

Emma Helene Gjerde

En evaluering av offshorebransjens håndtering av COVID-19

Masteroppgave i operativ maritim ledelse

Veileder: Stig Ytterstad

Juni 2021

Emma Helene Gjerde

En evaluering av offshorebransjens håndtering av COVID-19

Masteroppgave i operativ maritim ledelse
Veileder: Stig Ytterstad
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Norwegian University of
Science and Technology

SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg håndteringsprosessen til tre offshore-rederi i Ålesund omegn opp imot viruset COVID-19. Det finnes lite faglitteratur om emnet, da det er en ny situasjon for de fleste som har bydd på mange forskjellige utfordringer.

Problemstillingen er:

«Hvordan har ulike rederier i Ålesund omegn håndtert situasjonen med COVID-19?»

For å svare på problemstillingen er det benyttet teori knyttet til menneskelige faktorer, som persepsjon og situasjonsbevissthet. Videre blir det sett på teori rundt begrepet risikosamfunn og kriseledelse, derunder krisehåndtering og krisekommunikasjon.

I dette studiet benyttes kvalitativ metode med en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming ved bruk av semistrukturert intervju. Utvalget består av fem ansatte i ledelsesposisjoner fra tre ulike rederi, hvor de alle har flere års erfaring innen offshorebransjen. Dataprogrammet NVivo og teorien bak systematisk tekstkondensering er valgt som analysemetode av de transkriberte intervjuene.

Hovedfunnene for studiet er at kommunikasjon, eksterne kanaler og implementering av tiltak har spilt en viktig rolle for håndteringen av COVID-19. Kommunikasjonen er av betydning for å holde alle parter informert, samtidig som eksterne kanaler har vært kritisk for å innhente nødvendig informasjon. Uten iverksetting av tiltak ville det ikke vært mulig å håndtere smittespredning, selv om det har skapt store utfordringer for alle rederiene.

Ut ifra de ressursene som har vært tilgjengelig, har rederiene tatt gode beslutninger ved håndtering av situasjonen med COVID-19 så langt. Det kan derimot argumenteres for videre diskusjon opp imot rederienes forberedelser mot globale pandemier.

ABSTRACT

This paper aims to investigate the handling process of three offshore shipping companies in the area around Aalesund concerning the COVID-19 virus. There are limited resources on the subject, as this is a new situation for most people that has offered many different challenges.

The research question is:

«How have various shipping companies in the area around Aalesund handled the situation with COVID-19?»

To answer this problem, theory related to human factors, such as perception and situational awareness, has been used. Furthermore, the paper looks at theory around the concept of risk society and crisis management, including how to handle a crisis and crisis communication.

In this study I have used a qualitative method with a hermeneutic phenomenological approach in addition to using a semi-structured interview. The study's selection consists of five employees in management positions from three different shipping companies, with several years of experience in the offshore industry. The computer program NVivo and the theory behind systematic text condensation have been chosen as the analytical method for the transcribed interviews.

The main findings of the study shows that communication, external channels and implementation of measures have played an important role when handling COVID-19. Communication is important to keep all parties informed, while external channels have been critical in obtaining the necessary information. Without the implementation of measures, it would not have been possible to deal with the spread of infection, even though it has created major challenges for all the shipping companies.

Based on the resources that have been available, the shipping companies have made good decisions in handling the situation with COVID-19 so far. On the other hand, it can be debated for further discussion regarding the shipping companies' preparations for global pandemics.

FORORD

Etter strake 18 år med skolegang hadde jeg ikke sett for meg at jeg skulle avslutte med en master i operativ maritim ledelse ved NTNU. De siste to årene har gitt meg mer innsikt om både meg selv som person og hvem jeg ønsker å være i arbeidslivet.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en utfordrende prosess, spesielt midt i en global pandemi, som har gjort at jeg har måttet jobbe mye meg selv for å klare å gjennomføre et arbeid jeg kan være stolt over. Derfor vil jeg gi en stor takk til de som har hjulpet meg gjennom denne prosessen. Først og fremst til min samboer Dorian Becmer som har gitt meg gode råd og diskusjoner fra sine egne erfaringer i offshorebransjen, min familie som har støttet meg underveis og nære venner for å ha motivert meg til å fortsette arbeidet og ikke gi opp. Vil også rette en spesiell takk til Amalie Svarholt for arbeidet hun la ned til korrekturlesing mot slutten av skrivingen.

I denne oppgaven har Stig Ytterstad bistått som veileder. Han har gitt innsiktsfulle råd og motiverende tips underveis, og alltid vært tilgjengelig om jeg skulle ha spørsmål.

