

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Asbjørn A. Abrahamsen
Ørjan Blørstad
Lisa Marie Tverdal

Strategiske responser og organisasjonell læring fra kriser

Dato: 23.05.2022

Totalt antall sider: 103

SAMMENDRAG

Hvordan bedrifter strategisk responderer på kriser kan ha stor påvirkning på organisasjonens struktur, kultur og enkeltindividets rolle i en ny og uoversiktlig situasjon. Både ledelsen og organisasjonen kan bli satt under et enormt press når bedrifter opplever store endringer i forutsetningene og rammebetingelsene de normalt opererer under.

Gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer har vi i denne kvalitative studien undersøkt hvordan bedrifter strategisk responderer på kriser og hvilke tiltak de iverksetter for å sikre bedriftens overlevelse, samt om erfaringene nyttiggjøres når bedriften står ovenfor nye kriser. Temaet for studien er *strategiske responser* og *organisasjonell læring* fra kriser. Studien stiller også spørsmål om erfaringene fra kriser fører til at bedrifter blir mer resilient. Vil disse erfaringene gjøre de bedre forberedt på nye kriser, og gir disse erfaringene bedriften bedre forutsetninger for overlevelse i et uforutsigbart marked i stadige endringer?

Vi har valgt en bedrift som er en leverandør til petroleumsnæringen til vår casestudie. Denne bedriften leverer produkter og tjenester til verdens ledende aktører innen olje- og gassnæringen. Periodene vi vil se på i studien er oljekrisen i 2014–2018 og Covid-19 pandemien i 2019–2022.

På bakgrunn av dette er oppgavens overordnede problemstilling hvordan organisasjoner strategisk responderer på kriser, og hvordan denne kriseresponsen bidrar til organisasjonell læring, som kan nyttiggjøres ved fremtidige kriser.

Studien fant at bedriftens umiddelbare respons på oljekrisen og Covid-19 pandemien har vært *strategisk redusering*. Under begge krisene blir bedriftens aktiviteter kraftig redusert med det formål om å redusere løpende kostnader. Under oljekrisen responderte bedriften også med *strategisk innovasjon*, selv om hovedfokuset var reduksjon i bedriftens aktiviteter også under denne perioden.

Under Covid-19 pandemien fant vi at organisasjonen i flere tilfeller nyttiggjør sine erfaringer fra oljekrisen, hvor de blant annet anvender sine dynamiske kapabiliteter som et verktøy for strategisk respons, og på den måten responderer mye raskere enn ved inngangen til oljekrisen. Reduksjonene, tiltakene og målsetningene ble mye raskere kommunisert, iverksatt og evaluert under Covid-19 pandemien sett opp imot responstiden ved inngangen til oljekrisen. Dette er tydelige tegn på en resilient organisasjon, men vi ser også et forbedringspotensiale innen hvordan organisasjonen tolker og vurderer egne erfaringer opp mot omgivelsene og ulike perspektiver for å øke sitt læringsnivå.

ABSTRACT

How companies strategically respond to crises can have a major impact on the organization's structure, culture, and the individual's role in a new and confusing situation. The management and the organization can be under great pressure when the company experiences major changes in its operational framework.

The topic of this qualitative study is strategic responses and organizational learning from crises. We have through semi-structured in-depth interviews, researched how companies strategically respond to crises, what measures they are implementing to ensure survival of the company, and if they are utilizing previous experiences when facing new crises. The study also researches if the experiences are resulting in companies becoming more resilient to future crises. Will these experiences prepare them for new crises and contribute to the company's survival in an unpredictable market in constant change?

For our case study, we have chosen company that is a supplier to the petroleum industry. This company delivers products and services to the world's leading players in the oil and gas industry. The study will focus on two time periods, the oil crisis in 2014–2018 and the Covid–19 pandemic in 2019–2022.

The purpose of this study is to explore how organizations strategically respond to crises, and how the crisis response contributes to organizational learning, which can be utilized in future crises.

Our findings shows that the company's immediate response to the oil crisis and the Covid-19 pandemic has been *strategic retrenchment*. During both crises, the company reduced their activities significantly with the aim of reducing operating costs. The main response during the oil crisis was *strategic retrenchment*, but we also found that the company responded with *strategic innovation*.

During the Covid-19 pandemic, we found that the organization in several cases utilizes its experiences from the oil crisis, where they focus on their *dynamic capabilities* as strategic tools, and thus respond much faster than compared to the beginning of the oil crisis. The reductions in activities, measures taken, and future objectives were communicated, implemented, and evaluated much faster during the Covid-19 pandemic compared to the response of the oil crisis. These are clear signs of a resilient organization, but we also see potential for improvement on how the organization interprets and assesses its own experiences against the environment and various perspectives to increase its level of learning.

FORORD

Vi er tre studenter som skriver denne masteroppgaven som den avsluttende delen av MBA-studiet ved Nord Universitet. Vi har felles bakgrunn fra ulike bedrifter tilknyttet leverandørindustrien til petroleumsnæringen, og har gjennom hele studiet jobbet tett sammen med ulike problemstillinger. I løpet av denne perioden har vi ved ulike anledninger opplevd at vi har flere like erfaringer og felles oppfatninger av de endringene bransjen har gjennomgått de siste ti årene.

Vi er spesielt motiverte av teoriene knyttet til strategiarbeid, organisasjonell læring og krisehåndtering. Problemstillingen ble valgt med bakgrunn i et ønske om å undersøke hvordan leverandører til petroleumsnæringen er forberedt på kritiske hendelser i markedet og hvordan de strategisk responderer på kriser. Vi ønsket også å undersøke om erfaringer gjort under krisehåndtering nyttiggjøres i arbeidet med bedriftens fremtidige strategi, utvikling og sikring mot uforutsette hendelser og endringer i markedet.

Vi ønsker å takke vår veileder June Borge Doornich for faglig input, motivasjon og den positivismen hun viste under hele forskningen. Våre arbeidsgivere fortjener all honnør ettersom de har vist stor forståelse og gitt oss mulighet til å kombinere studier med en hektisk jobb.

En stor takk rettes også til alle rundt oss; familier, samboer, ektefeller og barn, som alle har vist forståelse når vi har måttet prioritere, disiplinere og strukturere tid til denne forskningen. Selv i en hektisk hverdag har dere alle stilt opp på en uvurderlig måte og gjort denne oppgaven mulig for oss.

Vi har gjennom et innholdsrikt år, og tre års studium, funnet det veldig motiverende å studere faktorer som er høyaktuelle for casebedriften i vår studie, våre nåværende arbeidsoppgaver og ikke minst for vår fremtid hvor vi kan nyttiggjøre erfaringene fra dette MBA-studiet.

Bodø 23. mai 2022



Asbjørn Aase Abrahamsen



Ørjan Blørstad



Lisa Marie Tverdal

INNHOLDSFORTEGNELSE

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste	vi
Tabelliste	vi
Vedlegg	vii
Begrepsordliste	vii
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Avgrensning	5
1.4 Oppgavens struktur.....	5
2 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Innledning	5
2.2 Kritiske hendelser	6
2.3 Kriser	6
2.4 Strategiske responser	6
2.5 Organisasjonell læring.....	13
2.6 Teoretisk modell.....	21
3 Metode	21
3.1 Litteratursøk	22
3.2 Vitenskapsfilosofi.....	25
3.3 Forskningsdesign	27
3.4 Kvalitativ metode	28
3.5 Datainnsamling.....	31
3.6 Dataanalyse.....	34
3.7 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet	37
3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	39
3.9 Kritikk over valgt metode og design	40
3.10 Forskningsetiske problemstillinger / vurderinger.....	41

4	Empirisk kontekst	41
5	Empiriske funn	44
5.1	Strategiske responser på kriser	45
5.2	Organisasjonell læring	60
5.3	Oppsummering av empiri	69
6	Diskusjon	72
6.1	Strategiske responser på kriser	72
6.2	Organisasjonell læring	78
7	Konklusjon	83
7.1	Hovedkonklusjon	83
7.2	Praktiske implikasjoner	85
7.3	Teoretiske implikasjoner	86
7.4	Studiens styrker og svakheter	86
7.5	Videre forskning	87
	Litteraturliste	89
8	Vedlegg	95

FIGURLISTE

Figur 1: Reduksjonsprosess (Robbins & Pearce 1992).....	8
Figur 2: Læringsprosess i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2018)	13
Figur 3: Single loop and double loop learning (Argyris, C. 1996)	15
Figur 4: Resilient organisasjon (Hollnagel & Fujita 2012).....	19
Figur 5: Sensemaking (Weick & Sutcliffe 2015).....	20
Figur 6: Strategisk respons og organisasjonell læring av kriser.....	21
Figur 7: Forskningsprosessen i vår studie (Saunders et al. 2009).....	22
Figur 8: Fasene i casedesign (Yin 2014).....	30
Figur 9: Designstrategier for casestudier (Yin, 2014:50).....	30
Figur 10: Variansteori vs. prosessteori (Mohr 1982)	35
Figur 11: Hermeneutisk spiral (Jacobsen 2015).....	36
Figur 12: Endring i oljepris (Macrotrends 2022)	42
Figur 13: Casebedrift omsetning 2014-2021.....	58
Figur 14: Casebedrift EBIT 2014-2021.....	59

TABELLISTE

Tabell 1: Introduksjon av begreper	vii
Tabell 2: Nedbemanning oljeserviceselskaper (Fortune 2015).....	7
Tabell 3: Læringsfokus i ulike nivå (Doornich 2018 s. 880, vår oversettelse)	16
Tabell 4: Kryssreferanser i Wenzel et al. (2020).....	23
Tabell 5: Kryssreferanser til Wenzel et al. (2020)	24
Tabell 6: Forskningsfilosofi (Saunders et al. 2009, s. 119).....	26
Tabell 7: Intervjumetode (Johannesen et al. 2020)	32
Tabell 8: Markedskrefter som påvirker oljepris (Hamilton J. D. 2011, s.260)	43
Tabell 9: Empiriske funn innen strategiske responser på kriser.....	70
Tabell 10: Empiriske funn innen organisasjonell læring.....	71

VEDLEGG

1. Meldeskjema NSD
2. Melding fra NSD
3. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
4. Intervjuguide

BEGREPSORDLISTE

Vi har i denne studien benyttet en rekke nøkkelord og begreper som kan ha forskjellig betydning i ulike bransjer og miljøer. For å sikre at vår tolkning oppfattes likt av våre lesere, så introduserer vi et utvalg av definisjoner av begreper i Tabell 1 under. Begrepenes fulle definisjon, bruk og referanser vil bli presentert i Kapittel 2.

Begrep	Definisjon	Kilde
Kritisk hendelse	En hendelse som skaper et skille mellom «før» og «etter» hendelsen inntraff.	(Andersson et al. (2012)
Krise	Uforutsett, uavklart og uønsket hendelse.	(Aarset, 2010)
Strategisk respons	Organisasjonens respons på kritiske hendelser for å sikre dens eksistens gjennom markedsendringer som påvirker bedriftens mulighet til å opprettholde inntjening, posisjon i markedet og opparbeidede konkurransefordeler.	(Wenzel et al. 2020)
Resiliens	Organisasjonenes evne til å unngå at uønskede hendelser eskaleres fordi man evner å respondere før hendelsen oppstår eller eskaleres.	(Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M., 2015)
Sensemaking	Omhandler situasjonsforståelse, dens utvikling og hvordan vi mennesker kan påvirke dens utfall.	(Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M., 2015)
Organisasjonell læring	Mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer seg på grunnlag av denne kunnskapen.	(Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018)

Tabell 1: Introduksjon av begreper

1 INNLEDNING

Gjennom det siste århundret har petroleumsnæringen opplevd store markedsendringer som har påvirket tilbud og etterspørsel etter olje og gass. Geopolitiske og makroøkonomiske forhold har påvirket de økonomiske rammene for industrien, og gjennom ulike kritiske faser i verdensøkonomien har petroleumsnæringen stått ovenfor stadige trusler om økonomiske tap (Hamilton, 2013). Fellesnevnerne for disse krisene er at de har hatt store samfunnsøkonomiske konsekvenser (Grytten, 2003). De er i tillegg medvirkende årsaker til arbeidsledighet og påtvungne omstillinger for bedriftene (Pearson, C. M. & Clair, J., 1998). Men det er ikke bare oljeprisen og storpolitiske kriser som gir næringen utfordringer, de står i tillegg ovenfor kontinuerlig teknologisk utvikling og endringer (Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2014, p. 81).

For å håndtere disse krisene som bedrifter står ovenfor, argumenterer Wenzel et al. (2020) for at mer forskning er nødvendig i forbindelse med strategiarbeid i tider med krise og strategisk respons på kriser. Wenzel et al. (2020) ønsker at fremtidig forskning innen krisehåndtering undersøker i større dybde de interne og eksterne faktorene som fører til at ledere og ansatte reagerer (u)hensiktsmessig på kriser som endrer forutsetningene for det markedet de opererer i.

Formålet med denne forskningen er å belyse hvordan organisasjoner strategisk responderer på kriser. For å belyse dette gjør vi en nærmere studie av en bedrift i leverandørindustrien som leverer produkter og tjenester til verdens ledende aktører i olje- og gassnæringen. De har opplevd to av de siste store krisene til petroleumsnæringen, oljekrisen og Covid-19 pandemien.

Gjennom denne casestudien ønsker vi å gi et bidrag til forskningen innen strategiske responser på kriser som Wenzel et al. (2020) etterspør. Denne studien skal styrke deres hypoteser, eller finne nye faktorer, årsaker eller momenter som kan utfordre funnene til Wenzel et al. (2020). Forskningen omhandler også hvordan bedrifter lærer av kriser, samt læringens bærekraft over tid. Vi studerer organisasjonen sine erfaringer fra oljekrisen, og hvordan denne lærdommen ble nyttiggjort under Covid-19 pandemien.

1.1 Aktualisering

Historisk sett har flere finanskriser sjokkert verdensøkonomien (Grytten, 2003). Eksempelvis har vi Den Store Depresjonen fra 1930-tallet, der nedturen startet da den overopphetede økonomien kollapset i USA. Man opplevde børskrakk, banker gikk konkurs og over 20% av arbeidsstokken ble arbeidsledig i USA alene (Romer, C. D. & Pells, H., 2021). Gjennom denne perioden, fra 1926 til 1931, falt

oljeprisen med 66%. Dette ble starten på et strengere regulativ av oljeproduksjonen i USA i et forsøk på å regulere tilbudet etter forventet etterspørsel (Hamilton, 2013, s. 243).

Et annet eksempel på en finanskrisen som har påvirket oljeprisen har vi fra slutten av 1980-tallet. Her hadde et vedvarende fall i olje- og gassprisene i desember 1986 gitt brensel til den stadige globale veksten som hadde startet tidlig på 1980-tallet. Dette gjorde det vanskeligere å gjenvinne makrofinansiell stabilitet, og gjelds- og formueboblene fortsatte å vokse. Boblen sprakk den 19. oktober 1987, hvor man igjen opplevde børskrakk over hele verden. Dow Jones-indeksen stupte, i Norge gikk utenrikshandelen fra handelsoverskudd til underskudd, Oslo Børs falt, husprisene falt, BNP stagnerte og næringsinvesteringene falt med over 20% (Grytten, O. H. & Hunnes, A., 2014, s. 15). Etterspørselen etter olje falt også dramatisk i denne perioden. Dette fikk store ringvirkninger for oljeproduiserende land som forsøkte å tilpasse produksjonen for å stabilisere prisen på råolje. Denne tilpasningen klarte ikke å forhindre at oljeprisen nådde et bunnivå på 12 dollar fatet i løpet av denne perioden (Hamilton, 2013, s. 255).

I 2008 kom den globale finanskrisen som ble startet av kollapsen i boligmarkedet i USA. Boligboblen i USA skyldtes delvis at investeringsbanker med internasjonal finansiering kjøpte låneporteføljer fra vanlige banker. Risikoen ble vurdert begrenset siden boligprisene fortsatte å vokse. Når markedene snudde, ble investeringsbankene satt i en likviditetskrise. Selv om verdensøkonomien ble reddet fra en alvorlig likviditetskrise gjennom statlige tiltak og garantier, forhindret ikke dette globale børs- og eiendomskrasj (Grytten, O. H. & Hunnes, A., 2014, s. 18). Petroleumsnæringen opplevde i samme periode et dramatisk fall i oljeprisen. Oljeprisen gikk fra over 140 dollar fatet før finanskrisen, til under halvparten i slutten av 2008 (Hamilton, 2013, s. 259).

Teknologisk nyvinning bidro igjen til ustabilitet i oljeprisen i slutten av 2014. Utvinning av olje fra skifer i USA ble gjennom utvikling av teknologi gjort lønnsomt. I tillegg til denne nyvinningen, vedvarte de geopolitiske spenningene i Midtøsten og nedgangen i Kinas økonomi fortsatte. Dette førte til en ødeleggende priskrig som ledet oss inn i oljekrisen (Yergin, 2020, s. 376). Konsekvensen av dette ble en halvering av oljeprisen, hvor prisen falt til under 60 dollar fatet i januar 2016 (Macrotrends, 2021).

Etter oljekrisen i 2018, normaliserte de geopolitiske forholdene seg og det så ut til at Russland og Saudi-Arabia skulle nærme seg en løsning på produksjonsnivået av olje (Yergin, 2020, s. 376). Men i slutten av 2019 brøt Covid-19 pandemien ut, med påfølgende samfunnsøkonomiske konsekvenser (SSB, 2021). Etterspørselen etter olje falt og den skjøre konsensus blant OPEC-landene og Russland raknet (Yergin, 2020, s. 376). Som følge av usikkerheten dette medførte (Yergin, 2020), kollaps i reiselivsnæringen som følge av stengte landegrenser (Axelsen, G., 2020), og en kraftig reduksjon i

petroleumsinvesteringer (Kvinnslund, S., 2021), nådde oljeprisen sitt bunnivå på 20 dollar fatet i 2020 (Macrotrends, 2021).

Vi står fortsatt i en global krise av flere grunner. Covid-19 pandemien, som hadde sitt utbrudd i slutten av 2019, er fortsatt pågående. Denne krisen har de samme fellestrekkene som eksemplene over hvor økonomisk vekst og trygge rammebetingelser igjen blir utfordret (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020).

I tillegg til pandemien har vi enda en global krise hvor det geopolitiske forholdet mellom Ukraina og Russland har utviklet seg til en militær konfrontasjon etter at Russland invaderte Ukraina i februar 2022. Denne krigen har ikke bare medført store lidelser, men også en ressursrisiko med hensyn til energileveranser og økonomiske sanksjoner mot Russland (Regjeringen.no, 2022). Dette har igjen påvirket oljeprisen, som ventes å nå ytterligere høyder innen utgangen av tredje kvartal i år (Hovland, M. K. & Lier, T., 2022). Sanksjonene har også ført til store nedskrivninger hos oljeselskaper med etablert virksomhet i Russland, hvor Equinor eksempelvis har skrevet ned sine verdier i Russland med over 10 milliarder kroner i første kvartal i 2022 (Hovland, 2022).

1.2 Problemstilling

Aktualiseringen viser at bedrifter står overfor en virkelighet med høy kompleksitet, akselererende teknologisk utvikling og økende markedsturbulens, og kan derfor ha utfordringer når det gjelder langsiktige strategiske retninger, og kortsiktige responser på uforutsette markedsendringer (Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2014, p. 81). Noen av endringene som bedrifter står ovenfor er frivillige, mens noen endringer blir tvunget fram som et resultat av store og hurtige endringer i markedet og omgivelsene (Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T., 2019, s. 301), hvor vi skiller mellom ulike episoder av forandringer og en stadig kontinuerlig forandring (Weick, K. E. & Quinn, R. E., 1999, s. 362).

Ettersom bedriftene har stått ovenfor store endringer i sine rammebetingelser de siste tiårene, har også teorier om organisasjonell læring utviklet seg radikalt i denne perioden (Prange, 1999, s. 23). Bedriftene har beveget seg fra kjente strukturer, omgivelser og markeder til en stadig endring i konkurransevilkårene de opererer under. Disse endringene inkluderer globalisering, teknologisk nyvinning og hyppig produktutvikling. Utfordringene som dette fører med seg, har presset frem bedriftenes evne til å se eksterne endringer og tilpasse interne faktorer, som kan bidra til bedriftenes innovative evne til stadig å tilpasse seg endringer i dagens konkurransemarked (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 352).

Hvor forutsigbare er disse endringene som oppstår frivillig eller ufrivillig og hva er det som forårsaker disse endringene? Vi ønsker å se om leverandørindustrien til petroleumsnæringen tar lærdom av disse endringene, og om de er en del av de lærende organisasjoner som har større sjanse for å overleve og oppnå suksess (Serrat, 2017, s. 362).

Med utgangspunkt i artikkelen til Wenzel et al. (2020) vil vi undersøke sammenhengen mellom strategisk respons på kriser og organisasjonell læring. Vi fordyper oss i spørsmålene om petroleumsnæringen er forberedt på kriser, hvordan de responderer på kriser, og om erfaringer gjort under kriser blir nyttiggjort i fremtidig strategiarbeid?

Formålet med denne forskningen er å belyse hvordan organisasjoner strategisk responderer på kriser og hvordan denne kriseresponsen bidrar til organisasjonell læring som kan nyttiggjøres ved fremtidige kriser.

Med bakgrunn i problemstillingen har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan responderer bedriften strategisk på kriser?*
- 2) *Hvordan lærte bedriften av krisehåndteringen under oljekrisen og påvirket denne erfaringen håndteringen av Covid-19 pandemien?*

Vårt teoretiske rammeverk baserer seg på forskning som er innen krisehåndtering, strategi og organisasjonell læring. Her forsøker vi å finne sammenhengen mellom krisehåndtering, strategisk respons på kriser, bruk av dynamiske kapabiliteter som verktøy for krisehåndtering, og organisasjonell læring gjennom krisehåndtering.

Karl Weick (1988) har vært en viktig bidragsyter til teorier knyttet til hvordan bedriften bør håndtere, lære og styrke sin håndtering av hendelser som har potensiale til å utvikle seg til kriser. Forskningen til Argyris (1996) og Hedberg (1981) innen organisasjonell læring har gitt oss et godt utgangspunkt for å belyse de momentene som er viktig for bedriftens læringsevne og handling under kriser.

Våre litteratursøk bekreftet at det finnes mye forskning og etablerte teorier innen organisasjonell læring, strategi og krise, men at det etterspørres ytterligere bidrag på forskning innen strategisk respons på kriser (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020). Denne studien blir dermed et bidrag til forskning på strategiske responser som etterspørres av Wenzel et al. (2020).

1.3 Avgrensning

Problemstillingen er undersøkt ved en kvalitativ forskningsmetode, hvor datainnsamlingen er gjort gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer av utvalgte informanter som består av den øverste ledelsen i vår casebedrift.

Funnene i denne studien er knyttet opp mot litteratur som vi fant relevant for vår forskning, og er derfor begrenset til det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2. Litteratursøket ble gjennomført i de ulike databasene vi har tilgang til gjennom Nord Universitet. Vi benyttet Oria, Google Scholar og E-tidsskrifter for å finne relevante henvisninger i bøker, artikler og tidligere masteroppgaver.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur følger rammeverket for Masteroppgave utgitt av Nord universitet (2021) hvor vi i kapittel 1 gjennom aktualisering beskriver hovedformål med forskningen, presenterer problemstillingen og utdyper oppgavens avgrensning.

Kapittel 2 inneholder det teoretiske rammeverket som er funnet relevant for studiens problemstilling. Kapittel 3 følger opp med begrunnelse for metodevalg, forskningsetikk, datainnsamling, datanalyse, og refleksjoner over vår egen rolle som forsker.

Kapittel 4 består av empirisk kontekst som har som hensikt å gi leseren en forståelse av de kritiske hendelsene som oljebransjen har stått ovenfor fra 1947 og frem til i dag, hvor vi i vår studie vil sette søkelys på oljekrisen fra 2014-2018 og Covid-19 pandemien fra 2019-2022.

Kapittel 5 omhandler våre empiriske funn og analyser som igjen blir drøftet opp mot vårt teoretiske rammeverk i kapittel 6. Våre konklusjoner presenteres i kapittel 7 hvor også praktiske og teoretiske implikasjoner blir belyst, studiens styrker og svakheter blir utdypet, og til slutt vår anbefaling til videre forskning innen relevant fagfelt.

2 TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Innledning

I dette kapittelet presenterer vi forskningens teoretiske rammeverk. Vi innleder med en definisjon og en utredning av kritiske hendelser og kriser, etterfulgt av en utredning om fire generiske strategiske responser på kriser. Deretter operasjonaliserer vi to sentrale organisasjonelle dimensjoner som påvirker strategiske responser, bedriftens strategiske ressurser og dynamiske kapabiliteter. Vi utreder så

organisasjonell resiliens, sensemaking og læring, etterfulgt av en oppsummering om læring i kriser. Dette kapittelet avsluttes med en teoretisk modell som ligger til grunn for vår forskning.

2.2 Kritiske hendelser

Begrepet kritiske hendelser anvendes i vår studie som en beskrivelse for de endringene organisasjonen sto ovenfor under oljekrisen og Covid-19 pandemien. Vår definisjon på kritiske hendelser hentet fra Andersson et al. (2012). «[...] kritiske hendelser er hendelser som har et særlig potensial til å skape nye referanser, ny forståelse, nye identifikasjoner og nye skillelinjer på slike måter at de markerer et skille, et «før» og «etter» den aktuelle hendelsen» (Andersson, M., Jacobsen, C.M., Rogstad, J. & Vestel, V, 2012, s. 13).

2.3 Kriser

En krise kan defineres som «en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner» (DSB, 2016). En krise kan derfor gi omfattende skade på en organisasjons ressurser og dens evne til å utføre sine aktiviteter. En krise oppstår gjerne «*uforutsett og uavklart*» og er uønsket av organisasjonen (Heier, 2015, s. 90).

At en krise er å anse som uforutsett og uavklart, antyder at en krise oppstår relativt uventet og har vært vurdert med relativt lav sannsynlighet for å inntreffe, eller ikke blitt vurdert i det hele tatt som sannsynlig (Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M., 2015). En krise kan også assosieres med andre begreper som betegner dens uforutsette eller uønskede inntreffes, som «som det usikre, det uventede, det overraskende, det ukjente, det uforutsigbare, det utenkelige, det usannsynlig og det tilfeldige» (Kvernbekk, T., Torgersen, G. E. & Moe, I. B., 2015, s. 30). Rosenthal et al. samler disse nyansene i kriser og beskriver en krise som er «uventet, uplanlagt, enestående og nesten uhåndterlig, som der grensen mellom muligheter for strålende suksess og knusende nederlag er veldig tynn» (Rosenthal, 1989, s. 5).

I denne forskingen definerer vi begrepet krise i henhold til Magne Vollan Aarset (2010):

En krise er en uønsket, uforutsett hendelse som kan føre til skade på mennesker, miljø, strukturer eller eiendom, tap av viktige programvarer eller prosedyrer, finansielle tap eller skade/tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter (Aarset, 2010, s. 262).

2.4 Strategiske responser

Wenzel et al. (2020) studerte organisasjoners responser på kriser gjennom en spesifikk gjennomgang av artikler publisert i tidsskriftene til Strategic Management Society, som omhandler bedrifters mulige

strategiske reaksjoner på kriser. De finner gjennom sin studie at organisasjoner tilnærmer seg strategiske responser på ulike måter. Forfatterne foreslår derfor fire generiske strategiske responser på kriser; reduksjon, utholdenhet, innovasjon og avvikling (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020).

Begrepet (1) reduksjon kan her sees som «reduksjoner i kostnader, eiendeler, produkter, produktlinjer og administrasjonskostnader» (Pearce, J. A. & Robbins, K., 1993, s. 614), mens (2) utholdenhet, som i motsetning til reduksjon, kan sees på å bevare «status quo» som et verktøy for å dempe de negative virkningene av krisen (Wenzel, 2015). (3) Innovasjon omtaler Wenzel et al. (2020) som realisering av strategisk fornyelse og hvor den siste responsen (4), avvikling, omhandler avvikling av forretningsaktiviteter.

En fellesnevner for de fire strategiske responsene; reduksjon, utholdenhet, innovasjon og avvikling er tidsperspektivet. På kort sikt kan en variant av de fire strategiske responsene være en naturlig respons. Skulle krisen derimot vare over lengre tid, kan en helt annen respons være bedre. Det er viktig å vurdere responstid og tidsperspektivet når man velger sin strategiske respons på kriser (Huy, 2001). Tidsperspektivet vil spille en viktig rolle om hvorvidt man har respondert riktig på den krisen man står ovenfor, og hvordan man mest mulig effektivt kan respondere på kriser (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020).

Under følger en redegjørelse for de fire strategiske responsene som Wenzel et al. (2020) har utviklet.

2.4.1 Strategisk reduksjon

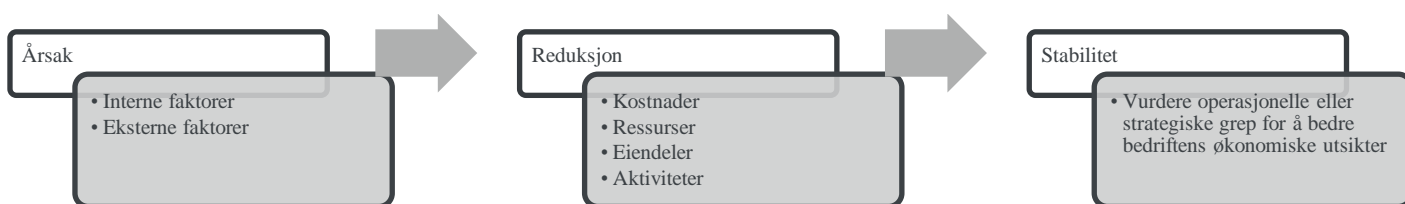
Vi innleder denne redegjørelsen med et eksempel på strategisk reduksjon under oljekrisen i 2014-2018, hvor man i løpet av 2015 så en reduksjon i antall ansatte hos flere etablerte oljeserviceselskaper. I USA var reduksjonen så markant, at flere av disse selskapene endte opp på topp 20 listen over bedrifter som hadde redusert bemanningen mest dette året (Fortune, 2015). Tabell 2 under illustrerer denne nedbemanningen.

Plassering	Selskap	Antall oppsigelser
4	Schlumberger (1)	11000
5	Schlumberger (2)	9000
8	Baker Huges	7000
9	Halliburton	6400
16	Weatherford	4000
17	Halliburton	3800

Tabell 2: Nedbemanning oljeserviceselskaper (Fortune 2015)

Redusering i antall ansatte, innleid personell, nedleggelse av avdelinger og bemanningsstopp er et typisk eksempel på aksjoner som vil bidra til at bedrifter reduserer utgiftene sine (Santana, M., Valle, R. & Gala, J., 2017, s. 206). Eksempelet kan styrkes med tall fra samme periode i Norge, hvor 50.000 ansatte i olje- og gassbransjen mistet jobbene sine mellom 2013-2015 (Torgersen, T. & Schibevaag, A. T., 2019). Hensikten med strategisk reduksjon er bedriftens overlevelse og streben etter en positiv kontantstrøm. Midlene for å nå disse målene omfatter de tradisjonelle alternativene innen redusering: avvikling, produkt- eller tjenesteeliminering og kutt i antall ansatte (Bibeault, 1982, ss. 248 - 252).

Charles W. Hofer (1980) regnes som en av arkitektene innen *redusering* som strategisk respons, som bedrifter kan benytte seg av når de ser svikt i inntekter og dekningsbidrag. De kan dermed anvende redusering som en strategisk eller operasjonell metode for å bedre bedriftens økonomiske utsikter (Hofer, 1980, s. 19). Redusering av selskapets ressurser, aktiviteter eller produkter har alle en fellesnevner, hvor det handler om å sette søkelys på firmaets kostnader, identifisere områder som ikke skaper inntekter og samtidig øke innsatsen der man har mulighet for fortjeneste. Hele formålet med denne reduseringen er å minke og etter hvert stabilisere firmaets negative økonomiske spiral. Man jobber altså målrettet med å identifisere eksterne og interne faktorer som ikke skaper inntekt eller som har for høye kostnader (Pearce, J. A. & Robbins, K. , 1992, s. 290). Figur 1 under illustrerer denne prosessen.



Figur 1: Reduksjonsprosess (Robbins & Pearce 1992)

Selv om reduksjon delvis kan være en nødvendighet, eller til og med en uunngåelig respons på krise på kort sikt, kan fortsatt nedskjæringer føre til en forvitring av en organisasjons verdifulle ressurser, kapasiteter og kultur når krisen vedvarer over tid, ifølge Ndofor et. al (2013, s. 1131). De har i sin forskning undersøkt nærmere strategisk reduksjon hos programvareleverandører på 1990-tallet. Konklusjonen var at bedrifter som holder på en reduksjonsstrategi, ikke kan forvente positiv vekst med denne responsen alene, og at bedriftene bør se på andre metoder for å snu en negativ økonomisk spiral. Et eksempel de nevner er at bedrifter kan anvende sine egne ressurser for å skape konkurransemessige fordeler og dermed forbedre sine utsikter og ytelser (Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J. & Barker, V. L.,

2013, s. 1131). Strategisk utholdenhet kan dermed være et eksempel på en annen respons på krise (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020) som vi utdyper mer under.

2.4.2 Strategisk utholdenhet

Wenzel et al. (2020) beskriver responsen utholdenhet som en strategisk respons som er rettet mot å opprettholde bedriftens forretningsaktiviteter som svar på krise. Utholdenhet som en strategisk respons kan være en effektiv strategisk respons på krise, selv i usikre situasjoner der bedrifter blir konfrontert med hyppige endringer på daglig basis. Bedrifter som velger utholdenhet som en strategisk respons, kan overgå konkurrenter som driver med strategisk fornyelse. Dette fordi «hyppige retningsendringer undergraver verdien av strategisk fornyelse og på den måten gir organisasjoner som bevarer status quo en fordel» (Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C., 2016, s. 1854).

Wenzel et al. (2020) skriver at utholdenhet kan være en effektiv strategisk respons på krise, hvor det kan være lurt å ikke engasjere seg i strategisk fornyelse for tidlig. De utdyper videre at denne responsen igjen kan være bundet til tilgjengeligheten av dynamiske kapabiliteter, både internt og eksternt. Sannsynligheten for at en bedrift når en grense for hvor mye tilgjengelige, eller uutnyttede, dynamiske kapabiliteter de kan ha, øker med varigheten av krisen som organisasjonen står overfor. Wenzel et al. (2020) argumenterer for at utholdenhet kun kan bidra til å opprettholde en solid overlevelse på mellomlang sikt. Men det vil være vanskelig, om ikke umulig, å gjennomføre denne responsen dersom en krise varer over lengre tid. Dette leder oss videre inn på strategisk innovasjon som en respons på kriser.

2.4.3 Strategisk innovasjon

Mens kriser kan ha ødeleggende konsekvenser for økonomier og samfunn, åpner de også for muligheter for strategisk fornyelse, hvor innovasjon kan sees på en slik strategisk fornyelse (Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnick, D. & Singh, L., 2019, ss. 155-156).

