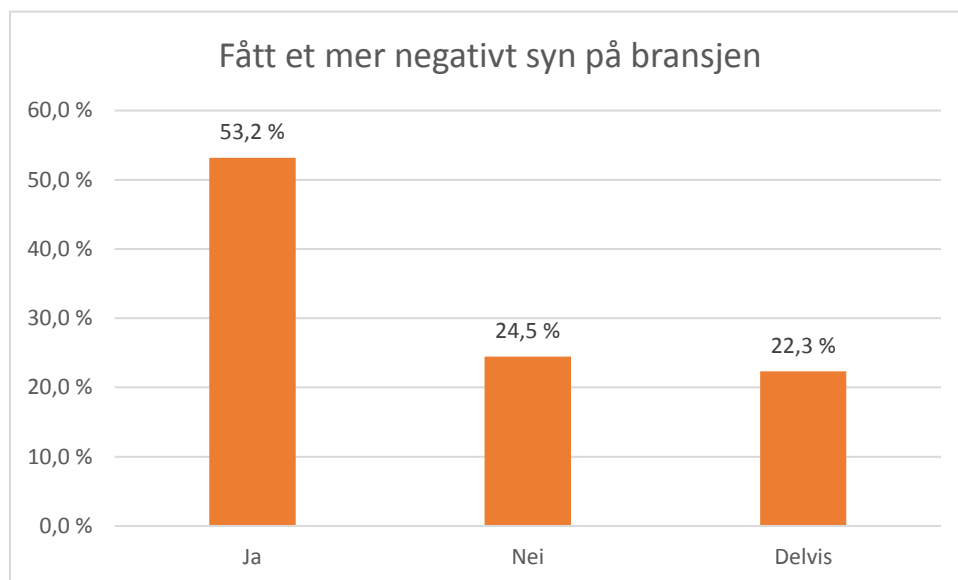
Figur 16) Antall svar: 94

Fått et mer negativt syn på selskapet du jobbet for? (%-antall)		
Ja	57,5%	54
Nei	28,7%	27
Delvis	13,8%	13
Total	100%	94

Tabell 18) Antall svar: 94

At 57.5% av deltakerne sier de har fått et dårligere syn på selskapet de arbeidet i som følge av oljekrisen er såpass høyt at det er ganske tydelig at det er områder hvor de ansatte har følt at arbeidsgiver ikke har levd opp til forventningene. I selve oppsigelsesrunden er det mange selskaper som ikke er klar over hvordan dette kan få en effekt på selskapet i lengden.

På spørsmålet «Har du fått et mer negativt syn på oljebransjen som følge av oljekrisen 2014-2016» svarte deltakerne følgende



Figur 17) Antall svar: 94

Fått et mer negativt syn på oljebransjen? (%-antall)		
Ja	53,2%	50
Nei	24,5%	23
Delvis	22,3%	21
Total	100%	94

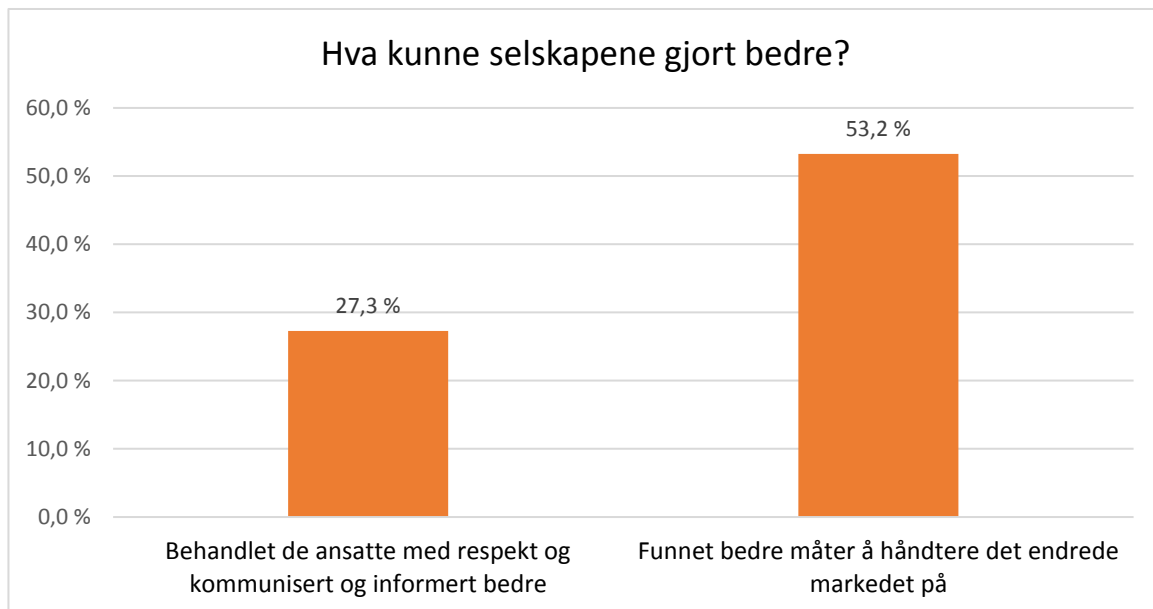
Tabell 19) Antall svar: 94

Med 53,2% er det litt lavere andel som sier de har fått et forandret syn på bransjen som helhet. Med over halvparten er det fremdeles ganske mange.

For å få en større innsikt i hva de ansatte, både de som ble rammet og de som ikke ble rammet av omstillingene, mener at selskapet de jobbet for kunne gjort for å håndtere situasjonen med de ansatte bedre ble de bedt om å skrive ned i et åpent spørsmål nøyaktig hva deres personlige mening rundt dette var.

På spørsmålet «Hva kunne selskapet du jobbet for gjort annerledes» var det 77 av deltakerne som ga sin mening. Det var hovedsakelig to temaer som gikk igjen på dette spørsmålet og svarene ble derfor delt inn i 2 kategorier: «Behandlet de ansatte med respekt og kommunisert og informert bedre» og «Funnet bedre måter å håndtere det endrede markedet på».

Figur 18) viser hvor mange av de totalt 77 deltakerne som mente svarte



Figur 18) Totalt antall svar: 77

Dataen i figur 18 er laget slik at hver søyle representerer prosentandelen av de totalt 77 deltakerne som svarte noe som falt innenfor denne kategorien. Noen svarte enkle konkrete ting mens andre nevnte flere. Grafen er en forenklet måte å fremstille de kvalitative svarene som kom frem fra dette spørsmålet for å få frem tydeligst mulig de temaene som deltakerne svarte.

53,2% svarte noe som tilsvarte at de mente at selskapet de arbeidet for burde håndtert oljekrisen 2014-2016 på en bedre måte. Dette tilsvarer så mye som 2/3 av deltakerne. 27,3%, altså nesten hver tredje person, svarte at de mente selskapet burde kommunisert bedre med sine ansatte og holdt dem informert gjennom prosessene som fant sted. Dette igjen handler om

å vise respekt ovenfor de ansatte som befant seg i en svært uviss situasjon som var fremmed for mange.

5.3 Del 3 Kryssanalyse

I del 2 er de mest vesentlige funnene presentert som et direkte resultat av spørreundersøkelsen. For å få en dypere forståelse for hva disse svarene kan si oss må vi se nærmere på forholdet mellom de ulike svarresultatene. Da svaralternativer vil bli målt opp mot en annen er svarene presentert i denne delen av oppgaven basert på 94 deltakere ettersom det var så mange som fullførte hele oppgaven og dermed er sammenlignbare.