Jeg vil også takke Magne Aarseth og Frøy Birte Bjørneseth for det masterstudiet de har levert, og alle forelesere som har bidratt til spennende, utfordrende og lærerike forelesninger. Selv om det siste året som student ikke har vært som man håpte, da på grunn av COVID-19, vil jeg takke alle mine medstudenter som har bidratt til at studiet ble som det ble, med innsiktsfulle diskusjoner og godt samarbeid.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Ålesund, juni 2021

Emma Helene Gjerde

BEGREPSAVKLARING

COO:	Chief operating officer
Forskrifter:	Forskrifter utfyller lovens bestemmelser og tar for seg rettigheter og plikter til et ubestemt antall eller krets av personer (Lovdata, 2021).
HMS/HSEQ:	Står for helse, miljø, sikkerhet og kvalitet. Det handler om arbeidsgiver og arbeidstakers rettigheter og plikter i arbeidet, samt sikring av et fysisk og psykisk arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, u.d.).
Karantene:	Å holde seg hjemme og ikke gå ut så lenge man det er påvist smitte eller det er grunn for å tro at personen er smittet
Offshore:	Offshore er et begrep som særlig blir brukt med petroleumsvirksomheter virksomhet til havs (Hagland, 2020).
Pandemi:	Et begrep som omhandler en sykdom som rammer et stort antall personer og som strekker seg over et stort geografisk område (Braut, 2021).
Revisjoner:	En uavhengig, metodisk granskning av en praksis i et avgrenset området for å forsikre at det blir overholdt et sett med forhåndsdefinerte krav (Kaurel, et al., 2021).
Turnusordning:	Offshorearbeidere jobber i turnusordninger hvor de arbeider til sammen 12 timer i døgnet. Lengden på turnusen kan variere, men noen av de vanlige er 2-4, 4-4, 5-5 og 6-6, som vil si at en offshorearbeider vil i et av tilfellene være på jobb i fire uker av gangen.

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	I
ABSTRACT.....	II
FORORD	III
BEGREPSAVKLARING	IV
FIGURLISTE.....	VII
LISTE OVER TABELLER	VII
1. INNLEDNING	1
1.1. PROBLEMSTILLING	1
1.2. AVGRENSING	1
1.3. OPPGAVENS OPPBYGNING	3
2. TEORETISK GRUNNLAG	4
2.1. MENNESKELIGE FAKTORER.....	4
2.1.1. Persepsjon	4
2.1.2. Situasjonsbevissthet	5
2.2. RISIKOSAMFUNN	7
2.3. KRISELEDELSE	7
2.3.1. Definisjon.....	8
2.3.2. Krisehåndtering.....	9
2.3.3. Krisekommunikasjon	12
3. METODE.....	14
3.1. VALG AV METODE	14
3.1.1. Kvalitativt forskningsintervju	15
3.2. PLANLEGGING.....	15
3.2.1. Utvalg og respondenter	16
3.2.2. Intervjuguide	17
3.3. GJENNOMFØRING AV INTERVJU	19

3.4.	TRANSKRIPSJON	21
3.5.	ANALYSE	22
3.5.1.	Systematisk tekstkondensering	22
3.5.2.	Analyseverktøy: NVivo	23
3.6.	REFLEKSIVITET.....	24
3.7.	RELEVANS	24
3.8.	VALIDITET OG RELIABILITET	25
3.9.	FEILKILDER.....	26
3.10.	ETISKE HENSYN	26
4.	PRESENTASJON AV DATA.....	28
4.1.	SITUASJONSENDRING	28
4.1.1.	Prosedyrer	28
4.1.2.	Rutiner.....	29
4.2.	KOMMUNIKASJON.....	30
4.2.1.	Informasjonsinnhenting	30
4.2.2.	Kommunikasjonsutveksling.....	30
4.3.	PLANLEGGING.....	31
4.3.1.	Forberedelser.....	32
4.3.2.	Tiltak.....	32
4.4.	PÅVIRKNING	33
4.4.1.	Motivasjon og trivsel	33
4.4.2.	Lærdom.....	34
4.5.	OPPSUMMERING	35
5.	DRØFTING	36
5.1.	PROSEDYRER.....	36
5.2.	RUTINER.....	37

5.3.	INFORMASJONSINNHEMTING	38
5.4.	KOMMUNIKASJONSUTVEKSLING	39
5.5.	FORBEREDELSE	40
5.6.	TILTAK	42
5.7.	MOTIVASJON OG TRIVSEL	43
5.8.	LÆRDOM	44
5.9.	OPPSUMMERING	46
6.	AVSLUTNING	48
6.1.	KONKLUSJON	48
6.2.	VIDERE FORSKNING	49
7.	REFERANSER	51
	VEDLEGG 1: NSD sin vurdering	54
	VEDLEGG 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	58
	VEDLEGG 3: Intervjuguide	61
	VEDLEGG 4: Informasjonsskriv	63