Helfat (1997) har eksemplifisert innovasjon som en strategisk respons på krise, ved å se på forskning og utvikling hos utvalgte bedrifter i petroleumsnæringen, som sto ovenfor oljekrisene på 1970- og 1980-tallet (oljekrisene fra 1947 og fram til 2018 er illustrert i Tabell 8, kapittel 4). Gjennom 1970- og tidlig 1980-tallet fokuserte enkelte oljeselskaper på å utvikle syntetiske alternativer til produkter som tidligere hadde vært basert på olje. Hans studie konkluderer med at bedriftenes evne til innovasjon gjennom forskning og utvikling, henger sterkt sammen med bedriftens dynamiske kapabiliteter og hvordan disse anvendes. Han nevner viktigheten av hvordan disse nyttiggjøres gjennom allerede tilgjengelige ressurser og teknologi, og hvordan disse kan anvendes videre til bruk for utvikling av ny

teknologi. Disse ressursene og hvordan de anvendes kan altså bidra til bedriftens overlevelse når de står ovenfor endringer i markedet som truer dens eksistens (Helfat, 1997, s. 359).

Wallace (2021) viser til at politiske hendelser kan forme strategiske innovasjoner. Han peker på at oljeembargoen fra 1973 presset den amerikanske belysningsindustrien til å utvikle energisparende lamper. I sin artikkel beskriver Wallace (2021) endringer i lysteknologi i løpet av 1970- og 1980-tallet i deres historiske kontekst, og beskriver videre dens effekt på etterfølgende offentlig politikk. Wallace bruker design av lyspærer som eksempel for føringer som kom fra politiske hold om utvikling av bedre energieffektive løsninger, som igjen førte til utvikling av standarder som produsentene måtte etterleve vedrørende energieffektivitet (Wallace, H. D., 2021, s. 1143).

Et annet viktig poeng innen strategisk innovasjon som Helfat (1997) retter et søkelys på, er at store selskaper med økonomiske midler kan være bedre rustet til å gjennomføre forskning og utvikling. Dette med tanke på den økonomiske fordel en et større selskap ofte medfører (Helfat, 1997, s. 359). Med mindre «ledere og ansatte er i stand til å skape noe fra ingenting» (Baker, T. & Nelson, R. E., 2005, s. 329), eller forstå og utnytte funksjonaliteten til ressursene deres (Danneels, 2011), trenger de mest sannsynlig overskuddskapasitet til å realisere strategisk fornyelse som svar på krise (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020). Her kan kontanter være verdifulle som en strategisk eiendel (Kim, C. & Bettis, R. A., 2014). Kontanter kan tilby den nødvendige likviditeten, for å kunne gjennomføre strategiske endringer når bedriften står ovenfor nye utfordringer. Wenzel et al. (2020) oppsummerer med at mulighetsrommet for å gjennomføre strategisk fornyelse kan stenges, dersom ledere venter for lenge. Dette kan føre til at selskapets likviditet og dynamiske kapabiliteter vil brukes opp gjennom utholdende eller reduserende tiltak (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020).

Gitt de ressursbaserte grensene for å holde ut over tid, argumenteres det for at innovasjon kan være stadig mer verdifullt, om ikke uunngåelig, for å opprettholde bedriftens overlevelse på lengre sikt. Særlig dersom krisen varer over lengre tid og man tar hensyn til utforskningen av alternative inntektskilder (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020). Et klassisk eksempel på dette er den teknologiske utviklingen som gjaldt fotografiapparater, hvor teknologien beveget seg fra en analog til digital plattform. Selv om Eastman Kodak tviholdt på stadig utvikling av den kjente analoge teknologien, klarte de ikke å hindre digitalkameraets inntog. Det at Eastman Kodak ikke fulgte markedsendringene og utviklet digital teknologi, ledet etter hvert selskapet ut i konkurs (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 367).

2.4.4 Strategisk avvikling

Wenzel et al. (2020) avslutter med strategisk avvikling av bedriftens forretningsaktiviteter som svar på krise. En avvikling kan være uunngåelig dersom de andre responsene mislykkes, men det kan også være resultatet av en leders dømmekraft. Noe som i dette tilfellet innebærer at ledere avvikler virksomheten sin, fordi de ikke tror at noen annen respons vil hjelpe bedriften deres å overleve krisen (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020).

Det kan være flere grunner for at man vurderer avvikling av bedriftens forretningsaktiviteter. Oh og Oetzel (2011) ser i sin studie på ulike årsaker til avvikling som svar på krise, og hvilke faktorer som spiller inn ved organisasjonens avgjørelse om å avvikle og avslutte sine forretningsaktiviteter. De studerte et utvalg av europeiske multinasjonale selskaper, som hadde sitt virke i områder som enten opplevde terrorangrep, teknologiske katastrofer eller naturkatastrofer. De fant at det var ulik grad av risiko ved å fortsette sitt virke, dersom man opplevde en av disse katastrofene. Men at en fellesnevner for å kunne fortsette sitt virke i det landet de opererte i, var landets evne og politiske vilje til å komme seg etter et terrorangrep, teknologiske katastrofer eller naturkatastrofer (Oh, H. C. & Oetzel, J., 2011). Wenzel et al. (2020) poengterer at det å avslutte sine aktiviteter kan være en verdifull strategisk beslutning fra begynnelsen, ettersom det kan være et viktig grunnlag for strategisk fornyelse (Ren, C. R., Hu, Y. & Cui, T. H., 2019) eller bidra til opprettelse av nye virksomheter (Carnahan, 2017).

Strategisk avvikling kan også være påtvunget gjennom sanksjoner eller som et sterkt virkemiddel og signal mot regimer. Store energiselskaper som Shell og Equinor har avsluttet sine investeringer som svar på sanksjonene som har blitt innført i forbindelse med Russland – Ukraina konflikten (Regjeringen.no, 2022). Kjente merkenavn som Carlsberg, IKEA, Apple og Nike har trukket seg ut av Russland i håp skape et økonomisk press (Bach, 2022), samtidig som det sender et sterkt signal om at disse store multinasjonale selskapene tar sterk avstand fra Russlands krenkelse av Ukrainas uavhengighet (Gimse, 2022).

2.4.5 Strategiske ressurser og dynamiske kapabiliteter

Vi introduserer begrepene *strategiske ressurser* (Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2014) og *dynamiske kapabiliteter* (Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997) ettersom disse begrepene beskriver viktige verktøy for bedriftenes evne til å opprettholde deres konkurransefortrinn (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018). En bedrifts strategiske ressurser og dynamiske kapabiliteter er svært viktige for å kunne respondere strategisk på kriser (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020), og kan være nyttige redskap i fremtidig strategiarbeid (Barney J. B., 1995).

2.4.5.1 Strategiske ressurser

Det ressursbaserte perspektivet tar utgangspunkt i at det er interne potensialer i bedriften som bidrar til forskjeller i bedrifters resultat. Ifølge dette perspektivet er det strategiske ressurser som fører til varige konkurransefortrinn. Med interne potensialer menes det bedriftens ressurser og kompetanse, og ikke produktene eller tjenester bedriften leverer (Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2014, p. 25). Strategiske ressurser kan både være materielle ressurser, men i de fleste tilfeller er de immaterielle, som for eksempel varemerker, patenter, omdømme, kompetanse eller beliggenhet (Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2014, p. 133). Barney (1991) definerer strategiske ressurser som «alle eiendeler, kapabiliteter, organisasjonsprosesser, kjennemerker, informasjon og kunnskap som er kontrollert av en virksomhet, og som setter virksomheten i stand til å gjennomføre strategier som forbedrer effektiviteten i virksomheten» (Barney, 1991, p. 101).

2.4.5.2 Dynamiske kapabiliteter

David Teece (2017) definerer dynamisk kapabilitet som «en organisasjons evne til å fornye og gjenskape sine ressurser og kapabilitet til å tilpasse seg skiftende omgivelser» (Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2017, p. 119). Teece argumenterer for at det er usannsynlig at «ordinære ressurser» som er nødvendige for effektiv operasjon, som å opprettholde kvalitet, ha god kostkontroll eller å optimalisere varelageret, vil være tilstrekkelig for å opprettholde overlegen ytelse over tid. Slike «ordinære ressurser» som bidrar til å selge de samme produktene eller tjenestene til de samme kundene over tid, vil mest sannsynlig ikke kunne bidra til varige konkurransefortrinn og overlevelse for bedriften i framtiden. Dersom ressurser og kapabiliteter skal være effektive og bevare konkurransekraft over tid, må de endres. Dynamisk kapabilitet innebærer strategisk endring, i form av at de kan skape, utvide eller endre en bedrifts eksisterende kapabiliteter (Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2017, p. 119).

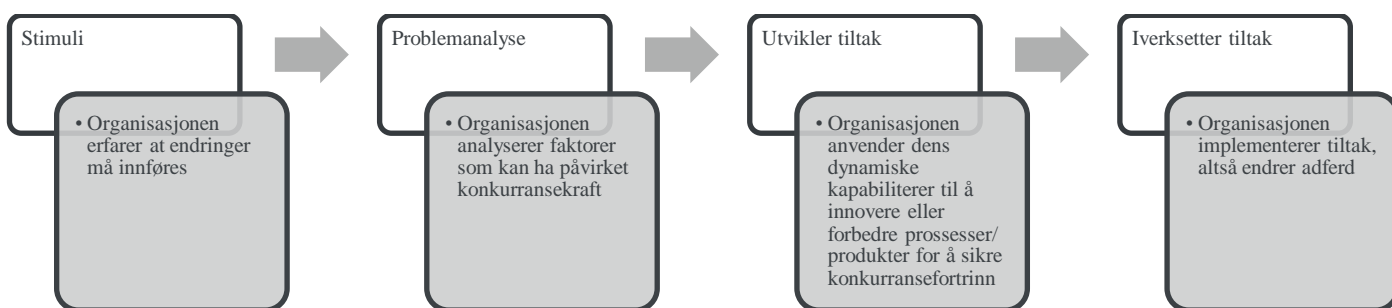
Teece (2017) har identifisert tre generiske typer av dynamisk kapabilitet, sensing (sensing), gripe muligheter (seizing) og rekonfigurering (reconfiguring). Med sensing menes det at bedrifter kontinuerlig må søke og utforske muligheter innen ulike teknologier og markeder. Så fort en mulighet har blitt identifisert, må den gripes enten ved at det utvikles nye produkter eller tjenester, eller at det utvikles nye prosesser og aktiviteter i bedriften. Når en bedrift griper en ny mulighet, vil det i mange tilfeller kreve fornyelse og rekonfigurering av eksisterende organisasjonell kapabilitet og investeringer i for eksempel teknologi eller produksjon. Sensing handler om å forståelse av bedriftens strategiske posisjon, å gripe muligheter handler om bedriftens strategiske posisjon, mens rekonfigurering handler om å vedta strategi (Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2017, pp. 119-120).

2.5 Organisasjonell læring

Begrepet organisasjonell læring inkluderer bedriftens evne til tilpasning, ettersom bedriftens omgivelser stadig er i endring. Organisasjonell læring blir derfor vesentlig og omfatter prosessen med «å reorganisere og restrukturere nåværende kunnskapsbase og endre etablerte atferdsmønstre» (Doornich, J. B. & Kaarbøe, K., 2019, s. 63).

Organisasjonen må altså ha en evne til å se at forutsetningene for drift stadig blir utfordret og påvirket, som vi så med eksempelet til Eastman Kodak i kapittel 2.4.3. Bedriftens vedvarende konkurransefortrinn og dens evne til å bevare den, er avhengig av organisasjonens evne til læring. Bedriftens strategiske ressurser og dynamiske kapabiliteter er store bidragsytere til bedriftens omstillingsevne, hvor innovasjon kan spille en viktig rolle. Evnen til å innovere, «der kunnskapen anvendes til å introdusere noe nytt i organisasjonen» (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 366), kan gi en konkurransemessig fordel i stadig skiftende omgivelser for organisasjoner (Helfat, 1997).

Stadige skiftende omgivelser er sterkt knyttet opp til de endringene man ser i de etablerte rammebetingelsene både eksternt og internt for organisasjoner. Endringene omhandler kunder, kundebehov, teknologiske nyvinninger, eller det kan være endringer i globale og politiske forhold. Innovasjon blir her evnen til å tilpasse seg disse forholdene om man anvender definisjonen til Jacobsen og Thorsvik (2018, s. 366). Nøkkelord i denne prosessen, som er en stor del av organisasjonens evne til læring og omstillingen, er *effektivisering og endring*. Skal man få til endring og effektivisering, må organisasjonen ha evne til *læring* (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 353). Se Figur 2 under som illustrerer denne læringsprosessen.



Figur 2: Læringsprosess i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2018)

Jacobsen og Thorsvik (2018) skriver at forutsetningen for at denne læringsprosessen kan finne sted er at et enkeltindivid i organisasjonen må erfare noe som er relevant for bedriftens virksomhet. Det bygger da videre på at individer i organisasjonen er i stand til å ta til seg lærdom. Videre må man på

individnivå spre sine erfaringer ut i organisasjonen helt til man oppnår en kollektiv lærdom av den enkeltes erfaring. Til slutt må man omsette denne kollektive erfaringen til kollektiv adferd. Det vil si at bedriften gjennomfører endringen, om den er relevant for bedriften, og fundamentere dette i bedriftens strategi basert på medarbeiderens nye erfaring. Vi siterer Jacobsen og Thorsvik (2018) sin definisjon på organisasjonell læring:

For at organisasjonell læring skal finne sted, så forutsetter det at de enkelte individer i organisasjonen lærer, at den læringen som foregår på individnivå, spres til organisasjonen, og at organisasjonen utvikler tiltak for å løse problemet og iverksetter disse tiltakene (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 354).

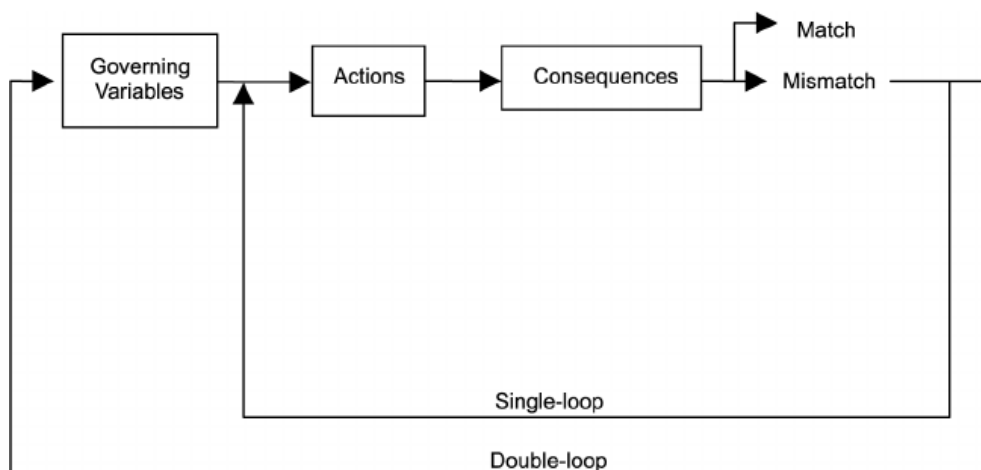
Det finnes ulike perspektiver og inndeling av nivåer i forskningslitteraturen tilknyttet organisasjonell læring. Men det som alle har til felles, er at de forklarer læringsprosessen og hvordan den påvirker endringene i organisasjon, eller mer tydelig, hvordan ledere kan utvikle sin kunnskapsbase og dermed ta bedre beslutninger. Argyris & Schön's (1978) *single loop and double loop learning*, som bygger på James G. March (1991) sin artikkel «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», er et eksempel på inndeling av nivåer. Dette oversettes til enkel- og dobbelkretslæring. Et annet eksempel er Bo Hedbergs (1981) skille mellom «*lower level og higher level learning*» for å beskrive organisasjonens evne til tolking og respons (Hedberg, 1981). Vi har oversatt dette til lavere og høyere læringsnivå. Under vil vi redegjøre for deres perspektiver og nivåinndeling.

Vi innleder med James G. March (1991) hvor han introduserer begrepene *Exploration and Exploitation* eller oversatt til norsk *utforskning og utnyttelse*. March skiller altså her mellom to typer ulike former for kunnskap; *Utforskning* omhandler hvordan organisasjonen ser nye muligheter eller lærer noe helt nytt. Dette kan være ny teknologi, produksjonsmetoder eller produkter. *Utforskning* blir da en forutsetning for at innovasjon kan finne sted i en organisasjon. *Utnyttelse* omhandler ressursene man har tilgjengelig og hvordan man utnytter disse. Dette omhandler forbedring av prosesser eller produksjon, hvor man kan oppnå en større effektivitet eller bedre ressursutnyttelse (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 364).

Organisasjonell læring kan sees på som en slik prosess, illustrert i Figur 2, for å avdekke og utbedre feil. Dersom en medarbeider oppdager avvik i en produksjon eller i et prosjekt og igangsetter tiltak for å utbedre denne feilen, kan man kalle det for en enkelkretslæring. Dette er ifølge nivåinndelingen til Argyris (1996), som også er sammenfallende med March (1991) sin definisjon på utnyttelse av kunnskap (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 364).

Dersom medarbeideren oppdager avvik eller problemer som resulterer i en endring av produksjonen, prosedyrer og / eller organisasjonens verdier, kan dette være dobbelkretslæring (Argyris, C. & Schön,

D. A., 1996, s. 22). Dette er også sammenfallende med March (1991) sin definisjon på utforskning av kunnskap (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 364). Se Figur 3 under for illustrasjon.



Figur 3: Single loop and double loop learning (Argyris, C. 1996)

Når man studerer læring kan det altså være vanskelig å skille hva som er individets læring og hvilken kunnskap som ligger i organisasjonen. Argyris beskriver tre sentrale begrep for å forstå og studere organisasjonell læring: *organisatorisk handling, undersøkelse og kunnskap*. Man kan fort tenke at læringen kun foregår på individnivå og at organisasjonen agerer basert på individenes kollektive lærdom eller kunnskap. Argyris bruker nettopp dette eksempelet som bevis for at organisatorisk lærdom og individuell lærdom ikke kan være det samme. Han argumenterer med at det finnes mange eksempler på at enkeltindividers kunnskap ikke blir hørt eller vektlagt når organisasjoner tar avgjørelser. I slike tilfeller kan man påstå at organisasjonen vet mindre enn de enkelte individene som er medlem av organisasjonen. I enkelte tilfeller, dersom en organisasjon gjør en feil som er «for stor til å innrømme», kan det også fremstå som om organisasjonen fortsetter på tross av kunnskapen til alle enkeltindivider i organisasjonen (Argyris, C. & Schön, D. A., 1996, s. 7).

For å vurdere om en handling er individuell eller organisatorisk må man vurdere hvorvidt individene i organisasjonen følger avtalte prosedyrer for valgene de gjør, hvorvidt det er delegert myndighet til å gjøre handlinger eller ta beslutninger for organisasjonen, og at det er tydelige grenser for hva som foregår i organisasjonen og hva som ligger på utsiden. Dersom disse kriteriene møtes, kan man si at gruppen eller organisasjonen, tar felles beslutninger som de så kan utføre individuelt eller kollektivt. Altså en organisatorisk handling (Argyris, C. & Schön, D. A., 1996, s. 9).

Dersom vi forutsetter at kriteriene for organisatorisk handling ligger til grunn, kan man tenke seg at et individ også vil kunne få i oppgave fra organisasjonen å innhente informasjon eller ny kunnskap til organisasjonen. Man kan se på dette individet som en agent for organisasjonen. En slik form for

informasjonsinnhenting, undersøkelser eller analyser kan bringes tilbake til organisasjonen for å legge grunnlag for videre beslutninger (Argyris, C. & Schön, D. A., 1996, s. 10).

Hedberg (1981) har en annerledes inndeling en nivåinndeling sammenlignet med Argyris (1996). Hedbergs (1981) nivåinndeling skiller mellom lavere og høyere læringsnivå for å beskrive læringsprosessen i en organisasjon. Læring på lavere nivå foregår gjennom lederens oppfatning av hva som er hensiktsmessig for bedriften gjennom deres egne antagelser og tidligere erfaringer. Det som gjenspeiler endringer på lavere nivå, er at de sjeldent er mer enn små justeringer i organisasjonen og de berører kun mindre deler av selskapet. Endringene er preget av rutine med det formål om å opprettholde ting som vanlig (Doornich, 2018, s. 879).

På høyere læringsnivå tar lederne inn flere perspektiver, som ikke er begrenset av deres egen overbevisning, hvor de nå er mottakelige for nye forståelser og har få forhåndsdefinerte forventninger. På dette læringsnivået innfører lederne nye endringer basert på de nye erfaringene de har tilegnet seg. Et annet kjennetegn på dette nivået er at endringene ofte fører til dyptgripende endringer. Endringene kan påvirke hele selskapet, med sikte på å modifisere grunnleggende normer og regler forankret i selskapet, på lang sikt (Doornich, 2018, s. 879).

Doornich (2018) har oppsummert de ulike trekkene ved disse to læringsnivåer introdusert av Hedberg (1981). Hun illustrerer de ulike læringsfokusene i form av hvordan ledere oppfatter, tolker og reagerer på opplevelser i deres omgivelser, og det underliggende målet med deres respons. Se vår gjengivelse av denne presentasjonen i Tabell 3 under.

Læringsfokus	Lavere læringsnivå	Høyere læringsnivå
Oppfatning	<ul style="list-style-type: none"> - Identifisere og oppfatte erfaringer fra egen overbevisning. - Identifisere og oppfatte erfaringer fra tidligere erfaringer og forventninger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifisere og oppfatte erfaring fra flere perspektiver. - Identifisere og oppfatte erfaringer fra nye erkjennelser med lite forhåndsdefinerte forventninger.
Tolkning	<ul style="list-style-type: none"> - Tolke erfaringer innenfor et fast system av normer og regler. - Tolke erfaringer innenfor sin egen overbevisning. - Overbevisningen blir ikke utfordret, men nye erfaringer blir utfordret. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflektere over egne erfaringer. - Erfaringer sees fra ulike perspektiver. - Stiller spørsmål ved etablerte normer og regler.
Respons	<ul style="list-style-type: none"> - Respondere kun basert på egne erfaringer. - Endringer som innføres er kun små justeringer som påvirker mindre deler av selskapet. - Endringer er rutinepreget eller av kort varighet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reagerer fra en ny forståelse av omgivelsene, som påvirker helheten i et selskap. - Gjennomfører langvarige endringer i selskapet.
Mål	<ul style="list-style-type: none"> - Kun små justeringer. - Opprettholde driften slik den alltid har vært.1 	<ul style="list-style-type: none"> - Langsiktige endringer. - Endring av faste systemer av normer og regler.

Tabell 3: Læringsfokus i ulike nivå (Doornich 2018 s. 880, vår oversettelse)

En organisasjon kan altså ha flere måter å holde på kunnskap som den har tilegnet seg. Kunnskapen kan for eksempel ligge «i hodet» til medlemmene. Men dette er ofte en midlertidig løsning med høy sannsynlighet for at kunnskapen forsvinner, dersom enkeltindivider forsvinner fra organisasjonen. Kunnskapen kan ligge i organisasjonens dokumenter, i form av prosedyrer, retningslinjer og rutiner. Den kan være en del av organisasjonens kultur eller den kan ligge i fysiske ting som utforming av lokaler, monumenter, eller i form av fysiske produkter som er utformet og utviklet over tid (Argyris, C. & Schön, D. A., 1996).

Det som bidrar til organisasjonenes evne til å lære og innovere, er dens bruk av sine dynamiske kapabiliteter. Bedriftens konkurransefortrinn er i de fleste tilfeller bundet opp i de dynamiske kapabiliteter de besitter, og hvordan de anvender dem. Det betyr at det er ikke bare tilstrekkelig å besitte dynamiske kapabiliteter, men disse må også videreutvikles og kombineres på nye måter. Denne evnen til å anvende og utvikle sine ressurser og kapasiteter er sterkt knyttet opp til organisasjoners evne til å lære (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 379). Under vil vi utrede hvordan organisasjoner kan lære fra kriser som har endret dens forutsetning for normal drift.

2.5.1 Organisasjonell læring fra kriser

I en krise vil en organisasjon måtte ta hurtige og radikale tiltak for å sikre dens eksistens, skriver Pearson & Clair i sin artikkel om kriseledelse (Pearson, C. M. & Clair, J., 1998, s. 60). Weick og Quinn (1999) påpeker at disse endringene opptrer i stadig større tempo og understreker at «kriser er preget av hendelser med lav sannsynlighet / høy konsekvens som truer de mest grunnleggende målene til en organisasjon» (Weick, K. E, 1988, s. 305). Denne definisjonen støttes av Pearson & Clair (1998), som beskriver en krise som truer organisasjonen som «en hendelse med lav sannsynlighet / høy konsekvens som truer organisasjonens levedyktighet, og som er preget av uklare sammenhenger mellom årsak, virkning og midler, samt av en tro på at beslutninger må tas raskt for å hindre eskalering» (Pearson, C. M. & Clair, J., 1998, s. 60).

Tradisjonelt har organisasjoner blitt sett på som hierarkier og byråkratier som er bygd opp for å oppnå orden og opprettholde kontroll. De er bygget for stabilitet snarere enn endring. En lærende organisasjon er, som presentert i kapittel 2.5, i stand til kontinuerlige forbedringer fra mangfoldet av kunnskap, erfaringer og ferdigheter til individer innenfor sin organisasjon (Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2017, s. 589). For å forstå organisasjonens evne til å lære av kritiske hendelser og kriser, introduserer vi begrepene (1) *resiliens* som beskriver organisasjonenes evne til å unngå at uønskede hendelser eskalerer, tilpasser arbeidet til den situasjonen man befinner seg i og samtidig gjøre nødvendige endringer i den situasjonen man befinner seg i og (2) *sensemaking* som omhandler

situasjonsforståelse, dens utvikling og hvordan vi mennesker kan påvirke dens utfall (Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M., 2015).

2.5.2 Resiliens

Bruken av resiliensbegrepet innen flere fagfelt har ført til at det finnes en rekke ulike definisjoner på resiliens. Definisjonene har til felles at de beskriver systemets evne til å opprettholde sine funksjoner, til tross for at det utsettes for uforutsette eller uønskede hendelser, at man kan ta lærdom av disse hendelsene og at de utvikler seg over tid (Stavland, B. & Andreassen, J., 2019). Stavland og Andreassen (2019) påpeker at en redegjørelse for bruk av begrepet resiliens er viktig for å beskrive dets anvendelse.

Vi anvender Hollnagel og Fujita (2012) sin studie på hvordan tsunamien som rammet atomkraftverket i Fukushima, kunne utvikle seg til en katastrofe (Store Norske Leksikon, 2022), og vi vil anvende deres redegjørelse for begrepet resiliens videre i vår studie.

Hollnagel og Fujita (2012) peker på fire kjennetegn for resiliente organisasjoner; (1) Organisasjonen må *overvåke* det som er, eller kan bli, en endring eller forstyrrelser på kort sikt, i og utenfor det som er bedriftens normale rammebetingelser. (2) Organisasjonen må kunne *forutse* utviklingen, trusler og muligheter og hvordan de kan ha en fremtidig påvirkning i fremtiden. (3) Organisasjonen må *lære* av erfaring, altså evne å ta til seg lærdom. Dette gjelder suksesser så vel som fiaskoer. (4) Organisasjonen må *respondere* raskt og effektivt på forventede og uventede forhold. Organisasjonen må også være i stand til å opprettholde denne responsen frem til at kontroll over situasjonen er gjenvunnet (Hollnagel, E. & Fujita, Y., 2012, s. 14).

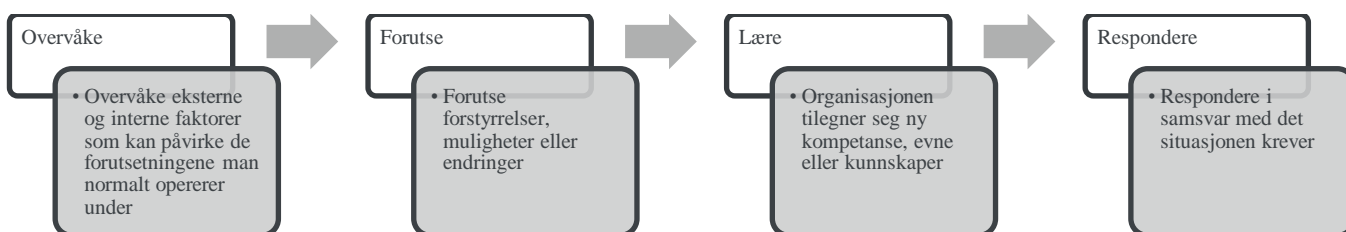
Hollnagel og Fujita (2012) trekker videre frem at viktigheten av at disse evnene; overvåke, forutse, lære og respondere på hendelser, må sees i sammenheng. De er altså ikke uavhengige av hverandre. På lik linje vil økt resiliens i en organisasjon kreve prosesser der alle disse elementene er inkludert (Hollnagel, E. & Fujita, Y., 2012). Dette støttes av Stavland og Andreassen (2019) som påpeker at formålet med økt resiliens er å håndtere både kjente og ukjente farer og trusler som kan ramme et system eller en funksjon. ISO (The International Organization for Standardization) anbefaler i tillegg å inkludere risikostyring, forretningskontinuitet, informasjonssikkerhet, fysisk sikkerhet, beskyttelse, hendelsesrespons og beredskapshåndtering for å styrke sin evne til resiliens og videre bruk i fremtidig strategiarbeid for sikkerhet og resiliens (ISO, 2021).

Weick og Sutcliffe (2015) legger til at uønskede hendelser inntreffer fordi vi ikke evner å organisere oss på en måte som tar høyde for slike hendelser. Uventede hendelser skjer hovedsakelig på grunn av

at vi oppretter organisasjoner som konstruerer og gjennomfører forventede hendelser i utgangspunktet (Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M., 2015, s. 29).

På bakgrunn av det ovennevnte vil vi anvende begrepet resiliens som en del av identifisering av risiko og risikostyring hvor en resilient organisasjon har evne til å overvåke, forutse, lære og respondere på hendelser. Organisasjonen anvender deretter resiliens som et verktøy for å gi en konkurransemessig fordel fordi man evner å identifisere faktorer som kan påvirke de forutsetningene man normalt opererer under.

Figur 4 under illustrerer vår bruk av resiliens basert på Hollnagel og Fujita (2012).

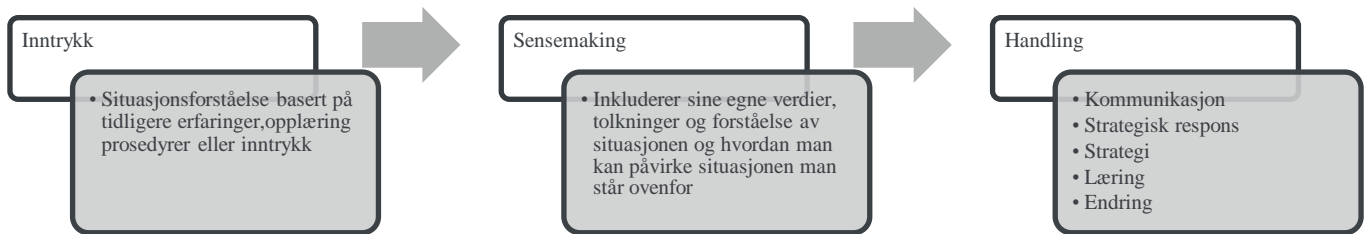


Figur 4: Resilient organisasjon (Hollnagel & Fujita 2012)

2.5.3 Sensemaking

Weicks artikkel «*Enacted Sensemaking in Crisis Situations*» (1988) omhandler forskning på teknologiske feil, hvor disse feilene i flere tilfeller ikke kan tilskrives teknologien i seg selv, men har et sterkt menneskelig element i seg (Weick, K. E, 1988). Denne litteraturen bidro til å se behovet for en konsekvensutredning ved kriser, hvor menneskelige faktorer spiller en rolle i erkjennelser, og handlinger, under selve krisen. Ved å gjøre dette, økte ikke bare vår forståelse for komplekse årsaker til organisatoriske kriser, men også til å bygge forståelse av sentrale organisatoriske prosesser (Maitlis, S. & Sonenshein, S., 2010, s. 551).

Weick & Sutcliffe (2015) beskriver sensemaking som en slik prosess, hvor de beskriver oppfattelsen av en gitt situasjon, mens man samtidig handler og delvis bestemmer omfanget eller essensen av det du oppdager. De beskriver videre at sensemaking er et forsøk på å forstå en situasjon, hvordan den utvikler seg, og hvordan vi som mennesker kan påvirke dens utvikling. Figur 5 under illustrerer denne prosessen og hvordan vi anvender begrepet sensemaking i vår studie.



Figur 5: Sensemaking (Weick & Sutcliffe 2015)

Weick argumenterer for at hendelser med lav sannsynlighet / høy konsekvens stiller krav til sensemaking. Et sentralt poeng han gjør er at når vi tar grep for å prøve å ordne opp i en krise, skaper vi samtidig grunnlaget som både brukes til sensemaking og som videre påvirker utfoldelsen av selve krisen (1988). Som Weick bemerker, «Det er en delikat avveining mellom farlig handling som produserer forståelse og trygg passivitet som produserer forvirring» (Weick, K. E, 1988, s. 305).

Sensemaking er ikke bare forbeholdt individer, men er også inkludert i, og en del av organisasjonsendringer (Maitlis, S. & Sonenshein, S., 2010). Lillejord (2003) omtaler sensemaking som en av forutsetningene for læring slik: «læring blant annet handler om sensemaking, og da forutsetter organisasjonslæring at forholdene legges til rette for at kunnskaper og erfaringer kan kommuniseres. Skal organisasjonslæring være mulig, må altså medlemmene av organisasjonen sammen drøfte erfaringer fra arbeidet sitt» (Lillejord, 2003, s. 212).

2.5.4 Organisasjonell læring, sensemaking og resiliens

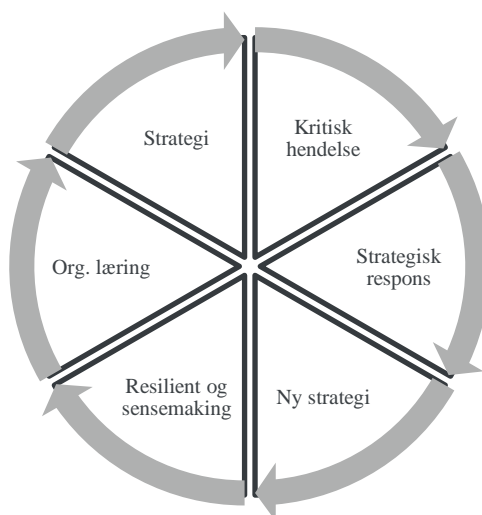
Vi kan med det ovennevnte si at organisasjonell læring har en sterk tilknytning til sensemaking og resiliens. Studier om sammenhengen mellom organisatorisk resiliens og organisatorisk læring er knappe (Orth, D., & Schuldis, P. M. , 2021). Men sammenhengen mellom læringskultur og en kultur for resiliens og sensemaking, synes å være sammenfallende ettersom læringskultur handler om å finne og korrigerer feil, øke kunnskapsnivået og deretter ta lærdom (Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J., 2018, s. 368). Til sammenligning omhandler resiliens om å respondere, overvåke, lære, forbedre og forvente hendelser (Stavland, B. & Andreassen, J., 2019). Mens sensemaking bidrar med våre økte forståelser for prosesser hvor vi som individer kan påvirke utfallet av en gitt situasjon eller operasjon (Weick, K. E, 1988).