Fra intervjuet med Ilse Ros kom det frem deres bekymring for effektene en dårlig behandlet oljekrise kunne ha på studenter og nyansatte som hovedsakelig ønsket seg inn i bransjen. Da spørreundersøkelsen kun var rettet mot folk som arbeidet i bransjen har ikke studenter deltatt. Men unge arbeidere med ansiennitet mindre enn 4 år er representert. Jeg ønsker derfor å presentere hvordan denne gruppen forholdt seg til noen av temaene som allerede er tatt opp i del 2.

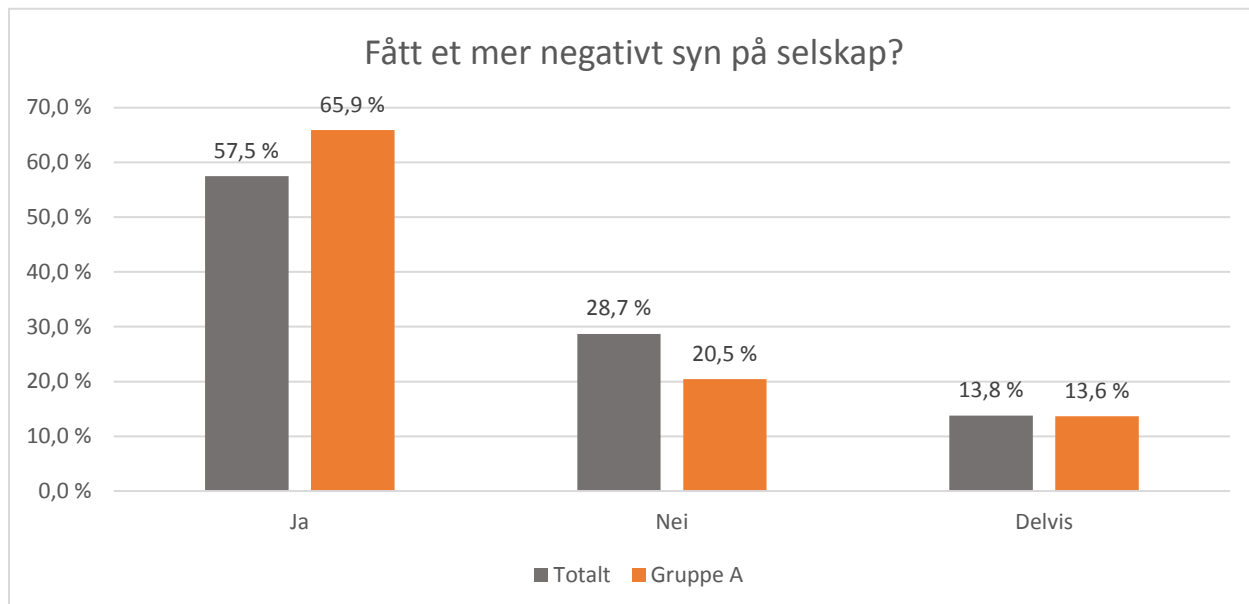
5.3.1 Gruppe A- Ansatte med 0-4 års erfaring i oljebransjen

For å få en innsikt i hvem dette gjelder ønsker jeg først å presentere de som befant seg innenfor denne kategorien gjennom tabell 5 For enkelthetsskyld kommer jeg til å omtale de med 0-4års erfaring i bransjen for «Gruppe A

0-4års erfaring i Oljebransjen		44stk
Alder (Antall/%)		
18-25 år	16	36,4%
26-35 år	27	61,3%
46-55 år	1	2,3%
Kjønn		
Menn	28	63,6%
Kvinner	16	36,4%
Del av oljebransjen		
Service	39	88,6%
Operatør	5	11,4%
Første jobb i oljebransjen		
Ja	43	97,7%
Nei	1	2,3%
Opplevde omstilling personlig		
Ja	29	65,9%
Nei	15	34,1%

Tabell 20)

Blant disse 44 svarene ser man fra tabell 5 at det er en relativt ung gruppe. Så mange som 97,7% av disse var inne i sin aller første jobb i oljebransjen. Oljekrisen 2014-2016 ble derfor for mange deres første skikkelige møte med bransjen i en nedgangstid. Det er denne gruppen som representerer den nye generasjonen som etter hvert blir å ta over. Det blir dermed ekstra interessant å belyse deres erfaring og opplevelse om hvordan de mener oljekrisen ble håndtert på når så mange som 65,9% av dem opplevde å bli personlig rammet av omstillingene. Dette kan gjøres best ved å fremlegge svarresultatene denne gruppen ga på spørsmålene «Har du fått et mer negativt syn på oljebransjen som følge av oljekrisen 2014-2016» og «Har du fått et mer negativt syn på selskapet du jobbet for som følge av oljekrisen 2014-2016» Resultatene er presentert i figur 19 og 20.



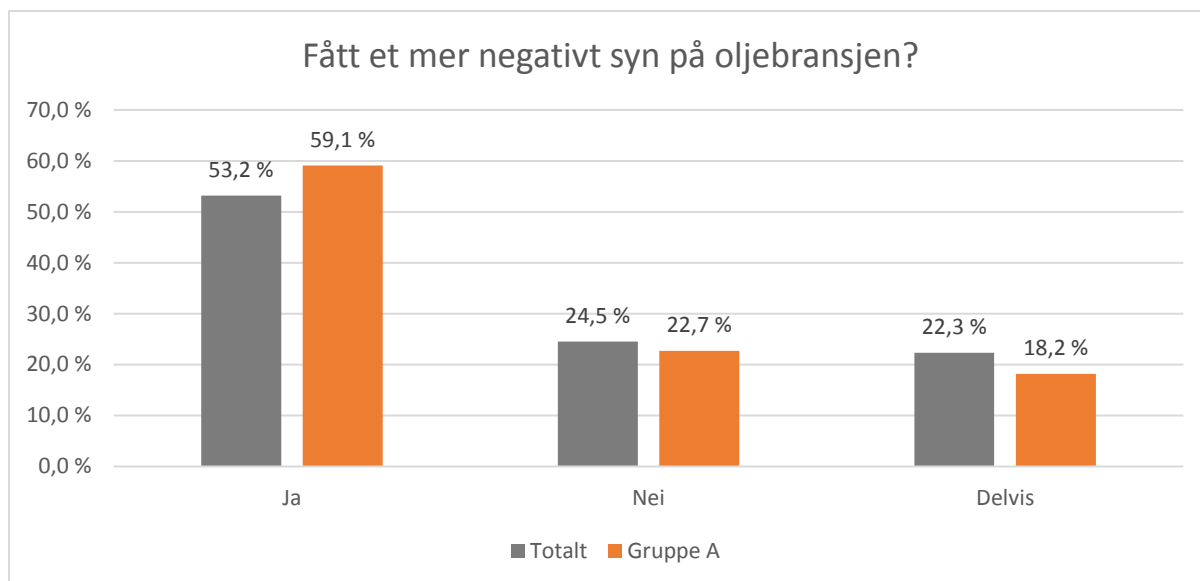
Figur 19) Antall svar Gruppe A: 44stk, Totalt: 94

Sammenliknet med den totale gruppen som presentert i del 2

Mer negativt syn på selskap			
	Ja	Nei	Delvis
Gruppe A (0-4 års arbeidserfaring i oljebransjen)	65,9%	20,5%	13,6%
Totalt (Alle deltakere i spørreundersøkelsen)	57,5%	28,7%	13,8%

Tabell 21)

Som figur 36 viser er det tydelig at Gruppe A har en langt større andel som mener de har fått et mer negativt syn på selskapet de arbeidet for etter oljekrisen 2014-2016. Total mengden besto av 94 deltakere, med andre ord så representerer Gruppe A 46.7% av denne gruppen med sine 44 deltakere. At nesten 66% i Gruppe A svarer Ja på dette spørsmålet mot 57,5% som kom frem av totalen viser dermed at det kan se ut til at de yngre med mindre erfaring er de som er med å løfte prosentandelen for ja på dette spørsmålet. Man ser også at «Delvis» svaret er så å si uforandret med 13,6% av svarene.