FIGURLISTE

Figur 1: Teoretisk modell av dynamisk situasjonsbevissthet (Endsley & Garland, 2000)	6
Figur 2: Krisehåndteringsprosessen (Aarset, 2010, p. 35)	10

LISTE OVER TABELLER

Tabell 1: Oversikt over analysens kodegrupper og tilhørende subgrupper	28
--	----

1. INNLEDNING

I det siste året har samfunnet som vi har kjent det blitt tvunget inn i en forandring som har påvirket oss alle på en eller annen måte. Når man først fikk høre om viruset COVID-19 var dette et ukjent fenomen som virket fjernt for de fleste, da spesielt i den vestlige delen av verden. På grunn av andre lignende situasjoner, hvor virus som Ebola og SARS har vært konsentrerte til spesifikke områder i verden, var det lett å overse trusselen som COVID-19 viste seg å være for hele verdens befolkning. Det var heller ikke mulig å si noe om varigheten, samt hvor fort det ville utvikle seg til nye områder. Tanken om hvordan det ville påvirke oss i tiden som kom var mer eller mindre uskyldig, ettersom det ikke var noe som påvirket hverdagen vår der og da. Dette skulle derimot vise seg å forandre alles liv.

Ser vi på hvor vi er i dag kan alle vise til endringer i dagliglivet som har forekommet på bakgrunn av COVID-19. Det er ikke gitt at man har klart å forberede seg på situasjonen og kunnskapen vi har om påvirkning og håndtering av viruset, spesielt i arbeidslivet, er et nytt og uavklart tema. Derfor er det ønskelig å se nærmere på hvordan dette har påvirket shipping rederiene som befinner seg i Ålesund omegn, da med tanke på utfordringer en har møtt og hvordan disse har blitt håndtert. Denne undersøkelsen vil også se på hvor godt rustet rederiene var før COVID-19 var et faktum, samt hva de har tatt med videre av lærdom inn i det nye året. På den måten vil en kunne identifisere viktige faktorer som kan hjelpe oss i å være bedre forberedt for framtidige utfordringer.

Denne oppgaven består av 6 kapitler og det vil i følgende delkapitler bli presenter oppgavens problemstilling, avgrensning og oppbygning.

1.1. PROBLEMSTILLING

Denne undersøkelsen tar for seg følgende problemstilling:

«Hvordan har ulike rederier i Ålesund omegn håndtert situasjonen med COVID-19?»

Utgangspunktet for besvarelsen er basert på erfaringene til intervjuede ansatte i varierte ledelesestillinger i tre ulike rederi, og deres synspunkt på håndteringen av COVID-19.

1.2. AVGRENSING

Da COVID-19 er en situasjon som har påvirket hele verden, vil temaet for oppgaven være for bredt til å kunne dekke alle offshore-rederi i Norge. Dermed er oppgaven avgrenset til offshoreindustrien i Ålesund omegn for å få et mer konkret bilde av hvordan viruset har

påvirket rederiene i det gitte området. Samtidig som det vil gi et bilde av hvordan ulike rederier i et område velger å håndtere et felles problem, så langt det lar seg gjøre.

Studiet tar utgangspunkt i ansatte som jobber i forskjellige avdelinger i lokale rederier, da med noen års erfaringer. Oppgavens kontekst vil dermed være definert ut ifra hvordan intervjupersonene beskriver krisehåndteringsprosessen.

Det vil bare tas i bruk litteratur som er publisert på norsk og engelsk. På bakgrunn av temaet for problemstillingen, vil teorien som presenteres i oppgaven være begrenset på grunn av studiets omfang og varighet. Teorikapittelet vil først og fremst ta for seg oppgavens gjennomgående tema, krisehåndtering. Her vil det legges vekt på krisehåndteringsprosessen og kommunikasjon, da oppgaven i all hovedsak omhandler en krisesituasjon og vil ikke fokusere så mye på de to håndteringsprosessene, risiko og problem. Samtidig blir det sett på persepsjon og situasjonsbevissthet da dette danner et grunnlag for krisehåndtering.

COVID-19 er fremdeles en pågående situasjon den dag i dag, noe som har påvirket prosessen i relativt stor grad gjennom semesteret. Et eksempel på dette er tiltakene som Regjeringen og kommunen har iverksatt i løpet av skriveperioden. Ettersom dette har måttet foregå via e-post og telefoning, resulterte det i en vanskeligere fremgangsmåte når det gjaldt å skaffe intervjuobjekter. Samtidig som intervjuene har måttet blitt utført over videosamtaler gjennom plattformer som Zoom og Teams, da en skal unngå unødvendig fysisk kontakt. Dette har videre ført til et snevrere tidsrom og kommunikasjonsprosessen har tatt noe lenger tid enn først tenkt. Videre har det ført til færre intervjuobjekter enn hva som hadde vært ønskelig for undersøkelsen. I tillegg vil fysiske møter i en intervjusituasjon ha mye å si for hvordan man til slutt tolker den innsamlede dataen, da med tanke på hvilket kroppsspråk som kommer til syne og stemningen mellom partene.