Argyris (1977) påpeker at organisasjonell læring kan sees på som en prosess for å avdekke og utbedre feil. Slik vi tolker det, blir innsikt i organisasjonell læring dermed en forutsetning for utvikling av organisasjonens resiliens og sensemaking. Læringsprosesser inkluderer det å finne og korrigerer feil, øke kunnskapsnivået og deretter ta lærdom for å kunne forutse og håndtere det usikre, det uventede,

det overraskende, det ukjente, det uforutsigbare, det utenkelige, det usannsynlige og det tilfeldige. En resilient kultur kan knyttes til de fem egenskapene: respondere, overvåke, lære, forbedre og forvente hendelser. Forbedring av resiliens og sensemaking gjennom organisasjonskulturen blir dermed en bidragsyter til atferdsmønstre innen beslutningstaking og organisasjonell læring, og dermed innholdet i strategiene som settes inn for å respondere på kriser.

2.6 Teoretisk modell

Som en oppsummering av det teoretiske rammeverket ønsker vi å illustrere dette i en teoretisk modell i Figur 6 under. Som beskrevet ovenfor, bygger vi vårt teoretiske rammeverk på allerede etablerte teorier om strategi, strategiske responser på kriser, organisasjonell læring, resiliens og sensemaking.

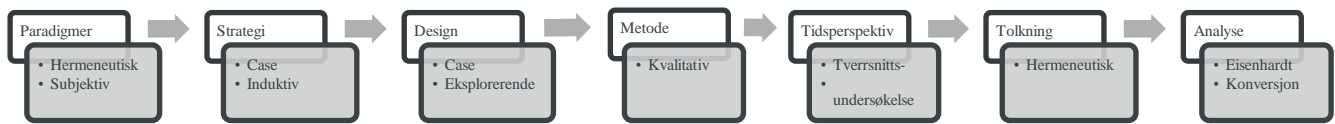


Figur 6: Strategisk respons og organisasjonell læring av kriser

3 METODE

I dette kapitlet skal vi presentere vårt filosofiske ståsted innenfor vitenskapsteorien som har formet vårt forskningsdesign og metodiske valg i forskningen vi har gjennomført. Vi debatterer om forskjeller i forskningsparadigmer og legger vekt på vår egen overbevisning om at vår viten om virkeligheten (ontologi) og kunnskap om virkeligheten (epistemologi) forstås fra et fortolkende paradigme. Vi utreder så vårt kvalitative forskningsdesign med vekt på casestudie som metode for å samle inn kunnskap om fenomenet vi studerer, for så å presentere vårt metodologiske valg om innsamling og analyse av data. Til slutt diskuterer vi hvordan vi har sikret pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet i studien vår.

Vår forskningsprosess er modellert etter Saunders et al. (2009) som forklarer de sentrale elementene i forskningsprosessen. I henhold til modellen har vitenskapsfilosofien viktige antakelser om vårt syn på virkeligheten og virkeligheten vi studerer som motiverer til valg om forskningsstrategi og metoder, som leder hvordan vi fortolker og gjengir forskningsfunn i vår analyse. Vi vil i kapitlene under redegjøre for vår egen forskningsprosess illustrert i Figur 7.



Figur 7: Forskningsprosessen i vår studie (Saunders et al. 2009)

3.1 Litteratursøk

Vi innleder denne redegjørelsen med en presentasjon av vårt litteratursøk. Hannah Snyder (2019) skriver i sin artikkel at hvilken litteratur eller teorier man velger som grunnlag i studiet, spiller en viktig rolle uansett hvilke typer forskning man utøver. Hun utdyper følgende:

Det teoretiske grunnlaget skal tjene som kunnskapsutvikling, eller gi nye retningslinjer for politikk eller praksis. Det kan tilføre nye bevis og skape nye ideer og veiledninger under sitt spesifikke fagfelt. Og ikke minst, det kan skape nye teorier og gi grunnlag for videre forskning (Snyder, 2019, s. 339).

Vi har gjennom hennes beskrivelse for det teoretiske grunnlaget laget rammer for den litteraturen vi anvender i vår forskning. Vi har gjennom litteraturstudiet møtt på utfordringer tilknyttet kvalitet og utvelgelse for hva som er relevant. Denne utfordringen påpekes også av Snyder (2019). Vi presenterer derfor under utvelgelsesmetoder av litteratur som er lagt til grunn i vår forskning. Vi har med denne metoden forsøkt å hindre at vi gjentar tidligere forskning, men heller styrker eller utfordrer hypoteser, og dermed øker kvaliteten på vår forskning (Snyder, 2019, s. 339).

Snyder (2019) påpeker at uansett hvordan man søker relevant litteratur, så jobber man seg gjennom litteratur på en systematisk måte. Vi har brukt en semi-systematisk tilnærming beskrevet av Snyder (2019), hvor vi kartlegger relevant teori, temaer og nyeste forskning som har åpne spørsmål som vi kan forsøke å belyse. Ved bruk av denne metoden (Snyder, 2019, s. 334) har vi hatt muligheten til å kombinere teorier som dekker problemstillingen og forskningsspørsmålene med vårt formål om å bidra til forskningen utført av Wenzel et al. (2020).

Litteratursøket ble gjennomført med søkeord både på norsk og engelsk, samt ulike kombinasjoner av flere søkeord. Følgende søkeord ble brukt; krise, kritiske hendelser, Covid-19, pandemi, oljekrise, organisasjonslæring, organisasjonell læring, organisatorisk læring, lærende organisasjoner, strategi, strategiske endringer, strategisk respons, strategiske responser, strategiske ressurser, dynamiske kapabiliteter, resiliens, sensemaking. Dette søket formet det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2 relatert til kriser, strategiske reponser, organisasjonell læring, resiliens og sensemaking.

Vi ønsket i tillegg å finne teorier og forskning med relevans til vår problemstilling i artiklene som Wenzel et al. (2020) har referert til i sin artikkel *strategic responses to crisis*. Vi anvendte nøkkelordene *reduksjon, utholdenhet, innovasjon og avvikling*, og sorterte artiklene deretter.

Resultatet av denne sorteringen er presentert i Tabell 4 under.

Tema	Kontekst (vår oversettelse)	Antall artikler
Reduksjon	<ul style="list-style-type: none"> - Reduserer aktiviteter for å øke potensiale for positivt driftsresultat - Reduserer kostnader i hele verdikjeden - Stabiliserer nedgang i omsetning - Fokus på allerede innarbeidede aktiviteter og unngår komplekse utvidelser / innovasjoner - Bidrag til negativt driftsresultat - Forvitring av bedriftens ressurser, kapabiliteter og kultur 	8
Utholdenhet	<ul style="list-style-type: none"> - Demper negative konsekvenser av krisen - Konkurransfordel kontra strategisk fornying - Tilgang til kapital - Internasjonal diversifisering - Status quo kontra strategisk fornyelse - Risikostyring med hensyn på finansiering og økning av gjeld 	7
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisk fornyelse - Utvide bedriftens aktiviteter - Styringsmodell og beslutningsmodell 	4
Avvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Avslutte aktiviteter - Tilgang på / beholde ressurser under kriser - Avvikling som følge av naturkatastrofe, krig og teknologiske utfordringer - Produktvariasjon og markedsutvidelse 	11

Tabell 4: Kryssreferanser i Wenzel et al. (2020)

Ved å lese *sammendraget* i artiklene som inneholdt et eller flere av søkeordene i Tabell 4, reduserte vi ytterligere antall artikler ved å sortere under følgende kriterier; artiklene må inneholde (1) referanse til små eller mellomstore bedrifter, (2) referanse til bedrifter som opererer internasjonalt og at (3)

bedriften tilbyr tjenester og ikke bare produkter. Ut ifra denne modellen reduserte vi antall artikler ned til fjorten som vi tolket som representative for vår casestudie. Disse artiklene, og deres referanser, ble deretter anvendt til å utdype de fire generiske responsene på kriser *reduksjon, utholdenhet, innovasjon og avvikling* beskrevet av Wenzel et al. (2020).

Videre ble det tatt en gjennomgang av alle kildehenvisningene i den relevante litteraturen fra de første søkene. Vi analyserte artikler som refererte til Wenzel et al. (2020) *strategic responses to crisis* og fant at 49 artikler hadde sitert Wenzel et al. (2020) i sin forskning (Wiley Online Library, 2022). Artiklene ble deretter systematisert for å finne sammenhenger mellom strategiske responser, krisehåndtering og innovasjon / endringer. Vi fokuserte videre på temaer og artikler som omhandlet strategiske endringer og responser i tjenesteytende bedrifter under Covid-19 pandemien. Tabellen under illustrerer denne sorteringen:

Tema	Kontekst (vår oversettelse)	Antall artikler
Covid-19 pandemien	<ul style="list-style-type: none"> - Respons på kriser - Overlevelsesstrategier for små og mellomstore bedrifter - Langtidsvirkninger av strategiske responser - Tilpasningsstrategier for bedrifter som opplevde økonomisk nedgang under pandemien - Erfaringer fra små bedrifter under pandemien - Studier av små og mellomstore bedrifter og deres evne til å overleve - Risiko tilknyttet turistnæringen under pandemien - Krisehåndtering og resiliens i flyindustrien 	30
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenser i internasjonaliserte familiebedrifter i kriseperioder - Endring i forretningsmodell og innovasjon i hotellbransjen under Covid-19 pandemien - Pandemien som akselerator for utvikling av forretningsmodellen - Hvordan håndtere asymmetri i informasjonsflyt under Covid-19 pandemien 	8
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> - God praksis for strategisk HRM i krisetider - HRM under Covid-19 pandemien 	3
Strategisk / strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Antall artikler som inneholdt søkeord strategisk, strategi eller strategisk respons 	12

Tabell 5: Kryssreferanser til Wenzel et al. (2020)

Denne systematiske gjennomgangen av artikler som refererte til Wenzel et al. (2020) *Strategic responses to crisis* gjorde at vi valgte å se nærmere på bedriftenes evne til å anvende sine ressurser, sine aktiviteter og sine dynamiske kapabiliteter som en del av sin strategiske respons på kriser. Bruk av

disse av immaterielle eiendelene ble nevnt i flere av artiklene i tabellen over, og vi fant det derfor veldig relevant å studere fenomenet *strategiske ressurser* og *dynamiske kapabiliteter* ytterligere.

Eksempelvis presenterer Rahman et al. (Rahman, S. R., Fattah, A. F., Bag, S. & Gani, O. M., 2022) i sin artikkel, *Survival strategies of SMEs amidst the COVID-19 pandemic*, at bedriftenes mulighet for å overleve i et marked som er under endring, slik som under Covid-19 pandemien, er større dersom de anvender sine dynamiske kapabiliteter. De bør anvendes på en slik måte at de raskt kan endre sin markedsføringsstrategi, møte kundenes behov, lytte til sine ansatte og innovere sine tjenester og produkter (Rahman, S. R., Fattah, A. F., Bag, S. & Gani, O. M., 2022). Dette er også støttet av teorien til David Teece (Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997), og hans definisjon av dynamiske kapabiliteter som omhandler bedriftens evne til å tilpasse seg skiftende omgivelser.

3.2 Vitenskapsfilosofi

Innen vitenskapsfilosofien er det ulike paradigmer med gitte overbevisninger og antagelser om virkelighetens natur og hva som er sannheten om vår virkelighet (ontologi), kunnskapens natur og hvordan vi tilegner kunnskap (epistemologi), og hvilke forskningsdesign og metoder som bør anvendes for å bringe frem ny kunnskap (metode) (Collis, J. & Hussey, R., 2014). En måte å presentere de ulike paradigmene på er å kategorisere de og gjøre et skille mellom positivistisk og fortolkende paradigme (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009).

Et positivistisk paradigme antar at virkeligheten er objektiv og at vår kunnskap om virkelighetens fenomener kun kan observeres uten vår involvering. Vi kan studere virkeligheten ved å teste eksisterende teorier gjennom hypoteser, hvor teorier om fenomener videreutvikles ved at hypotesene testes og bekreftes, helt eller delvis, eller blir tilbakevist. En motsetning til positivismen er et fortolkende paradigme, hvor man antar at virkeligheten er subjektiv og at vår kunnskap om fenomener konstrueres med vår involvering. Vi studerer virkelighetens fenomener med vår egen involvering i dialog og fortolkning med fenomenet vi forsøker å videreutvikle en teoretisk forståelse for. Aksiologi er en gren av filosofien som studerer vurderinger om verdi. Det at våre egne verdier spiller inn i alle stadier av forskningsprosessen er av stor betydning for troverdige forskningsresultater (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, ss. 109,116). Vi presenterer de ulike oppfatningene om ontologi, epistemologi og aksiologi innenfor disse to filosofiske retningene i Tabell 6.

Paradigme	Positivistisk paradigme	Fortolkende paradigme
Ontologi	Objektiv virkelighet Objektive observasjoner utenfor subjektets innblanding	Subjektiv virkelighet Subjektets meninger, betraktninger og antagelser. Forstå sammenhengen mellom subjekter og kontekster
Epistemologi	Observert virkelighet Observasjoner og fakta med årsak-virkning sammenheng	Fortolkende virkelighet Fortolkning gjennom involvering og dialog
Metode	Kvantitative analyser	Kvalitative analyser
Aksiologisk	Objektiv Verdifri gjengivelse av virkeligheten	Subjektiv Forskerens verdier er en del av forskningsperspektivet

Tabell 6: Forskningsfilosofi (Saunders et al. 2009, s. 119)

Ontologien beskriver hva som ligger til grunn for virkeligheten, mens epistemologi beskriver hvordan vi kan tilegne oss kunnskap og former vår tilnærming til forskning (Bøhn, 2022). Et positivistisk paradigme antar en objektivistisk virkelighet for forskeren. Hvor den observerte virkelighet er helt uavhengig av eksterne faktorer og oppfattes lik for alle som involveres i forskningen. Man antar en observert virkelighet, hvor virkeligheten blir gjengitt gjennom observasjoner og fakta i forskningen. Med en aksiologisk objektivisme forsøker man å finne virkeligheten uten å blande inn forskerens egne verdier. Et fortolkende paradigme antar en subjektiv virkelighet gjennom forskningsdeltakernes tolkninger, språket og begreper som brukes av informantene og forskerne selv. Mens en subjektiv epistemologisk forståelse er opptatt av meninger, betydninger og antagelser, og vil i tillegg forsøke å forstå hvordan ulike individer og kontekster henger sammen. Subjektive aksiologiske forskere vil trekke inn sine egne verdier i fortolkningsprosessen (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009).

Vi har en fortolkende tilnærming til vår studie. Med hensikt om å studere hvordan aktører responderer på og lærer i etterkant av kriser, blir det nødvendig å forstå virkeligheten som subjektivt konstruert med individuelle meninger, betraktninger, og antagelser om håndtering av kriser. Vi har forståelse om at forskningen, informantene og oss selv som et forskerteam kan ha individuelle oppfatninger om fenomenets virkelighet, men med flere oppfatninger kan vi komme nærmere sannheten om fenomenet. Vi antar at både informantene og forskningsteamet tar en aktiv del i fortolkningen gjennom involvering og dialog for å skape ny kunnskap om passende strategiske responser og læring i etterkant av kriser. Slik at vårt fortolkende paradigme former uunngåelig hvordan vi tilnærmer oss vår egen

forskning med de metodene vi bruker og hvordan vi tolker funnene våre (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009).

3.3 Forskningsdesign

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning benyttes det tre ulike tilnærminger i relasjonen mellom teori og empiri. Man kan tilnærme seg denne relasjonen på en induktiv, deduktiv eller abduktiv måte. En induktiv tilnærming benyttes når man ønsker å samle inn og analysere data for å komme frem til teorier eller begreper. Man går da fra empiri til teori. Mens ved en deduktiv tilnærming tester man påstander, teorier eller hypoteser ved hjelp av data, og man går fra teori til empiri. Dersom man veksler mellom induktiv og deduktiv tilnærming for å finne den beste forklaringen på et fenomen, benytter man en abduktiv tilnærming (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 30).

En induktiv tilnærming søker å få en forståelse av betydningen mennesker har til hendelser. Innsamlingen består av kvalitative data, gjerne med en mer fleksibel struktur sammenlignet med deduktiv innsamling av etablerte teorier og fakta. En induktiv tilnærming innebærer også erkjennelse av at forskeren er en del av forskningsprosessen (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, s. 125).

En deduktiv tilnærming har flere viktige egenskaper. Blant annet er det søket til å forklare årsakssammenhenger mellom variabler hvor man dernest utvikler en hypotese. For å teste denne hypotesen bruker man den innsamlede empirien, normalt kvantitative data, som kontroll for testing av hypotesen. For å følge prinsippet om vitenskapelig uavhengighet, tilsier deduksjon at man som forsker bør være uavhengig av hva som blir observert (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, s. 124).

Saunders et al. (2009) påpeker at man ikke kan direkte sette deduktiv tilnærming sammen med positivismen, ei heller induktiv tilnærming sammen med et fortolkningsperspektiv, selv om man ser at de som oftest settes i sammenheng. Tjora (2021) skriver at en hovedregel er at kvantitative studier ofte har en deduktiv tilnærming, mens kvalitative studier har en induktiv tilnærming (s. 40). Vi vil derfor utdype noe kjennetegn med de forskjellige tilnærmingene, før vi konkluderer med retningen som er best egnet til å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål.

Går man tilbake til vår problemstilling og metoden vi har valgt for innsamling av data, baserer vi oss på et dypdykk i informantenes opplevelse av hendelser under oljekrisen og Covid-19 pandemien. Videre baserer vi oss på vår tolkning av prosessen informantene gjennomgikk i forbindelse med strategiske responser, strategiske endringer og lærdom fra disse hendelsene. Denne vinklingen er sammenfallende med en induktiv tilnærming. Det er også en tilnærming som egner seg til et fortolkende epistemologisk subjektivt perspektiv, hvor man har fokus på detaljene i den situasjonen

informantene befant seg i og dens subjektive betydning det har for vår forståelse og tolkning (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009).

Dette bringer oss til formålet og meningen med vår studie. Saunders et al. (2009) påpeker at det ikke bare er måten vi stiller spørsmålene på som er avgjørende for forskningen vår, men også formålet. Designet som er anvendes for formålet med studien er enten deskriptive, eksplorerende eller kausale.

En eksplorerende studie innebærer at man forsøker å finne årsakssammenhenger, ved å få frem en bredere forståelse av et problem eller vurdere fenomener i et nytt lys. For å finne svar anvender man gjerne en litteraturstudie, og gjennomfører intervjuer av informanter eller fokusgrupper som er utvalgt med tanke på fenomenet man ønsker å studere. En deskriptiv studie begynner med presentasjon av teorier som beskriver hypoteser, teorier eller fenomener som det ønskes å forskes videre på. En kausal studie innebærer at man ønsker å finne årsakssammenhenger mellom teorier, hypoteser eller fenomener (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, s. 139).

Vi har valgt et eksplorerende design med tanke på formålet med vår studie. Vi ønsker å se på en gruppe nøye utvalgte informanter, og deres opplevelser av hendelser, inntrykk og endringer de sto ovenfor under oljekrisen og Covid-19 pandemien. Ettersom at vi har valgt en bedrift for vår studie, anvender vi casesdesign som man gjerne benytter om man ønsker å studere en gruppe, organisasjon eller ønsker å få svar på spørsmål som inkluderer «hva» og «hvorfor» og «hvordan» (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009).

3.4 Kvalitativ metode

Johannesen et. al (2020) beskriver at det å benytte en metode betyr at man følger en bestemt vei for å nå et mål. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan man skal gå frem for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres. Tre viktige kjennetegn for metode er åpenhet, grundighet og systematikk (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, s. 21). Ottar Hellevik (2002) gjør en beskrivelse av metodelæren:

Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker (Hellevik, 2002, s. 17).

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ tilnærming for vår studie, fremfor en kvantitativ metode. I den samfunnsvitenskapelige metodelæren, finnes det et grunnleggende skille

mellom kvantitative og kvalitative metoder. Skillet handler i hovedsak om hvordan data registreres og analyseres. Kvantitative metoder anvender tall og benyttes ved innsamling og analyse av kvantifiserbare data, mens kvalitative metoder benytter tekst. Kvalitative metoder har mindre formaliserte prosedyrer når det gjelder innsamling og analyse av data (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 255).

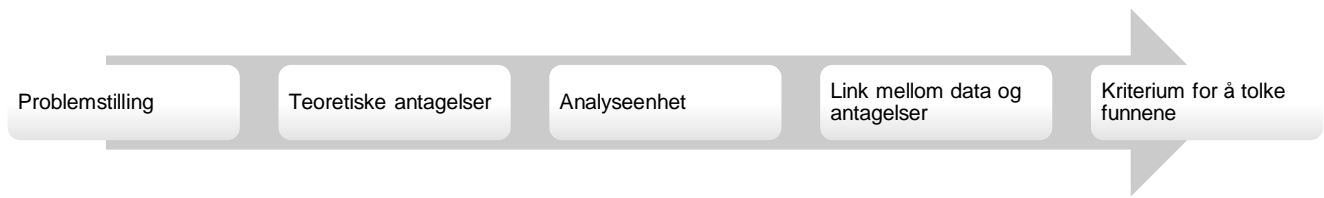
Kvalitativ metode er en forskningsmetode som innebærer tett kontakt mellom forsker og informanter gjennom observasjoner eller intervju, og er hensiktsmessig når man ønsker å få detaljert og utfyllende informasjon om fenomenet som studeres (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 23). Hensikten med vår forskning er å få en oppklaring, mer kunnskap, konkretisere innholdet i fenomenene med det mål å kunne besvare vårt forskningsspørsmål og problemstilling.

Innenfor kvalitativ forskning er kvalitative intervjuer den dominerende formen for datainnsamling. Ved å benytte kvalitative intervjuer kan man oppnå å få fylldige beskrivelser og detaljert informasjon om fenomenet som studeres (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, pp. 105-106). I arbeidet vårt med valg av metode og forskningsdesign, konkluderte vi med at ved å velge kvalitative intervjuer, kunne vi tilegne oss datamateriale gjennom informanternes historier, erfaringer, oppfatninger, følelser, forståelser, meninger, holdninger og refleksjoner.

Saunders et al. (2009) understreker også at et viktig spørsmål som må stilles når du planlegger forskningen din, er om det skal være "øyeblikksbilde" tatt på et bestemt tidspunkt, eller en serie øyeblikksbilder og være en representasjon av hendelser over en gitt periode. Øyeblikksbildet er det vi her kaller tverrsnittundersøkelse, mens en serie med øyeblikksbilder kalles longitudinal studie. I vår studie anvender vi en tverrsnittundersøkelse, der vi forsøker å beskrive forekomsten av et eller flere fenomen basert på intervjuene vi har foretatt oss gjennom et kort tidsrom.

3.4.1 Casestudie

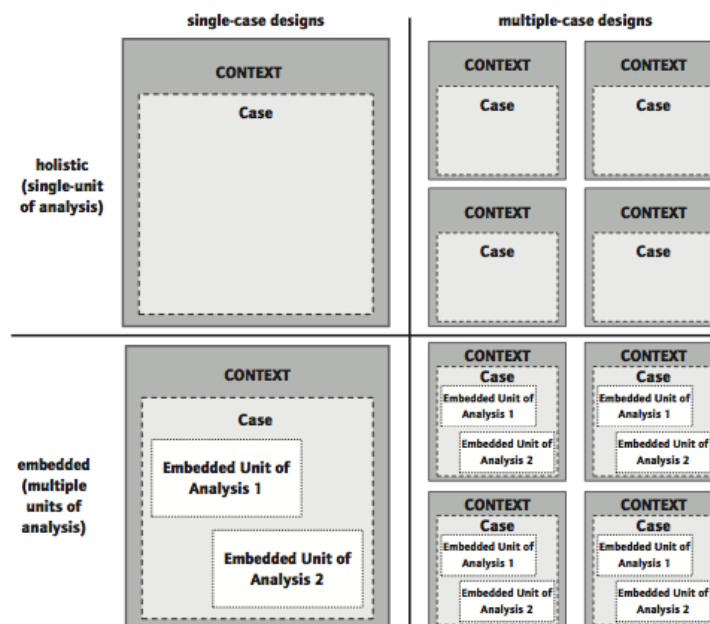
Det som kjennetegner en casestudie, er interessen for et dypdykk innen hendelser, fenomener årsakssammenhenger eller forklaringer på hvorfor disse hendelsene oppstår og som ellers ikke hadde blitt belyst eller sett i sammenheng (Denscombe, 2015). Case som forskningsdesign kan forstås som en prosess som består av problemstilling, teoretiske antagelser, analyseenheter, en logisk link mellom data og teoretiske antagelser, og til slutt kriterier for å tolke funnene (Yin, 2014). Denne prosessen er illustrert under i Figur 8.



Figur 8: Fasene i casedesign (Yin 2014)

I vår forskning har vi fulgt Yin (2014) sin modell, hvor vi dekker disse elementene. Vi har en tydelig problemstilling som inneholder spørsmål om «hvordan», og vi har videre lagt til grunn teoretiske antagelser fra Wenzel et al. (2020). Vår analyseenhet er et nøye utvalg av informanter som hadde definerte roller under krisene vi studerer. Den semi-strukturerte intervjuguiden, samt teoretisk rammeverk er vår logiske link til data og antagelser. Kriteriene for funn av data og verktøy for analyse dekkes av Kathleen Eisenhardts (1989) modell for analyse hvor man studerer enkeltcasene (informantene) via transkriberingen, og sammenligner funnene fra de enkelte casene og deretter utvikler en hypotese ut ifra fellestrekkene til våre informanter.

Yin (2014) presenterer i tillegg fire ulike designstrategier innen casedesign, hvor han skiller på enkeltcase og flercasedesign, se Figur 9 under for illustrasjon.



Figur 9: Designstrategier for casestudier (Yin, 2014:50)

En enkeltcase er hensiktsmessig hvor casen representerer et unikt tilfelle, hvor man da kan avdekke viktige fenomener eller hendelser. Vi benytter i vårt tilfelle det Yin kaller holistisk enkeltcasedesign.

Vi anvender dette casesdesignet for å få frem det som er unikt for hver enkelt informant samtidig som vi ønsker å studere hvorvidt det er likheter og forskjeller i forhold til informantenes oppfatning av den strategiske responsen på krisene, strategiske endringer og hvilken lærdom de tok under krisene.

3.5 Datainnsamling

Med en induktiv og eksplorerende casestudie har vi valgt å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer med informanter fra casebedriften for å samle inn data. Ifølge Saunders et al. (2009) må vi stille spørsmål ved utvalgsstrategi for på sikre at vi samler inn data som er representativt for våre forskningsspørsmål. Vi presenterer følgende våre kriterier og strategi for innsamling av data og valg av informanter, før vi utreder om metode for gjennomføring av intervjuer.

3.5.1 Utvalgsstrategi

I kvalitative undersøkelser er hensikten å tilegne seg mest mulig kunnskap og omfattende beskrivelser av fenomenet som beskrives. Dermed har rekruttering av informanter et klart mål og «... bygger ikke på tilfeldighetsprinsippet, men derimot systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut ifra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant» (Grønmo, 2004, p. 88). Strategisk utvelgelse innebærer at forskeren først identifiserer hvilken målgruppe som må delta for å få samlet inn data, og deretter velge ut personer fra målgruppen som skal delta (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, pp. 58-59).

I kvalitative undersøkelser er ikke representativitet et sentralt kriterium, derimot er fokuset på å finne et begrenset antall informanter som kan gi mye informasjon om fenomenet som skal forskes på (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 57). Vi bestemte oss tidlig for å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervju med minst fire informanter fra målgruppen. Dette antallet forble det samme gjennom hele studien. Johannesen (2020) påpeker at det kan være utfordrende å forhåndsbestemme hvilket antall intervjuer som vil være tilstrekkelig, men at en gylden regel bør være at det gjennomføres intervjuer til man ikke får ny informasjon. Dette beskrives som et metningspunkt der det ikke har noen hensikt å gjennomføre flere intervjuer. Vi opplevde at vi nådde et punkt der vi ikke fikk ny, relevant informasjon for vår studie og alle informantene var samstemte om hendelsesforløpene av krisene. Det vil imidlertid også være et spørsmål om hvor mange intervjuer det er mulig å gjennomføre, basert på tiden og økonomien man har til rådighet. I studentprosjekter er tilfellet ofte at man må begrense utvalget til under ti personer med tanke på tiden man har til rådighet (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 74).

Følgende kriterier ble satt for utvelgelse av informanter til vår studie:

- Informantene måtte ha hatt en lederrolle i casebedriften i perioden 2014-2022
- Informantene måtte ha vært involvert i strategiarbeid i de to kriseperiodene, 2014-2018 og 2019-2022.

Når utvelgelsen av våre mulige informanter var fullført, presenterte vi formålet, forskningsspørsmålene og problemstillingen for informantene i fra casebedriften. Informantene viste entusiasme over studiens problemstilling, og rekrutteringsprosessen var preget av frivillighet og et ønske om å delta for å kunne bidra med erfaringer og opplevelser. Ingen av informantene vi forespurte takket nei til å delta og alle informantene fullførte intervjuet og samtykket til videre analyse av transkriberingene.

3.5.2 Intervjumetode

Vi har anvendt semi-strukturerte dybdeintervju som metode for innsamling av vår empiri. Hensikten med denne metoden er å finne svar på vår problemstilling gjennom informantenes beskrivelse av hendelsene som påvirket organisasjonens ledelse, struktur og strategi under krisene og markedsendringene de sto ovenfor.

Johannesen et al. (2020, pp. 106-109) beskriver at man kan benytte tre ulike typer grader av struktur ved kvalitative intervju. Tabell 7 under presenterer de tre ulike modellene: ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte intervjuer, hvordan de gjennomføres og hvilke utfordringer som er knyttet til de ulike metodene.

Intervjumetode	Struktur	Gjennomføring	Utfordring
Ustrukturerte intervju eller åpent intervju	Innebærer spørsmål om et gitt tema	Spørsmålene er ikke tilrettelagt på forhånd, og tilpasses gjerne etter intervjusituasjonen. Intervjuene er fleksible og bærer ofte preg av en samtale	Sammenligning av informantenes svar i etterkant
Semi-strukturerte intervju eller delvis strukturerte intervju	Har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt	Intervjueren kan variere spørsmål, temaer og rekkefølge	Semi-strukturerte intervju har en overordnet intervjuguide som det kan være utfordrende å holde seg til om informanten eller intervjuer beveger seg for langt unna tematikken
Strukturerte intervju	Har fastlagt tema, spørsmål og rekkefølge på forhånd	Det er ikke formulert svaralternativer på forhånd, og informantene formulerer svarene med egne ord	Forskeren har liten innvirkning på hvordan informanten svarer, og på hvordan informantene tolker spørsmålene

Tabell 7: Intervjumetode (Johannesen et al. 2020)

Vi har valgt å benytte semi-strukturerte dybdeintervjuer ettersom informantene har ulike stillinger og erfaringsnivå. Med denne metoden får ulike vinklinger på hendelsesforløpene av de to krisene, hvilke strategiske responser og endringer som har blitt gjennomført i bedriften og hvordan dette oppleves gjennom intervjuobjektene.

3.5.3 Gjennomføring av kvalitative intervjuer

Tjora (2021) skriver at målet med dybdeintervjuer er å «skape en situasjon for en relativ fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd» (Tjora, 2021, p. 127), og brukes når man ønsker å «studere meninger, holdninger og erfaringer» (Tjora, 2021, p. 128). Slike samtaler gir innsyn i informantens livsverden, ofte ved at det deles erfaringer eller fortelles historier. I kvalitative intervjuer kan man stille og svare på hverandres spørsmål, kommentere på utsagn, og man gir uttrykk for hva man føler, tenker og mener (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 105). Thagaard (2009) skriver at gjennom intervjuer vil man kunne få et godt grunnlag og kunnskap gjennom informantens opplevelser og roller i forhold til fenomenene man studerer, og det er nettopp deres opplevelser og erfaring som ligger til grunn for vår studie.

Våre informanter ble presentert formålet med denne forskningen, samt et informasjonsskriv i henhold til NSD (2022). Informasjonsskrivet ga informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse ville innebære for den enkelte. Det ble informert om at det er frivillig å delta i prosjektet, og at samtykket kunne trekkes tilbake når som helst uten å måtte oppgi noen grunn. Dersom en informant skulle velge å trekke samtykket, vil alle personopplysninger bli slettet umiddelbart.

3.5.4 Triangulering

Ved å anvende andre datakilder enn transkriberte intervjuer, bruker vi trianguleringsmetoden som Saunders et al. (2009) beskriver som en metode for anvendelse av dokumenter som informantene stiller til disposisjon. Johannesen et. al skriver at casestudier som regel gjennomføres ved hjelp av kvalitative metoder, men at casestudier med fordel kan gjennomføres ved å kombinere ulike metoder av datainnsamling (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 212). I tillegg til semi-strukturerte dybdeintervjuer har casebedriften også gitt oss tilgang til finansielle dokumenter, strategidokumenter og referat fra styremøter.

Vi anvender i tillegg triangulering som en del av verifikasjonen av våre funn. Gjennom denne trianguleringen får informantene muligheten til å lese igjennom transkriberingene fra sitt intervju, noe som bidrar til å styrke relabiliteten og validiteten i vår studie (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, s. 298).

3.6 Dataanalyse

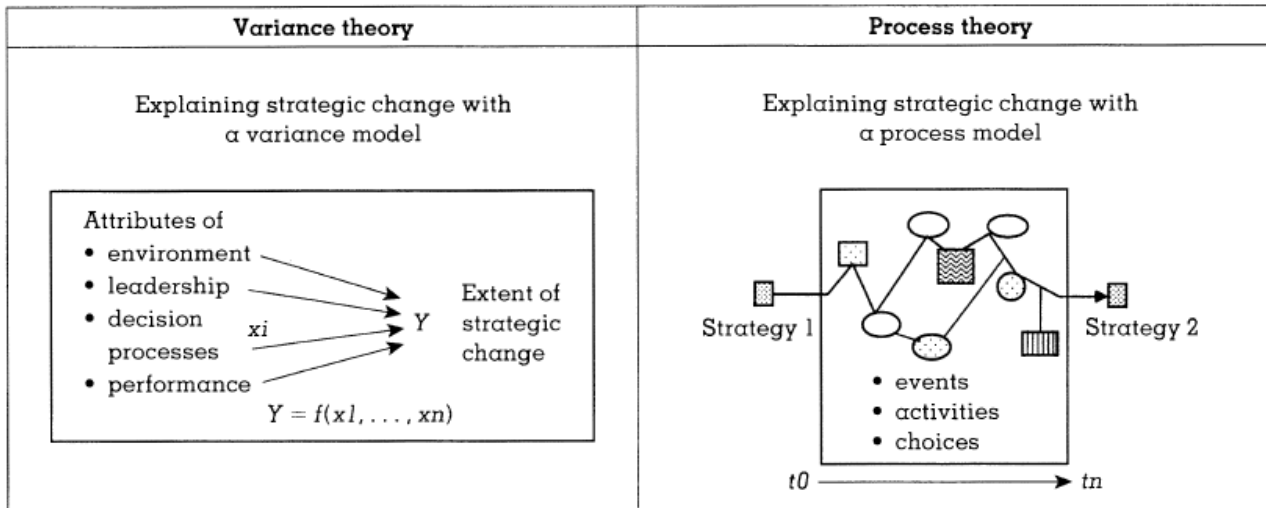
I kvalitative undersøkelser samles det ofte inn store mengder ustrukturerte data, og det kan være utfordrende å få noe fornuftig ut av det innsamlede datamaterialet (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 155). Johannesen et. al (2020) skriver at dataanalysen har to hensikter. Den første er at forskeren må organisere data etter tema, slik at man har et godt grunnlag for analyse uten å gå glipp av viktig informasjon. Den andre hensikten er å analysere og tolke datamaterialet (p. 157). Å analysere betyr å dele noe opp i elementer, og deretter forsøke å finne et mønster, eller å avdekke en mening eller et budskap i datamaterialet. Å tolke innebærer at man setter noe inn i en større sammenheng. Som forsker ønsker man å forstå funnene fra analysen, og sammenligne de med relevant teori (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 156).