Figur 20) Antall svar Gruppe A: 44stk, Totalt: 94

Mer negativt syn på oljebransjen			
	Ja	Nei	Delvis
Gruppe A (0-4 års arbeidserfaring i oljebransjen)	59,1%	22,7%	18,2%
Totalt (Alle deltakere i spørreundersøkelsen)	53,2%	24,5%	22,3%

Tabell 22) Gruppa A sammenliknet med den totale gruppen som presentert i del 2

Også på dette spørsmålet er prosentandelen av de som svarte Ja fra Gruppa A større enn hva totalen svarte, som vist i figur 20. I motsetning til figur 19 ser man at det ikke er forskjellen i antall «Nei» som skiller seg ut, men «Delvis» svarene. Totalgruppen representerer en større andel som ikke har en konkret mening i forhold til spørsmålet mens Gruppe A virker å være mer bestemt på enten et «Ja»- eller et «Nei»-svar.

5.3.2 Forskjeller mellom Operatør og Service

Det kom frem i intervjuet med IE at det virket å være en relativt stor forskjell i hvordan de ansatte innenfor operatør og service opplevde omstillingene som kom ved oljekrisen 2014-2016. Det er derfor av interesse å se om dataen viser noen vesentlige forskjeller hvor de to gruppene skiller seg fra hverandre.

SERVICE		82-91
Alder (Antall/%)		
18-25 år	16	19,5%
26-35 år	39	47,6%
36-45 år	11	13,4%
46-55 år	14	17,1%
56-62 år	2	2,4%
Kjønn		
Menn	66	80,5%
Kvinner	16	19,5%
År i oljebransjen		
0-4 år	44	48,3%
5-9 år	24	26,4%
10-14 år	6	6,6%
15-19 år	8	8,8%
20+ år	9	9,9%
Første jobb i oljebransjen		
Ja	70	76,9%
Nei	21	23,1%
Opplevde omstilling personlig		
Ja	47	53,4%
Nei	41	46,6%

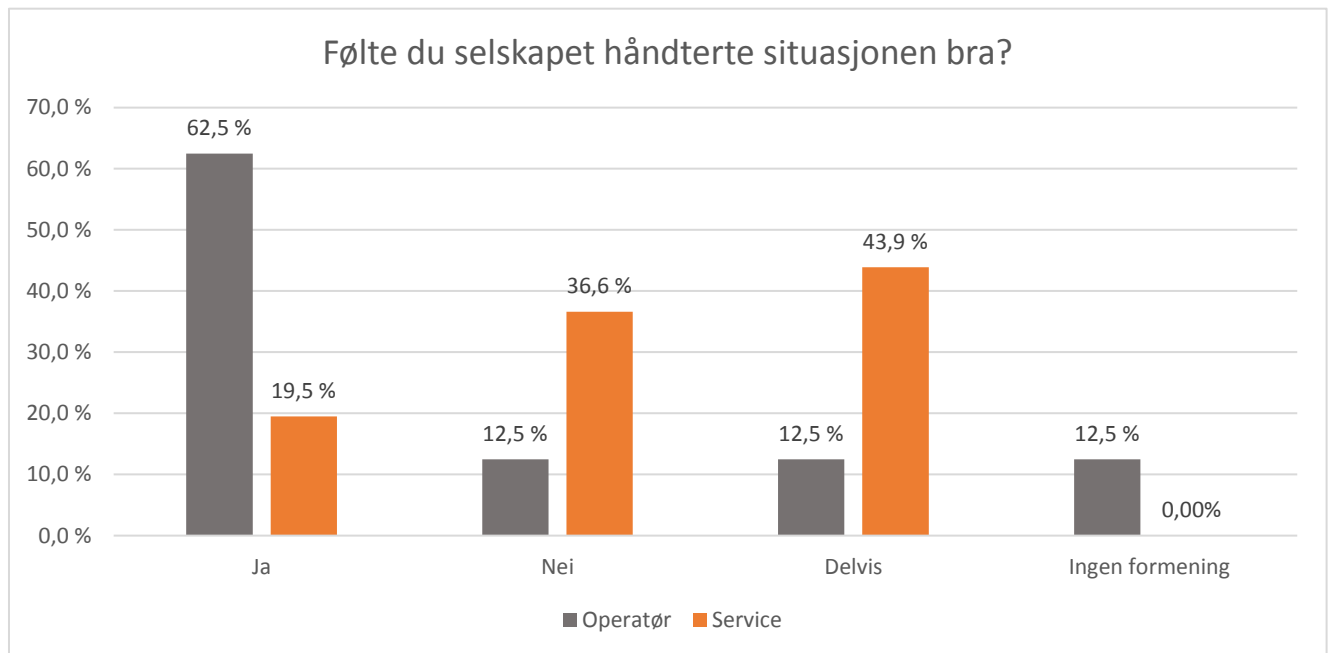
Tabell 23) I service gruppen varierer svarene fra 82-91 stk.

OPERATØR		11-12
Alder (Antall/%)		
18-25 år	1	9,1%
26-35 år	4	36,3%
36-45 ÅR	3	27,3%
46-55 år	3	27,3%
Kjønn		
Menn	7	63,6%
Kvinner	4	36,4%
År i oljebransjen		
0-4 år	6	50,0%
5-9 år	0	0,0%
10-14 år	3	25,0%
15-19 år	2	16,7%
20+ år	1	8,3%
Første jobb i oljebransjen		
Ja	7	58,3%
Nei	5	41,7%
Opplevde omstilling personlig		
Ja	8	66,7%
Nei	4	33,3%

Tabell 24) I operatørgruppen varierer svarene fra mellom fra 11-12 stk.

I første omgang skal vi se på hvordan ansatte inne service og operatør som ikke opplevde omstillingene personlig syntes selskapet de arbeidet for håndterte situasjonen samt deres oppfatning av nødvendigheten bak omstillingene.