I tillegg har COVID-19 medført til at oppgaveskrivingen har foregått på hjemmefronten. Dette gjør det vanskelig å få tilgang på de ressursene som til vanlig ville vært lett tilgjengelig, som eksempelvis forelesere, diskusjoner med medelever og fysiske møter med veileder. Når ressurser som en gjerne ser på som en selvfølge under normale omstendigheter forsvinner, vil dette påvirke skrive- og arbeidsprosessen. Diskusjoner og samlinger er en viktig del for dypere forståelse, trivsel og ikke minst motivasjon, noe jeg selv har fått erfare i løpet av denne prosessen.

1.3. OPPGAVENS OPPBYGNING

Oppgaven er inndelt i fem hovedkapitler, i tillegg til innledning og avslutning. Første del tar for seg de teoretiske perspektivene som bidrar til å gi økt forståelse og styrke til forskningsmaterialet. I andre del, under tredje kapitel, greies det ut om undersøkelsens valg av metode og grunnlagsprinsipper for vitenskapelig kunnskap. I den tredje delen blir analysen fra det innsamlede materialet presentert, og videre blir dette drøftet i kapitel fem. Oppgaven avsluttes så med en oppsummering og forslag til videre forskning.

2. TEORETISK GRUNNLAG

I dette kapitlet vil det bli gjennomgått relevant litteratur som støtter opp mot forskningstemaet. Den vil videre bli brukt opp imot drøftingen i kapitel fem. Første delkapittel tar for seg menneskelige faktorer med fordypning i temaene persepsjon og situasjonsbevissthet knyttet opp mot mennesker i en krisesituasjon. Neste delkapittel belyser teorien om risikosamfunn og dens påvirkning i dagens samfunn. Siste delkapittel følger en gjennomgang av kriseledelse, derunder definisjon av krise, krisehåndtering og krisekommunikasjon.

2.1. MENNESKELIGE FAKTORER

Menneskelige faktorer er blitt et viktig tema for de fleste bransjer, da også innen det maritime domenet (Grech , et al., 2008). Det finnes flere ulike navn og definisjoner på dette begrepet, men fellesnevneren hos de fleste omhandler personens tilpasning til sine omgivelser, da med tanke på oppgaver, utstyr eller miljø (Grech , et al., 2008). En av disse definisjonene er utledet av International Ergonomics Association, som sier følgende:

Ergonomics (or human factors) is the scientific discipline concerned with the understanding of the interactions among humans and other elements of a system, and the profession that applies theory, principles, data and methods to design in order to optimize human wellbeing and overall system performance (Grech , et al., 2008, p. 11).

Dette er en bred definisjon som tar for seg flere ulike temaer innen menneskelige faktorer, som alt fra kognitive funksjoner til sikkerhet og teknologi (Grech , et al., 2008). I denne sammenhengen vil det kun gjennomgå en liten del av dette som en innledning til håndteringsprosessen, da en må være i stand til å ta ulike beslutninger når en situasjon oppstår.

2.1.1. Persepsjon

Ser vi på temaet rundt kriser handler ikke god ledelse bare om å motivere sine ansatte, men om å kunne forutse det uventede og kjenne området organisasjonen beveger seg i (Kjølaas, 2015). Persepsjon er på den måten en viktig faktor for hvordan man velger å handle i ulike situasjoner.

Persepsjon innebærer å tolke informasjon og inntrykk fra omgivelsene rundt oss ved hjelp av sansene våre, som bidrar til hvordan vi oppfatter omverdenen (Svartdal, 2020). Dette skjer ved at ett eller flere sanseorgan blir stimulert, for eksempel ved å se farger eller høre ulike

toner (Svartdal, 2020). For at vi skal kunne tolke påvirkningen, må vi ha et indre kognitivt system som kan styre opptak av informasjon og sanseinntrykk fra omgivelsene (Kjøll & Tranøy, 2020). Hvordan disse påvirkningene blir tolket og behandlet på er påvirket av våre egne erfaringer, motivasjoner og kunnskap (Grech , et al., 2008).