Etter kvalitative undersøkelser har man ofte store mengder med data, og man er nødt til å gjøre en datareduksjon for å oversikt og for å kunne se etter temaer og mønstre (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 157). Mason (2018) har definert tre ulike måter å organisere datamaterialet på: (1) tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data, (2) kontekstuell dataorganisering og til slutt (3) bruk av diagrammer og tabeller. Metodene benytter ulike teknikker, men de utelukker ikke hverandre. Det er mulig å bruke elementer fra alle metodene i ett forskningsprosjekt. Videre må man som forsker bestemme seg for om man vil lese teksten bokstavelig, fortolkende eller refleksivt (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 158).

Vi har valgt å organisere datamaterialet ved å bruke tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data. Men det å prosessere data fra en gitt kontekst, i vårt tilfelle transkriberingen fra utførte semi-strukturerte intervjuer, har flere karakteristikk som gjør den innsamlede dataen utfordrende å analysere og bearbeide (Langley, 1999, s. 692).

Langley (1999) presenterer fire karakteristikk, hvor den første utfordringen er at empirien som er innsamlet, omhandler et gitt tidsrom eller sekvenser som vi ikke er helt kjent med. Selv om vi på forhånd gjennomgikk tradisjonell teori som var relevant i forhold til problemstillingen, og utarbeidet intervjuguiden, så var ikke vi en del av beslutningsprosessen i bedriften eller hadde aktiv rolle i de strategiske beslutningene som ble tatt under arbeidet med krisehåndteringen.

Innen prosessforskning er man opptatt av å forstå hvordan ting utvikler seg over tid og hvorfor de utvikler seg på denne måten (Van de Ven, A. H. & Huber, G. P., 1990). Innsamlet data i denne sammenhengen består derfor i stor grad av historier om hva som skjedde under krisene og hvem som gjorde hva på ulike tidspunkt. Det vil si hendelser, aktiviteter og valg, ordnet over tid (Langley, 1999). Mohr (1982) gjør i sitt verk om organisasjonsteori, et klart skille mellom det han kaller «variansteori» og «prosessteori». Dette er illustrert under i Figur 10.



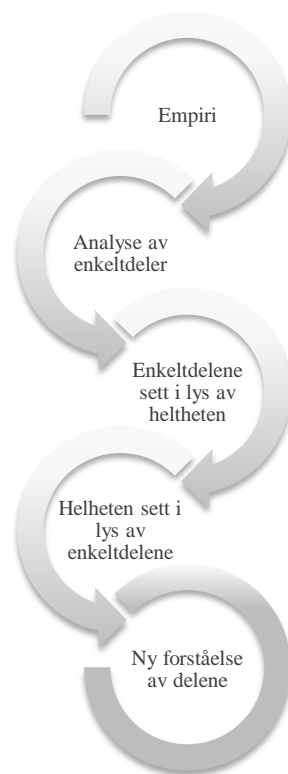
Figur 10: Variansteori vs. prosessteori (Mohr 1982)

Mens variansteorier gir forklaringer på fenomener når det gjelder forhold mellom avhengige og uavhengige variable (f.eks. mer av X og mer av Y produserer mer av Z), gir prosessteorier forklaringer i form av hendelsesforløpet som fører til et utfall (Mohr, 1982). Tidsmessig ordning og sannsynlighetsinteraksjon mellom enheter er viktig i denne sammenhengen (Langley, 1999), og vår analyse vil gjennom prosessteorien forsøke å få frem hvordan informantene opplever, konstruerer og oppfatter virkeligheten og hvilke valg og aktiviteter de foretok gjennom krisene som førte til de strategiske responsene de foretok. Som modell for denne teorien vil vi anvende Kathleen Eisenhardts modell for analyse av data innen casestudier. Eisenhardt beskriver to steg innenfor analysen, hvor man begynner med analysen av transkriberingen av hver enkelt informant. Deretter sammenligner man analysene av alle informantene for å finne svar på forskningsspørsmålene (Eisenhardt, 1989).

Den andre utfordringen som Langley (1999) påpeker, involverer den innsamlede dataen og at den inneholder flere nivåer og analyseenheter, hvor grensen imellom de kan være tvetydig. Hun stiller spørsmålet om forskere kan skille mellom beslutningen om å gjøre en strategisk endring og beslutningen om hvilken strategi som skal vedtas. Hun poengterer videre at mer komplekse fenomener, som strategiforming eller læring, er enda vanskeligere å isolere. For å imøtekomme denne utfordringen har vi brukt Excel® som et verktøy for å skille de forskjellige nivåene og analyseenheter i datamaterialet. Våre nivå inneholder presenterte teoretiske momenter og analyseenheter hentes ut ifra informantenes svar på våre spørsmål. Samtidig vil vi se på sammenhengen mellom våre teoretiske antagelser opp imot informantenes svar, i henhold til Yins (2014) teknikk for å knytte data til teoretiske antagelser.

Den tredje utfordringen innebærer den tidsmessige utfordringen, hvor man analyserer informasjon fra våre informanter og relevansen den har. Data skal ikke bare analyseres opp imot problemstillingen, men også analyseres med hensyn til hvordan informantene minnes og gjengir opplevelsene, handlingene og valgene de foretok under krisene (Langley, 1999). Vi har forsøkt å møte denne utfordringen gjennom innsamlingen av empirien, og ved å gjengi informantenes opplevelse gjennom transkribering. Vi har gjengitt tenkepauser, ufullstendige setninger og forskjellige typer uttrykk, og sett det i sammenheng med konteksten vi studerer.

Den siste utfordringen Langley (1999) peker på, er at til tross for det primære søkelyset på hendelser, pleier prosessdata å være det eklektisk. Dette innebærer at informantene trekker inn fenomener som skiftende forhold, tanker, følelser og tolkninger i sin gjengivelse av virkeligheten. Denne utfordringen gjør at vi vil følge et hermeneutisk perspektiv, illustrert under i Figur 11, for å en forståelse av den virkeligheten informantene opplevde (Jacobsen, 2015). Hermeneutikken innebærer tolkninger av tekster hvor man samtidig setter søkelys på et dypere meningsinnhold enn det som oppfattes som innlysende (Thagaard, 2009, s. 39).



Figur 11: Hermeneutisk spiral (Jacobsen 2015)

I et hermeneutisk fortolkningsperspektiv vil vi forsøke å beskrive eller gjengi hvordan våre informanter oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 28).

3.7 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Innenfor kvalitative forskningsdesign, brukes gjerne kriteriene pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) for å vurdere kvaliteten av forskningen.

Vi presenterte i Figur 7 forskningsprosessen for vår studie med tanke på å bygge opp rundt troverdigheten av forskningen og våre forskningsfunn. Saunders et al. (2009) understreker at vi som forskere ikke kan presentere et fasitsvar, men gjøre alt vi kan for å redusere muligheten for å få feil svar. Dette er hvorfor et godt forskningsdesign er viktig, men også at oppmerksomheten må være rettet mot fire viktige aspekter på forskningsdesignet: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, ss. 156-159).

3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet)

«Reliabilitet knytter seg til undersøkelsenes data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 250). I all forskning er dataens pålitelighet et sentralt spørsmål.

I kvalitative undersøkelser anses reliabilitet som kritisk, og det finnes flere ulike metoder for å teste datas reliabilitet. I kvantitative undersøkelser kan reliabiliteten testes ved å gjenta samme undersøkelse, noe som betegnes som test-retest-reliabilitet. Dersom flere forskere undersøker samme fenomen, omtales graden av samsvar som interreliabilitet (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, pp. 27-28). Men disse testene vil være lite hensiktsmessige innenfor kvalitativ forskning. I vårt forskningsprosjekt, der datainnsamlingen er basert på semi-strukturerte dybdeintervjuer, vil det være umulig for andre forskere å duplisere forskningen. Som forskere vil vi også bruke oss selv som instrument, og da det ikke er noen som har akkurat samme bakgrunn og erfaringer som oss, vil det være umulig for andre forskere å tolke på samme måte (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 250).

For å styrke reliabiliteten i studien, har vi arbeidet strukturert og redegjort for fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Utvelgelsen av våre informanter har vært basert på deres rolle og funksjon, men også den frivilligheten og engasjementet de har vist til denne studien. Informantene har heller ikke vært utsatt for press eller andre faktorer som skulle kunne påvirke svarene de gir. Navn, roller og informasjon om bedriften har blitt anonymisert, slik at sensitive personopplysninger ikke blir avslørt under forskningsprosessen. Under intervjuene var vi veldig opptatt av at informantene fikk tilnærmet de samme spørsmålene, selv om de fikk muligheten til å utdype eller nyansere sine synspunkter utover det som var beskrevet i intervjuguiden, og også under selve analysen og kodingen av transkriberingen

var vi også opptatt av å diskutere og enes om empirien for å sikre at funnene våre ikke er basert på kun en av oss sine tolkninger.

3.7.2 Troverdighet (intern validitet)

Johannesen et al. (2020) sier at «validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (p. 250). Kvale og Brinkmann (2015) presiserer at formuleringen av forskningsspørsmålene spiller en viktig rolle, og at man som forsker bør stille ulike spørsmål gjennom ulike perspektiver. På denne måten kan man igjennom fortolkningsarbeidet presentere ulike konklusjoner eller fortolkninger. Subjektiviteten i denne sammenhengen styrkes, siden vi som forskere formidler våre perspektiver og fortolkninger og på den måten gir forståelse av våre konklusjoner (Kvale, S. & Brinkmann, S., 2015). Vi har gjennom analysearbeidet fulgt metoder som ivaretar denne subjektiviteten og som skal bidra til oppgavens validitet ved å ta hensyn til informantenes hukommelse, opplevelser av virkeligheten og de rollene de hadde under krisene. Informantene har fått mulighet til å lese transkriberingene og har på den måten hatt mulighet til å kommentere eventuelle misforståelser, erindringer eller bidra med tilleggsopplysninger. Vi har under hele forskningsprosessen diskutert problemstillingen i oppgaven, presentert teori og dens relevans til problemstillingen, samt vært veldig oppmerksomme på vår egen rolle som forskere. Vi har fulgt Kvale og Brinkmann (2015) sin modell for validering som beskriver forskningsprosessen og dens kontinuerlige fokus på validitet. Gjennom formulering av forskningsspørsmålene, planlegging av datainnsamling, gjennomføring av intervju, transkribering, analysering, validering og rapportering har vi hatt fokus på validitet. Gjennom denne modellen har vi hatt søkelys på validitet gjennom hele prosessen, kontra det å ha validitet kun som en del av sluttkontrollen av oppgaven vår.

3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Hensikten med all forskning er å kunne trekke konklusjoner basert på datamaterialet som har blitt samlet inn. Forskning omhandler ikke kun innsamling av data, men også systematisering og analysering, slik at det kan bygges opp kunnskap om et fenomen. Overførbarhet handler om i hvilken grad forskningens resultat i form av beskrivelser, fortolkninger, begreper eller forklaringer kan overføres til andre områder og fenomener (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, pp. 251-252). Noen av svakhetene med vår casestudie kan være dens evne til å generalisere ettersom vi studerer fenomener opplevd av våre informanter som er ansatt i samme bedrift. Vi har møtt denne utfordringen med å utdype våre fortolkninger, perspektiver og den konteksten våre antagelser og konklusjon er bygget på i kapittel 4, 5 og 6. Vi har gjengitt direkte sitater der vi har funnet det hensiktsmessig for å styrke beskrivelser, fordypning eller mening av fenomener eller sammenhenger

som har stor betydning for vår konklusjon og som kan være til bruk for andre organisasjoner som står ovenfor tilsvarende utfordringer.

3.7.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

I kvalitative undersøkelser vil forskerne bringe sine unike perspektiver, og det er derfor viktig at funnene ikke blir preget av forskernes holdninger. Funnene skal være et resultat av forskningen, og det er nettopp dette bekreftbarhet skal sørge for (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020). Tranøy (1986) skriver at objektivitet innenfor forskning bør preges av saklighet, verdifrihet og upartiskhet fra forskernes side. Det finnes flere ulike måter forskere kan sikre best mulig bekreftbarhet på. Ved å beskrive alle vurderinger og beslutninger som har blitt tatt igjennom hele forskningsprosessen, kan lesere og andre forskere gjøre egne vurderinger (Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2020, p. 253). For å styrke bekreftbarheten i studien vår har vi fokusert på å sette til side egne erfaringer, meninger eller fortolkninger som kan påvirke resultatet av studien, vi har beskrevet hvilke valg vi har tatt innenfor metode og forskningsdesign, hvilken datainnsamlingsteknikk vi har brukt, utvalgsstrategi og rekruttering av informanter, samt hvordan vi har gjennomført intervjuene.

3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker

Mellom 2005 og 2015 har 125 artikler blitt trukket tilbake fra ulike ledertidsskrifter. I denne perioden har antallet økt med en faktor på 10. I tillegg inneholder mellom 25–50% av publiserte artikler inkonsekvenser eller feil. Dette er med på å skape tvil rundt sannheter, konklusjoner og kvaliteten rundt vitenskapelig arbeid (Anguinis, H., Ramani, R. S. & Alabduljader, N., 2017).

For å unngå å bli en del av denne statistikken har vi brukt Nord Universitets (2021) retningslinjer for utarbeidelse av masteroppgaven hvor det beskrives nøye de krav som settes til oss som forskere, oppgavens struktur og krav til kildehenvisning. Våre informanters personvern og datainnsamling er gjort i henhold til NSD sine retningslinjer (NSD, 2022) og følger Nord Universitets (2021) retningslinjer for håndtering av immaterielle rettigheter og personopplysningsloven (Personopplysningsloven, 2022).

Vi har også hele tiden vært bevisst på at våre verdier, tidligere erfaringer og tolkning av analysen kan påvirke forskningsresultatet (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009). For å møte denne utfordringen har vi gjennom hele forskningsprosessen evaluert, begrunnet og redegjort for de ulike valgene vi har foretatt gjennom hele forskningsprosessen. Vår veileder har gitt oss innspill som har ført oss mot relevant teori i en overveldende mengde av publikasjoner, teorier og perspektiver som har blitt

anvendt i vår forskning. Denne veiledningen har bidratt sterkt til å belyse den rollen vi har som forskere, noe som har vært veldig nyttig ettersom vi er ganske uerfarne på dette området.

Vi har etter beste evne forsøkt å presentere en troverdig studie ved hjelp av de metoder, analyser og veiledning vi har fått underveis.

3.9 Kritikk over valgt metode og design

Vi innledet kapittel 3 med å presentere ulike definisjoner og tilnærminger til formålet med forskningen og hensikten med valg av metode og design. Videre redegjørelser har blitt presentert og støttes av anerkjente forskere og faglitteratur. Vi har også hatt en god dialog med vår veileder og presentert ulike synspunkter, innfallsvinkler og alternativer til metode og design for henne. Vi har drøftet våre ulike alternativer gjennom vår forskning, og selv med ulike syn og meninger på hva som kunne være den beste modellen for vår problemstilling og forskningsspørsmål, har vi hele tiden jobbet målrettet mot en felles forståelse av metodevalg og design.

Vår studie omhandler to unike tilfeller hvor vår casebedrift opplevde store endringer i rammebetingelser for normal drift. Vi har valgt denne bedriften med et utvalg av informanter som verktøy for å forstå spillet mellom aktører og konteksten. Johannesen et al. (2020) skriver at casestudier gir en mulighet til å beskrive i detalj informantens opplevelse av virkeligheten innenfor et begrenset tidsvindu. Dette støttes igjen av Jacobsen (2015) som skriver at casestudier er velegnet for å få ny forståelse og dermed mulighet til å fremme nye hypoteser eller teorier. På bakgrunn av vår problemstilling, finner vi casestudie som mest hensiktsmessig for å avdekke de erfaringene våre informanter gjorde gjennom oljekrisen og Covid-19 pandemien.

En av utfordringene med denne metoden kan være generalisering av de empiriske funnene. Dette kan være vanskelig ettersom rammene rundt vår studie er begrenset av bedriftens virksomhetsområde og erfaringene fra de fire informantene som deltok i vår studie (Jacobsen, 2015). Funnene våre kan allikevel være relevante opp imot mulighetsområdet internasjonale selskaper har vedrørende strategiske responser på kriser, og flere av elementene fra forskningen vår kan nyttiggjøres i fremtidig forskning innen strategiske responser på kriser.

Vi vedkjenner at vi som forskere har lite erfaring og derfor har vi brukt mye tid på å forstå og dokumentere valgene som er tatt underveis. Dette er gjort med den hensikten at vår konklusjon og videre forskning innen fagfeltet kan etterprøves og ikke minst nyttiggjøres av andre forskere som ønsker å benytte seg av vårt arbeid og empiriske funn.

Våre forskningsspørsmål kunne gjerne ha vært validert via en kvantitativ undersøkelse, for å støtte opp våre funn. En bredere undersøkelse som inkluderte hele organisasjonen hadde også vært interessant ettersom våre informanternes opplevelse kunne blitt verifisert gjennom denne type undersøkelse.

3.10 Forskningsetiske problemstillinger / vurderinger

NSD (2021) understreker i sin tilbakemelding til oss at rekruttering av informanter skjer via eget nettverk. De minner om at frivilligheten til deltakelse må ivaretas og at dette kan være problematisk når en rekrutterer gjennom eget nettverk, dersom det er et avhengighetsforhold mellom den som rekrutterer og utvalget, som for eksempel forholdet mellom professor og student, eller leder og ansatt. Intervjuobjektene må også informeres om at de må unngå eksplisitte hendelser, bruk av navn, eller annen personinformasjon som kan identifisere en tredjeperson som ikke har samtykket til å delta i prosjektet. Dette kan for eksempel være å vise til eksplisitte hendelser med en enkeltperson. Vi unngikk derfor gjennom hele intervjuet å stille spørsmål som kunne bidra til å identifisere enkeltpersoner eller knytte enkelte personer til spesifikke hendelser.

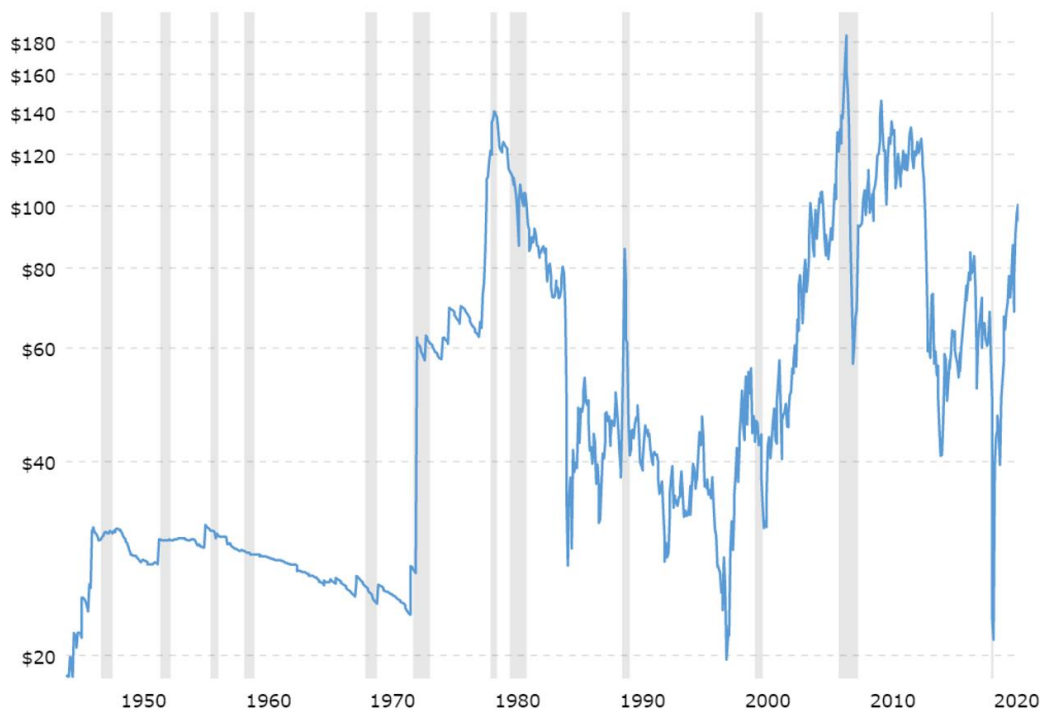
Vi opplyste videre gjennom informasjonsskrivet til informantene om at det vil bli gjort lydopptak av intervjuet og at lydopptaket kun vil være tilgjengelig for veileder og masterstudentene i prosjektgruppen. Datamaterialet vil være lagret i henhold til Nord universitets retningslinjer (2021) og bli slettet så snart transkribering er fullført og godkjent. Informantene vil bli bedt om å gi samtykke til denne studien, bekrefte at de deltar frivillig, og godta at vi behandler dataen som de gir oss under intervjuet.

Videre har vi gjennom vår rolle som forskere sikret at opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, og at det kun er oss og vår veileder som har tilgang til disse lydfilene. Personopplysninger og lydopptak fra intervjuet slettes senest innen 30.06.2022. Datamaterialet vil fra senest 30.06.2022 være anonymisert og arkivert etter Nord Universitets retningslinjer (2021). Den enkelte informant vil heller ikke kunne gjenkjennes i arkivert datamateriale eller i publikasjoner, og vi har innrettet oss etter lovverket beskrevet i personopplysningsloven (Personopplysningsloven, 2022).

4 EMPIRISK KONTEKST

Petroleumsnæringen har siden oljen ble en etterspurt energikilde stått ovenfor markedsendringer som har hatt stor innvirkning på tilbud og etterspørsel etter denne råvaren (Hamilton, 2013). Den første oljekrisen kom allerede i 1862 hvor etterspørselen etter olje økte kraftig. Prisen på olje økte som følge av skattelegging av konkurrerende energikilder, og i tillegg kom utbruddet av den amerikanske

borgerkrigen, som skapte en økning i etterspørsel og bidro til at prisen på olje steg ytterligere (Hamilton, 2013, s. 238). Siden den gang har vi sett store svingninger i etterspørselen og markedsprisen til denne energikilden (Hamilton, 2013, ss. 259 - 261). Prisutviklingen fra etterkrigstiden til mars 2022 er illustrert under i Figur 12 (Macrotrends, 2022).



Figur 12: Endring i oljepris (Macrotrends 2022)

Etter oljeeventyrets start (Regjeringen, 2021) har flere forhold påvirket markedssituasjonen til råolje; geopolitiske og makroøkonomiske forhold, ressursrisiko som påvirkes av økende produksjon av amerikanske skiferolje og motsetninger mellom ulike religioner i Midtøsten for å nevne noen. Alle disse faktorene har vært store bidragsyttere til den store oljekrisen som oppstod i tidsrommet 2014–2018 (Yergin, 2020, s. 376) som resulterte i et fall i oljeprisen fra 108 dollar i juni 2014 til under 40 dollar i 2016 (Macrotrends, 2021).

Tabellen under viser hvordan disse forholdene har påvirket oljeprisen fra 1947 frem til oljekrisens start i 2014 (Hamilton, 2013).

Årstall	Prisendring	Oljepris pr fat WTI	Faktorer	Forhold
1947 - 1948	Økning på 80%	-	Etterspørsel etter olje øker kraftig Utviklingen etter 2. verdens krig hvor bilen for alvor blir allemannseie Høyere etterspørsel enn tilbudet av olje	Makroøkonomisk
1952 - 1953	Økning	-	Koreakrigen som resulterte i regulering av oljeprisen I tillegg ble det lagt begrensninger på import av olje fra Iran Samt streik blant oljearbeidere i USA gjorde at tilgangen på olje ble redusert	Geopolitisk
1956 - 1957	Økning	-	Striden rundt Suez-kanalen utvikler seg til en militæraksjon som resulterte i blokade av kanalen og ødelagte oljeledninger som hindret oljen i nå markedet Striden resulterte i en reduksjon av den totale oljeproduksjonen med mer enn 10%	Geopolitisk
1969	Økning på 15%	3.09 USD	Streik blant oljearbeidere i USA Brudd i den Trans-Arabiske oljeledningen i Syria	Geopolitisk
1973 - 1974	Økning	6.87 USD	OPEC innfører embargo mot eksport av olje til land som støttet Israel i den fjerde Arabisk-Israelske krigen, også kalt Oktoberkrigen OPEC besluttet å kutte ned produksjonen med 5% per mnd. til konflikten ble løst Prisen ble doblet, så firedoblet, hvor prisen stabiliserte seg på 11.65 dollar fatet	Geopolitisk
1978 - 1979	Økning	12.64 USD	Den iranske revolusjon Streik blant oljearbeidere i Iran reduserte produksjonen med 7% av global produksjon Etterspørselen er igjen høyere enn tilbudet	Geopolitisk
1980 - 1981	Økning	31.77 USD	Iran - Irak krigen Reduserte global produksjon med 6% Oljeprisen mer enn doubler seg	Geopolitisk
1981 - 1986	Nedgang	12.51 USD	Priskollaps Etterspørsel etter olje faller Saudi-Arabia reduserte produksjonen med 75% uten at det påvirket prisen nok De tiltok produksjon med det utfallet at prisen nådde et bunnivå på nærmere 12 USD pr. fat i 1986	Ressursrisiko
1990 - 1991	Nedgang	16.64 USD	Irak invaderer Kuwait Prisen økte raskt ved krigens utbrudd grunnet frykt for spredning til Saudi-Arabia og dermed påvirke produksjonskapasiteten i Midtøsten Etter at prisen på olje var oppe på 20 dollar fatet, falt det igjen ned til 16 dollar under krigen ettersom konflikten ikke spredde seg	Geopolitisk
1997 - 1998	Nedgang	12.00 USD	Krise i Øst-Asia Finanssystemet i Thailand, Sør-Korea og tilhørende land opplever usikkerhet rundt finanssystemene sine Investorer tviler på økonomisk vekst i disse områdene hvor man opplever nedgang i økonomien. Oljeprisen følger etter hvor den når et lavpunkt på under 12 USD per fat	Makroøkonomisk
1999 - 2000	Økning	30.37 USD	Ny industrialisering Ny etterspørsel etter olje og oljeprodukter Man får en økning i oljeprisen på 38%, hvor den etter hvert faller i slutten av år 2000	Makroøkonomisk
2002 - 2003	Økning	31.07 USD	Streik i Venezuela fører til reduksjon i oljeproduksjonen USA går inn i Irak som øker etterspørselen etter olje, mens produksjonen går ned i Irak	Geopolitisk
2007 - 2008	Økning	142.00 USD	Generell økonomisk vekst Oljeforbruket vokste med 5 millioner fat per dag, eller 3% årlig Redusert oljeproduksjon fra etablerte felt påvirket tilbudet	Makroøkonomisk
2008	Nedgang	61.92 USD	Global finanskriser Etterspørsel synker Verden går inn i resesjon	Makroøkonomisk
2014 - 2016	Nedgang	40.34 USD	Utvinning av skiferolje blir økonomisk bærekraftig grunnet ny teknologi Olje fra Libya blir igjen tilbudt i markedet OPEC ville ikke bremse produksjonen Tilbudet blir høyere enn etterspørselen Førte igjen til investeringskutt hos oljeselskapene	Makroøkonomisk Ressursrisiko

Tabell 8: Markedskrefter som påvirker oljepris (Hamilton J. D. 2011, s.260)

Oljekrisen i 2014–2018 (Yergin, 2020, s. 376) ble etterfulgt av utbruddet av Covid–19 pandemien (WHO, 2020), noe som markerte starten på det som skulle bli den største krisen i Norge etter andre verdenskrig (Kvinnsland, S., 2021, s. 22). Utbruddet av viruset førte til at regjeringen besluttet å stenge ned samfunnet den 12. mars 2020, hvor våre grenser, økonomiske virksomheter, skoler, kollektivtrafikk m.m. ble rammet av nedstengingen (Kvinnsland, S., 2021, s. 20). Oljeprisen falt sammen med at den globale økonomiske aktiviteten falt (Axelsen, G., s. 52). Som et eksempel ble flytrafikken redusert med 95% (Avinor, 2020), noe som var en klar bidragsyter til at etterspørsel etter olje falt dramatisk (Yergin, 2020, s. 376).

Pandemien førte til at BNP for fastlands-Norge falt med 145 milliarder kroner (SSB, 2021, s. 7) og oljeprisen nådde sitt historiske lavpunkt april samme år, med en oljepris på 20.16 dollar (Macrotrends, 2021). Pandemien skapte en drastisk endring i petroleumsinvesteringene (SSB, 2021, s. 17) og førte norsk økonomi inn i det kraftigste tilbakeslaget siden andre verdenskrig (Kvinnsland, S., 2021, s. 28).

Med over 150.000 jobber som kan knyttes til petroleumsnæringen i Norge (SSB, 2021) og den avhengigheten norsk økonomi har av inntekter fra petroleumsnæringen (Opstad, 2020, s. 24) vil endringer i markedsituasjonen ha ringvirkninger også ut ifra et samfunnsøkonomisk perspektiv (Opstad, 2020, s. 22). Investeringsplaner fra oljeselskapene peker på at den samlede investeringsaktiviteten vil fortsette å reduseres ytterligere i 2022 (SSB, 2021). Skattetiltakspakken (Stortingsmelding, 2021) som Stortinget vedtok i juni 2021 og utsikter til en høyere oljepris vil trolig bidra til økt aktivitet i 2023 og 2024. Da ventes petroleumsinvesteringene å stige med henholdsvis 10% og 4% (SSB, 2021). Regjeringen ønsker fortsatt å legge til rette for høyt aktivitetsnivå på norsk sokkel (Regjeringen, 2021) og dermed bidra til å skape bedre forutsetninger for investeringer tilknyttet petroleumsvirksomheten (SSB, 2020).

5 EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske analyser om hvordan bedriften vi har studert strategisk responderer på kriser og hvordan den har lært og nyttiggjort krisehåndtering fra en krise til en annen. Våre empiriske funn fremstilles som rike historier hvor vi gjenforteller og setter sammen informantenes refleksjoner og meninger om responser på krise og lærdom. Før vi presenterer vår empiri gjør vi en kort presentasjon av casebedriften vi har studert. På grunn av sensitiv informasjon vil det ikke være en utfyllende beskrivelse om bedriften. Vi har også valgt å ikke omtale informantene med nummer eller pseudonymer for å unngå at disse uttalelsene kan settes i sammenheng og utfordre informantenes anonymitet.

Casebedriften ble etablert i Norge i 1998 og har i dag omtrent 500 ansatte og kontorer i mer enn 15 land. Bedriften leverer tjenester innen engineering, inspeksjon og integritetsstyring som bidrar til at kundene kan oppnå sine mål med tanke på maksimal produktivitet, oppetid og driftseffektivitet gjennom kostnadseffektive løsninger. Bedriften skaper bærekraftige løsninger for aktører innen olje og gass, fornybar energi, infrastruktur og maritim sektor.

5.1 Strategiske responser på kriser

I det følgende kapitlet presenterer vi empiriske funn angående strategiske responser. Kapitlet er delt opp i underkapitler som tar for seg ulike aspekter ved bedriftens strategiske responser på oljekrisen og Covid-19 pandemien. Responstid omhandler hvor lang tid det tok før bedriften responderte på krisene, organisasjonsstruktur omhandler omorganiseringer og organisasjonskultur som omhandler hvordan de strategiske endringene har påvirket organisasjonskulturen. Det er et eget underkapittel som omhandler personell siden de strategiske responsene i begge krisene innebar flere runder med oppsigelser, permitteringer og ulike reduksjoner i lønnsbetingelser. Videre omhandler underkapitlet marked de store markedsendringene som bedriften opplevde under begge krisene, og til slutt vil vi presentere noen av de bedriftsøkonomiske aspektene ved krisene.

5.1.1 Responstid

I flere av dybdeintervjuene kom det frem at oljekrisen var den første krisen bedriften hadde opplevd siden selskapet ble etablert i 1998. I perioden 1998 til 2014 hadde det vært konstant vekst, og flere av informantene forteller at bedriften var helt ukjent med tilbakegang. En av informantene forteller at *«om du ser på bedriften frem til 2014, så var det på en måte en naiv bedrift som aldri hadde hatt motgang. Aldri hatt nedgang i omsetning noen gang»*. Bedriften hadde vokst omtrent 25% hvert år, både i omsetning og i antall ansatte. De hadde også god vekst i 2014, og i oktober 2014 hadde bedriften omsetningsrekord. Men når oljekrisen inntraff høsten 2014, opplevde bedriften noe som beskrives som et voldsomt dropp i omsetning i løpet av to til tre måneder.

Til tross for at bedriften opplevde reduksjon i omsetning fra måned til måned, tok det lang tid før ledelsen anerkjente at de sto i en krise. En sier at:

«Det var sånn at vi hadde vokst konstant i 16 år da oljekrisen kom, og var helt ukjent med tilbakegang. På den måten kan du si at vi ikke var forberedt, ingen av oss. For vi hadde aldri opplevd det før da. Så om vi ikke vokser er det bare en medisin, og det er å jobbe enda hardere, og kjøre enda mer på med salg».

Videre forteller informanten at *«vi tenkte jo ikke at vi var i ei krise først, eller når omsetningen begynte å synke da, måned for måned, så tenkte vi fortsatt ikke at vi var i ei krise»*. En av de andre informantene bekrefter at bedriften hadde økt fokuset på salgsarbeid i begynnelsen av oljekrisen. Dette økte fokuset på salgsarbeid kan ansees som bedriftens første strategiske respons på krisen. En av de som var ansvarlig for salg hadde sagt at *«jo flere folk du skaffer, jo mer kan jeg selge. Det var ingen stopp på det, rett før det smalt da»*. Dette forteller noe om fokuset bedriften hadde hatt på salgsaktivitet og vekst, og dette fokuset fortsatte inn i oljekrisen.