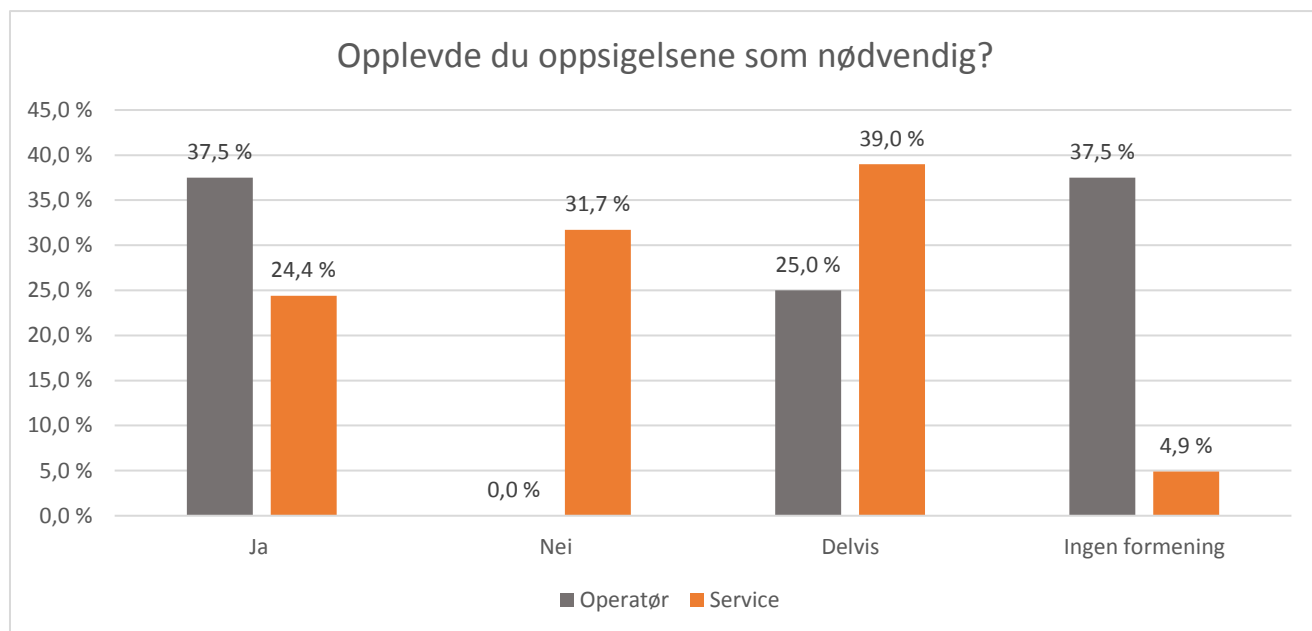
I figur 21 ser men hvordan deltakerne svarte på spørsmålet «Følte du selskapet du jobbet for håndterte situasjonen bra sett fra ditt ståsted?»



Figur 21) Antall svar Operatør:8, Service:41

Hvordan operatør og service oppfattet selskapets håndtering av oljekrisen er svært forskjellig. 62,5% av operatørene mener selskapet de arbeidet for gjorde en bra jobb gjennom omstillingene mens bare 19,5% av dem innen servicebransjen sier seg enig.

På spørsmålet «*Opplevde du oppsigelsene som fant sted i bedriften som nødvendige?*» svarte deltakere som vist i figur 22:



Figur 22) Antall svar Operatør:8, Service:41

Når det kommer til forståelsen for nødvendigheten rundt oppsigelsene som følte med omstillingene så er det en stor gruppe innen operatør som har svart «ingen formening». At noen ikke har en formening rundt et problem kan enten bety at de ikke har noe å forholde seg til. I denne settingen kan det tolkes som at de som ikke opplevde mye til omstillingene i form av nedbemanning rett og slett ikke har erfart situasjonen og dermed ikke kan forholde seg til spørsmålet. For service er det en relativt spredt formening rundt dette spørsmålet men flertallet, 39%, sier de oppfattet oppsigelsene som fant sted som delvis nødvendige.

5.4 Del 4 Drøfting

Essensen i problemstillingen har vært å få en innsikt i de ansattes opplevelser og meninger rundt håndteringene av omstillingsprosessene som fulgte med oljekrisen 2014-2016. For å gjøre dette må en også vurdere hendelsesforløpet til oljekrisen og bransjens ansvar og stilling gjennom dette. Dette spiller en vesentlig rolle i problemstillingen da det er dette som i bunn og grunn var oljekrisen 2014-2016. Å forstå hvordan og hvorfor oljekrisen rammet slik den gjorde vil være viktig for drøftingen rundt de ansattes oppfatning av situasjonen, da spesielt de som ikke ble personlig rammet selv. Videre må en se på hvordan de ansatte følte seg behandlet enten de ble direkte rammet eller ei. Datainnsamlingen som har blitt brukt er basert på enkeltpersoner egne erfaringer og ofte meninger og følelser rundt temaet. Dette skaper et stort rom for åpen diskusjon rundt tolkningen av disse resultatene.

Gjennom de allerede oppnevnte temaene, definert basert på intervjuene med fagforbund representantene, vil jeg gå gjennom hvert punkt og vurdere hvordan utsagnet kan ha hatt en innvirkning på problemstillingen

- Ulik tidligere markedsendringer
- Manglende kunnskap for krisesituasjon
- Ulikheter mellom operatør og service
- Endret syn på bransjen

5.4.1 ULIKT TIDLIGERE KRAFTIGE MARKEDSENDNINGER

Oljebransjen har i mange år vært en av Norges største industrier som igjen har ført til at en relativt stor del av befolkningen har en tilknytning til den. Det som kan fremstå som overraskende og skuffende for mange er hvordan en bransje som har hatt en såpass stor plass og bidratt til å utvikle Norge til den oljenasjonen den er i dag, ikke klarte forutse og forberede bransjen på den kraftige markedsendringen. Fra spørreundersøkelsen kom det frem at 35,1% av deltakerne hadde opplevd nedgangstider før og av disse svarte 63,6% at de mente oljekrisen 2014-2016 skilte seg ut negativt fra deres tidligere erfaringer mens 9,1% svarte de følte den ikke skilte seg ut. Dette tyder på at sett fra den ansattes side var det en relativt stor gruppe som mente at bransjen tidligere har klart å håndtere nedgangstider bedre. Dette kan komme av flere årsaker men det virker som bransjen feilvurderte situasjonen rundt markedsendringen for å være av mindre alvorlighetsgrad enn det den faktisk endte opp med å være. Oljebransjen opptrer i et syklisk marked som har vært preget av å være styrt av endringer i oljeprisen så lenge den norske oljeindustrien har vært til. Dette har medført endringer på både kort og lengre sikt noe vi har sett igjen i flere av de tidligere kraftige markedsendringene siden den første moderne oljekrisen i 1974. En skulle med andre ord anta at en slik hendelse som den i 2014 ville være en situasjon bransjen burde kjenne til og kunne håndtere. Det er dessverre litt mer komplisert enn som så. Det kan virke som bransjen i utgangspunktet anså markedsendringen som en normal syklisk svingning. Det som spiller en viktig faktor og skiller situasjonen i 2014 seg fra først antatt var at denne markedsendringen også var sterkt påvirket av teknologisk utvikling. Med USAs gjennombrudd i skiferolje utvinning rundt 2011 fikk man en kraftig økning av tilbud i markedet som igjen skulle vise seg å medføre, ikke bare en sykliske, men også en strukturell omstilling for bransjen. I motsetning til en syklisk omstilling hvor man antar at endringene ikke er vedvarende over en lengre periode, vil en strukturell omstilling medføre rykkvise, ofte permanente endringer. Dette igjen førte til at markedet i bransjen utviklet seg slik at bransjen måtte gjøre revolusjonsendringer for å kunne følge med de kraftige endringene. Men uavhengig av omstillingens form vil endringer innad i organisasjonen kreve en proaktiv strategi for tilpasning, innstilling og forandring. Om selskapene forventet en kortvarig endring kan man jo mistenke at de i allerede starten av omstillingsprosessen ikke hadde de riktige forberedelser og ressurser til å håndtere omfanget av situasjonen. At nesten 2/3 av de som hadde opplevd nedbemanning tidligere følte bransjen håndterte oljekrisen 2014-2016 dårlig kan jo tyde på at et eller flere av disse punktene ikke ble fulgt opp på en god nok måte.