Persepsjon er en konstruktiv prosess som gjerne foregår i underbevisstheden, men det er også en selektiv prosess hvor sanseorganene og oppmerksomheten vår spiller en viktig rolle i å bestemme hvor stor del av påvirkningen som skal oppfattes (Svartdal, 2020). Som regel definerer vi hva vi først forventer å se, og så ser vi det, enn at vi ser noe først, for så å definere hva vi så. På den måten er menneskets atferd påvirket av deres egen persepsjon, og ikke bare virkeligheten i seg selv. Selv om persepsjonen bidrar til å danne et stabilt og realistisk bilde av omverdenen, vil denne prosessen også kunne føre til perseptuelle «misforståelser», da med tanke på illusjoner, feiloppfattelse og feilbedømmelse (Svartdal, 2020). Et eksempel på dette er persepsjonen av risiko, da vi gjerne estimerer risiko basert på egne erfaringer med ulykker og hendelser, som dermed kan påvirke beslutnings -og reaksjonsevnen vår i lignende situasjoner (Grech , et al., 2008). På bakgrunn av dette er det viktig å ha en forståelse av persepsjonsprosessen da perseptuelle misforståelser kan påvirke situasjonsbevisstheden.

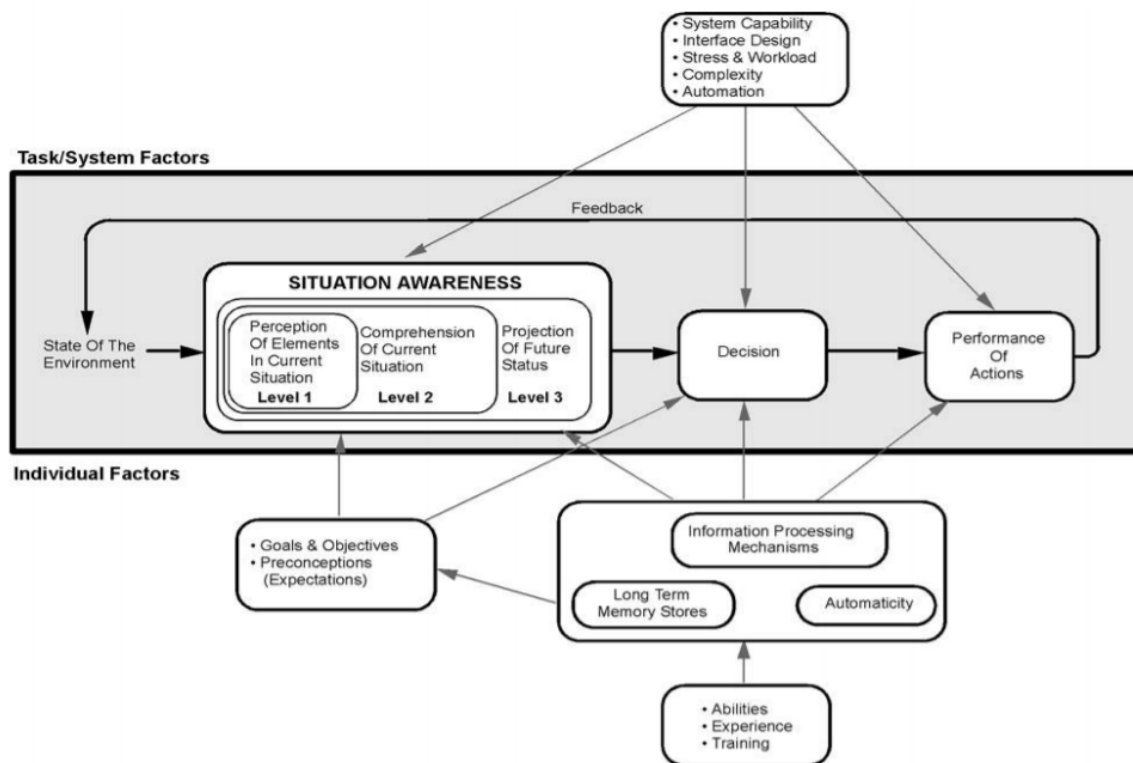
2.1.2. Situasjonsbevissthet

Når vi havner i en krisesituasjon er det flere faktorer som påvirker hvordan vi vil reagere, og evnen vår til å håndtere den (Gangdal & Angeltveit, 2014). Dersom man er klar over disse faktorene er sjansen større for at en vil kunne handle rasjonelt og utføre de riktige valgene (Gangdal & Angeltveit, 2014). Situasjonsbevissthet er blitt forsket mye på de siste årene, men er fremdeles et tvetydig tema som kan være vanskelig å kartlegge. I denne besvarelsen vil teorien om situasjonsbevissthet være basert på artikler fra Mica R. Endsley og Daniel J. Garland.

Situasjonsbevissthet kan kort forklares som den kunnskapen et individ eller en gruppe har til omgivelsene rundt seg (Endsley & Garland, 2000). Den definisjonen på situasjonsbevissthet som oftest er brukt i litterær sammenheng er forklart av Mica R. Endsley (1988) i artikkelen «Design and evaluation for situation awareness enhancement», som sier følgende:

Situation awareness is the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future (Endsley, 1988, p. 97).