Informanten forteller videre at ledelsen hadde fått flere signaler om endringer i markedet:

«Vi fikk jo forskjellige signaler gjennom media og kilder at det var en endring på vei [...]. Vi fikk indikasjoner og skjønnte at oljeprisen skulle ned og at kostnadene skulle ned. Det fikk vi jo klare signaler om, men hvor hardt det skulle ramme oss, det var jo vanskelig å si».

Bedriften hadde fått tydelige signaler om endringer i markedet og hadde også over en lang periode opplevd en betydelig reduksjon i omsetning. Dette fortsatte over en lang periode inn i 2015, og det økte fokuset på salg ga ikke tilstrekkelig effekt på bedriftens omsetning. Det var ikke før sommeren 2015 at det ble tatt grep, omtrent ni måneder etter at oljekrisen inntraff. En av informantene forteller at bakgrunnen for at det tok tid før de responderte var lite erfaring med kriser:

«Det var fordi at vi ikke hadde erfaring, i alle fall ikke i ledelsen. Vi hadde det nok i styret, men i ledelsen hadde vi lite erfaring med sånne ting. Så vi burde ha begynt å gjøre tiltak ni måneder før vi gjorde det da. Så vi var ni måneder for sent ute og jeg tror at det kostet oss 60 millioner kanskje, som vi kunne ha unngått å tape, om vi hadde vært på hugget og hadde vært igjennom en krise før. Så det tok egentlig ni måneder med krise før vi skjønnte at vi var i ei krise og at vi måtte bruke andre verktøy enn vi hadde tenkt».

Sommeren 2015 begynte bedriften å ta grep og gjorde betydelige endringer i organisasjonsstrukturen, gjennomførte flere oppsigelsesrunder og kuttet kostnader i forbindelse med personell, nedleggelse av en av lokasjonene, salg av eiendeler, og reduserte kostnader i forbindelse med utviklingsprosjekter og investeringer. Informantene forteller at det ble tatt store grep i løpet av høsten 2015, men at bedriften totalt brukte tre år på å respondere på oljekrisen.

I forbindelse med Covid-19 pandemien, forteller en av informantene at de første meldingene om Covid-19 kom i slutten av 2019:

«Første melding kom inn i november-desember 2019. Så kom det [...] bekymring for at vi hadde solgt inn et prosjekt på 30 millioner [...] som krevde at vi hadde personell i Kina, og vi opplevde at vi ikke fikk personell inn i landet. Sånn at det var de første tegnene, men vi

hadde vært igjennom fuglepidemi, SARS og andre typer virus. Slik at det var ikke mange av oss, i november-desember, som tenkte at dette kom til å ramme oss i det hele tatt».

Bedriften hadde fått tidlige signal om en potensiell epidemi eller pandemi, men tenkte ikke i slutten av 2019 at bedriften ville rammes av Covid-19. Derimot gikk bedriften inn i et nytt år med fokus på videre vekst i omsetning. Om budsjettet for 2020 og starten på det nye året fortelles det at: *«[...] vi gikk inn i 2020 med et budsjett med ganske kraftig vekst. Mye mer enn markedet da. Og vi lå jo 20% foran budsjett i januar, februar og halve mars. Halve mars!»*. Bedriften hadde gode resultater i begynnelsen av 2020 og hadde i begynnelsen av året god tro på at de ville nå budsjettet for 2020 med 20% vekst i omsetning. Flere av informantene forteller også at det ble gjort mange ansettelser i januar og februar 2020 med bakgrunn i den høye aktiviteten og planene for videre vekst.

Søndag 1. mars ble det avholdt et møte med konsernledelsen, der de første diskusjonene startet angående potensielle scenarier som kunne oppstå på grunn av Covid-19. Den kommende uken skulle konsernledelsen reise og besøke alle regionene for å sette i gang den årlige strategiprosessen. En av informantene forteller om besøket i en av regionene og sier at *«vi la planer for vekst. Men så snakket vi også om at vi må ha en beredskapsplan dersom dette sprer seg»*. Dette foregikk i den første uken av mars 2020, og samtalene om vekst endret seg fort til å handle om beredskapsplaner og krisehåndtering.

Mandag 6. mars ble det avholdt krisemøte med styret. Flere av informantene beskriver at flere ulike scenarier ble diskutert med tanke på hvor alvorlig situasjonen kunne komme til å bli for bedriften:

«Vi hadde krisemøte 6. mars og bestemte at vi skulle nedbemanne. Og vi bestemte et scenario med negativ oljepris, total nedstenging og effektene av det. Så brukte vi Rystad sin rapport, med 15–20 millioner fall i etterspørsel etter olje, total katastrofe for vårt marked og mulighet for 50% fall i omsetning».

Det ble også sagt at *«det kom til å bli det største fallet i omsetningen noen gang. Og det kom til å vare i 18 måneder»*. I konsernledelsen var det enighet om at *«nå skal vi ikke gjøre det samme som i 2014 [...] og innstillingen var at det er bedre å gjøre for mye enn for lite»*.

Bedriftens innstilling til Covid-19 i begynnelsen av mars var at de opplevde tre sammenfallende kriser.

1) Coronavirus som en kortsiktig krise med en horisont på 6 måneder. Driftsinntektene i Asia hadde blitt betydelig påvirket og bedriften mente at det også ville være en negativ påvirkning i flere regioner. Det ble estimert at driftsinntektene ville bli redusert med 25–75%.

2) Coronavirus som en langsiktig krise med en horisont på 6-18 måneder. De forventet en global nedgangskonjunktur i 2020 som følge av Covid-19 pandemien, handelskrig og den generelle situasjonen i verden.

3) Krig om markedsandeler i oljesektoren med en horisont på 24 måneder. Sammenbruddet i OPEC uken i forveien ble ansett som en mulig pådriver for en lang og dyptgripende krise innen olje- og gasssektoren.

Konsernledelsen mente at disse krisene ville få omfattende konsekvenser for bedriften og at det var nødvendig å gjennomføre omfattende og drastiske kostnadsreduksjoner raskt for å tilpasse seg situasjonen. I løpet av en til to måneder hadde bedriften gjennomført permitteringer og oppsigelser, og alle planlagte investeringer og utviklingsprosjekter hadde blitt stanset.

En av informantene sammenligner responstiden på oljekrisen og Covid-19 pandemien og sier at «*så tror jeg at alle kostnadsgrepene som vi brukte tre år på, gjorde vi i løpet av en til to måneder*». Så det var svært stor forskjell på responstiden for de to krisene. I forbindelse med oljekrisen brukte bedriften ni måneder før de tok grep, og brukte deretter tre år på å gjennomføre tiltak. Mens under Covid-19 pandemien brukte ledelsen noen få dager på å ta grep etter at det ble klart at de sto ovenfor en krise, og alle tiltak ble gjennomført i løpet av en til to måneder.

5.1.2 Organisasjonsstruktur

Flere av informantene forteller om en strategisk endring som ble gjort i organisasjonsstrukturen i forbindelse med oljekrisen. I 2013 hadde bedriften gjort en stor endring i organisasjonsstrukturen, der det ble satt opp en matriseorganisasjon. Den nye organisasjonen var delt inn i en tre divisjoner, der det var en divisjon for ressurser, en for operasjon og en for forretningsutvikling. Hensikten med denne endringen var at bedriften skulle være godt rustet for videre vekst, og bedriften var satt opp med mange støttefunksjoner innen HR, koordinering, IT, salg, forretningsutvikling og ulike fagroller. Ved inngangen av 2014 hadde bedriften over 40 administrative roller.

Matriseorganisasjonen ble beholdt fram til høsten 2015, da det ble bestemt at bedriften igjen skulle gjøre en omorganisering og gå tilbake til avdelingsstruktur. Dette var den samme organisasjonsstrukturen bedriften hadde hatt før omorganiseringen i 2013. Bakgrunnen for omorganiseringen var å redusere kostnader og for å øke fokuset på lønnsomhet. En av informantene forteller om endringene som ble gjort i organisasjonsstrukturen:

«i 2013 gjorde vi en omorganisering, en større omorganisering til disse divisjonene, [...] og midt i krisen så tok vi det tilbake til avdelingsstruktur igjen. Avdelingene er ansvarlige for

både ressurser, salg og å levere i henhold til budsjett. [...] Og så tok vi vekk veldig mye administrativt slik at de måtte løse alt selv. [...] Avdelingene ble små bedrifter i organisasjonen. Og det er bra tror jeg med tanke på å drive lønnsomt».

Informanten forteller videre om de administrative rollene og støttefunksjonene i organisasjonen, og endringene som ble gjort i forbindelse med omorganiseringen i 2015:

«I matriseorganisasjonen var det en god del støtteroller og fagroller, og en ganske stor koordineringsenhet. Der kuttet vi knallhardt [...]. Det har vi prøvd å holde lavt lenge. [...] det er veldig vanskelig å måle den type ressurser på samme måte som andre ressurser som blir solgt mot prosjekter. [...] om du har to personer til å gjøre en oppgave eller tre eller en. Det er ikke sikkert det blir bedre med tre enn med en rett og slett, når det gjelder slike støtteroller. Og så blir veldig mye skjøvet tilbake på de i produksjon da, at de må løse ting selv. Så det ble vel på en måte en sånn strukturendring da. Ja, at den enkelte måtte ordne større deler på en måte. Ta mer administrativt selv».

Det ble gjort store endringer i organisasjonsstrukturen, særlig med tanke på de administrative rollene. Ved inngangen av 2015 var det over førti administrative roller, men etter omorganiseringen høsten 2015, så var det kun ni administrative roller igjen i organisasjonen.

Flere av informantene forteller at matrisestrukturen fra 2013 var lite effektiv og at den hadde ført til mindre fokus på lønnsomhet. En sier om matrisestrukturen at:

«[...] den var ineffektiv den, den var egentlig laget fordi vi skulle vokse [...] i omsetning. Men vi så at vi gikk motsatt vei, vi krympet i omsetning, så [...] det første viktige grepet vi gjorde var at vi omorganiserte tilbake til der vi hadde vært, når vi var et mindre selskap. Når vi gikk tilbake til avdelingsstruktur, så fikk vi god kontroll på Profit & Loss. Vi fikk da, la oss si rundt om i verden hadde vi ni avdelingsledere som hadde ansvaret for Profit & Loss, og da ble ting mye enklere. Det var et lurt grep tror jeg nok.».

Flere av informantene forteller at det raskt ble mer fokus på lønnsomhet igjen etter omorganiseringen og at den nye organisasjonsstrukturen oppnådde ønsket effekt. Bedriften fortsatte med denne avdelingsstrukturen gjennom begge krisene.

5.1.3 Organisasjonskultur

Bedriften ble startet av en gruppe gründere i 1998 med stort engasjement for bedriften og sammenfallende private interesser. Flere av informantene fortalte med innlevelse om sin oppfattelse av en bedrift med godt forankrede verdier, sterk positiv kultur og tett samhold. I hele perioden fra

oppstarten og frem til oljekrisen i 2014 var selskapet i konstant vekst og det opplevdes at de ansatte hadde et sterkt eierforhold til arbeidsoppgavene og en tett tilhørighet til bedriften. Flere av informantene trekker også frem at organisasjonen ikke hadde vært gjennom noen større utfordringer, verken internt eller eksternt før oljekrisen inntraff:

«Vi har på en måte vært i medvind hele veien fra 1998 kan du si, så kulturelt så var vi på en måte litt sånn, hva skal man si, det var det på en måte første slaget i ansiktet som gruppen fikk. Det var bare oppover før det. Selvfølgelig hadde vi møtt på mange utfordringer og sånt, men alle utfordringer ble alltid løst. Vi hadde tro på oss selv, og hadde vært gassellebedrift i mange år. Så vi var veldig fornøyde med kulturen vår og med våre ansatte. Vi jobbet mye med organisasjonskulturen og følte at vi hadde lyktes veldig».

Under den første krisen ble det innført en rekke tiltak som nedbemanning, lønnskutt og omstruktureringer. Det fortelles om at disse tiltakene ble innført gjennom en periode på tre år, og at det i var flere runder med oppsigelser. Den første tiden ble disse tiltakene oppfattet som godt kommunisert og informantene opplevde at de ansatte i stor grad viste forståelse for at tiltakene var riktige og nødvendige:

«Men det var forståelse, blant tillitsvalgte og ansatte var det mye forståelse. Det handlet om å redde selskapet og om å redde arbeidsplassene. Det var ingen vits å bare vente å se hvordan det går, da ødelegger du for flere arbeidsplasser. Så de ansatte hadde forståelse for at noen måtte gå for å trygge de andre sine arbeidsplasser».

Flere av informantene påpeker at dette var en tøff periode, spesielt med tanke på at dette var første gang bedriften hadde møtt betydelig motstand: *«Så når vi kom inn i denne krisen, er det nesten første gang vi hadde sagt opp noen som helst av markedsårsaker eller noe sånt. Så det var en veldig stor endring på omdømmet både internt og eksternt til selskapet».* Men alle informantene var veldig tydelige på at det var nødvendig med oppsigelser for å redde selskapet.

Gjennom oljekrisen ble det også gjort tiltak for å bedre likviditeten og redusere andre typer kostnader, utover nedbemanninger. Informantene beskriver disse tiltakene som delvis nødvendige av økonomiske årsaker, men også viktigheten av den symbolske effekten: *«Vi hadde firmahytter og firmabåter som ble solgt både av symbolske og økonomiske årsaker. Selvfølgelig når det er nedbemanningsprosesser, så er det viktig at du har gjort alt annet du kan gjøre overfor de som blir rammet».*

Informantene forteller om noen endringer i lokasjonene, hvorav spesielt en lokasjon som hadde mye historie for bedriften ble besluttet nedlagt: *«Men vi hadde jo en lang historie i [anonymisert stedsnavn], så det var, hva skal man si. Det var en tung og krevende beslutning å ta da og litt sånn følelsesmessig».*

Gjennom oljekrisen beskriver informantene en ledelsesprosess, hvor det brukes mye ressurser på kommunikasjon og involvering av de ansatte. Informantene uttrykte at de opplevde denne prosessen som god, både for å treffe riktige beslutninger, men også for å sikre tilstrekkelig forståelse for de tiltakene som ble iverksatt.

«Ja, jeg vet ikke om den perfekte balansen finnes, men det er jo viktig selvfølgelig, å tidlig kommunisere med de ansatte at en har utfordringer. Også med tillitsvalgte og generelt informere i organisasjonen, selv om man kanskje ikke har noe spesielt å informere, men at man observerer hva som skjer og at her må vi ta grep».

Alle informantene forteller at ledelsen hadde hyppige informasjonsmøter med de tillitsvalgte og de ansatte, og at det ble informert om bedriftens økonomiske status, om markedet og om tiltakene som ble gjort.

Mot slutten av oljekrisen og videre fortelles det om arbeid med strategi og risikoreducerende tiltak for å gjøre bedriften bedre rustet for neste krise: *«[...] vi jobbet en god del med HR strategi imellom disse krisene som gikk på å redusere risiko. Spesielt med tanke på bemanning».* Ett av disse tiltakene var å øke innleieandelen for å redusere egen eksponering: *«Øke innleieandelen, øke kompetansen på de vi har, [...] passe på at vi rett og slett blir bedre stilt for en ny krise».* Informanten forteller videre at dette var en krevende prosess, fordi at det var flere i ledelsen som ville begynne å ansette igjen, når omsetningen begynte å øke igjen.

Det er tydelig at det var ulike oppfatninger av hvordan dette konkrete tiltaket ble gjennomført og forankret i organisasjonen. Det kommer frem at det var uenigheter i ledelsen om hvor høy innleiegraden burde være. Noen hadde forståelse for tiltaket, særlig med tanke på at dette reduserte risiko: *«Vi kan heller kjøre dyrere hele tiden med å bruke underleverandører, i stedet for fast ansatte, og så [...] har de faste ansatte mye tryggere jobber».* Informanten fortalte videre at: *«dette sank i alle fall veldig inn hos meg og hos noen i ledergruppa, men det er fortsatt en del. Det er nok fortsatt 50% av de ansatte som er uenige».*

I forbindelse med oppsummeringsmøter i etterkant av krisene, så er det noe usikkerhet rundt involvering av de ansatte. En av informantene forteller at det ble avholdt oppsummeringsmøter i ledelsen og med styret:

«Jo, i ledelsen og styret hadde vi nok det, kanskje vi ikke hadde det så mye totalt med alle ansatte [...]. Men med ledelsen og styret hadde vi mange sånne sessions på hva vi hadde lært og hva vi hadde gjort bra mindre bra da. Det hadde vi».

Flere av informantene fortalte og reflekterte over utviklingen i organisasjonskulturen igjennom oljekrisen. Det var tydelig at den langvarige krisen og alle tiltakene som hadde blitt gjort, hadde satt spor i organisasjonen: *«Klart organisasjonen var jo skadet etterpå, holdt jeg på å si, omdømmet internt. Og det var veldig mange som selvfølgelig ikke likte det som skjedde. Og syntes kanskje at [...] ledelsen hiver ansatte foran bussen»*. Men selv om at kulturen hadde en negativ utvikling under krisen, så mente en av informantene at: *«Vi har ikke ødelagt den helt. Men at den fikk skader det gjorde den. Jeg tror det var forståelse for de fleste tiltak, selv om det alltid vil være noe som for en god del vil virke rart»*.

Fra og med 2017 opplevde bedriften vekst i omsetning igjen, noe som fortsatte fram mot neste krise. Informantene forteller at bedriften igjen var i en tilsvarende situasjon som før oljekrisen, med lav innleiegrad og bekymring rundt personalkostnader og likviditet. Det kom frem at flere av informantene var bevisst på at strategien fra oljekrisen om høyere innleiegrad hadde *«sklidd litt ut»*, uten at dette ble korrigert før Covid-19 pandemien:

«Men klart det begynte, vi begynte jo på en måte å gå litt tom for argumenter på denne strategien etter hvert som årene gikk etter oljekrisen. Det var vanskelig å forankre viktigheten av å ha få ansatte på faste kontrakter opp mot det å ha timeskontrakter og innleide for å redusere risiko [...]. Det jeg sa om at vi hadde en hard strategi på å ikke rekruttere for mye, men å bruke mye timeskontraktører og sånt. Det var gradvis blitt utvannet og avdelingslederne hadde tatt helt styring selv. For de hadde ikke helt eierskap til det lenger. Så det var at det var ganske mye rekruttering i den fasen der».

5.1.4 Personell

Gjennom analyse av intervjuene har vi identifisert flere fellestrekk, hvor informantene forteller om strategiske grep eller endringer som ble gjort i forbindelse med personell under krisene. En av de endringene som blir mest diskutert er bedriftens strategi rundt fast bemanning og innleiegrad. Alle informantene forteller om denne fordelingen og det har, spesielt i forbindelse med oljekrisen, blitt satt føringer for hvordan denne «brøken» bør være. Videre ser vi at det mellom krisene har blitt sluppet litt opp for så å komme tilbake i fokus under Covid-19 pandemien.

Mange av de kostnadsreduserende tiltakene under både oljekrisen og Covid-19 pandemien har involvert endringer for de ansatte i bedriften i form av oppsigelser, permitteringer og reduksjoner i lønnsbetingelser. Gjennom oljekrisen ble det gjennomført betydelige nedskjæringer og mange ansatte måtte gå i løpet av høsten 2015:

«Så det var veldig intenst. Og totalt gikk det vel 150 ansatte eller noe i løpet av de månedene. Vi måtte få ned antall hoder for å få redusert lønnskostnadene. Det var det viktigste, men på kompetansekartleggingen så var det slik at vi sa vi ville beholde mest mulig av ingeniørene, sånn at det gikk hardest utover de administrativt ansatte da. Så jeg tror vi gikk ifra at vi hadde over førti administrativt ansatte i inngangen av 2015, [...] så hadde vi vel ni igjen ved utgangen. Så vi reduserte administrasjonen med 75%. Det gikk ut mange ingeniører også, men det var likevel i prosent mest administrerende personell, HR personell og den type personell som måtte gå».

Under oljekrisen ble det også gjennomført ulike lønnsreduksjoner. Administrasjonen og ledelsen tok et prosentvis lønnskutt. Det fortelles også at ledelsen inngikk en avtale med de tillitsvalgte, om en midlertidig avtale på to år med reduserte lønnsbetingelser, med en tilhørende bonusavtale:

«Så vi inngikk en avtale med tillitsvalgte på at vi reduserte lønnsbetingelsene, mot at det kom til å bli utbetalt en bonus, dersom bedriften nådde et visst resultat. Og det endte jo opp med en bonus på 195.000 på hver ansatt».

En av årsakene til at denne avtalen ble inngått, var for å forbedre bedriftens likviditetssituasjon. Bedriften nådde et mye bedre resultat enn betingelsene i avtalen og endte med at alle ansatte vi utbetalt en bonus på 195.000 i 2017.

Under Covid-19 pandemien ble mange av de samme tiltakene iverksatt, men det resulterte ikke på langt nær i like mange oppsigelser: *«Så det var en god del som røk ut. Det ble nedbemanninger og så ble det mange permitteringsvarsel. Men veldig mange av permitteringsvarslene ble trekt, så veldig få permitteringer egentlig ble gjort».* Informanten forteller at det ble ikke nødvendighet med så mange oppsigelser og permitteringer som de først hadde forventet: *«Sommeren 2020 så var etterspørselen tilbake. [...] Det var ikke sånn at vi opplevde en reduksjon i operasjonen. [...] Det var utfordrende med reiserestriksjonene, men kundene trengte oss og det var etterspørsel, så det var en krevende tid».*

Det ble også gjennomført ulike reduksjoner i lønns- og pensjonsvilkår. Konsernledelsen og administrasjonen tok et lønnskutt på 10%. Det ble også satt i gang en prosess for å redusere kompenseringen for offshorearbeid:

«Vi reduserte offshorekompensering og sånt, noe som var krevende prosesser. Altså, en arbeidskontrakt er jo en kontrakt og den er vanskelig å gjøre noe med. For å få igjennom en lønnsreduksjon, det må du ha enighet for å få til, mens lønnsvekst kan man være med å påvirke. Og så har du de tingene som er regulert av et reglement, det kan vi i selskapet være med å påvirke».

I tillegg til disse lønnsreduksjonene, gjennomførte også bedriften en midlertidig reduksjon i pensjon, som ble tilbakebetalt til de ansatte etter en periode på seks måneder. De ansatte tapte ikke noe på dette, men det kom tydelig frem at dette var et grep som skapte misnøye blant de ansatte.

Det fortelles også om effekten av at 75% av administrasjonen måtte gå under oljekrisen. Tilbudet og oppfølgingen av ansatte ble berørt som følge av denne endringen. En av informantene beskriver at bedriften gikk i «survival mode» og at prosesser som ikke førte til direkte inntjening ble nedprioritert:

«Og vi har brukt mindre tid på personalutviklingssamtaler og slike ting. Dette var fordi at vi sa at vi skulle være i «survival mode», så fra 2015 til 2017 så skulle vi kun gjøre ting som bidro til bunnlinje. Og på kort sikt så bidrar ikke medarbeidersamtaler på bunnlinje. Men klart på lang sikt, så blir det ikke mye bunnlinje uten gode medarbeidere».

5.1.5 Lokalteter

Etter at det ble avgjort at det måtte gjøres kostnadsutt i forbindelse med oljekrisen sommeren 2015, ble det gjort en vurdering av alle lokasjonene. I 2014 hadde bedriften kontorer på flere ulike lokasjoner i Norge, samt flere internasjonale kontorer. En av informantene forteller om vurderinger som ble gjort:

«Og så var det noen lokasjoner og sånn som var under gransking [...]. Er det riktig å ha den og den lokasjonen nå? For det var forskjellige ting vi hadde gjort som harmonerte med vekst, men nå måtte vi krympe tilbake igjen, ikke sant. Og sikre at vi skapte verdier [...].»

Flere av informantene forteller at det ble gjort en avgjørelse om å legge ned en av lokasjonene i Norge, og flytte virksomheten til en av de andre eksisterende lokasjonene. En sier at: *«Men vi hadde jo en lang historie i [anonymisert stedsnavn] da, så det var, hva skal man si. Det var en tung og krevende beslutning å ta og litt sånn følelsmessig»*. Selv om avgjørelsen beskrives krevende forteller informanten videre at det var en riktig beslutning og bidro til å redusere husleiekostnader. Virksomheten ble flyttet til en av de andre lokasjonene, bare litt over en times kjøring unna. Så flere av de ansatte ble med videre selv om lokasjonen ble nedlagt.

Under oljekrisen var dette den eneste reduksjonen som ble gjort med tanke på lokaliteter, men det ble også solgt unna andre eiendeler. En av informantene forteller at *«[...] vi hadde lange lister med brainstorming rundt alt av kostnader [...]. Vi hadde firmahytter og firmabåter som ble solgt både av symbolske og økonomiske årsaker»*. Informanten forteller videre at det var viktig for bedriften og overfor de ansatte å vise *«[...] at du har gjort alt annet du kan gjøre overfor de som blir rammet»*. Det fortelles også at det var viktig å redusere mest mulig kostnader for å kunne beholde flere arbeidsplasser.

Under oljekrisen ble det gjort få reduksjoner når det gjelder lokaliteter, men en av informantene forteller at: *«Men vi har bygd mange nye kontorer i perioden, veldig mange. Vi har aldri vokst mer!»*. I perioden 2016 og fram til våren 2022, har bedriften etablert to nye kontorer Norge, samt over ti nye internasjonale kontorer.

5.1.6 Marked

I 2014 hadde bedriften stor eksponering mot olje- og gassmarkedet og opplevde betydelige markedsendringer gjennom oljekrisen. Informantene forteller om flere signaler som fallende oljepriser, og reduksjon i aktiviteten: *«Vi fikk jo forskjellige signaler gjennom media og kilder at det på var en endring på vei [...]. Vi fikk indikasjoner og skjønnte at oljeprisen skulle ned og at kostnadene skulle ned»*. Men det var usikkerhet om hvor hardt dette ville ramme bedriften.

Det ble etter hvert gjort flere analyser på markedene bedriften opererte i. Bedriften hadde store markedsandeler mot boreselskaper:

«Så vi gjorde jo mange analyser på hvilke rigger som kom til å gå i opplag, og hvor stor andel av rigger og installasjoner der vi hadde jobb, som kom til å ha kontrakter fremover da. Og det vi så som kom til å stupe, var veldig mye mot boring. Og boring rammes jo veldig tidlig når det blir endringer i oljeprisen og etterspørselen av olje».

Det ble tidlig klart at boreselskapene ble rammet tidlig i krisen og at dette kom til å gå ut over bedriften. Det ble startet et arbeid for å kartlegge muligheter i andre aktuelle markeder. Om norsk sokkel ble det sagt at:

«Og vi gikk jo ifra 44 aktive flytere på norsk sokkel til 16 [...], så det var mange konkurrenter som la ned kontorer, som gikk til landbasert industri, vindkraft, og renewables og så videre. Vi skulle gå over i disse markedene, men vi sa at vi skulle ha en opportunistisk innstilling til det. Vi lagde en 5-års plan som sa at innen 5 år så skulle 25% av omsetningen vår være innen landbasert industri og fornybar energi. Vi startet ikke umiddelbart en avdeling for det, men vi sendte ut selgere og hadde fokus på disse markedene i salgsarbeidet vårt. Det var tilnærmingen, så det var ikke noe veldig strategisk arbeid på det».

Samtidig påpekes utfordringene med å rettferdiggjøre investeringer rundt innovasjon og utvidede markeder når bedriften hadde behov for tilgjengelige ressurser og kapital til drift og krisehåndtering:

«Så om du taper 7 millioner i måneden, så kan du ikke bruke 4 millioner til på å finne nye markeder og nye tjenester. Så det var veldig fokus på å reparere seg selv, sånn at det vi sa var at vi skal inn på fast drilling, altså det som er fast i bakken, som ikke kan flyttes. Vi skal

flytte over på FPSO. Vi skal flytte over til oljeselskap, og vi skal på sikte oss inn på fornybar energi».

Selv om bedriften ikke økte budsjettet på å finne nye markeder og tjenester, så forteller en av informantene at: *«Vi kuttet ikke noe i salgsressurser selv om vi halverte omsetningen».* Så selv når omsetningen hadde blitt halvert fra høsten 2014 og fram til 2016, så fortsatte bedriften med samme innsats og budsjett for salgsarbeid.

Under oljekrisen opplevde bedriften også endringer hos sine eksisterende kunder, som påvirket driften og lønnsomheten: *«[...] kundene satte jo ned ratene til oss, og jeg husker at det var svært provoserende [...]».* Det ble her referert til en av de store aktørene i oljebransjen. Det opplevdes som at det var små og mellomstore leverandører til oljebransjen ble hardest rammet, mens det ble gjort mindre tiltak blant de største aktørene:

«En ting er at man er i en krise, men at det er initiert av de store selskapene som skal ha bedre, det var noe det som, mer sånn politisk, føltet svært urettferdig på den tiden, husker jeg. Det gjør det for så vidt fortsatt da [...]».

5.1.7 Bedriftsøkonomiske aspekter

Flere av informantene forteller at bedriften hadde hatt kontinuerlig vekst i omsetning siden oppstarten i 1998 og i 2014 hadde bedriften omsetningsrekord. Men i begynnelsen av oljekrisen opplevde bedriften tidlig en reduksjon i omsetning. En av informantene forteller:

«[...] i oktober 2014 så hadde [casebedriften] den høyeste omsetningen vi hadde hatt noensinne. Og så fikk vi et voldsomt dropp fra oktober til desember. Det skjedde i løpet av to til tre måneder, så det traff veldig kjapt. [...] det vi opplever nå er at de som er i drift har gode dager, men de som er på prosjekt har ikke så gode dager. Og det var motsatt i begynnelsen av krisen for de som hadde lang ordrebok. De hadde det egentlig ganske bra år i 2014 og 2015, mens [casebedriften] ble truffet veldig kjapt».

I 2015 fortsatte reduksjonen i omsetningen for bedriften. Selv om bedriften hadde et høyt fokus på salgsarbeid fram til sommeren 2015, resulterte ikke denne innsatsen i en økning i aktivitet og omsetning. Etter sommeren 2015 ble det klart at det måtte gjøres andre grep for å bedre situasjonen. En av informantene forteller om aksjonene som ble tatt i forbindelse med oljekrisen etter sommeren 2015:

«Det jeg husker at vi gjorde. Ja, hvor mye hadde vi tapt da? [...] vi begynte ute i 2015, etter sommeren 2015 kanskje, og da hadde oljekrisen pågått siden høsten 2014. Da gikk vi

igjennom hele selskapet. Alle arbeidsprosesser, alle kostnader, alle inntekter, og absolutt alt. Og så summerte vi det opp, og kalte det ei bro til lønnsomhet. I denne oppsummeringen kunne vi se dagens status, og det ble avgjort at vi skulle ha 10% på bunnlinja i [casebedriften] [...]. Så gikk vi igjennom alle kostnadene og alle aktivitetene i [casebedriften], og dermed kunne vi se hva vi måtte gjøre for å øke lønnsomheten og oppnå målet om en bunnlinje på 10%».

Informanten reflekter videre over at ledelsen hadde brukt lang tid på å respondere på oljekrisen, og som konsekvens, så hadde de tapt store summer. Men når de først hadde gått igjennom bedriftens kostnader og lagd det de kalte en bro til lønnsomhet, så var de handlekraftige:

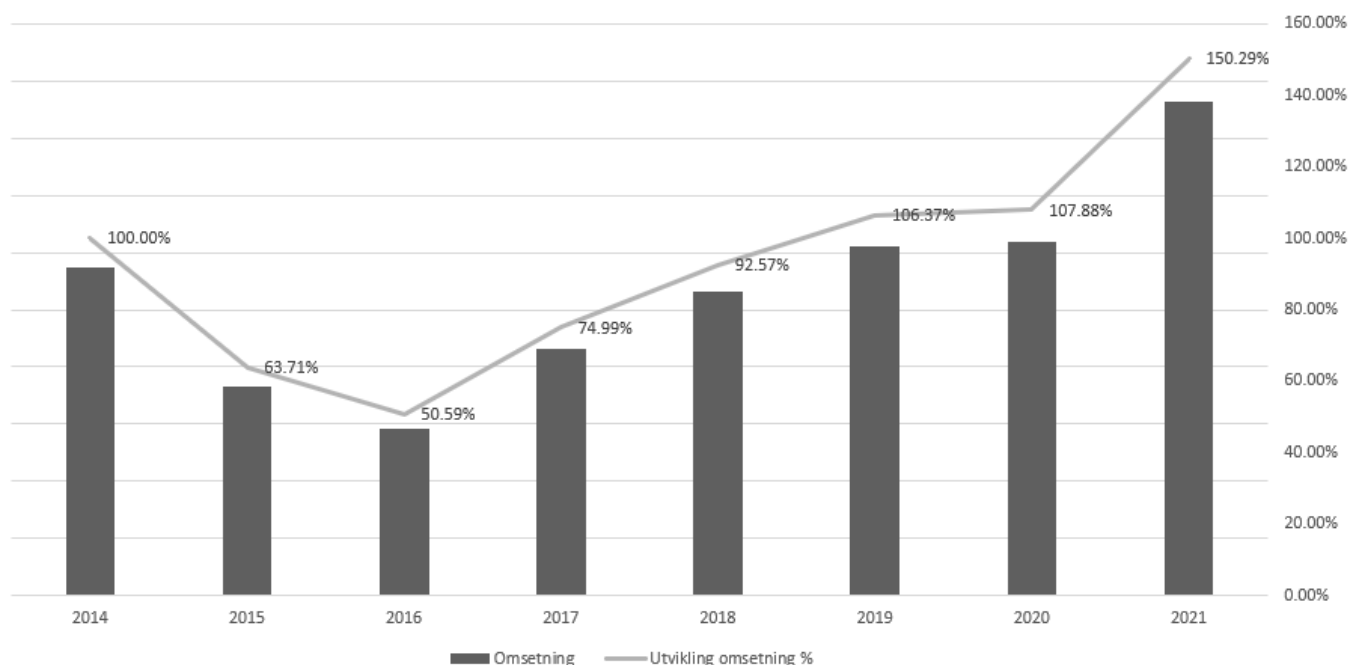
«Så vi gjorde nok litt som alle andre gjorde da, og vi var litt sent ute. Men jeg tenker at når vi først lagde den broa og så hva vi måtte gjøre, så var vi veldig handlekraftige da. Så da gjorde vi alt vi skulle da. Kanskje pluss litt til, og så ble vi jo kjempelønnsomme».

Figur 13 under illustrerer utviklingen av bedriftens omsetning fra begynnelsen av oljekrisen i 2014 fram til 2021. I grafen er det er tatt utgangspunkt i bedriftens omsetning i 2014, og kurven viser den prosentvise endringen sammenlignet med 2014. I og med at bedriften er anonymisert på grunn av sensitiv informasjon, er det ikke ønskelig å presentere årsregnskapene for perioden, men å presentere en illustrasjon av utviklingen bedriften har hatt i omsetning siden oljekrisen i 2014.