Bransjens misoppfatning av alvorlighetsgrad og type markedsendring er nå i ettertid lett å

stille spørsmål rundt da det hadde vært en mer eller mindre stigende oljepris de siste 10-15 årene frem mot oljekrisen 2014. Dette igjen førte med seg rekordhøye investeringen med høy aktivitet i bransjen. At USA satt på skiferoljereserver på rundt 4 billioner fat gjør det kritikkverdig å tenke at bransjen ikke vurderte risikoen rundt den økende investeringsraten her til lands opp mot den mulige utvikling innen skiferoljeutvinning.

5.4.2 MANGLENDE KUNNSKAP

Lavere oljepris medførte at oljeselskapene ikke lenger tjente like mye på prosjektene sine og investeringsraten gikk ned og dermed også aktiviteten. Ettersom norsk arbeidskraft befinner seg i verdenstoppen virker det logisk, med den minkende aktiviteten, at nedbemanning og permittering ble et naturlig kostnadsbesparende tiltak som en del av omstillingsprosessen i bransjen. Fra undersøkelsen kommer det frem at 27,0% opplevde å bli oppsagt, 2,0% ble permittert og 18,0 % fikk stillingen sin endret eller tilbudt sluttpakke. Det kommer altså frem at det totalt var 47% av deltakerne som ble rammet av omstilling i deres arbeidsforhold. Disse høye tallene kan være litt misvisende da 52,4% av deltakerne hadde 0-4år ansiennitet i selskapet de arbeidet for i 2014. Ansiennitet er et av de mest brukte vurderingskravene selskapene bruker gjennom ulike former for stillingsendring. Jeg vil dermed anta at spørreundersøkelsen kan ha en overrepresentasjon av folk som opplevde nedbemanning, permittering eller endringsoppsigelse. Uavhengig av antallet i hver gruppe så vil hvert individ ha en unik kapasitet til å kunne innrette seg forandringer så lenge prosessen blir ledet på en slik måte at det ikke bare tas hensyn til virksomheten men også de menneskene som er involvert. To helt avgjørende generelle forutsetninger for å skape et godt grunnlag for store endringer er visjon og kommunikasjon.

Gjennom en omstillingsprosess så er det lett å svartmale hele situasjonen da det å få endret sin arbeidssituasjon enten det gjelder å få ny stilling eller å miste sin stilling helt vil for mange være en stor påkjenning. Desto viktigere er det for de som står på arbeidsgivers side å forstå og se enkeltpersoners situasjon. Før man går inn på mer detaljer rundt hva som ble opplevd som bra og dårlig gjennom omstillingsprosessen av de som personlig gikk gjennom det, skal vi først se på hva den generelle helhetsvurderingen. Ved et karaktersystem mellom 0 og 5, hvor 0 er dårlig og 5 er bra, ble gjennomsnittvurderingen av selskapenes håndtering av omstillingene innad i selskapet vurdert til en 1,9. Med tilsvarende karaktersystem kom det også frem at samme gruppe vurderte logikken/rettferdigheten bak deres utfall til en 2,5. Begge de forholdsvis lave karakterene tyder på at det har vært området som selskapene virkelig har

sviktet på som igjen har medført at de ansatte sitter igjen med et såpass dårlig inntrykk av eget selskaps utførelser.

Fra spørsmålene rundt selve håndteringen av omstillingene i form av nedbemanning, permittering og endringsoppsigelse så kommer det frem at mange oppleve at de anbefalte grunnleggende spillereglene ikke ble fulgt opp av arbeidsgiver gjennom prosessen. Gjennom en nedbemanningsprosess kommer det tydelig frem av arbeidsmiljøloven at grunnlaget for utfallet skal bli fremlagt med saklig grunn rundt nødvendigheten av det. Av de som opplevde å bli nedbemannet svarte bare 24% at de opplevde oppsigelsesprosessen som helt nødvendig sett fra bedriftens side. Dette betyr ikke nødvendigvis at arbeidsgiver ikke har holdt seg innenfor arbeidsmiljøloven da det saklige grunnlaget for oppsigelsen kan være innfridd men ikke formidlet godt nok videre til den ansatte. Dette er et tema som kommer frem flere ganger i spørreundersøkelsen, nemlig at kommunikasjonen mellom arbeidsgiver og den ansatte har vært mangelfull. For de som opplevde nedbemanning svarte bare 16,0% at de følte seg behandlet med respekt og at kommunikasjonen var god. Av de som opplevde endringsoppsigelse eller sluttpakke er det forholdsvis 38,9% som følte seg behandlet med respekt og 44,4% som hadde god kommunikasjon med arbeidsgiver gjennom prosessen. Da dette er høyere er de allikevel godt under halvparten som ikke følte disse punktene ble oppfylt.

Drøftelsesmøte mellom arbeidsgiver og den ansatte er en viktig del av en nedbemanningsprosess som gir den ansatte et sjans til å fremlegge sin side av arbeidsforholdet. Dette er fremstilt i arbeidsmiljøloven som noe som skal arrangeres «så langt det er mulig». Dette er et punkt som det ser ut til at bransjen som helhet har vært relativt flinke på. Hvor 72,0% av de som ble nedbemannet og 72,2% av de som opplevde endringsoppsigelse sier de ble kalt inn til drøftelsesmøte er dette den spilleregelen som har blitt mest fulgt opp gjennom omstillingsprosessen. At bare forholdsvis 20,0% og 33,3% oppgir at de hadde kontakt med tillitsvalgte gjennom prosessen, til tross for at 88,3% av totalgruppen var organisert, er overraskende lavt. Dersom man er organisert blir det sterkt anbefalt av fagforeningene å ha med en representant i møtet. At dette ikke ser ut til å ha skjedd i mange av tilfellene kan kanskje forklares med at deltakergruppen besto av 48,8% som hadde totalt 0-4 års erfaring i bransjen. Mangel på erfaring både hos arbeidsgiver og de ansatte kan se ut til å ha hatt en vesentlig faktor i hvordan selve nedbemanning, permittering og endringsstillings prosessene har blitt utført.

Ettersom det bare var 2 deltakere i undersøkelsen som opplevde å bli permittert er ikke det tilstrekkelig for å kunne representere gruppen som ble permittert og det er derfor ikke med som grunnlag i konklusjonen.

5.4.3 ULIKHETER MELLOM SERVICE OG OPERATØR

Når man vurderer en relativt stor bransje som helhet vil det naturlig nok være ulike syn og erfaring rundt en gitt hendelse. Det ble klart tidlig i analysen, både gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen, at dette gjaldt for denne situasjonen også. Til tross for at deltakergruppen besto av en høyere andel service ansatte i forhold til operatør ansatte så er prosentandelen i hver gruppe veiet opp mot hverandre. Hvor 33,3% av de ansatte i operatørselskap personlig ble rammet av omstillingene, var det en vesentlig høyere andel innen serviceselskapene, 53,4%, som opplevde det samme. Det som skiller seg mest ut er nok allikevel hvor stor del som ble oppsagt. 8,3% av operatørene opplevde oppsigelse versus 23,9% av de i service. At nesten ¼ av de ansatte innen servicebransjen mistet sin stilling sier mye om omfanget av denne oljekrisen. Fra dette kan det se ut til at service selskapene har blitt rammet vesentlig hardere av omstillingsprosessene enn operatør selskapene.