Situasjonsbevissthet handler dermed både om bevissthet av elementene rundt seg og forståelsen av dem, da ved hjelp av persepsjon og oppmerksomhet, samt hvordan man tolker og lagrer informasjonen (Endsley & Garland, 2000). Denne evnen blir videre brukt til å beregne nåværende hendelser til å forutsi fremtidige hendelser og de implikasjonene som kan oppstå (Endsley & Garland, 2000). Dette er basert på tre nivåer av situasjonsbevissthet som er illustrert i figur 1.



Figur 1: Teoretisk modell av dynamisk situasjonsbevissthet (Endsley & Garland, 2000)

Situasjonsbevissthet er som vist i denne modellen adskilt som en egen prosess fra beslutningstaking og gjennomføring, da situasjonsbevissthet er en mental modell for en persons virkelighet i en gitt situasjon (Endsley & Garland, 2000). Den mentale modellen påvirker dermed hvordan en person fungerer i et dynamisk miljø, som igjen fører til at en person velger hvilke beslutninger en ønsker å ta basert på dette (Endsley & Garland, 2000). På den måten er det en stor sammenheng mellom situasjonsbevissthet og beslutningstaking, og tap av situasjonsbevissthet kan videre føre til menneskelig feil og skader (Endsley & Garland, 2000).

2.2. RISIKOSAMFUNN

Risiko innebærer usikkerhet i situasjoner, eller at en hendelse som kan inntreffe vil ha konsekvenser for noe vi mennesker har, som er av verdi (Aven, 2019). Den dagligdagse bruken av ordet er ofte i sammenheng med en mulig fare eller mulighet for uønskede tap og hendelser (Aven, 2019). Det er derimot viktig å skille mellom risiko og katastrofe, da en risiko er forventningene man har der og da til en fremtidig katastrofe (Beck, 2009). Den tyske sosiologen Ulrich Beck (2009) forklarer dermed at risiko resulteres som en tvilsom, snikende og fiktiv eksistens, som både eksisterer og ikke eksisterer, er nåværende og fraværende, samt tvilsom og virkelig på samme tid.

Risiko er et svært viktig tema, spesielt innen virksomheter, da det er gunstig å kunne forutsi hvilke mulige problemer og kriser som kan oppstå i framtiden, og dermed kunne forberede seg på eller unngå usikre situasjoner. En beskrivelse på hvordan risiko har utbredt seg i samfunnet er via uttrykket «risikosamfunn», som først fikk stor oppmerksomhet da Ulrich Beck publiserte boken «Risk society» i 1992.

Risikosamfunnet omhandler, ifølge Beck, hvordan vi som samfunn skaper nye risikoer gjennom vitenskapelige og samfunnsmessige endringer, som videre overskygger de naturlige og eksterne risikoene, som eksempelvis naturkatastrofer (Tjora, 2021). Dermed er samfunnet «tvunget» til å se på uønskede, men uunngåelige situasjoner, på bakgrunn av den moderne vitenskapen og teknologien (Tjora, 2021). På den måten vil en ikke legge like stort fokus på å identifisere de eksterne og naturlige farene som kan oppstå. Noe som kan diskuteres opp imot COVID-19 og utfordringene dette har bydd på i samfunnet det siste året.

Ser man på Norges offentlige utredning av samfunnets sårbarhet og beredskap, forklares det at samfunnet blir stadig mer sårbart og evnen til å håndtere kriser blir svakere, på bakgrunn av samfunnets økende kompleksitet (Norges offentlige utredninger, 2000). Dette baserer seg på flere faktorer som eksempelvis globalisering, teknologiske systemer, stadig endringer i næringslivet osv.

2.3. KRISELEDELSE

Kriseledelse går hovedsakelig ut på hvordan en skal håndtere en hendelse som kan true en organisasjon og dens eksistens (Kjølaas, 2015). Teorien bak er basert på «risk management», oversatt til risikoledelse/risikostyring, «issues management» eller problemhåndtering, og «crisis management», også forklart som krisehåndtering. Alt i alt handler det om å vurdere mulige risikoer sett opp imot virksomheten, i tillegg til å overvåke den og omgivelsene mot

mulige kriser, samt hvordan man skal handle, både mentalt og fysisk, dersom en krise inntreffer (Aarset, 2010).

Ved risikoleidelse benyttes gjerne analyser for å identifisere alt som kan gå galt i organisasjonen, da knyttet til visjon og målsetting, for så å se på sannsynligheten og hvor alvorlig det vil bli skulle det gå galt (Aarset, 2010). Deretter blir det iverksatt skadeforebyggende tiltak, som hindrer eller reduserer sannsynligheten for at en mulig uønsket hendelse inntreffer, og skadereduserende tiltak, som skal redusere kostnadene etter at den uønskede hendelsen er et faktum (Aarset, 2010). Prosessen for problemløsning går ut på å avdekke om en trend eller hendelse utvikler seg til en krise, og dermed iverksette tiltak som skal redusere den mulige skaden eller forhindre at krisen inntreffer (Aarset, 2010).