Fra 2014 til 2016 ble omsetningen til bedriften halvert og en av informantene forteller om utviklingen i omsetningen under oljekrisen i perioden 2014 til 2016: *«Vi gikk ifra [anonymisert beløp] til [anonymisert beløp] i konsernet. Så vi ble halvert på en måte».*

Fra og med 2017 og frem til 2021 har bedriften hatt kontinuerlig vekst i omsetning. Man kan se av fremstillingen at bedriften ikke opplevde et tilsvarende dropp i omsetning i forbindelse med Covid-19 pandemien, sammenlignet med oljekrisen. Bedriften hadde budsjettert med 20% økning i omsetning i budsjettet for 2020, men hadde en liten økning sammenlignet med 2019. 2020 hadde startet i henhold til budsjett, men etter mars 2020 opplevde bedriften en noe redusert omsetning. Men flere av informantene bekrefter at markedet og etterspørselen raskt var tilbake og at permitteringene som hadde blitt gjort i mars 2020, raskt ble opphevet: *«Vi tok de permitterte ansatte inn i arbeid etter hvert. Noen av permitteringene ble midlertidig opphevet, men etter hvert gikk vi over til å avslutte alle permitteringene. Dette holdt vi på med hele våren 2020».*

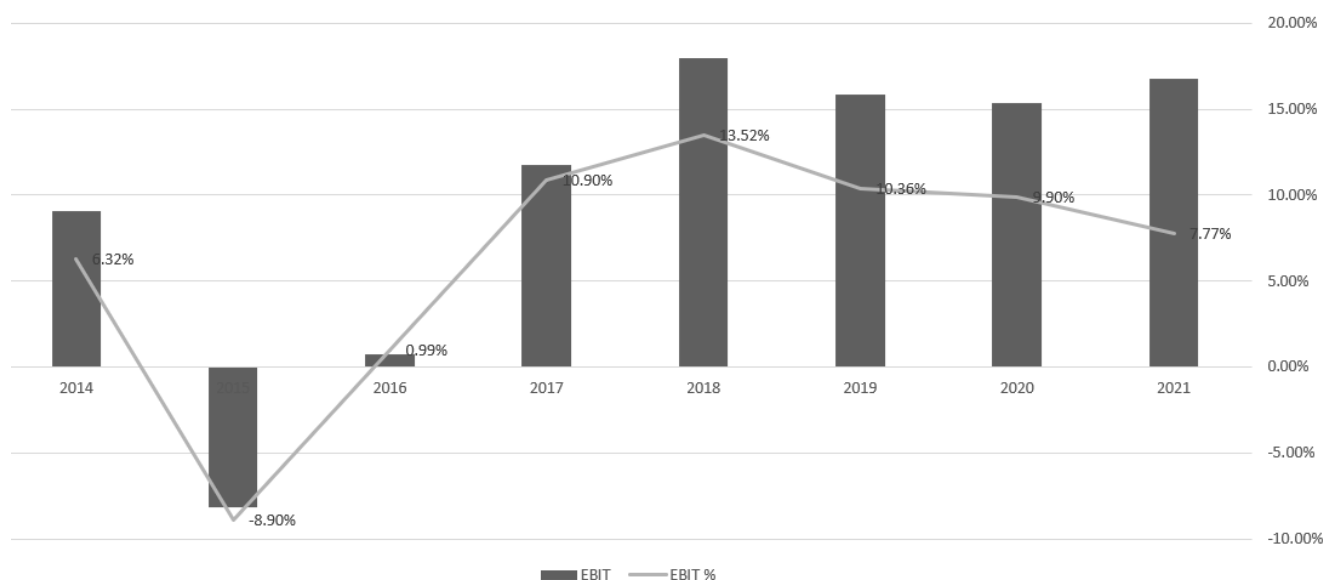
Casebedrift omsetning 2014-2021



Figur 13: Casebedrift omsetning 2014-2021

Figur 14 under viser en illustrasjon av bedriftens EBIT i perioden 2014 til 2021. Figuren viser at bedriften også hadde et voldsomt dropp i EBIT under oljekrisen, og særlig i 2015 med -8.9% . Men etter at bedriften tok grep og reduserte kostnadene i 2015 til 2017, så var det en stigende kurve i fra 2016 til 2018. En av informantene fortalte om et strategidokument fra 2016, der det sto at bedriften skulle ha vekst i omsetningen, men at det var enda viktigere med lønnsomhet: «vekst vil vi ha, men det er viktigere med lønnsomhet». Informanten reflekterte videre over at dette var en endring i strategien som tidligere hadde vært veldig fokusert på vekst, med klare omsetningsmål for flere år framover: «det var en veldig klar vurdering fra vekst til lønnsomhet, og en veldig klar vridning og på at vi skulle fokusere mer på kostlederskap». Både informasjonen fra informantene og bedriftens resultat tyder på at bedriften lyktes med denne strategien, og økte lønnsomheten betraktelig frem til 2018. I perioden 2019 hadde bedriften en reduksjon i EBIT fra 13.5% året før og ned til 10% , og fra og med mars 2020 var bedriften i en ny krise. Men bedriften opplevde heller ikke et like stort dropp i lønnsomhet under Covid-19 pandemien, sammenlignet med oljekrisen. En annen viktig faktor i forbindelse med lønnsomheten for perioden 2016 og fram til 2022 er bedriftens satsninger med over ti nye internasjonale kontorer, og to nye kontorer i Norge.

Casebedrift EBIT 2014-2021



Figur 14: Casebedrift EBIT 2014-2021

I forbindelse med Covid-19 pandemien, er det flere av informantene som snakket om bedriftens likviditetssituasjon. Dette ble ikke nevnt av informantene i like stor grad i forbindelse med oljekrisen. Under Covid-19 pandemien hadde ledelsen og finansteamet høyt fokus på likviditet i alle regionene:

«Så kontrollerte teamet hadde veldig konkrete oppgaver og det var fokus på å konservere cash. Så vi hadde et mye høyere fokus på fakturering enn vi noen gang hadde hatt tidligere, og vi fulgte tett opp på alle kundefordringer. Vi hentet inn mye mer penger enn vi noen gang hadde gjort. Dette var blant annet i form av ulike støtteordninger og lån. Dette var svært viktig for å stå igjennom krisen».

Informanten fortalte videre at dette hadde svært høy prioritet, og at det var tett oppfølging i alle regionene. Det ble målt og fulgt tett opp hvor lang tid det tok for prosjekter ble fakturert, og det var tettere oppfølging enn tidligere på kundefordringer. Det ble også gjort risikovurderinger av alle kundene bedriften hadde kontrakter med. I flere land mottok bedriften støtteordninger som bidro positivt til likviditetssituasjonen, og til at bedriften i enkelte land unngikk å måtte gjennomføre permitteringer og oppsigelser.

En av informantene reflekterte over dette med likviditetssituasjonen under Covid-19 pandemien, og opplevde at situasjonen ikke ble kommunisert på en like god og åpen måte som bedriften hadde gjort med andre problemstillinger tidligere: *«Jeg har en mistanke om at vi egentlig underkommuniserte den reelle problemstillingen for selskapet. Vi satt nok litt i større likviditetsproblemer enn vi kommuniserte til våre ansatte».* Informanten forteller videre at de kostnadsreducerende tiltakene som ble gjort «var

nødvendige og det hadde effekt. Men det ble ikke kommunisert godt nok». Og dette førte til at det ikke var forståelse i organisasjonen for tiltakene som ble gjort: «Men det førte jo til at ikke var forståelse i organisasjonen og det fører til misnøye. Det går ut over lojalitet og internt omdømme og det tar jo lang tid å bygge opp igjen».

5.2 Organisasjonell læring

I det følgende kapittelet presenterer vi våre empiriske funn innen organisasjonell læring. Underkapitlene følger samme struktur som kapittel 5.1, hvor vi først tar for oss endringer i bedriftens responstid fra oljekrisen til Covid-19 pandemien og hvordan erfaringer rundt viktigheten av rask og tydelig strategisk respons ble nyttiggjort. Deretter ser vi på hvilke effekter de strategiske responsene har hatt på bedriftens organisasjonsstruktur og hvordan organisasjonskulturen utviklet seg gjennom krisene. De enkelte kostnadsreducerende tiltakene og restriksjonene under Covid-19 pandemiens påvirkning på personellet og bedriftens lokasjoner blir omtalt i egne underkapittel. Før vi avslutningsvis ser vi på hvordan bedriften håndterte markedsendringer under Covid-19 pandemien basert på kunnskapen de hadde opparbeidet seg under oljekrisen, og i hvilken grad de nyttiggjorde erfaringer med tanke på bedriftens resultat og likviditet.

5.2.1 Responstid

Da oljekrisen traff i 2014, tok det lang tid før ledelsen anerkjente at bedriften sto i ei krise. Etter ni måneder med krise begynte bedriften å gjøre kostnadsreducerende tiltak. En av informantene forteller om de første tiltakene som ble gjort i forbindelse med oljekrisen etter sommeren 2015:

«Jeg tror vi halverte antall ansatte [...]. Og gjorde ingen andre kostnadsreducerende tiltak enn utførende kapasitet frem til høsten 2015. [...] Og så gikk det nesten et år før vi begynte å se på indirekte, altså overhead kost og den type ting. [...] Den prosessen husker jeg veldig godt, og jeg husker et innlegg jeg hadde til styret der det ble sagt at vi skal kutte andre kostnader med 80%. Dette var innstillingen til ledelsen, og styret stilte seg spørrende til om dette var gjennomførbart. Vi sa at det er det egentlig ikke. Det kan godt hende at det er umulig, men om vi ikke får det til har vi heller ikke et selskap».

Informanten forteller videre at fra oljekrisen startet i 2014 og fram til 2016 ble omsetningen i konsernet halvert. Det ble tatt grep for å redusere kostnader fra og med sommeren 2015 og fram til 2018.

En av informantene kommenterte at de ansatte mente at det ble gjort for mye kostkutt og for mange oppsigelser i forbindelse med oljekrisen og at det opplevdes som at «ledelsen hiver ansatte foran

bussen. Mens når du snakker med styret og ledergruppa, så sies det at vi ikke har gjort nok og ikke fort nok». Alle informantene er samstemte om at aksjonene ble tatt alt for sent i forbindelse med oljekrisen, og at det førte til at bedriften tapte store summer.

Da bedriften anerkjente at den sto i en ny krise i forbindelse med Covid-19 pandemien i begynnelsen av mars 2020, tok ledelsen raskt grep. En forteller at:

«I mars 2020 så sendte ut varsler og permitterte så å si alle ansatte. Og da var det endringer i de reglene i forbindelse med permitteringer, med tre dager varslings tid og forskjellig. Vi kjørte på og begynte å planlegge nedbemanning. Og det var veldig mye administrasjon, for det var jo en operasjon. Det var ikke sånn at vi opplevde en reduksjon i operasjonen. Det var jo drift, men gradvis begynte det å komme noen begrensninger. Det var jo mest reiserestriksjonene og sånt, som gjorde det vanskelig. Men kundene trengte oss og det var jo etterspørsel, så det var en krevende tid. Så satte vi i gang med nedbemanning også. Forhistorien var jo at vi var jo en vekstperiode rett før det da, det var vi».

Videre forteller informanten at: *«Så det var en god del ansatte som røk ut. Det ble nedbemanning og så ble det mange permitteringsvarsel. Men veldig mange av permitteringsvarslene ble trekt, så veldig få permitteringer ble egentlig gjort».*

Flere av informantene forteller at det var ulike utfordringer i de ulike regionene, i hovedsak på grunn av ulike restriksjoner, men også på grunn av ulike støtteprogram. Så det ble ikke gjennomført permitteringer og nedbemanning i alle landene. Men det ble utarbeidet ulike scenarioer med tanke på fall i omsetning med tilhørende aksjonsplaner for alle avdelingene og juridiske enhetene.

Alle informantene bekrefter at alle grep som ble tatt i forbindelse med Covid-19 pandemien ble gjort i løpet av en til to måneder. En sier at: *«Så jeg tenker at i 2020, så tilpasset vi oss kjapt og vi gjorde på en måte det vi skulle da. Tror jeg [...] og planen var jo på en måte klar fra forrige runde».* En annen bekrefter at mange dokumenter og maler fra oljekrisen ble gjenbrukt i forbindelse med Covid-19 pandemien:

«Men ellers, i begge krisene, når vi hadde nedbemanning, så ble vi enige om at det var kompetanse og kompetansekartlegging som var hovedkriteriet for utvelgelse. [...] Så der gjenbrakte vi en god del prosesser. Vi hadde en del prosessbeskrivelser, og vi gjenbrakte ganske flere interne dokumenter imellom disse krisene da. Så vi hadde ganske god nytte av den første krisen når vi satte i gang med responsen på den andre».

Flere av informantene bekreftet at flere interne dokumenter og maler fra oljekrisen ble gjenbrukt under Covid-19 pandemien, og at dette var med på å bidra til en raskere respons.

5.2.2 Organisasjonsstruktur

I 2013 gjorde bedriften en omorganisering og gikk i fra en avdelingsstruktur til en matrisestruktur. Bakgrunnen for denne var at bedriften hadde hatt en vekst både i omsetning og antall ansatte på rundt 25% hvert år, og skulle sette opp organisasjonsstrukturen for videre vekst: «*Vi satset på vekst og vi hadde veldig klare omsetningsmål*». Informanten nevner et spesifikt mål som bedriften jobbet mot, som også ble godt kommunisert blant de ansatte:

«Vi hadde det i kikkerten og det ble kommunisert mye. Ja, og da er det vekst som står i fokus. Og da laget vi en organisasjon for å få til det og vi mente vi hadde markedet og vi laget en organisasjon til det. Men så traff jo denne krisen da».

Etter at oljekrisen inntraff, så gjorde bedriften en ny omorganisering i 2015 fra matrisestruktur og tilbake til avdelingsstruktur. En av informantene reflekterer over organisasjonsstrukturen og effektene av omorganiseringen:

«[...] hovedlæringen var nok at vi var for sent ute når det først smalt. Men så var vi veldig flinke til å gjennomføre når vi først satte i gang. Så vet vi at vi hadde en for lite fleksibel organisasjon når vi kom inn i krisa, og det så vi og det så vi egentlig på tallene våre også. Om vi ser på tallene våre i 2013 og 2014, så er de ikke spesielt gode. Men så kom vi ut med en veldig god, nesten for effektiv organisasjon i 2017 og 2018. Så vi fikk til veldig gode resultater, men jeg tror at vi dro det litt for langt da, i forhold til ansatte. Vi ble for effektive og brukte for lite på den langsiktige utviklingen av den enkelte ansatte og av prosjektgjennomføring, verktøy for prosjektgjennomføring, hvordan drive ei avdeling og et datterselskap da.

Flere av informantene forteller at de administrative rollene ble redusert med rundt 75%, fra over førti og ned til ni. Målene som ble satt i forhold til effektivitet og lønnsomhet ble nådd, men omorganiseringen medførte også andre effekter:

«På sikt så merket vi det nok først og fremst på dette med HR og på personellbehandling og en del ting vi var ganske gode på frem til 2015. Det kuttet vi på i perioden 2015 til 2018. Vi holdt nok disse kostnadene for lave for lenge da. Sånn at det gikk nok litt utover systematisk kompetansebygging i litt for mange år. Det er først nå [...] at det har sluppet litt opp igjen da. Det er blitt investert mer i folk, det er i alle fall mitt inntrykk da. At vi var for kjipe for lenge da».

Informantene virker samstemte om at omorganiseringen var en riktig avgjørelse og at den fikk ønsket effekt. Men flere av informantene reflekterer over at avdelingsstrukturen ikke kun har hatt positive

effekter over tid, og en forteller at: «[...] det er bra tror jeg med tanke på å drive lønnsomt. Men det dårlig med tanke på vekst både for å lage nye tjenester og for så vidt nye markeder [...] du er egentlig bare satt opp for å produsere resultat da». Bedriften har beholdt den samme avdelingsstrukturen fra 2015 til 2022: «Og det har jo til dels vedvart frem til nå da. Vi har fortsatt den organiseringen langt på vei. Men vi har sluppet opp gradvis på å åpne opp på en god del, del, ja utviklingsprosjekter og noe med administrative roller etter hvert da. Men, ja, i denne mellom kriseperioden så har vi forsøkt å holde igjen så mye vi klarte på alt av forpliktelser».

5.2.3 Organisasjonskultur

Under Covid-19 pandemien forteller flere av informantene at de opplevde styringen som mer «top-down» enn under oljekrisen:

«I 2015 så brukte vi jo veldig lang tid på å skjønne at vi var i ei krise. Når jeg først skjønnte det, [...] så måtte vi jo bruke lang tid på å forklare de andre at vi måtte gjøre tiltak. Så det tok jo mange måneder fra jeg skjønnte det til vi hadde en plan på plass. Klart, det var jo ingen ansatte som hadde opplevd noe sånt før da. Men så i 2020 da, så hadde jo alle opplevd det før, eller veldig mange. Så da var det ifra vi sa ordet krise til vi hadde ei tiltakspakke på plass, gikk det bare noen timer».

Det blir tydelig kommunisert i ledergruppen at det må tas store og raske grep og setningen «bedre med for mye for tidlig, enn for lite for sent» kommer opp til stadighet. Det ble raskt iverksatt oppsigelser og permitteringsvarsler: «Det var hele våren 2020, så holdt vi på med det der». Informanten snakker her om permitteringer og forteller videre at: «Og det der tøyde vi også ganske langt. Og selvfølgelig en del støy innad på det også». Bedriften innførte også en midlertidig reduksjon i pensjonsordningen:

«Vi hadde også pensjonskutt. Vi reduserte pensjonen [...] i en periode. Og det er kanskje det tiltaket vi har fått dårligst tilbakemelding på internt. Vi har hatt noen ansatteundersøkelser og slike ting. For det, det var det lite forståelse blant våre ansatte. Så der har vi gjort en dårlig jobb vil jeg si, med tanke på å involvere våre ansatte og få forståelse, i realiteten så ble det det ble tilbakebetalt av sammen. Så egentlig så har ingen tapt på det. [...] Vi brukte styringsretten vår, vi kommuniserte, vi spurte om lov holdt jeg på å si. Vi informerte om at vi kom til å gjøre det. Men det ble veldig ille tatt opp».

Det var lite forståelse for tiltakene i organisasjonen og det førte til misnøye blant de ansatte. En medarbeiderundersøkelse gjennomført i desember 2020 bekreftet dette. I denne tiden forteller også informantene om en opplevelse av svekket lojalitet og internt omdømme.

«Vi har ikke hatt organisering i selskapet, det har ikke vært fagforening og sånt i selskapet tidligere. Så det at vi brukte styringsretten vår der, gjorde at, det var en av tingene gjorde til at vi fikk forespørslers om tariff og sånt i selskapet. Sammen med at vi hadde en ny avdeling på samme tid, men så det satt, det var ikke helt bra, nei.».

Det kan være flere årsaker til dette, men informantene forteller at særlig dette med pensjonskuttet ikke ble tatt godt imot av de ansatte. Det blir også trukket fram at det generelt hadde vært dårligere lønnsbetingelser og andre goder enn tidligere.

«Nei, det er mer det at vi generelt har vært kjøpere på lønn og betingelser og hva du får lov til å bruke penger på, hvor mange kurs du får lov til å ta, hvor mye du for lov til å reise, og sånne ting da. Generelt litt mer gnien på en måte».

Det fortelles også om hvordan krisehåndteringen påvirket stemningen i organisasjonen. Det var mange samtaler bak lukkede dører, noe som påvirket stemningen på kontoret, og som også skapte usikkerhet blant de ansatte. *«Veldig mye sånne lukket dør samtaler og sånt gjør noe med på en måte hele stemningen på kontoret da. Det gjelder for begge krisene, det blir veldig sånn rar stemning, når mye ble gjort bak lukkede dører».* Under oljekrisen fortelles det at det var hyppige informasjonsmøter med ansatte, men at dette skjedde i mindre grad under pandemien. Det kan være som følge av at Covid-19 pandemien ikke ble så langvarig for bedriften, sammenlignet med oljekrisen. Under Covid-19 pandemien ble det også raskt innført hjemmekontor, noe som endret måten å kommunisere på. Videre forteller informantene at det kommer frem av ansatteundersøkelser at måten bedriften har håndtert krisene på, har påvirket organisasjonskulturen og hva de ansatte tenker om å jobbe i bedriften: *«[...] de som har vært veldig pro [casebedriften], er en del av de som nå er mer kritisk og sier ifra. Og det får vi høre gjennom ansatteundersøkelser. [...] folk er litt mindre stolte av å jobbe i [casebedriften] egentlig».*

En av informantene reflekterer over hvordan organisasjonskulturen var før krisene, og hvordan man kan komme seg videre etter krisene:

«Men det å få folk som er gira i en organisasjon og folk som er stolt, det har nok størst effekt med tanke på bygging av kultur og for å komme seg videre etter en krise, tenker jeg. Hvis du har en gjeng som er skikkelig stolt og skikkelig gira, så kommer de med forslag til nye ting og de tar initiativ og står ekstra på. Og det mister du når selskapet har vært tøff mot deg og dine kollegaer. Kuttet pensjonen i en periode og sånt. «Ok, da blir vi lønnsnettakere da»».

Alle informantene forteller avslutningsvis om hvordan de oppfatter at kulturen i bedriften har endret seg de senere årene, og delvis gjennom Covid-19 krisen: *«Og så er det sånn, i etterpåkløkskapens lys, så kan det hende at vi knuste noen egg i prosessen. Og mistet noe lojalitet rundt omkring. Ja, for oss*

da, så ble pandemien en veldig kort krise». Videre forteller informanten om at bedriften tidligere har hatt en svært lav turnover og lite gjennomtrekk av personell, men at de hadde sett en negativ utvikling siden høsten 2021: «vi har tradisjonelt ikke hatt avgang av personell som ikke har vært ønsket, men i høst så har vi hatt veldig mye turnover. En turnover som gjør meg redd».

5.2.4 Personell

Under Covid-19 pandemien ble det gjort en omstrukturering som berørte en stor del av de ansatte. Tidligere hadde både kontoransatte og personell som jobbet i felt vært ansatt i samme juridiske enhet [casebedriften]. Men under Covid-19 pandemien ble det gjort en endring for de ansatte som kun jobber i felt (offshore):

«[...] vi har et selskap i gruppen som vi opprettet for å ha teknikere og utførende personell i. Vi endret strategi, slik at når vi gjorde en omorganisering, så gjorde vi også endringsoppsigelse på en del personell. Strategien innebar at det skulle være ingeniører i [casebedriften] eller feltingeniører, enten som bare jobbet på kontor eller folk som jobbet litt på kontor, og resten i felt. Men de som bare jobbet i felt, de skal være i egne juridiske enheter, med andre betingelser og andre måter å regne årsverk på, som harmonerer bedre med offshorevirksomhet. Og der benyttet vi anledningen til å få fart i denne prosessen, når vi gjennomførte nedbemanninger sommeren 2020. Så da tok vi endringsoppsigelser på en del av personellet og flyttet de over dit».

I etterkant av oljekrisen og mellom krisene ble det arbeidet med strategien for å redusere bedriftens risiko og skape tryggere arbeidsplasser. Innleiegraden skulle økes, men denne strategien skled noe ut mellom krisene.

«[...] vi jobbet en god del med HR strategi imellom disse krisene som gikk på å redusere risiko. Spesielt med tanke på bemanning. Øke innleieandelen, øke kompetansen på de vi har, at vi gjør de mer viktige, passe på at vi rett og slett blir bedre stilt for en ny krise. Dette var krevende fordi at det var flere som i ledelsen som hadde lyst til å kjøre på med ansettelser når det begynte å gå bra igjen. Men da holdt vi igjen på det ene og det andre og. Og ja, blant annet for å være bedre skodd mot en eventuelt ny krise da».

En annen informant forteller videre om utfordringene med å beholde denne strategien når bedriften begynte å gå bedre etter oljekrisen:

«[...] Det vi opplevde, spesielt når ting gikk bra i 2018–2019, så hadde vi lyst til å gjøre samme strukturelle feilene som vi hadde i oppsettet vårt før da. Og vi merket at

organisasjonen ikke hadde lært på en måte. Det var veldig mye krancling om innleiegrad og faste ansettelser, og avdelingslederne var uenige».

I forbindelse med Covid-19 pandemien blir det også trukket frem noen eksempler på gjenbruk av kunnskap fra oljekrisen. Ledelsen beslutter tidlig å hente tilbake nøkkelpersonell fra håndteringen av Covid-19 pandemien for å nyttiggjøre seg av tidligere erfaringer. Informantene forteller også om maler og dokumenter fra oljekrisen som letter arbeidet, samt nye dokumenter som ble utarbeidet og implementert i bedriftens systemer:

«Ja, og maler ikke minst, maler på kommunikasjon og tidsplaner, selve kartleggingssystemet på kompetanse, det ble jo gjenbrukt. Så det var en god del interne dokumenter som ble gjenbrukt. Det var ikke kommet så langt at vi hadde laget prosedyrer for hvordan å nedbemanne under en krise, men det var mye av dokumentasjonen fra oljekrisen som ble gjenbrukt. [...] Vi har jo laget regler både i personalhåndbok og i arbeidsreglement rundt dette med karantene og sånn, det som er relevant for den situasjonen som vi er i nå da. Men jeg tror ikke at vi har ikke lagd noen operasjonelle prosedyrer».

En annen informant trekker også frem at interne prosesser er blitt mer formaliserte gjennom Covid-19 pandemien: *«Jo, det er et resultat av den krisa, at vi har strammet opp og formalisert veldig mange av arbeidsprosessene våre. Det går på strategi, det går på budsjett, det går på HMS».*

Informantene viser også til at bedriften benytter ansatteundersøkelser i prosessen med kartlegging og innhenting av informasjon fra de ansatte: *«Ja, vi hadde en i 2020. Det var rett før jul, og så tok vi en ny i 2021, rett før jul da også [...]. Så ja, sånne ting har vi jo jobbet med».*

5.2.5 Lokalteter

I forbindelse med oljekrisen ble det gjort tiltak i forbindelse med lokalitetene. Flere av lokasjonene ble vurdert, men det var en av lokasjonene som ble besluttet nedlagt og virksomheten ble flyttet over til en av de andre eksisterende lokasjonene.

Men det ble også gjort en endring med tanke på personell i forhold til lokasjonene. En av informantene forteller at bedriften hadde flere kontorer som ikke hadde tilknytning til offshore heliporter. Så det ble avgjort at fremtidige ansettelser for personell som skulle jobbe offshore, skulle ansettes på steder som hadde offshore heliport. Dette var en avgjørelse som ble tatt for å redusere reisekostnader og for å redusere bedriftens karbonavtrykk. En av informantene forteller at:

“Vi la ned kontoret vårt i [anonymisert stedsnavn] i 2015, for å få ned husleiekostnader og den type ting. [...] det gikk egentlig hardere ut over kontorene våre i [anonymisert

stedsnavn - uten heliport] og [anonymisert stedsnavn - uten heliport] enn i [anonymisert stedsnavn - med heliport]».

Det refereres her til at for lokasjonene som ikke var i nærheten av en offshore heliport, så ble det gjort flere oppsigelser under oljekrisen. Videre sier informantene at:

«Så i stedet for å fly folk fra steder uten offshore heliporter, for så å reise offshore, så ville vi ha ansatte på stedene med offshore heliport. [...] Så vi la en plan på at i fremtiden så skal vi ansette folk i nærheten, eller offshorepersonellet skal bo i nærheten av en offshore heliport da. Det var en viktig sak».

Flere av informantene forteller om arbeidet som ble gjort og fokuset bedriften hadde på sitt karbonavtrykk under oljekrisen. Tiltaket med å ansette personell i nærheten av offshore heliporter var viktig både med tanke på reisekostnader, karbonavtrykk og bedriftens omdømme:

«Vi jobbet mye med å bygge omdømme og vi jobbet også med [...] vårt eget CO₂ avtrykk». [...] Vi hadde fokus på å hjelpe kundene våre til å redusere CO₂ forbruk, og vi fokuserte på å bidra gjennom prosjektene våre og vårt eget bruk, med å redusere reiseaktivitet og forskjellige slike ting. Vi begynte å måle på det og begynte å jobbe mer med det [...]».

5.2.6 Market

Gjennom og mellom krisene arbeidet bedriften mot nye markeder, både grunnet nedgang i oljebransjen, økt fokus på miljø og bærekraft, samt for å øke bredden i leveransene og for å redusere risiko. *«[...] Vi var i gang med sånt som vind og fornybar energi før oljekrisen, men fokuset økte under krisen. Fokuset ble enda tydeligere imellom disse krisene».* Flere av informantene forteller om at denne strategien ble tydeligere både under og etter oljekrisen:

«I 2016 sa vi at vi måtte bli mindre avhengig av olje og gass [...]. Vi skulle også bli mindre avhengig av norsk sektor. Akkurat nå så er planen at vi skal ha mer enn 50% av omsetningen utenfor Norge, så skal vi ha 25% av omsetningen utenfor olje og gass. Så i løpet av de siste årene har vi investert i markedsarbeid og kundearbeid. Vi har ikke gjort noen oppkjøp enda for å få en større fot utenfor olje og gass. Så vi satser på organisk vekst i nye markeder».

Det ble også arbeidet med å øke konkurransekraften i de eksisterende markedene. Både gjennom utviklingsprosjekter, effektivisering av leveranser og nye kontraktmodeller. I forbindelse med oljekrisen så forteller informantene om investeringer innen softwareutvikling *«[...] på det med investeringer, så sa vi vi vel det at vi kutter på alt unntatt den softwareutviklingen vi drev med, for det*

var liksom fremtiden». Det ble også sagt at budsjettet for softwareutvikling ble økt under krisen: «vi økte kostnadspådraget på digitale løsninger midt i krise».

En av informantene forteller også om en ny kontraktsmodell som gikk ut på å samle en større andel tjenester til en kunde for å redusere kundens kostnader ved å redusere antall leverandører, redusere antall offshore mobiliseringer, og ved å gjennomføre prosjektene mer effektivt:

«[...] når du ser på den kontrakten så var det på en måte en klar kostnadslederstrategi. Og en veldig god strategi for oss. Kunden hadde tidligere brukt over 120 leverandører for disse tjenestene, men reduserte det ned til å kun bruke oss. Kontrakten inkluderte «first right of refusal», som innebar at vi alltid hadde første rett til å akseptere eller avslå alle prosjekter for disse tjenestene. Med den nye kontrakten ble det færre mobiliseringer og fastsatte scope med fastpris. Du får også en leverandør med samme mål som du (kunden), med at vi ønsker ikke være mer offshore enn vi må. Og vi ønsker å gjøre mest mulig scopes når vi er om bord».

Hvorvidt de strategiske endringene innen marked er initiert av krisene, eller kommer som en konsekvens av den naturlige veksten virker dog noe usikkert:

«Om etterspørselen har endret seg, vet jeg ikke. Men det er klart vi utvikler oss hele tiden. Jeg vet ikke hva som skyldes hva da, men vi er mer og mer på fornybar energi, mer med på vindkraft, og havvind. Det er vi. Og for så vidt infrastruktur har vi økt ganske bra på. [...] det å jobbe i nye markeder er lurt å snakke om, det å jobbe med bærekraft er lurt å snakke om, og det er lurt å jobbe med det for å være attraktiv da. Helt uavhengig av markedet, så er vi jo en del av samfunnet. Vi må vise at vi tar ansvar som selskap og det tror jeg er spesielt viktig i forhold til våre unge ansatte. Så er det er veldig viktig både for å overleve og for å være en attraktiv arbeidsgiver».

En av de andre informantene forteller en liknende historie: «[...] men opplever bra vekst mot de strategiske initiativene våre da, som er mot fornybar og vei og bane og sånne ting. Men, det har ikke så mye å gjøre med pandemien egentlig». Flere av informantene bekrefter at bedriften er godt i rute med de strategiske initiativene, men at det er usikkert hvor mye krisene har påvirket disse strategiske endringene.

5.2.7 Bedriftsøkonomiske aspekter

Når det gjelder bedriftsøkonomiske aspekter og særlig bedriftens resultat, er det nok responstiden som har utgjort den største forskjellen for de to krisene. Under oljekrisen gikk bedriften igjennom en periode på ni måneder med kraftig redusert omsetning og høye kostnader, som bidro til store tap. Mens

under Covid-19 pandemien, så gjorde bedriften tiltak før de opplevde noen reduksjon i omsetning, og reduserte dermed risikoen raskt for store tap.

Under intervjuene kom det frem noen tanker og refleksjoner om bedriftens likviditetssituasjon. Når det ble snakket om oljekrisen, ble ikke likviditetssituasjonen nevnt i stor grad. Mens alle informantene nevnte likviditetssituasjonen under Covid-19 pandemien.

En av informantene forteller om læring med tanke på likviditet:

«Finansielt så hadde vi alle fall en læring, [...] i [holdingsselskap], så skulle man ha en krigskasse. Så [holdingsselskapet] må ha god likviditet i tilfelle det går dårlig med [casebedriften]. Sånn at vi ikke risikerer at man må gjøre sånne kriseemisjoner, at det kommer inn eksterne eiere som får ting billig og så videre».

5.3 Oppsummering av empiri

I dette kapitlet har vi presentert våre empiriske funn når det gjelder bedriftens strategiske responser på kriser og organisasjonell læring i forbindelse med bedriftens responstid, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, personell, lokaliteter, marked og bedriftsøkonomiske aspekter. Her vil vi gi en oppsummering av våre hovedfunn knyttet til våre forskningsspørsmål.

5.3.1 Strategiske responser på kriser

Det er flere strategiske endringer som blir innført under begge krisene og en fellesnevner for disse endringene er reduksjon. Det reduseres i kostnader relatert til personell, administrasjon, utviklingsprosjekter og investeringer, eiendeler, samt nedleggelse av en av lokasjonene under oljekrisen.

Fokuset på kostnadsreduksjon er tydelig i under oljekrisen, hvor bedriften går igjennom alle forhold relatert til kostnader. Det blir gjennomført flere runder med permitteringer og oppsigelser, og det blir også gjort reduksjoner i lønnsbetingelsene. Reduksjonene i lønnsbetingelsene medførte en bonusavtale for de ansatte, som innebar at alle ansatte ville få utbetalt en bonus dersom bedriften nådde et visst resultat. Dette endte med at alle ansatte fikk utbetalt en bonus på 195.000 kroner i 2017.

Det blir også avgjort at det skal rekrutteres personell med bosted i forbindelse med offshore heliporter for fremtidige ansettelser. Under oljekrisen ble en av lokasjonene lagt ned og virksomheten ble flyttet til en av de andre lokasjonene. Firmahytter og firmabåter ble solgt, og det ble også gjort en reduksjon i investeringer i utviklingsprosjekter.

Bedriftens respons på Covid-19 pandemien har også tydelig reduksjon som fokus, hvor det blir gjennomført permitteringer og oppsigelser i løpet av en til to måneder. Det blir også full stans i alle planlagte investeringer og utviklingsprosjekter.

Selv om disse fellesnevnerne innen reduksjon er fremtredende i begge krisene, er det allikevel forskjell på når disse reduksjonene finner sted. Under oljekrisen ble reduseringen av personell utført i flere nedbemanningsrunder, både med permitteringer og oppsigelser av både utførende personell og administrasjon over en periode på tre år, mens under Covid-19 pandemien ble alle permitteringer og oppsigelser utført i løpet av en periode på en til to måneder.