Gjennom kryssanalysering hvor de som ikke ble rammet av oppsigelsene svarte på spørsmålet rundt selskapets håndtering av omstillingene samt hvorvidt de var av den oppfatning at oppsigelsene som fant sted var nødvendige kom det frem klare forskjeller mellom service- og operatøransatte. 62,5 % av de operatøransatte svarte at de følte selskapet de arbeidet for håndterte situasjonen bra, mens bare 19,5% av de service ansatte hadde den samme positive oppfatning. 37,5% av de operatøransatte svarte at de oppfattet oppsigelsene som nødvendige, mens 24,4% av de service svarte det samme. Dette er et forholdsvis logiske men også uheldig utfall. Medarbeidere vil ofte få med seg prosessene en kollega må gå gjennom i en oppsigelsesprosess og hvordan håndteringen fremstår kan få stor effekt på de gjenværende. Når det da kommer frem av service bransjen har hatt en vesentlig større andel oppsigelser vil det dermed også være flere av de service ansatte som har fått omstillingene tettere på seg. At to deler av samme bransje har såpass ulik oppfatning av en situasjon kan være med på å forverre situasjonen da det kan føles som urettferdigheter mellom gruppene. Dette kan spesielt oppleves i petroleumsbransjen hvor service og operatør arbeider svært tett på hverandre da spesielt i feltet.

5.4.4 ENDRET SYN PÅ BRANSJEN

Endringer gjort innad i en bransje vil påvirke både den som blir direkte rammet men også familie, venner og ikke minst kollegaer vil bli berørt. Hvordan denne prosessen håndteres vil kunne påvirke manges oppfatning og syn på situasjonen. Dette gjelder spesielt for kollegaer ettersom de vil oppleve å få omstillingsprosessen tett på seg uten å være direkte involvert. Dersom arbeidsgiver ikke fremstår som respektfull og ærlig gjennom prosessen vil ofte kollegaer mistenke dem for å være uærlig i andre forhold overfor andre ansatte noe som igjen skaper usikkerhet. En organisasjon utgjøres i bunn og grunn av mennesker så dersom han eller hun er av en negativ oppfatning av en leder, et selskap eller en bransje generelt kan det gjøre skader. Fra spørreundersøkelsen kom det frem at så mange som 57,5% hadde fått et dårligere syn på selskapet de jobbet for som følge av oljekrisen 2014-2016. Bare 28,7% sa seg uenig i dette. Den tilsvarende gruppen svarte også på hvorvidt de hadde fått et endret syn på oljebransjen som helhet og her svarte 53,2% ja og 24,5% nei. At to såpass store spørsmål kun har svarmulighet «Ja», «Nei» eller «Delvis» forenkler et forholdsvis stort og komplekst spørsmål. At andelen som svarer at de har fått et mer negativt syn på selskap og bransje er såpass mye høyere enn de andre svarene kan der igjen indikere at det er en vesentlig stor andel som faktisk er av denne oppfatningen. På oppfølgingsspørsmålet hvor deltakerne fikk mulighet å skrive inn hva de mente at selskapene kunne gjort bedre i den gitte situasjon var det 27,3% som nevnte mangel på kommunikasjon og/eller respekt som et forbedringspotensial. Fokus på å kunne forklare hva, hvorfor og hvordan i en slik situasjon vil være utrolig viktig for den ansattes opplevelse av situasjonen. «Hva er det som skjer?». «Hva har dette å si for den enkelte ansatte?». «Hvorfor befinner selskapet seg i denne situasjonen?». «Hvordan vil dette påvirke meg?» At arbeidstakere endte med å gå rundt med mange ubesvarte spørsmål var nok noe mange følte som en respektløs handling hvor selskapet ikke anså dem og/eller deres stilling som verdifull nok til å informere og holde den ansatte forberedt og informert. Noe som kom frem gjennom kryssanalyse er at det var en vesentlig større andel av de med liten erfaring i oljebransjen som hadde fått et mer negativt syn både på eget selskap og bransje i forhold til det som kom frem av totalen. For ethvert selskap er det viktig å kunne tiltrekke seg nye flinke folk som kan være med på å bygge bransjen videre. Så mye som 65,9% av de med 0-4 års erfaring har fått et forverret inntrykk av eget selskap og 59,1% har et forverret inntrykk av oljebransjen. Den norske oljebransjen har i lang tid vært en attraktiv arbeidsplass for nyutdannede. At ikke dette nødvendigvis er tilfellet er veldig uheldig både for de ansatte men også for bransjen som risikerer å gå glipp av store verdiskapingspotensialet

6. KONKLUSJON

Oljekrisen 2014-2016 traff mange oljeeksporterende land hardt, også Norge. Det blir klart at håndteringene rundt denne markedsendringen, i form av synkende oljepris, ikke var på et slikt nivå som man skulle forvente fra Norges største industri. Det som virker å fremstå som bransjens manglende innsikt og delvis feilvurdering av situasjonen kan ha bidratt til en vesentlig forverring rundt håndteringen av omstillingene. Selve utfallet av oljekrisen og mengden folk som ble rammet kan diskuteres å ikke være innenfor selskapenes egen kontroll. Men når det kommer til håndteringen av de omstillingene så er dette noe selskapene i aller høyeste grad har kontroll over. Det kommer frem at det er flere områder hvor bransjen ikke har levert og behandlet situasjonen på det som blir lagt frem som anbefalt og «rett». Rett over halvparten av deltakerne i spørreundersøkelsen opplevde omstillingsprosessen personlig. Av dem så var det et flertall som oppga at de følte selve omstillingsprosessen de gikk gjennom ikke ble håndtert etter de anbefalte retningslinjene. Hovedsakelig ble det nevnt at de ansatte følte det var en generell mangel på respekt og kommunikasjon med arbeidsgiver. Dette er vesentlige deler i enhver omstillingsprosess, både små og store. At bransjen ikke har hatt noen vesentlige nedgangstider de siste 10-15 årene virker å være en bidragende faktor. Mange så ikke alvorret i situasjonen tidlig nok og var dermed heller ikke forberedt på det omfanget situasjonen skulle vise seg å ha. Dette igjen har sannsynligvis hatt en innvirkning i håndteringen rundt omstillingene da det krever en strategisk plan og utførelse å utføre en såpass stor omveltning som det en omstilling i arbeidsstokken er. Mangelen på kunnskap rundt denne type håndtering kommer tydelig frem fra arbeidsgivers side. Service og operatøransatte ser ut til å ha blitt rammet av omstillingene ulikt. Hvor kostnadsbesparelsene er presset ned på service bransjen er det også her de største delene av omstillingene fant sted. Dette kan i verste fall være med å utvikle et «klasseskille» mellom de to gruppene som er svært uheldig med tanke på at dette er to grupper som jobber tett.

Resultatet viser at det er mange som ikke er fornøyd med måten omstillingene ble håndtert. Både bransje og selskaper har tatt skade av dette. At bransjen ikke lenger fremstår som en like ettertraktet arbeidsplass kan på lang sikt få følger for dets utvikling da dette er en høyst avansert bransje som er avhengig av kunnskapsrike og engasjerte ansatte for å kunne utvikle seg i takt med samfunnet.