Da oppgaven er begrenset til å se på krisesituasjonen rundt COVID-19 vil teorien for dette bli nøyere gjennomgått i kapittel 2.3.2. Teorien om krisehåndtering i denne oppgaven vil hovedsakelig basere seg på teorien fra boken *Kriseledelse* av Aarset (2010), med innspill fra bøkene *Krisehåndteringsboken* av Kjølås (2015) og *Krise* av Gangdal og Angeltveit (2014). Det er derimot viktig å fastslå hva en krise egentlig er før vi ser på hvordan man skal håndtere en. Dermed vil det først bli presentert noen definisjoner før det gjennomgås teori om krisehåndteringsprosessen, samt krisekommunikasjon.

2.3.1. Definisjon

Når vi snakker om en krise kan de fleste forestille seg hva det kan innebære, men da ordet er godt brukt dagligdagsspråket, kan den reelle betydningen ha blitt svekket. Det finnes en rekke definisjoner for ordet krise, og her skal det fokuseres på noen få utvalgte for å få en best mulig forståelse av begrepet. Det er forskjellige måter å tolke en krise på. Noen ser på krise som en hendelse, mens andre ser på utfordringene hendelsene skaper (Gangdal & Angeltveit, 2014).

Selve ordet krise kommer fra det greske ordet «krisis» som betyr «avgjørelse», og det er på bakgrunn av dette at Gangdal og Angeltveit (2014) i boken *Krise*, har valgt å definere begrepet som:

En situasjon som kan komme til å true liv, helse, miljø, eiendeler og/eller omdømme, og som krever raskere beslutninger og annerledes handlinger enn det man er organisert for i det daglige arbeidet (Gangdal & Angeltveit, 2014, p. 14).

En annen definisjon er forklart av Kjølås (2015, p. 16) fra boken *Krisehåndteringsboken*, som «en uforutsett hendelse eller utvikling som bringer virksomheten i ubalanse med omgivelsene og truer dens økonomi og overlevelse». Til slutt har vi definisjonen av Aarset (2010) fra boken *Kriseledelse*, som baserer seg på flere tidligere definisjoner fra kjente forfattere innen kriseledelse. Den forklarer at en krise starter når det inntreffer en uønsket hendelse, da basert på de følgende seks fastsatte punktene som sier følgende:

- At mennesker skades eller dør
- Alvorlig skade på strukturer eller eiendom
- Tap av viktig programvare eller prosedyrer
- Et stort finansielt tap
- Alvorlig tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter
- En alvorlig skade på miljø

(Aarset, 2010, p. 263)

Ser vi på de tre nevnte definisjonene har de alle fellestrekk som tar for seg noe av det samme, samtidig som de har sin egen vinkling på hvordan de tolker en krise. Den førstnevnte av Gangdal og Angeltveit (2014) fokuserer i hovedsak på utfordringene en krise innebærer i det avgjørende øyeblikket, mens definisjonen fra Kjølås (2015) ser på krise mer som selve hendelsen. Aarseth (2010) har derimot valgt å slå de to ulike synspunktene sammen i en og samme definisjon.

2.3.2. Krisehåndtering

Krisehåndtering har ikke blitt tatt hensyn til i større grad hos organisasjoner før de siste tiårene. Tidligere var temaet kun tolket som det å angi hva og hvordan ledelsen burde kommunisere under en krise, både internt og eksternt (Aarset, 2010). I dag handler det ikke bare om å være effektiv når krisen først er et faktum, men det å kunne unngå krisen før den rekker å etablere seg (Aarset, 2010). Det finnes ulike modeller for krisehåndtering, men i denne oppgaven kommer vi til å anvende modellen fra boken «Kriseledelse» av Aarset (2010), sett vist i figur 2.



Figur 2: Kriseshåndteringsprosessen (Aarset, 2010, p. 35)

Det er vanskelig å forutse og identifisere kriser, og nettopp derfor er det ikke uvanlig at ved de tidligste krisetegnene oppstår det et varsel om kommende ubehag (Kjølaas, 2015). Det går som regel i strid mot virkelighetsbildet vårt, sett opp imot våre håp og ønsker, og signalene blir dermed blokkert og utestengt (Kjølaas, 2015). På den måten kan en krise ofte virke uventet, men en organisasjon som har et realistisk bilde til kriser vet at den kan ramme dem når som helst, og en burde derfor se på krise som noe uforutsigbart (Aarset, 2010).