Hovedfunn innen strategiske responser på kriser oppsummert i Tabell 9 under:

Funn #	Beskrivelse	Oljekrisen	Covid-19 pandemien
1	Strategisk respons	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriftens overordnede strategiske respons på oljekrisen var strategisk reduksjon: <ul style="list-style-type: none"> - Permitteringer - Oppsigelser - Nedleggelse av en lokasjon - Salg av eiendeler som firmahytter og firmabåter - Stans i investeringer - Reduksjon i utviklingsprosjekter • Under oljekrisen er det også tegn til strategisk innovasjon: <ul style="list-style-type: none"> - Fortsatte utvikling av softwareløsninger og økte utviklingskostnadene under krisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriftens overordnede strategiske respons på Covid-19 pandemien var strategisk reduksjon: <ul style="list-style-type: none"> - Permitteringer - Oppsigelser - Stans i investeringer - Stans i utviklingsprosjekter
2	Responstid	<ul style="list-style-type: none"> • Responstid: Under oljekrisen ble det gjort tiltak over en periode på tre år • Under oljekrisen hadde bedriften en proaktiv respons 	<ul style="list-style-type: none"> • Responstid: Under Covid-19 pandemien ble alle tiltak gjort over en periode på en til to måneder • Under Covid-19 pandemien hadde bedriften en reaktiv respons

Tabell 9: Empiriske funn innen strategiske responser på kriser

5.3.2 Organisasjonell læring

Alle informantene ble spurt om i hvilken grad de opplevde at det ble utført strategiske endringer, endringer i rutiner, prosedyrer, organisering eller andre styrende dokumenter i direkte forbindelse med oljekrisen og Covid-19 pandemien. Det ble også spurt om hvilke erfaringer fra oljekrisen som ble nyttiggjort under Covid-19 pandemien, og hvorvidt de trodde at erfaringer fra disse to krisene ville påvirke hvordan organisasjonen ville håndtere fremtidige kriser.

I forbindelse med oljekrisen forteller alle informantene at det tok lang tid før organisasjonen innså at den sto i en krise. Flere av informantene begrunner dette med at organisasjonen hadde vært i stor vekst over lang tid, at de ikke var forberedt på motgang, og at de «var helt ukjent med tilbakegang». Etter en tid iverksatte organisasjonen en rekke reduserende tiltak, som permitteringer og oppsigelser som ble gjennomført over en periode på tre år. I løpet av denne perioden tapte bedriften store summer. Og alle informantene var samstemte om at aksjonene ble tatt alt for sent i forbindelse med oljekrisen.

I forbindelse med oljekrisen ble det iverksatt strategiske tiltak som påvirket bedriftens organisering, kultur, lokaliteter og personalpolicy. Flere av disse tiltakene ble begrunnet med at de skulle redusere bedriftens eksponering i fremtidige kriser, og tydeliggjøre operasjonelt og økonomisk ansvar i fremtiden.

Når Covid-19 pandemien inntreffer er det tydelig at ledelsen har erfaringene fra oljekrisen friskt i minnet, og de henter tilbake nøkkelpersoner som var med å gjennomføre nedbemanninger under oljekrisen og starter raskt med tilsvarende reduserende tiltak og prosesser.

Hovedfunn innen organisasjonell læring oppsummert i Tabell 10 under:

Funn #	Beskrivelse	Oljekrisen	Covid-19 pandemien
3	Høyere og lavere læringsnivå	<ul style="list-style-type: none"> Informantene oppgir at ledelsen og organisasjonen har lite erfaring med tilbakegang og krisehåndtering Det besluttes tiltak for å øke kompetanse på fast personell Strategi og adferd revideres underveis i krisehåndteringen 	<ul style="list-style-type: none"> Erfaringer fra oljekrisen blir benyttet og tilsvarende reduserende tiltak og prosesser blir raskt iverksatt. Det er mindre tegn til vurdering av tiltakene før de iverksettes Organisasjonen henter tilbake personell med erfaring fra oljekrisen for å bistå
4	Enkel- og dobbeltkretslæring	<ul style="list-style-type: none"> Innført strategiske endringer i organisasjonsstrukturen for å plassere / tydeliggjøre ansvar Policy om å opprettholde en viss andel innleid personell for å redusere bedriftens eksponering 	<ul style="list-style-type: none"> Det blir gjenbrukt prosessbeskrivelser, maler og planer fra oljekrisen i forbindelse med nedbemanningsprosessen Opplevd endring i organisasjonskulturen fra oljekrisen til COVID-19 pandemien Tilpasninger og endringer i personelhåndbøker og prosedyrer

Tabell 10: Empiriske funn innen organisasjonell læring

6 DISKUSJON

Med utgangspunkt i en casestudie har vi forsket på problemstillingen; *Hvordan organisasjoner strategisk responderer på kriser og hvordan denne kriseresponsen bidrar til organisasjonell læring som kan nyttiggjøres ved fremtidige kriser.* Vi har gjennomført datainnsamling ved semi-strukturerte dybdeintervjuer med informanter i casebedriften og har videre identifisert fire empiriske hovedfunn som vi mener at kan gi svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

I dette kapitlet vil vi drøfte hovedfunnene fra vår forskning innen strategiske responser på kriser og innen organisasjonell læring mot teoretiske momenter som ble presentert i kapittel 2. Med formål om å kunne besvare vår problemstilling har vi identifisert sammenhenger mellom det teoretiske rammeverket og våre hovedfunn.

Diskusjonskapitlet vil først ta for seg hovedfunnene som er relatert til forskningsspørsmål 1; *Hvordan responderer bedriften strategisk på kriser?* Deretter vil hovedfunnene som er relatert til forskningsspørsmål 2 drøftes; *Hvordan lærte bedriften av krisehåndteringen under oljekrisen og påvirket denne erfaringen håndteringen av Covid-19 pandemien?*

6.1 Strategiske responser på kriser

Med utgangspunkt i vårt første forskningsspørsmål; *Hvordan responderer bedriften strategisk på kriser?* vil vi drøfte våre empiriske funn mot teoretiske momenter innen strategiske responser på kriser.

6.1.1 Strategiske responser

Vi vil i dette kapitlet se nærmere på hvordan bedriften responderte på oljekrisen og Covid-19 pandemien. Vi opplevde at alle informantene hadde en lik oppfatning av hvordan bedriften responderte på krisene, og at begge krisene hadde tydelig fokus på strategisk reduksjon. Ifølge Pearce et al. (1993) innebærer begrepet strategisk redusering reduksjoner av kostnader, eiendeler, produkter, produktlinjer og administrasjonskostnader. Under oljekrisen var det også flere tegn til strategisk innovasjon, som bidro til konkurransefortrinn for bedriften. Bedriften nyttiggjorde de allerede tilgjengelige dynamiske kapabilitetene for utvikling av ny teknologi og forretningsmodeller (Helfat, 1997).

6.1.1.1 Oljekrisen

Empirien viser at når oljekrisen inntraff høsten 2014 var responsen til bedriften at det måtte fokuseres mer på salgsarbeid, for å opprettholde omsetningen og bedriftens planlagte vekst i omsetning. Bedriften hadde fått signaler om at oljeprisen og aktiviteten innen olje og gass skulle ned. Men det tok

lang tid før bedriften anerkjente at de var i en krise og at det var nødvendig å ta andre grep enn økt innsats på salgsaktiviteter. Denne responsen på krise kan minne som strategisk utholdenhet, der målet er å opprettholde bedriftens forretningsaktiviteter som svar på en krise. Ifølge Wenzel et al. (2020) kan strategisk utholdenhet være en effektiv respons på krise. Strategisk utholdenhet er knyttet opp mot bedriftens tilgjengelighet av dynamiske kapabiliteter, men det finnes en grense for hvor mye utnyttede dynamiske kapabiliteter en bedrift kan ha. Dess lengre varigheten av en krise er, dess større er sjansen for at bedriften vil sitte med utnyttede dynamiske kapabiliteter. Oljekrisen ble langvarig, og bedriften opplevde reduksjon i omsetning fra høsten 2014 og fram til slutten av 2016.

Men ifølge informantene var ikke utholdenhet et strategisk valg som hadde blitt tatt av ledelsen. Flere av informantene fortalte at ledelsen ikke hadde erfaring med kriser og at det derfor gikk lang tid før de agerte. Omtrent ni måneder etter at oljekrisen inntraff, ble det klart for ledelsen at de ble nødt til å ta andre grep og respondere med strategisk reduksjon.

Etter sommeren 2015 beskriver flere av informantene at det ble gjort en gjennomgang av bedriftens inntekter og kostnader. Det ble også gjort en gjennomgang av alle bedriftens aktiviteter og arbeidsprosesser. Ut ifra dette definerte ledelsen noe som de kalte for en *bro til lønnsomhet*. Det ble satt et bestemt prosentvis mål for bedriftens lønnsomhet og ut ifra dette ble det tydelig hvilke aksjoner som måtte implementeres og hvor mye kostnadene måtte reduseres.

Hofer (1980) mener at redusering er en respons bedrifter kan benytte seg av når omsetningen svikter, som en strategisk eller operasjonell metode for å bedre bedriftens økonomiske ståsted. I løpet av 2015 opplevde bedriften en reduksjon i omsetning på 36.3%, sammenlignet med 2014. Reduksjonen i omsetningen fortsatte i 2016, og bedriften endte året med en reduksjon i omsetning på 49.4%. Som følge av dette, fortalte en av informantene at bedriften hadde tapt rundt 60 millioner kroner.

Etter sommeren 2015 gjorde bedriften betydelige kostnadsreduksjoner. Bedriftens største utgiftspost er relatert til personell, både i form av egne ansatte og innleid personell. Det ble iverksatt permitteringer av personell og det ble også gjennomført flere runder med oppsigelser. Bruk av innleid personell ble kraftig redusert for en periode og det var fokus på å benytte egne ansatte i prosjekter. Prosentvis var det de administrative stillingene som ble hardest rammet, med en reduksjon på 75%. Videre ble det inngått en avtale med de ansatte om å ta en midlertidig reduksjon i lønnsbetingelsene med en tilhørende bonusavtale. Dette endte med at alle ansatte fikk utbetalt en bonus på 195.000 kr i 2017. Bedriften hadde på dette tidspunktet flere lokasjoner i Norge, samt flere internasjonale lokasjoner. Det ble gjort vurderinger av alle lokasjonene, og spesielt lokasjonene som ikke var i nærheten av offshore helipporter og kunder. Under oljekrisen ble en av lokasjonene lagt ned og virksomheten ble flyttet til en av de andre eksisterende lokasjonene. Det ble gjort reduksjoner i investeringer og utviklingsprosjekter,

men det var noen utviklingsprosjekter som var strategisk viktige for bedriften som ikke ble stanset. For softwareutvikling ble budsjettet økt under oljekrisen. Alle kostnader ble gjennomgått, og det ble også solgt unna eiendeler som firmahytter og firmabåter for å redusere kostnader og for å bedre likviditetssituasjonen.

De fleste tiltakene ble gjort høsten 2015, men bedriften fortsatte med flere oppsigelsesrunder og kostnadsreduksjoner i de neste tre årene. Ifølge Ndofor et. al (2013) kan reduksjon kan være nødvendig, eller i enkelte tilfeller en uunngåelig respons på krise på kort sikt. Men nedskjæringer over tid kan føre til en forvitring av bedriftens verdifulle ressurser, kapasiteter og kultur. Flere av informantene bekreftet at særlig organisasjonskulturen hadde hatt en negativ utvikling som følge av den strategiske responsen på oljekrisen.

I 2017 snudde kurven og omsetningen begynte å øke igjen, og bedriften hadde en omsetning på 75% av omsetningen de hadde i 2014. Empirien viser at dette kan være et resultat av bedriftens strategiske innovasjon. Brinckmann et al. (2019) skriver at kriser kan åpne for strategisk fornyelse, hvor innovasjon kan være en effektiv strategisk respons. Flere av informantene fortalte om strategiske grep som hadde blitt tatt under oljekrisen. Bedriften jobbet under oljekrisen med en kostnadslederstrategi, der de skulle tilby kundene sine kostnadsoptimaliserende løsninger. Informantene fortalte om flere nye kontrakter som ble signert under oljekrisen, men det var særlig en kontrakt som skilte seg ut. En av kundene hadde gått i fra å bruke over 120 leverandører globalt på tjenester innen inspeksjon og integritetsstyring, mens ved signering av den nye kontrakten gikk de fra over 120 til 1 bedrift, altså casebedriften. I kontrakten var det en klausul om «first right of refusal», eller «første rett til avslag» som innebar at bedriften alltid hadde første rett til å akseptere eller avslå alle prosjekter kunden hadde innen inspeksjon og integritetsstyring. Kontrakten innebar også at bedriften skulle redusere antall mobiliseringer og antall personer offshore i løpet av et år, og de fastsatte «scopene» i kontrakten skulle gjennomføres av små team med «multi-skilled» personell. Tidligere hadde det gjerne blitt mobilisert et team per scope. Dette var en ny og annerledes måte å jobbe på, og bedriften opplevde også at kundene var mer åpne for nye innspill og løsninger under oljekrisen.

Bedriften gjorde også andre strategiske endringer angående markedsandeler. Fram til 2014 hadde bedriften jobbet i stor grad mot boreselskaper. De hadde hatt fokus på å ha flere bein å stå på før oljekrisen, men det ble et enda tydeligere fokus under og etter krisen. Det ble svært tydelig under oljekrisen at boreselskapene og underleverandørene var de som ble rammet først. For å redusere risiko, la bedriften under oljekrisen en 5-årsplan på å øke markedsandelene innen fornybar energi, Floating Production Storage and Offloading (FPSO) og fast drilling (energiselskaper) til 25%. Videre skulle bedriften ha 25% omsetning utenfor olje og gass, og >50% av omsetningen skulle være utenfor Norge. Informantene fortalte at de var godt i rute og hadde lyktes med denne strategien.

Selv om bedriften hadde et stort fokus på redusering under oljekrisen, var det noen av utviklingsprosjektene som var strategisk viktige. Ifølge Helfat (1997) henger en bedrifts evne til innovasjon gjennom utvikling sterkt sammen med bedriftens dynamiske kapabiliteter og hvordan disse nyttiggjøres gjennom allerede tilgjengelige ressurser og teknologi. Et av prosjektene som ikke ble stanset under oljekrisen var softwareutvikling. Bedriften fortsatte investeringene i ulike softwareløsninger som de anså som svært viktige for å være konkurransedyktige. Under oljekrisen ble budsjettet økt for softwareutviklingen. Disse programmene kan ha vært en avgjørende faktor for flere av kontraktene sikret seg under oljekrisen. Videre konkluderer Helfat (1997) med at utvikling av ny teknologi kan bidra til bedriftens overlevelse når de står ovenfor endringer i markedet som truer dens eksistens.

Bedriftens overordnede respons på oljekrisen var strategisk reduksjon, og det ble gjennomført omfattende kostnadsreduksjoner i eksisterende lokasjoner. Det var også flere tegn til strategisk innovasjon under oljekrisen. Selv om det i hovedsak var fokus på reduksjon, så kommer det frem at bedriften alltid har hatt et høyt fokus på vekst, og i perioden 2016-2022 etablerte bedriften to nye kontorer Norge og mer enn ti nye internasjonale kontorer.

6.1.1.2 Covid-19 pandemien

Casebedriften brukte også redusering som strategisk respons på Covid-19 pandemien. I løpet av den første uken av mars 2020 hadde bedriften krisemøter med konsernledelsen og styret. Bedriftens innstilling var at de opplevde flere sammenfallende kriser: En global nedgangskonjunktur som følge av Covid-19, krig om markedsandeler i oljesektoren, handelskrig og den generelle situasjonen i verden.

Bedriftens grunntro var at de tre krisene ville få omfattende konsekvenser for bedriften og at det måtte gjennomføres omfattende og drastiske kostnadsreduksjoner raskt for å tilpasse seg situasjonen. Det ble også avgjort at det måtte gjøres en gjennomgang av den finansielle situasjonen for selskapet for å sikre balansen på en best mulig måte.

Det ble vedtatt at de tiltakene som ville gi en rask (<30 dager) og omfattende effekt var følgende kostnadsreduksjoner:

- Permitteringer
- Reduksjon i bruk av innleid personell og konsulenter
- Umiddelbar stans i planlagte investeringer og utviklingsprosjekter

Videre ble det vedtatt at følgende tiltak ville gi en relativt rask (90-120 dager) effekt:

- Nedbemanning

- Stenging av kontorer. Alle kontorer som ikke produserte positiv EBIT ble tatt opp til vurdering.

Alle informantene fortalte at bedriften gjorde alle tiltak i løpet av en til to måneder. Følgende kostnadsreducerende tiltak ble gjort i mars og april 2020:

- Permitteringer
- Oppsigelser
- Lønnskutt (10% reduksjon for konsernledelsen og administrativt personell)
- Midlertidig pensjonskutt (dette ble tilbakebetalt til de ansatte etter 6 måneder)
- Umiddelbar stans i planlagte investeringer og utviklingsprosjekter

Ifølge Robbins et al. (1992) handler strategisk redusering om å sette søkelys på bedriftens kostnader, identifisere områder som ikke skaper inntekter og samtidig øke innsatsen der man har mulighet for fortjeneste. Dette med formål om å redusere og etter hvert stabilisere bedriftens negative økonomiske spiral, ved å jobbe målrettet med å identifisere eksterne og interne faktorer som ikke skaper inntekt eller som har for høye kostnader. I forbindelse med Covid-19 pandemien jobbet bedriften både med eksterne og interne faktorer, men i motsetning til responsen på oljekrisen, så hadde bedriften en svært reaktiv respons og tok aksjoner før de opplevde et kraftig fall i omsetning. Det ble fulgt aksjonsplaner som hadde blitt satt opp tidlig i krisen som var basert ulike scenarier der omsetningen ville falle med 25 – 75%, samt to ulike tidsperspektiver på krisen.

Bedriftens respons på Covid-19 pandemien var helt tydelig strategisk reduksjon, og empirien viste ingen tegn til verken strategisk utholdenhet, strategisk innovasjon eller strategisk avvikling.

6.1.2 Responstid

For de fire strategiske responsene; reduksjon, utholdenhet, innovasjon og avvikling, så er tidsperspektivet et viktig aspekt. Det er svært viktig at både responstid og tidsperspektivet vurderes før en bedrift velger sin strategiske respons. Disse faktorene kan være avgjørende for om man responderer riktig og at man oppnår en mest mulig effektiv respons (Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B., 2020).

6.1.2.1 Oljekrisen

Samtlige av informantene fortalte at oljekrisen var den første krisen bedriften hadde opplevd. Fra bedriften ble etablert i 1998 og fram til 2014 hadde bedriften hatt kontinuerlig vekst omsetning og i antall ansatte. Det var heller ingen i ledelsen som hadde erfaring med kriser.

Flere av informantene fortalte også at bedriften hadde fått signaler gjennom media og ulike kilder om at en endring var på vei i olje- og gassbransjen. Oljeprisen skulle ned, og dermed skulle også kostnadene i bransjen ned. Til tross for disse signalene fra markedet, anerkjente ikke ledelsen at bedriften ville bli rammet av en krise. Den umiddelbare responsen var at de måtte jobbe hardere og bruke enda mer ressurser på salgsarbeid.

Det tok ni måneder før bedriften tok grep etter at oljekrisen inntraff. En av informantene fortalte at det var ni måneder for sent og at bedriften hadde tapt rundt 60 millioner kroner som konsekvens av at de hadde ventet med å respondere. Når bedriften først hadde tatt en avgjørelse om at kostnadene måtte reduseres, handlet de raskt.

6.1.2.2 Covid-19 pandemien

I slutten av 2019 fikk bedriften de første signalene om Covid-19. Bedriften hadde et prosjekt i Kina, men opplevde at det ikke var mulig å fly inn personell. En av informantene fortalte at selv om de fikk signaler fra kontorene Asia i november – desember 2019, så var innstillingen til bedriften at dette ikke var noe som kom til å utvikle seg til en pandemi, og ramme bedriften globalt.

Bedriften merket ingen reduksjon i omsetning i begynnelsen av 2020. De hadde budsjettet med noe som beskrives som kraftig vekst i omsetning i forhold til 2019, og lå 20% framfor budsjett i omsetning i januar, februar og første halvdel av mars.

Søndag 1. mars 2020 ble det avholdt et møte med konsernledelsen, der de første diskusjonene startet angående mulige scenarioer som kunne oppstå på grunn av Covid-19. Den påfølgende uken skulle hele konsernledelsen reise og besøke alle regionene for å starte årets strategiprosess. I forbindelse med strategiprosessen var det fremdeles fokus på vekst. Men i løpet av de første dagene av mars ble det også diskutert at det måtte lages beredskapsplaner, dersom Covid-19 skulle spre seg. I løpet av noen få dager ble det klart at bedriften måtte ta aksjon, og fokuset gikk over til beredskapsplaner og krisehåndtering.

Mandag 6. mars ble det avholdt krisemøte med styret. Agendaen på styremøtet var situasjonen i forbindelse med Covid-19, en orientering om den ekstraordinære markedssituasjonen og administrasjonens vurderinger, samt tiltak som skulle opp til vurdering. I forbindelse med saken om Covid-19 situasjonen, var innstillingen at den ville medføre ekstraordinære tiltak, og at olje- og gasssektoren var spesielt utsatt. Bedriften hadde også fått meldinger fra oljeselskaper (kunder) om at offshoreaktiviteten ville begrenses til aktiviteter som er kritiske for å opprettholde produksjonen på kort sikt. Bedriftens innstilling var også at oljeselskapene ofte går til mer drastiske tiltak enn offentlige myndigheter. Den ekstraordinære markedssituasjonen ble beskrevet som tre sammenfallende kriser;

Covid-19 både som kortvarig (6 måneder) og langvarig krise (6-18 måneder), krig om markedsandeler i oljesektoren på grunn av sammenbruddet i OPEC, samt en nedgangskonjunktur som følge av Covid-19, handelskrig og den generelle situasjonen i verden.

Tiltakene som ble tatt opp til vurdering i styret som vil ha raskt og omfattende effekt var permitteringer, nedbemanning, reduksjon i innleid personell og konsulenter, umiddelbar stans i alle planlagte investeringer, og stenging av kontorer som ikke produserte positiv EBIT. Videre ble ansvarlige for alle juridiske enheter og avdelinger bedt om å forberede budsjett med tilhørende aksjonsplaner basert på 25%, 50% og 75% reduksjon i omsetning.

Flere av informantene fortalte at det hadde blitt sagt at bedriften ikke skulle gjøre samme feil som under oljekrisen, der det ble tatt aksjon for sent. Det ble sagt at denne gangen skulle det «*heller skulle gjøres for mye enn for lite*».

Når det ble klart for bedriften at Covid-19 pandemien ville ramme bedriften i begynnelsen av mars 2020, handlet de raskt. Det ble gjort en vurdering av situasjonen, både med tanke på Covid-19, men også av olje- og gassbransjen og den generelle situasjonen i verden. Det ble satt opp ulike scenarioer med tanke på reduksjon i omsetning og ulike tidsperspektiver på krisen, og det ble satt opp tilhørende aksjonsplaner til de ulike scenarioene.

I løpet av en til to måneder hadde bedriften gjennomført permitteringer og oppsigelser. Men det ble klart for bedriften i løpet av våren og sommeren 2020 at etterspørselen fra kundene fremdeles var der, og de hadde utfordringer med å få tak i nok personell som kunne reise offshore og ut i felt.

6.2 Organisasjonell læring

Oppgavens andre forskningsspørsmål omhandler hva og hvordan bedriften lærte av krisehåndteringen under oljekrisen og hvordan dette påvirket håndteringen av Covid-19 pandemien. *Hvordan lærte bedriften av krisehåndteringen under oljekrisen og påvirket denne erfaringen håndteringen av Covid-19 pandemien?*

Gjennom dybdeintervjuene som er oppsummert i kapittel 5 er det etablert et godt inntrykk av hvordan informantene opplevde at organisasjonen håndterte oljekrisen og Covid-19 pandemien. Ved å drøfte informantenes fortellinger opp mot teorien i kapittel 2 vil vi forsøke å belyse i hvilken grad organisasjonen bedriver organisasjonell læring for å opprettholde sin konkurransekraft, felles trekk mellom de presenterte teoriene og organisasjonens adferd, samt eventuelle avvik og hvordan dette har påvirket organisasjonen.

Læringsprosessen i en organisasjon kan ifølge Jacobsen og Torsvik (2018) deles inn i 4 faser: *Stimuli – Problemanalyse – Utvikle tiltak og Iverksette tiltak*, Figur 2. Ved å analysere og strukturere de empiriske funnene, vil vi her forsøke å gjøre rede for hvordan casebedriften gjennomgikk disse fasene i ulike lærings situasjoner under oljekrisen og Covid-19 pandemien, hvilke observasjoner som ble gjort, vurderinger og analyser som ble gjennomført, tiltak og aksjoner som ble vurdert, evaluert og initiert.

6.2.1 Organisasjonell læring under oljekrisen

Gjennom analyse av empirien opplevde vi at organisasjonen viser en positiv utvikling i eget læringsnivå. I starten av oljekrisen ser vi at organisasjonen observerer, analyserer og iverksetter kompensierende tiltak. Vi ser etter hvert også tegn til at de benytter egne erfaringer og justerer sin adferd basert på disse.

I innledningen til oljekrisen forteller informantene at de fikk forskjellige signaler på at en endring var på vei, både gjennom media, fallende oljepriser og indikasjoner på at kostnadene i bransjen skulle reduseres. Informantene forteller om disse observasjonene og hvordan de opplevde det vanskelig å se hvilken påvirkning disse ville få på bedriften. Det ble derfor ikke iverksatt kompensierende tiltak på dette tidlige tidspunktet. Organisasjonen lever nærmest i en slags «fornektelse» og fortsetter tilsynelatende som tidligere. Etter hvert som denne markedsendringen begynner å påvirke bedriftens vekst forteller en av informantene at den eneste «medisinen» de kjente var å arbeide hardere, og selge mere. Hvis vi ser denne responsen opp mot Jacobsen og Torsvik (2018) teorier om organisasjonell læring er det tydelig at organisasjonen har gjort observasjoner som den erkjenner at kan påvirke bedriften. I «*problemanalyse fasen*» ser det ut til at organisasjonen underbygger sine vurderinger på egen overbevisning og erfaringer. De etablerte normene i organisasjonen blir ikke utfordret og responsen blir mindre korrigerende tiltak for å opprettholde driften. Hedbergs modell (1981) som er presentert i Tabell 3 antyder at slik tolkning og respons indikerer et lavere læringsnivå.

Oljekrisen fortsetter og bedriften merker ingen bedring i driften, men heller en forverring. Omtrent ni måneder etter de første observasjonene av krisen blir det tatt en ny evaluering av tiltakene hvorpå organisasjonen erkjenner at den må bruke andre virkemidler enn først antatt. For første gang i bedriftens historie blir det iverksatt reduserende tiltak som nedbemanning og lønnskutt for å respondere på markedsendringer. Denne nye responsen ble også initiert av en strategisk beslutning om at lønnsomheten skulle være over et fast minimumsnivå. På dette tidspunktet har organisasjonen erfart at de iverksatte tiltakene ikke har hatt ønsket effekt og, i kombinasjon med sine tidligere observasjoner av oljekrisen, gjort en ny analyse av situasjonen. Denne nye analysen, eller tolkningen, baseres på refleksjoner over egne erfaringer og indikerer et høyere læringsnivå i Hedbergs modell (1981). Den

strategiske beslutningen om et visst mål på lønnsomhet indikerer dog at organisasjonens målsetning fortsatt er å opprettholde den ordinære driften.

Mot slutten, og i etterkant av oljekrisen arbeider organisasjonen med flere tiltak som er ment for å styrke bedriften og redusere dens sårbarhet i fremtidige kriser. Ett av tiltakene som blir mye omtalt er strategien om en fast andel innleid personell. Andre eksempel er tilpasning av leveransemodeller til kunder, investeringer i digitale løsninger og softwareutvikling. Vi mener at disse tiltakene på nytt viser at organisasjonen har reflektert over sine erfaringer, men at de her også initierer responser med målsetning om langsiktige endringer og nye interne normer. Dette er typiske indikatorer på høyere læringsnivå i Hedbergs modell (1981).

6.2.2 Organisasjonell læring under Covid-19 pandemien

I innledningen til Covid-19 pandemien responderer organisasjonen i stor grad basert på erfaringer fra oljekrisen. Dette resulterer i en rask respons med strategisk reduisering som tiltak. Det blir også nyttiggjort kompetanse fra oljekrisen i form av endrede rutiner, dokumenter og maler.

I starten av 2020 forteller informantene samstemt om en bedrift med høyt tempo, vekst og gode resultater. De opplevde et marked i medvind og god inntjening. Flere nye lokasjoner var etablert den senere tiden og mange nye kontrakter ble signert. Allerede i starten av mars diskuterte ledelsen i bedriften forskjellige scenarioer som kunne utspille seg som følge av Covid-19 pandemien. Når pandemien begynte å spre seg og krisen inntraff for fullt hadde bedriften allerede startet prosessen med utarbeidelse av aksjonsplaner og sette sammen et team for å håndtere pandemien på en best mulig måte. Informantene forteller at dette var et prioritert arbeid, og at bedriftens ledelse hadde stort fokus på at det skulle iverksettes aksjoner raskt.

Flere av informantene oppsummerte sine erfaringer fra oljekrisen med at organisasjonen reagerte for sent, og at tiltakene som ble iverksatt burde vært kraftigere og tidligere. Gjennom intervjuene kom det ikke frem at bedriften etablerte prosedyrer, eller andre styrende dokumenter for å beskrive hvordan kriser skulle håndteres, men når vi ser på responstiden på Covid-19 pandemien er det tydelig at bedriften iverksetter kompenserende raskere enn under oljekrisen. Tidlig i Covid-19 pandemien beslutter ledelsen i bedriften å hente tilbake en ressurs som var tett involvert i bedriftens håndtering av oljekrisen for å bistå i «kriseteamet». Dette grepet er en indikasjon på at organisasjonen evner å planlegge for arbeidet som ligger foran dem, både i form av å sikre nødvendig kompetanse, men også øke kapasiteten i organisasjonen. Både forbedringen i responstid og at organisasjonen strategisk øker sin kapasitet er tydelige tegn på at organisasjonen har lært av tidligere erfaringer og arbeider for å forbedre sin prestasjon. I Hedbergs modell (1981) er dette eksempler på en organisasjon med høyere læringsnivå.

Tiltakene som ble iverksatt under Covid-19 pandemien har mange fellestrekk med tiltakene som ble iverksatt under oljekrisen. Med eksempler som permitteringer, nedbemanninger og lønnskutt. Under intervjuene kom det frem at kostnadsreduksjon var et stort fokus, og at tiltak skulle iverksettes raskt. I begynnelsen av mars 2020 ble det gjort vurderinger av situasjonen, og bedriftens innstilling var at de opplevde tre sammenfallende kriser. Men det tyder på at organisasjonen i stor grad har kopiert responsen fra oljekrisen. Hedberg beskriver at for å oppnå et høyere læringsnivå må organisasjonen evne å forstå omgivelsene og helheten som påvirker organisasjonen gjennom ulike perspektiver (1981).

6.2.3 Organisasjonelle læringsnivåer

En av forutsetningene som ligger til grunn for organisasjonell læring er ifølge Jacobsen og Torsvik (2018), at erfaringer og ny kunnskap blant enkeltindivider formidles videre og deles i organisasjonen. Slik kunnskapsdeling kan resultere i at organisasjonen endrer praksis, prosedyrer oppdateres, eller kulturen og holdningene endres. Informantene forteller flere eksempler på at læring blir formidlet videre i organisasjonen, både som beviste handlinger og som ubeviste konsekvenser.

Alle informantene forteller at de opplevde stor usikkerhet i starten av oljekrisen. Det tok lang tid før bedriften innså at den var i en krise og flere av informantene mener at denne sene responsen resulterte i at bedriften tapte store summer. En av informantene mener at dette tapet var i størrelsesorden 60 millioner kroner. Det er tydelig at dette har satt spor hos informantene og under håndteringen av Covid-19 pandemien var det stort fokus på at tiltak skulle iverksettes raskt. Det var i stor grad de samme personene som var involvert i håndteringen av oljekrisen som Covid-19 pandemien og tiltakene som ble iverksatt raskt under Covid-19 pandemien var i stor grad initiert av enkeltindividens erfaring og kunnskap.

Informantene svarer avvikende på spørsmålet om det ble gjennomført oppsummeringsmøter i etterkant av oljekrisen for å avdekke hva som var den faktiske effekten av de forskjellige tiltakene. En av informantene forteller at det ble avholdt oppsummeringsmøter med ledelsen og med styret, men det er ikke alle informantene kan ikke huske å ha vært med på slike møter. Det later ikke til at det ble gjennomført noen systematisk gjennomgang i etterkant på ledernivå eller med de ansatte. Dette gjenspeiles blant annet i at det fortelles om at det er enkelte tiltak som det er uenighet om i organisasjonen.

I inngangen til oljekrisen oppgir informantene at de hadde liten erfaring med krisehåndtering og motgang i markedet. Organisasjonen opplever en svikt i markedet som resulterer i at det blir utfordrende å sysselsette personellet. De opplever at ratene reduseres og at inntjeningen faller. Det tar lang tid før de kartlegger og iverksetter korrigerende tiltak som i stor grad består av reduksjon. I

forbindelse med Covid-19 pandemien blir det raskt adressert at det er en krise på vei, og det fremstår som tydelig fra informantene at de ikke ønsket å gjøre «samme feil» som under oljekrisen. Det blir derfor iverksatt tilsvarende reduserende tiltak med permitteringer og nedbemanning i organisasjonen tidlig. Informantene forteller at det var store regionale forskjeller, de opplevde at markedet fortsatt var til stede og at nedbemanningene ikke ble så omfattende. Det ble derimot mye støy i organisasjonen på grunn av de omfattende permitteringsvarslene og informantene fortalte om tidvis lite forståelse blant de ansatte for tiltakene som ble iverksatt.

Responsen under Covid-19 pandemien later i stor grad å bygge på erfaringene fra oljekrisen. Det er tydelige likhetstrekk mellom tiltakene og de blir iverksatt raskt. Empirien viser ikke at andre strategiske responser ble vurdert. Hvis man sammenlikner denne responsen med Hedbergs modell for lavere og høyere læringsnivå (1981), og Tabell 3 i Kapittel 2.5 kan det argumenteres for at handlingene og krisehåndteringen under Covid-19 pandemien baserte seg på egne erfaringer fra oljekrisen og handlet om å opprettholde driften slik den har vært.

6.2.4 Enkel- og dobbelkretslæring

Argyris (1996) deler organisasjonell læring opp i enkel- og dobbelkretslæring. Hvor enkelkrets er implementering av tiltak eller justeringer som ikke endrer «hvorfors organisasjonen gjør som den gjør», men heller korrigerende tiltak for å holde driften i riktig kurs.

Som vi redegjorde for i kapittel 6.2.1 fant vi flere eksempler på at organisasjonen gjorde erfaringer, evaluerte og iverksatte tiltak under oljekrisen. I starten var disse tiltakene enkle korrigeringer for å opprettholde driften som tidligere. Som økt fokus på salg og markedsføring, og etter hvert nedbemanning.