7. ANBEFALING

Oljekrisen 2014-2016 var ikke den første og er heller ikke forventet å bli den siste. Dette gjør selve hendelsesforløpet som ligger bak problemstillingen i oppgaven høyst aktuell den dag i dag. Man kan ta mye lærdom fra tidligere erfaringen uavhengig av om det er negativt eller positivt. Denne oppgaven er derfor ment å belyse noen viktige temaer som kan være av interesse å ha kjennskap til ved fremtidige oljekriser.

Til tross for at deltakergruppen i spørreundersøkelsen ikke var stor nok til å kunne fullstendig representere hele oljebransjen så var det allikevel nok til å fremstille et ganske tydelig bilde av situasjonen sett fra de ansattes side. Videre anbefaling utover dette ville vært å få flere folk involvert i de ulike temaene som ble fremstilt i oppgaven for å styrke opp om dataen som ble funnet. En annen anbefaling vil være å fremstille problemstillingen men sett fra arbeidsgivers side. I en omstillingsprosess er det to parter som er involverte det kan derfor være lurt å få fremstilt begge siders tanker og meninger rundt situasjonen.

8. REFERANSER

A.H Cordesman, K. A.-R. (2006 s. 1-10). *The global Oil Market, Risks and Uncertainties*. Washington D.C: CSIS.

Amadeo, K. (2019, Mai). *Oil Price History-Highs and Lows Since 1974*. Hentet Mai 12, 2019 fra the balance: <https://www.thebalance.com/oil-price-history-3306200>

Amuzegar, J. (1999). *Managing The Oil Prices, OPECs Windfalls and Pitfalls*. . London: I.B Tauris.

Arbeidsmiljøloven. (2018). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet Juni 13, 2019 fra <https://arbeidsmiljoloen.com/article/%C2%A7-15-1-drofting-for-beslutning-om-oppsigelse/>

Arbeidsrett. (2019). *Ansiennitet og oppsigelse*. Hentet Juni 13, 2019 fra <https://arbeidsrettsavdelingen.no/ansiennitet/ansiennitet-og-oppsigelse/>

Arbeidstilsynet. (2005). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet April 11, 2019 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljoloen/>

Arbeidstilsynet. (2019 a). *Omstilling*. Hentet Februar 26, 2019 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/>

Arbeidstilsynet. (2019 b). *Permittering*. Hentet April 4, 2019 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/permittering/>

Arbeidstilsynet. (2019 c). *Endringsoppsigelse*. Hentet April 11, 2019 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/oppsigelse/endringsoppsigelse/>

Ask, A. O. (2019, Juni). *Oljeministerens svar til streikende ungdom " så lenge verden trenger olje og gass, skal Norge produsere det"*. Hentet Juni 12, 2019 fra Aftenposten: https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/4qrA3R/Oljeministerens-svar-til-streikende-ungdom-Sa-lenge-verden-trenger-olje-og-gass_-skal-Norge-produsere-det

Austvik, O. G. (1986 a). *Drivkreftene i oljemarkedet*. Norsk utenrikspolitisk institutt.

Austvik, O. G. (1986 b). *Om Norges betydning i oljemarkedet*. Norsk utenrikspolitisk institutt.

- Bjørnestad, S. (2015, Februar). *239.000 jobber avhenger av oljen*. Hentet Mai 24, 2019 fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/7A0B/239000-jobber-avhenger-av-oljen>
- Boolsen, M. W. (2006). *Kvalitative analyser, at finde årsager og sammenhænger*. København: Hans Reitzels forlag.
- Brinkmann, S., & Thagaard, T. (2012). *Kvalitative metoder, Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Busch, T., & Valstad, S. J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clayton, B. (2015, Mars). *As oil prices tank, where did OPEC go wrong?* Hentet Juni 3, 2019 fra Fortune: <http://fortune.com/2015/03/08/as-oil-prices-tank-where-did-opec-go-wrong/>
- E24. (2016, Januar). *Ny bunnotering for oljeprisen*. Hentet Februar 22, 2019 fra <https://e24.no/energi/iran/ny-bunnotering-for-oljeprisen/23598065>
- EIA. (2019, Juni). *What drives crude oil prices: Supply OPEC*. Hentet Mars 20, 2019 fra <https://www.eia.gov/finance/markets/crudeoil/supply-opec.php>
- Fanchi, J. (2014 side 17). *Energy in the 21st century-Third edition*.
- Fellesforbundet. (2015, November). *Hva er en fagforening*. Hentet April 30, 2019 fra <https://www.fellesforbundet.no/lonn/lonns--og-arbeidsvilkar-i-norge/hva-er-fellesforbundet/hva-er-en-fagforening/>
- Fougner, J. (2003). *Omstilling og nedbemanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fredriksen, A. W. (2015, Juni). *Derfor er det krise i oljebransjen*. Hentet Februar 20, 2019 fra E24: <https://e24.no/energi/oljebremsen/derfor-er-det-krise-i-oljebransjen/23468755>
- Gauslaa, H. G. (2013, Mars). *Dette må du vite om arbeidsgivers styringsrett*. Hentet Mars 5, 2019 fra Info tjenester: <https://www.infotjenester.no/artikler/dette-ma-du-vite-om-arbeidsgivers-styringsrett/>

Gowing, M. K. (1998). *The New Organisational Reality- DOWnsizing, Restructuring and Revitalization*. Washington DC: American Psychological Association.

Hamilton, A. (1986). *Olje, det store spillet*. Oslo: Cappelens forlag.

Hamilton, J. (2011). *Historical Oil Shocks*.

Hamilton, J. D. (2011). *Historical oil shocks*. Cambridge.

Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hetland, K. (2016, August). *Forstå oljekrisa på tre minutter*. Hentet Februar 15, 2019 fra NRK: <https://www.nrk.no/rogaland/forsta-oljekrisa-pa-tre-minutt-1.13112473>

Hilsen, I. (2009). *Omstilling En veiledning for arbeidsgivere og ledere*. Idebanken.

Holter, Ø. G. (1998). *Omstilling i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Homble, R. (2012). *Ansettelse og oppsigelse-En håndbok for ledere*. Oslo: Gyldendal.

Hovland, K. M. (2017, November). *Dette er verdens ti største oljeprodusenter*. Hentet Mai 25, 2019 fra E24: <https://e24.no/energi/olje/dette-er-verdens-ti-stoerste-oljeprodusenter/24184489>

Industri Energi. (u.d.). Hentet fra <https://www.industrienergi.no/>

JODI. (2019, Mars). *Crude Oil production numbers*. Hentet Mai 7, 2019 fra <http://www.jodidb.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=93904>

Jusinfo. (2019). *Styringsrett*. Hentet April 5, 2019 fra <http://jusinfo.no/index.php?site=default/721/744/749/752>

Kotter, J., & Jochen, D. (2002). *The Heart of Change, real-life stories of how people change their organisations*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.

Larsen, E. R. (2001, Desember). *Hvorfor er det så dyrt i Norge?* Hentet Februar 27, 2019 fra SSB: <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/artikler-og-publikasjoner/hvorfor-er-det-saa-dyrt-i-norge>

Lederne. (u.d.). Hentet fra <https://lederne.no/>

Levi, M. A. (2015, Januar). *The Oil Lesson of 1986 is wrong*. Hentet Juni 3, 2019 fra Council on foreign relations: <https://www.cfr.org/blog/oil-lesson-1986-wrong>

LO. (2018). *Hovedavtalen*. Hentet April 4, 2019 fra <https://www.lo.no/Hovedavtalen/>

LO. (2019). Hentet Mai 12, 2019 fra <https://www.lo.no/hvem-vi-er/forbundene/>

Macrotrends. (2019, April). *Crude oil prices - 70 year historical chart*. Hentet Mai 07, 2019 fra <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

Macvoy, P. (1982). *Crude Oil Prices. As determined by OPEC and Market Fundamentals*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.

Mordal, T. L. (2000). *Som man spør får man svar. Arbeid med survey-opplegg*. Stavanger: Universitetsforlaget.

NHO. (2017). *Endringsoppsigelse og styringsrett: Arbeidsgivers adgang til endringer i arbeidsforholdet*. Hentet April 05, 2019 fra <https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/oppsigelser/nedbemanning/artikler/endringsoppsigelse-og-styringsrett/>

NHO. (2017). *Hva er omstilling?* Hentet Februar 26, 2019 fra <https://arbinn.nho.no/hms/arbeidsmiljo-og-trivsel/omstilling-og-arbeidsmiljo/qa-omstilling/hva-er-en-omstilling/>

NHO. (2018). *Hovedavtalen LO-NHO 2018-2021*. 07 Media.

Nordhaug, O. (2007). *Håndbok i Endringsledelse*. Oslo: Forlag 1.

Norges Bank. (2019, Juni). *Oljefondets markedsverdi*. Hentet Juni 12, 2019 fra <https://www.nbim.no/no/>

OPEC.org. (2018). *OPEC share of world crude oil reserves 2017*. Hentet Mars 20, 2019 fra https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm

OPEC.org. (2018). *OPEC share of world crude oil reserves, 2017*. Hentet fra https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm

OPEC.org. (2019 a). *Brief History*. Hentet Mai 1, 2019 fra https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm

OPEC.org. (2019 b). *Member Countries*. Hentet Mars 26, 2019 fra https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/25.htm

Opstad, L. (2015). *Innføring i Makroøkonomi*. Cappelen Damm Akademiske.

Rafferty, J. P. (2015, Juni). *Oil Shale-World oil shale resources*. Hentet Mai 7, 2019 fra Encyclopædia Britannica: <https://www.britannica.com/science/oil-shale#ref50646>

Regjeringen. (2019, Mars). *Norsk oljehistorie på 5 minutter*. Hentet Februar 20, 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>

SBB. (2015, Januar). *Sysselsatte i petroleumsnæringen og relaterte næringer 2013*. Hentet Februar 22, 2019 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/sysselsatte-i-petroleumsnaeringene-og-relaterte-naeringer-2013>

SBB. (2018). *Bruttonasjonalprodukt*. Hentet Februar 26, 2019 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-okonomi#blokk-1>

Skarning, N. (2017). *Permittering, nedbemanning og sluttpakker- EN praktisk håndbok om omstillinger og endringsoppsigelse med eksempler og skjekklister*. Oslo: Cappelen Damm.

Solbakken, M. S. (2018, Desember). *Norsk Oljehistorie*. Hentet Juni 10, 2019 fra SNL: https://snl.no/Norsk_oljehistorie

SSB. (2018, Oktober). *Arbeidskraftkostnader*. Hentet Februar 27, 2019 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbkost/hvert-4-aar>

Surveymonkey. (u.d.). Hentet fra <https://no.surveymonkey.com/>

Taraldsen, L. (2014, Mars). *I 1986 ble oljeprisen halvert etter supplysjokk. Nå skjer det igjen.* Hentet Juni 3, 2019 fra TU: <https://www.tu.no/artikler/i-1986-ble-oljeprisen-halvert-etter-supplysjokk-na-skjer-det-igjen/232157>

Tekna. (u.d.). Hentet fra <https://www.tekna.no/stavanger>

Thagaard, T. (2013). *Systematik og innlevelse, EN innføring i kvalitative metoder.* Bergen: Fagbokforlaget.

Toolkit. (2019). *Define unit of analysis.* Hentet Mai 24, 2019 fra <http://toolkit.pellinstitute.org/evaluation-guide/analyze/define-unit-of-analysis/>

Topdahl, R. C. (2015, November). *Advarte mot oljekrisen.* Hentet Mai 15, 2019 fra NRK: <https://www.nrk.no/rogaland/xl/advarte-mot-oljekrisen-1.12644404>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and Applications.*

APPENDIX A

Generell data listet

Deltakerne i undersøkelsen var anonyme. For å best presentere de som gruppe har jeg lagt frem litt generell informasjon om deltakerne. Alle prosentandeler er presentert med et desimal.

Kjønnfordeling		
Antall menn	73	78,5%
Antall kvinner	20	21,5%
Total:	93	100%

Alder på deltaker ved starten av oljekrisen 2014		
18-25 år	17	18,3%
26-35 år	43	46,2%
36-45 år	14	15,0%
46-55 år	17	18,3%
56-62 år	2	2,2%
62+ år	0	0,00%
Total	93	100%

År totalt i oljebransjen frem til 2014		
0-4 år	50	48,5%
5-9 år	24	23,3%
10-14 år	9	8,8%
15-19 år	10	9,7%
20+ år	10	9,7%
Total	103	100%

Års annsinitet ved selskap i 2014		
0-4 år	54	52,4%
5-9 år	30	29,1%
10-14 år	5	4,9%
15-19 år	11	10,7%
20+ år	3	2,9%
Total	103	100%

Første jobb i oljebransjen		
Ja	77	74.8%
Nei	26	25.2%
Total	103	100%

Høyeste utdannelsesgrad		
Videregående	8	7,8%
Fagbrev	18	17,5%
Teknisk fagskole	11	10,7%
Bachelorgrad	29	28,1%
Mastergrad	37	35,9%
Doktorgrad	0	0,00%
Annet	0	0,00%
Total	103	100%

Organisert under oljekrisen 2014-2016		
Ja	91	88,3%
Nei	12	11,7%
Total	103	100%

Del av oljenæringen		
Operatør	12	11,7%
Service	91	88,3%
Total	103	100%

Arbeidsplass/-området		
Offshore boring	29	28,2%
Offshore produksjon	2	1,9%
Offshore service	44	42,7%
Landstilling service	18	17,5%
Landstilling operatør	5	4,9%
Kombinasjon	2	1,9%
Annet	3	2,9%
Total	103	100%

Arbeidsstilling		
Fast ansatt	100	97,1%
Midlertidig ansatt	1	1,0%
Ansatt på prøve	0	0,00%
Vikar	0	0,00%
Annet	2	1,9%
Total	103	100

Arbeidssituasjon i dag		
Samme jobb som under oljekrisen	36	38,3%
Jobber i samme selskap men har fått ny stilling	23	24,5%
Fått tilbake jobben som en opprinnelig ble sagt opp fra	13	13,8%
Fått ny jobb i et annet selskap i oljebransjen etter å ha blitt oppsagt	4	4,3%
Fått ny jobb i en annen bransje etter å ha blitt oppsagt	7	7,4%
Ble ikke sagt opp men valgte senere å slutte selv	7	7,4%
Fortsatt arbeidsledig	1	1,1%
Annet	3	3,2%
Total	94	100%