Mot slutten av oljekrisen ser vi at organisasjonen har gjort erfaringer som resulterer i endringer i bedriftens strategidokumenter og styrende mekanismer, hvor intensjonen er å endre organisasjonens adferd. Disse tiltakene som strategi for innleiegrad, investering i utviklingsprosjekter, og salg av eiendeler er eksempler på dobbelkretslæring.

6.2.5 Resiliens og sensemaking

Hollnagel og Fujita (2012) har identifisert fire kjennetegn for resiliente organisasjoner: responstid, overvåking, læring og evnen til å forutse fremtiden. Gjennom analysen av vår casebedrift ser vi at bedriften har en god evne til å raskt tilpasse seg nye normer og betingelser som når etablering av lokale kontor og ansatte for å redusere reisevirksomheten under Covid-19 pandemien. Kriseresponsen under oljekrisen ble av flere informanter betegnet som sen, men vi ser at når organisasjonen besluttet tiltak ble disse iverksatt og utført raskt og effektivt. Vi ser også at dette har bidradd til organisasjonell

læring som har forbedret responser under neste krise. Videre forteller flere av informantene om at bedriften arbeider systematisk med overvåking gjennom markedsanalyser, oppfølging av salg og markedsavdelinger, økonomisk rapportering og kontinuerlig forbedringsarbeid gjennom ISO 9001 godkjenning. Læringsprosessen i organisasjonen er under kontinuerlig utvikling. I etterkant av oljekrisen arbeider organisasjonen med flere formaliserte dokumenter som inneholder spor av læring fra oljekrisen. Det nevnes eksempler som både strategidokumenter, personalhåndbøker og HMS regelverk. Under Covid-19 pandemien er organisasjonen raskt i gang med å forsøke å forutse utvikling og påvirkning av den kommende krisen. Basert på informantenes fortellinger, oppfatter vi at bedriften forstod potensialet, alvoret og usikkerheten denne krisen medførte. Som Weick og Sutcliffe (2015) skriver, så oppstår uønskede hendelser fordi at organisasjoner er konstruert for å gjennomføre forventede hendelser. Organisasjonen oppfattet her risikoen og iverksatte tidlig tiltak for å redusere denne.

7 KONKLUSJON

I dette kapittelet vil vi presentere vår hovedkonklusjon, praktiske implikasjoner, teoretiske implikasjoner, studiens styrker og svakheter, og forslag til videre forskning.

7.1 Hovedkonklusjon

I vår studie har vi ønsket å belyse hvordan organisasjoner strategisk responderer på kriser og hvordan denne kriseresponsen bidrar til organisasjonell læring som kan nyttiggjøres ved fremtidige kriser.

For å komme frem til en konklusjon på vår problemstilling, har vi med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål, drøftet våre empiriske funn opp mot relevante teoretiske momenter.

Vi vil først gå igjennom våre konklusjoner i forhold til vårt første forskningsspørsmål, *hvordan responderer bedriften strategisk på kriser?*

Bedriftens overordnede respons på oljekrisen og Covid-19 pandemien har vært *strategisk reduksjon*. Under begge krisene ble det gjort omfattende kostnadsreduseringer når det gjelder personell, nedleggelse av en lokasjon, reduksjon av utviklingsprosjekter og investeringer, og salg av eiendeler. De empiriske funnene, samt de finansielle dokumentene vi mottok fra bedriften, viser at redusering var en nødvendig og riktig respons, særlig i forbindelse med oljekrisen. Men empirien viser også at fokuset på kostnadsreduksjoner under oljekrisen, som varte i en periode på tre år, førte til en forvitring

av bedriftens ressurser, kapasiteter og organisasjonskultur. Dette er sammenfallende med Wenzel et al. (2020) funn angående strategisk reduksjon som respons på krise.

Selv om begge krisene bærer preg av reduksjon, så har bedriften siden oppstarten i 1998 hatt høyt fokus på vekst. Samtidig som det ble gjort reduksjoner i eksisterende lokasjoner under begge krisene, så har bedriften også etablert to nye kontorer i Norge, samt over ti nye internasjonale kontorer i perioden 2016-2022.

Under oljekrisen responderte bedriften også med *strategisk innovasjon*. Selv om bedriftens omsetning ble halvert i perioden fra 2014 til 2016, så fortsatte de å investere i strategisk viktige utviklingsprosjekter. Disse prosjektene var med på å skape konkurransefortrinn for bedriften, som kan ha vært med på å sikre nye kontrakter. Forskningen til Wenzel et al. (2020) støtter at strategisk innovasjon kan være en strategisk respons på krise, samt at strategisk reduksjon som respons alene på en langvarig krise, i de fleste tilfeller ikke vil være tilstrekkelig for å komme seg ut av negativ økonomisk trend. Bedriften snudde trenden med minkende omsetning under oljekrisen ved å kombinere strategisk reduksjon og innovasjon.

Et viktig aspekt av en bedrifts strategiske respons på en kritisk hendelse er responstiden og tidsperspektivet. Det er spesielt viktig at både responstiden og tidsperspektivet vurderes før det avgjøres hvilken strategiske respons man velger. Viktigheten av disse vurderingene støttes også av forskningen til Huy (2001). Da oljekrisen inntraff tok det lang tid før bedriften anerkjente at de sto i en krise og det tok ni måneder før de tok grep i form av strategisk reduksjon og strategisk innovasjon. Bedriften brukte også lang tid på å gjennomføre tiltakene, og brukte tre år på kostnadsreduksjoner. Det at bedriften brukte så lang tid på å respondere, førte til at de tapte store summer. Bedriften fikk tidlige tegn på Covid-19 krisen, allerede i november – desember 2019. De tok ikke umiddelbart aksjon etter de første tegnene, men i begynnelsen av mars 2020 anerkjente bedriften at de sto i en krise og vedtok at det måtte gjøre drastiske kostnadsreduksjoner. Denne gangen responderte bedriften veldig mye raskere, og alle tiltak ble gjennomført i løpet av en til to måneder. Under Covid-19 krisen ble også tidsperspektivet vurdert, og det ble satt opp ulike scenarioer med tilhørende aksjonsplaner.

I forbindelse med vårt andre forskningsspørsmål, *hvordan lærte bedriften av krisehåndteringen under oljekrisen og påvirket denne erfaringen håndteringen av Covid-19 pandemien?* har vi gjort følgende konklusjoner:

Før oljekrisen ser vi en organisasjon som i lang tid har operert i et marked i «medvind» og som har svært lite erfaring med krisehåndtering. I innledningen til oljekrisen fortsetter bedriften som normalt og viser stor grad av utholdenhet, og etter hvert som tiden går utvikler responsen seg til strategisk reduksjon. Dette viser at bedriften evner å endre adferd basert på egne erfaringer. Organisasjonen viser

fleksibilitet og et høyere læringsnivå innen tolkning av situasjonene. Under Covid-19 pandemien ser vi at organisasjonen i flere tilfeller benytter sin læring fra oljekrisen, blant annet ved å sikre kapasitet og sette søkelys på hurtig respons. Oppfatning og respons bærer i mindre grad tegn av å være evaluert fra andre perspektiver enn egne erfaringer og dette later til å resultere i at den strategiske responsen blir svært lik som under oljekrisen. Hedbergs (1981) teori om et høyere og lavere læringsnivå og Doornichs (2018) forskning viser også til at organisasjoner kan ha forskjellig grad av læringsnivå i de ulike læringsfokusene.

Tidlig under Covid-19 pandemien henter bedriften inn en nøkkelperson som var sterkt involvert i håndteringen av oljekrisen. Dette indikerer at organisasjonen erkjenner en forskjell på organisasjonell læring og individuell læring, samt at den evner å se sine egne begrensninger og behov.

I perioden fra oljekrisen og frem til i dag har bedriften vært i stor vekst. Vi har inntrykk av at systemer og struktur ser ut til å følge denne utviklingen. Informantene forteller at det i større grad fokuseres på internkommunikasjon og strategiarbeid. I etterkant av oljekrisen fant vi få eksempler på at det ble gjennomført systematisk innhenting av erfaringer for å formulere disse til senere bruk. Det ble ikke etablert eller oppdatert relevante prosedyrer for å lette fremtidig krisehåndtering, men informantene forteller om endringer i bedriftens strategidokumenter og kultur som et resultat av disse erfaringene. Etter som bedriften har vokst og utviklet seg opplever vi en økende bevissthet på formidling av kunnskap, og at organisasjonen ser verdien i å implementere endringer i strategi, kultur og styrende dokumenter. Dette sammenfaller med Argyris teori om dobbelkretslæring (1996).

Under Covid-19 pandemien drar organisasjonen god nytte av erfaringer og læring fra tidligere krisehåndtering. De overvåker endringer i det ytre miljøet, er raskt i gang med å identifisere risikofaktorer og iverksette tiltak. Dette er tydelige tegn på en resilient organisasjon. Vi ser fortsatt et forbedringspotensial innen hvordan organisasjonen tolker og vurderer egne erfaringer opp mot omgivelser og ulike perspektiver for ytterligere å øke sitt læringsnivå, men erkjenner at læringskurven innen krisehåndtering har vært bratt og at utviklingen er positiv.

7.2 Praktiske implikasjoner

Bedriftens evne til å overleve i stadige skiftende omgivelser bunner i større grad ut i hvordan de anvender sine dynamiske kapabiliteter, og strategiske ressurser, når de står ovenfor kriser som påvirker markedet de opptrer i. Bruken av disse ressursene er ikke bare viktig som en del av normale tilpasninger til tjeneste- og produktutvikling og langsiktig strategiutvikling. Anvendelsene av disse ressursene er også av større grad del av suksesskriteriene for å kunne overleve på kort, mellom og lang sikt. Evnen til innovasjon, læring, organisasjonsutvikling og påfølgende strategisk respons på kriser begynner på individnivå, hvor man anvender sine produkter, tjenester eller teknologiske fortrinn til å

skape forutsetninger for å overleve i et marked som stadig er i endring. Velger bedriften å respondere med reduksjon i antall ansatte som en umiddelbar reduksjon på krise vil mulighetsrommet for innovasjon, tjenesteutvikling og tilpasning til nye markeder forvitte, ettersom bedriftens handlingsrom i mange tilfeller er bundet opp i dens immaterielle eiendeler.

7.3 Teoretiske implikasjoner

Viktigheten av å vurdere responstid og tidsperspektivet når man velger sin strategiske respons på kriser påpeker Wenzel et al. (2020) er en forutsetning for at responsen skal kunne være tilpasset den krisen man står ovenfor. For å bedre denne forståelsen bør man legge til grunn hvilke parametere som spiller inn under denne vurderingen. Selv om selve tidsbegrepet er viktig fordi det påvirker beslutningstakers valg knyttet til ressursallokering og prioritering, timing eller introduksjon av nye aktiviteter (Huy, 2001), bør man utvikle bedriftens evne til å oppfatte endringene i markedet og hvordan dette påvirker organisasjonens evne til å opprettholde driften. *Resiliens* bør utvikles fra å virke tilpasset en organisasjon og hvordan den responderer på ytelser i kjente og nære omgivelser, til å omhandle ytre faktorer slik som endringer i geopolitiske, makroøkonomiske og ressurstilgjengelighet ettersom de politiske og globale forholdene stadig påvirker de forutsetningene man opererer under, og organisasjonens evne til å fange opp disse stadig utfordres ettersom disse endrer seg mer radikalt som vi har sett gjennom Covid-19 pandemien og utviklingen av Russland – Ukraina konflikten.

7.4 Studiens styrker og svakheter

Vi har igjennom vår studie hatt fokus på både styrker og svakheter som kan komme frem ved oppgaven, og vil her presentere noen av refleksjonene vi har gjort.

Vår studie omhandler to kriseperioder som bedriften har vært igjennom, oljekrisen og Covid-19 pandemien. Covid-19 pandemien var fremdeles pågående da intervjuene ble gjennomført, noe som kan innebære at vår studie ikke har fått med seg det fulle bildet av casebedriftens strategiske respons og læring i forbindelse med krisen. Samtidig mener vi at det kan være en styrke å gjennomføre intervjuer mens informantene fremdeles har hendelsesforløpet friskt i minnet. Det kom frem i intervjuene at det var vanskeligere å huske spesifikke detaljer og datoer når det gjaldt oljekrisen i forhold til Covid-19 pandemien. Det er tydelige spor av dette i empirien, der beskrivelsene av responsen fra Covid-19 pandemien er mye mer detaljerte og spesifikke enn beskrivelsene fra oljekrisen.

Datainnsamlingen er i hovedsak basert på semi-strukturerte dybdeintervjuer med fire informanter fra en casebedrift. Oppgaven kunne ha vært styrket med et større utvalg, men vi opplevde at vi nådde et metningspunkt med tanke på å få ny informasjon i intervjuene som var relevant for vår studie. Vi

opplevde også at alle informantene var samstemte når det gjaldt hendelsesforløpet igjennom oljekrisen og Covid-19 pandemien.

I vår studie har vi forsøkt å avdekke mønstre av casebedriftens responser og videre sett på om det er en lærende organisasjon. I og med at denne studien omhandler kun en casebedrift er oppgaven begrenset og kan ikke generaliseres. Men vi mener at den kan styrkes ved gjentakelser i flere bedrifter.

7.5 Videre forskning

Som nevnt innledningsvis etterlyser Wenzel et al. (2020) videre forskning rundt strategiske responser på kriser. I denne studien har vi vurdert de etablerte teoriene innen fagfeltet mot en casebedrift i offshorenæringen. Dette har resultert i noen interessante funn, hvorpå vi mener at dette temaet fortjener videre undersøkelser i flere bedrifter og bransjer.

Teorier innen organisasjonell læring som Argyris *enkel- og dobbelkretslæring* (1996) og Hedbergs modell for *høyere og lavere læringsnivå* (1981) omtaler i liten grad hvilke praktiske tilnærminger som kan benyttes for å oppnå god og effektiv læring i organisasjoner. Gjennom arbeidet med denne studien har vi erfart at kontinuerlige forbedringsprosesser, læring og utvikling er interessante temaer for ledere og bedrifter som ønsker å forbedre sin virksomhet og skape systemverdi, men vi opplever at kompetansen rundt hvilke prosesser organisasjonen bør prioritere er mangelfull og vi mener at videre forskning på dette feltet kan være interessant og nyttig for mange.

Læring er en forutsetning for resiliens, som Hollnagel & Fujita (Hollnagel, E. & Fujita, Y., 2012) påpeker i sin studie. Læring er viktig for at en organisasjon skal kunne utvikle sin robusthet mot trusler som kan påvirke dens normale rammebetingelser. Hele organisasjonen bør gjøres bevisst på faktorer som gjør organisasjonen mer resiliert. Det å ha et økende søkelys på respondering, overvåking og det å kunne forutse trusler, vil kunne bidra til økt forståelse og anvendes av begrepet resiliens. Vi mener at dette er veldig aktuelt i dagens samfunn ettersom verden står ovenfor store geopolitiske endringer, teknologiske nyvinninger, hyppige markedsendringer og begrensinger i handel som følge av sanksjoner.

Vatnadal og Aasmyr (2019) fant i sin avhandling *Resiliens, et nyttig begrep i risikostyring?* at organisasjoner står ovenfor nye risikomomenter som gjør at man bør evaluere sine kjente omgivelser og at bedrifter i økende grad introduserer begrepet resiliens som en del av sin sårbarhetsanalyse. I tillegg finner de at en praktisk tilnærming til begrepets bruk kan være nyttig hvor man ønsker å introdusere resiliens i bedriftens risikostyring (Vatnaland, L. M. & Aasmyr, Å. W., 2019). Mangel på metodiske rammemodeller som gjør den praktiske implementeringen utfordrende, som vi påker i

kapittel 7.3 støttes også i deres avhandling hvor de etterspør mer forskning på dette området (Vatnaland, L. M. & Aasmyr, Å. W., 2019, s. 76).

Vi anbefaler videre forskning innen resiliens som Weick (Weick, K. E, 1988) utviklet på slutten av 1980-tallet, hvor denne teorien utvides opp mot de truslene verden står ovenfor i dag. En modell som kan anvendes for identifisering av trusler som kan oppstå før kriser, slik som pandemi, konflikter og klimakriser, vil kunne være nyttig for fremtidig risikohåndtering, strategisk respons og organisasjonell læring.

LITTERATURLISTE

- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersson, M., Jacobsen, C.M., Rogstad, J. & Vestel, V. (2012). *Kritiske hendelser – Nye temmer. Politisk engasjement og transnasjonal orientering i det nye Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Anguinis, H., Ramani, R. S. & Alabduljader, N. (2017, September 13). What You See Is What You Get? Enhancing Methodological Transparency in Management Research. *Academy of Management Annals*, ss. 83-110.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (1977, September). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, ss. 115-125.
- Avinor. (2020, April 4). VG. Hentet fra vg.no: <https://direkte.vg.no/coronaviruset/news/avinor-flytrafikken-er-redusert-med-rundt-95-prosent.7PQN60tWs>
- Axelsen, G. (2020). *Grunnlaget for inntektsoppkjørene 2020*. Oslo: Norges offentlige utredninger.
- Bach, D. (2022, Mars 6). E24. Hentet fra E24.no: <https://e24.no/naeringsliv/i/47gg0E/disse-kjedene-har-trukket-seg-ut-av-russland-og-disse-holder-igjen>
- Baker, T. & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, ss. 329-366.
- Barney, J. B. (1991, Mars). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Hentet fra ProQuest: <https://www.proquest.com/docview/215258436?accountid=26469&parentSessionId=sDyGcZS0ATqGahotOUPQ3ga0IC0lrDwqUYIC4mR%2BIRm%3D&pq-origsite=primo>
- Barney, J. B. (1995, November). *Looking inside for competitive advantage*. Hentet fra JSTOR: <https://www-jstor-org.ezproxy.nord.no/stable/pdf/4165288.pdf?refreqid=excelsior%3A287a7e7769faaf9f84df0f284d7a7b68>
- Bibeault, D. G. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners*. New York: McGraw-Hill.
- Bøhn, E. (2022, Januar 11). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/ontologi>
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnick, D. & Singh, L. (2019, Mars 25). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, ss. 154-178.
- Carnahan, S. (2017). Blocked but not tackled: Who founds new firms when rivals dissolve? *Strategic Management Journal*, ss. 2189-2212.

- Collis, J. & Hussey, R. (2014). *Business Research; a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. New York: Basingstoke: Palgrave Mcmillian.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, ss. 1-31.
- Denscombe, M. (2015). *The Good Resarch Guide*. London: McGraw-Hill education.
- Doornich, J. B. & Kaarbøe, K. (2019). Læringsdynamikk mellom globalt og lokalt nivå . *Magma*, 61 - 69.
- Doornich, J. B. (2018, August). Managerial learning from social capital during internationalization. *International Business Review*, ss. 877 - 892.
- DSB. (2016, November). *dsb.no*. Hentet fra veileder: <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/#scenarier>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theory from case study research. *The Academy of Management Review*, 532 - 550.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2019). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Fagbokforlaget.
- Fortune*. (2015, Oktober). Hentet fra Fortune.com: <https://fortune.com/2015/10/02/biggest-layoffs-2015/>
- Gimse, L. M. (2022, Mars 28). *Børsen Dagbladet*. Hentet fra [borsen.dagbladet.no](https://borsen.dagbladet.no/studio/borsenstudio/608?post=89498): <https://borsen.dagbladet.no/studio/borsenstudio/608?post=89498>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Grytten, O. H. & Hunnes, A. (2014). An anatomy of financial crises in Norway. *Financial History Review*, ss. 25 - 57.
- Grytten, O. H. (2003, April). Finansielle krakk og kriser. *Praktisk økonomi og finans*, ss. 91-98.
- Hamilton, J. D. (2013, 3 22). Historical oilshocks. I R. E. Parker, *Routledge Handbook of Major Events in Economic History* (s. 239). Taylor & Francis Group.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. I P. C. Nystrom, *Handbook of organizational design*. London: Routledge.
- Heier, T. (2015). Læring i risikosamfunnet. I G. E. Torgersen, *Pedagogikk for det uforutsette* (s. 90). Bergen: Fagbokforlaget.
- Helfat, C. E. (1997, Mai 18). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R & D. *Strategic Management Journal*, ss. 339 - 360.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofer, C. W. (1980, Mars 7). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, ss. 19-31.

- Hollnagel, E. & Fujita, Y. (2012, Mai 9). The Fukushima disaster - Systemic failures as the lack of resilience. *Nuclear Engineering and Technology*, ss. 13-20.
- Hovland, M. K. & Lier, T. (2022, Mars 22). *E24*. Hentet fra E24.no: <https://e24.no/olje-og-energi/i/y4MmJK/anslaar-oljepris-paa-100130-dollar-i-tredje-kvartal>
- Hovland, M. K. (2022, Mai 4). *E24.no*. Hentet fra Equinor følger andre oljekjemper: Skriver ned milliardverdier i Russland: <https://e24.no/olje-og-energi/i/47kErR/equinor-foelger-andre-oljekjemper-skriver-ned-milliardverdier-i-russland>
- Huy, N. Q. (2001, Oktober). Time, Temporal Capability, and Planned Change. *The Academy of Management Review*, ss. 601 - 623.
- ISO. (2021, 12 2). *ISO/DIS 22361(en)*. Hentet fra Security and resilience — Crisis management — Guidelines for a strategic capability: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22361:dis:ed-1:v1:en:sec:9>
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm.
- Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J. (2018). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020, September). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kim, C. & Bettis, R. A. (2014). Cash is surprisingly valuable as a strategic asset. *Strategic Management Journal*, ss. 2053-2063.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal.
- Kvernbekk, T., Torgersen, G. E. & Moe, I. B. (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvinnsland, S. (2021). *NOU 2021: 6 Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Oslo: Norges offentlige utredninger, Koronakommisjonen.
- Langley, A. (1999, Oktober 24). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management*, ss. 691 - 710.
- Lillejord, S. (2003). *Ledelse i en lærende skole*. Oslo: Cappelen Damm.
- Macrotrends. (2021, November 9). *Macrotrends*. Hentet fra crude-oil-price-history-chart: <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>
- Macrotrends. (2022, April 13). *Macrotrends Oilprice*. Hentet fra Macrotrends.net: <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010, Mai 3). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick. *Journal of Management Studies*, ss. 551-580.

- March, J. G. (1991, Februar). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, ss. 71 - 97.
- Mason, J. (2018). *Qualitative researching*. London : Sage.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J. & Barker, V. L. (2013, Mars 1). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal*, ss. 1123-1133.
- Nord Universitet. (2021, September). *IPR reglementet*. Hentet fra nord.no: <https://www.nord.no/no/om-oss/lover-forskrifter-retningslinjer/Documents/IPR-reglement-vedtatt-04-05-2017.pdf>
- NSD. (2021, Oktober 3). *Meldeskjema for behandling av personopplysninger*. Hentet fra meldeskjema.nsd.no: <https://meldeskjema.nsd.no/6159f361-bdc0-43f7-88c6-a8d76878d8a0/meldinger>
- NSD. (2022, Januar 3). *Norsk senter for forskningsdata*. Hentet fra nsd.no: <https://www.nsd.no/>
- Oh, H. C. & Oetzel, J. (2011, Juni). Multinational's response to major disasters: How does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? *Strategic Management Journal*, ss. 658 - 681.
- Opstad, L. (2020). *Innføring i makroøkonomi*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Orth, D., & Schuldis, P. M. . (2021, November 12). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *The Learning Organization*, ss. 509-521.
- Pearce, J. A. & Robbins, K. . (1992, Mai). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic management Journal*, ss. 287-309.
- Pearce, J. A. & Robbins, K. (1993, Mars 19). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, ss. 613-636.
- Pearson, C. M. & Clair, J. (1998, Januar). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, ss. 59-76.
- Personopplysningsloven. (2022, Januar 4). *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*. Hentet fra lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>
- Prange, C. (1999). *Organizational Learning: Desperately Seeking Theory*. Newberry: Sage.
- Rahman, S. R., Fattah, A. F., Bag, S. & Gani, O. M. (2022). Survival strategies of SMEs amidst the COVID-19 pandemic. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Regjeringen. (2021). *Hurdalsplattformen*. Oslo: Arbeiderpartiet, Senterpartiet.

- Regjeringen. (2021, Desember 10). *Norsk Oljehistorie*. Hentet fra Energi, olje og gass: <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>
- Regjeringen.no. (2022, Mai 5). *Sanksjoner som svar på Russlands militære aggresjon mot Ukraina – Veileder for næringslivet*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/Eksportkontroll/sanksjoner-og-tiltak1/sanksjoner_aggresjon/id2905102/
- Ren, C. R., Hu, Y. & Cui, T. H. (2019). Responses to rival exit: Product variety, market expansion, and pre-existing market structure. *Strategic Management Journal*, ss. 253-276.
- Romer, C. D. & Pells, H. (2021, Oktober 11). *Great Depression*. Hentet fra britannica.com: <https://www.britannica.com/event/Great-Depression>
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi - En innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosenthal, U. C. (1989). *Coping with Crisis*. Springfield: Charles C. Thomas Pub Ltd .
- Santana, M., Valle, R. & Gala, J. (2017, Februar 21). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, ss. 206-211.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Springer Open.
- Snyder, H. (2019, Juli 25). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, ss. 333-339.
- SSB. (2020). *Konsekvenser av redusert petroleumsvirksomhet*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- SSB. (2021). *COVID-19, tapt verdiskaping og finanspolitikkenes rolle*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- SSB. (2021, September 20). *SSB*. Hentet fra ssb.no: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/over-150-000-jobber-i-oljebransjen>
- SSB. (2021, Juni 4). *ssb.no*. Hentet fra ssb.no: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/konjunkturer/statistikk/konjunkturtendensene/artikler/na-snur-det-normalisering-av-norsk-okonomi-i-vente>
- Stavland, B. & Andreassen, J. (2019). *Resiliens – Hva er det og hvordan kan det integreres i risikostyring?* Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, ss. 1854–1864.
- Store Norske Leksikon. (2022, April 22). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra snl.no: https://snl.no/Fukushima_-_kjernekraftulykke

- Stortingsmelding. (2021). *Revidert nasjonalbudsjett 2021*. Oslo: Det Kongelige Finansdepartement.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Torgersen, T. & Schibevaag, A. T. (2019, Februar 6). *Nrk.no*. Hentet fra Nrk/rogaland: https://www.nrk.no/rogaland/rapport_tren-pa-nedbemannning-i-gode-tider-1.14414406
- Tranøy, K. (1986). *Vitenskapen - Samfunnsmakt og livsform*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Van de Ven, A. H. & Huber, G. P. (1990, August). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, ss. 213-219.
- Vatnaland, L. M. & Aasmyr, Å. W. (2019, Mai). Resiliens, et nyttig begrep i risikostyring? *Resiliens, et nyttig begrep i risikostyring? En kvalitativ studie om risikostyring i en industriell organisasjon*. Stavanger, Norge: Universitetet i Stavanger.
- Wallace, H. D. (2021, Mars 24). Inventing in a Crisis: Lighting the United States after the 1973 Oil Embargo. *Technology and Culture*, ss. 1143-1171.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, ss. 305-317.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, ss. 361-386.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained performance in a complex world*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wenzel, M. (2015, Februar 8). Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. *Business Research*, ss. 265-299.
- Wenzel, M., Cornelissen, J. P., Koch, J., Hartmann, M., & Rauch, M. (2020). (Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment. *Strategic Organization*, ss. 212-244.
- Wenzel, M., Stanske, S. & Liebermann, M. B. (2020, April 4). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, ss. 16-27.
- WHO. (2020, Mars 11). *World Health Organization*. Hentet fra who.int : <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>
- Wiley Online Library. (2022, April 12). *Wiley.com*. Hentet fra Wiley Online Library: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nord.no/doi/abs/10.1002/smj.3161>
- Yergin, D. (2020). The New Map: Energy, Climate, and the Clash of Nations. *Energy Law Journal*, ss. 375-382.

Yin, R. (2014). *Case study research, design and methods*. Sage: Thousand Oaks.

8 VEDLEGG

1. Meldeskjema NSD
2. Melding fra NSD
3. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
4. Intervjuguide

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 805803

Sist oppdatert

03.10.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Stillingstittel og rollebeskrivelser til intervjuobjekter.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Organisasjonell læring fra kriser

Prosjektbeskrivelse

Formålet med prosjektet er å belyse organisasjonell læring under kriser og overføring av læring fra tidligere til nye kriser.

Forskningsspørsmålene vil ta for seg (1) hvordan organisasjoner lærer under kriser med implementering av strategiske endringer, og (2) hvordan læring fra tidligere kriser nyttiggjøres i nye kriser.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Utvalgsriterier for informanter til dette forskningsprosjektet er at intervjuobjektene må ha hatt lederroller under forskningsperioden det er derfor avgjørende å samle inn bakgrunnsdata om stillingstitler og rollebeskrivelser.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Asbjørn Abrahamsen, asbjorn.abrahamsen@ellsell.no, tlf: +4790121029

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

June Borge Doorn, june.b.doornich@nord.no, tlf: +4775517019

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Personer i lederstillinger med påvirkningskraft til bedriftens strategiarbeid i perioden 2014-2020

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttering i eget nettverk og første kontakt pr. mail

Alder

20 - 60

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidetifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykket til å delta i prosjektet kan når som helst trekkes tilbake enten muntlig eller elektronisk via mail.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Deltakerne vil få innsyn i alle registrerte opplysninger ved å kontakte en av forskerne. Transkribering av intervjuet vil bli sendt til deltakerne for eventuelle korrigeringer. Alle registrerte opplysninger vil bli slettet umiddelbart dersom deltakeren trekker seg fra prosjektet, eller innen dato beskrevet i informasjonsbrevet.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Databehandling vil bli utført av forskerne i samarbeid med prosjektansvarlig.

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- opplysningene krypteres under lagring

Varighet

Prosjektperiode

20.08.2021 - 25.05.2022

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Forskningsprosjektet vil omhandle en enkelt bedrift og intervjuobjektene er/har vært ansatt i bedriften.

Vurdering

Referansenummer

805803

Prosjekttittel

Organisasjonell læring fra kriser

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektperiode

20.08.2021 - 25.05.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

08.10.2021

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 08.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon

innstillingen.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

Strategiske responser og organisasjonell læring fra kriser

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med en masteroppgave i studiet MBA (30 studiepoeng) hvor formålet er å belyse hvordan organisasjoner lærer av kriser som bidrar til strategiske endringer og læringens bærekraft over tid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å belyse hvordan organisasjoner strategisk responderer på kriser og hvordan kriseresponsen bidrar til organisatorisk læring som kan nyttiggjøres ved fremtidige kriser.

Forskningsspørsmålene vil ta for seg (1) hvordan bedriften responderer strategisk på kritiske hendelser, og (2) hvordan bedriften lærer av strategiske endringer implementert i forbindelse med kriser.

Datainnsamlingen vil bestå av intervjuer med personer som hadde lederstillinger under oljekrisen i 2014-2016 (krise 1) og under COVID-19 pandemien 2020-2022 (krise 2).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet ved veileder June Borge Doornich er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriteriet for å bli trukket ut til å delta i denne undersøkelsen er at du har hadde en lederstilling med påvirkningskraft til bedriftens strategiarbeid i perioden 2014 – 2022.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det:

- En telefonsamtale for å være trygg på at du er kjent med innholdet i informasjonsskrivet. Tidspunkt for intervju blir januar 2022, dato og klokkeslett avtales nærmere med deg.
- Et intervju som vil ta 1-2 timer. Spørsmålene vil omhandle strategiske endringer og implementering av organisatoriske endringer.
- Utskrift av intervju (transkribering) vil bli sendt til deg for eventuelle korrigeringer.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Lydopptaket vil kun være tilgjengelig for veileder og masterstudentene i prosjektgruppen. Datamateriale vil være lagret ihht. Nord universitets retningslinjer og bli slettet så snart transkribering er fullført og godkjent.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ingen deltakere eller navn på bedriften vil bli gjenkjent i publikasjoner.
- Ingen uvedkommende vil få tilgang på dine personopplysninger. Det vil kun være veileder ved Nord Universitet og masterstudentene i prosjektgruppen som vil ha kjennskap til dine personopplysninger.
- Personopplysninger innebærer navn, kontaktinformasjon, stillingstittel og lydopptak.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Lydopptak og transkribering vil bli kryptert og lagret på Microsoft OneDrive.
- Bakgrunnsinformasjon om deg vil ikke forekomme i publikasjoner.
- Det vil være masterstudentene i prosjektgruppen som samler inn, bearbeider og lagrer data.
- Lydopptak slettes etter transkribering.
- Lydfiler og notater fra intervju vil ikke bli oppbevart lengre enn nødvendig og slettes eller makuleres senest 30.06.2022.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 25.05.2022. Personopplysninger og lydopptak fra intervjuet slettes senest innen 30.06.2022. Datamaterialet vil fra senest 30.06.2022 være anonymisert og arkivert etter Nord Universitets retningslinjer. Du vil ikke kunne gjenkjennes i arkivert datamateriale eller i publikasjoner.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder/prosjektansvarlig June Borge Doornich på e-post: june.b.doornich@nord.no eller mobil: +47 952 42 269
- Masterstudent Asbjørn Aase Abrahamsen på e-post: Asbjorn.Aase.Abrahamsen@oneco.no eller mobil +47 901 21 029
- Masterstudent Lisa Marie Tverdal på e-post: lisa.tverdal@axessgroup.com eller mobil +47 977 70 238
- Masterstudent Ørjan Blørstad på e-post: orjan.blorstad@vinjeindustri.no eller mobil +47 909 18 478
- Vårt personvernombud Toril Irene Kringen på e-post: toril.i.kringen@nord.no eller mobil +47 918 31 736

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
June Borge Doornich

Masterstudent
Asbjørn A. Abrahamsen

Masterstudent
Lisa Marie Tverdal

Masterstudent
Ørjan Blørstad

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Strategiske responser og organisasjonell læring fra kriser*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det benyttes lydopptak i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest 30.06.2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Strategiske responser og organisasjonell læring fra kriser

Bakgrunnsinformasjon

- Hvilken kompetanse og utdanning har du?
- Hvor mange år har du jobbet i bedriften?
- Hvor mange år har du jobbet som leder?
- Hvilke roller har du hatt i perioden 2014-2022?
- Hvilken erfaring har du med strategiarbeid?

Problemstilling

- Hvilke utfordringer opplevde du at bedriften hadde under krise 1?
- Hvilke utfordringer opplevde du at bedriften hadde under krise 2?
- Hvilke strategiske endringer ble implementert i forbindelse med krise 1?
- Hvilke strategiske endringer ble implementert i forbindelse med krise 2?
- I hvilken grad ble erfaringene fra krise 1 nyttiggjort i krise 2?
- Hvordan oppfatter du at bedriften vil respondere på fremtidige kriser?

Avslutning

- Er det noe du ønsker å legge til som er viktig i forhold til temaene vi har vært igjennom?
- Kan vi kontakte deg igjen dersom det er noen utfyllende opplysninger vi trenger? Hvordan ønsker du at vi kontakter deg?