Det er naturlig for oss mennesker å havne i en forsvarsmodus når uønskede hendelser oppstår. Ofte er vår første reaksjon å prøve å finne løsninger, men for å være best mulig rustet i en krisesituasjon er det viktig å ha personer som våger å se på de verste konsekvensene som kan oppstå (Gangdal & Angeltveit, 2014). Dette reduserer nemlig mulige overraskelsesmoment. Her kan man trekke inn utsagnet til den amerikanske kapteinen, Edward Murphy, også kalt Murphys lov som sier at «alt som kan gå galt, går galt» (Gangdal & Angeltveit, 2014). Ser vi på offshorebransjen er dette en bransje som er preget av mange usikkerhetsmoment. Her må en stadig følge med på endringene i markedet, eksempelvis når det kommer til oljeprisen, da dette kan påvirke aktivitetene til båter og rigger. I tillegg er de utsatt for flere mulige risikoer, som eksempelvis havari og brann, som de må etablere beredskapsplaner for.

Aarset (2010) deler kriser inn i to ulike beskrivelser; pytonkrise og kobrakrise. En pytonkrise er en krise som bruker tid fra å være en risiko til å utvikle seg til en krise, da den gjerne har

vært uovervåket over lengre tid, og som videre utvikler seg til å bli en dominoeffekt. I motsetning vil en kobrakrise være noe som går fra normale tilstander, til risiko og problem, og videre til krise i løpet av sekunder. På den måten vil organisasjonen bli kastet inn i en situasjon som plutselig har oppstått (Aarset, 2010). Dette er den vanligste formen å se på kriser på da den er lettest å identifisere når den først inntreffer. Det er som regel kriser som oppstår av naturkatastrofer (Aarset, 2010). Pytonkriser er derimot vanskeligere å identifisere, siden den bruker lenger tid på å inntreffe. Derfor kan det være problematisk for en bedrift å avgjøre når de faktisk er i en krise eller ikke (Aarset, 2010). Som regel er det heller ikke organisasjonen alene som bestemmer om krisen er der. Ofte er det omgivelsene rundt som hovedsakelig kontrollerer dette, dersom nok interessenter mener organisasjonen befinner seg i en krise (Aarset, 2010).

Når en skal avgjøre om organisasjonen befinner seg i en krise eller ikke, er det en fordel å etablere et kriseteam (Aarset, 2010). Den består gjerne av noen få utvalgte personer fra organisasjonen, som samles for å diskutere mulige problem, og ved gjennomføring av en risikoledelesprosess. På den måten samles de ikke bare når selve krisen er inntruffet, men operer også aktivt i forkant for å etablere katastrofeplaner mot uønskede situasjoner (Aarset, 2010).

Når man skal evaluere krisen betyr dette å se på forventningene en har til de mulige konsekvensene og usikkerheten rundt dem. Her er det lett å tro at man har oversikt og kontroll over situasjonen, men ofte kan den forverres, og dermed må en se på tiden en har tilgjengelig for å iverksette ulike tiltak (Aarset, 2010). Dette kan for eksempel være forhåndsetablerte beredskapsplaner som inneholder samlet informasjon som organisasjonen vil ha bruk for under en eventuell krise, samt definerte ansvarsområder og hvem som står for ulike aktiviteter (Aarset, 2010). Slike tiltak er med på å redusere skadene og hindre i at situasjonen eskalerer ytterligere. Her er det viktig med god selvkontroll da en kan gjøre situasjonen verre om man handler på impuls (Aarset, 2010). Ettersom en krise kan føre til stor usikkerhet, vil det kunne resultere i en verre opplevelse av krisen. Det å ha is i magen kan dermed gjøre at man får en viss kontroll over situasjonen (Aarset, 2010).

En annen del av krisehåndteringen er å ta vare på de ansatte. Ofte vil en krisesituasjon medføre økt arbeidsmengde med lange arbeidstimer og høy arbeidsintensitet, som kan bli en stor stressfaktor (Knardahl, 2020). Derfor er viktig at ledelsen prioriterer de ansattes

motivasjon og arbeidsevne i løpet av krisen, da det kan påvirke prestasjoner og produktiviteten i arbeidet (Knardahl, 2020).

Både underveis og etter en krise er det viktig å ta seg tid til å lære av prosessen (Aarset, 2010). Her gjelder det å se på hva som ble gjort riktig og hva som ble gjort feil underveis, og på den måten lære å håndtere neste krise bedre (Aarset, 2010). Ved å ta seg tid til å gjennomgå de beslutningene en tar, vil det resultere i en effektiv prosess, samtidig som sjansen er større for å oppnå det resultatet man ønsker (Aarset, 2010).

2.3.3. Krisekommunikasjon

Når krisen er et faktum er kommunikasjon en viktig del av det å holde organisasjonen gående, samtidig som den setter tonen for resten av krisen (Aarset, 2010). Derfor trenger interessentene nødvendige opplysninger når en uønsket hendelse har oppstått. Dette kan være informasjon om hva som har hendt, hva som blir gjort for å forbedre situasjonen, hvordan det vil påvirke dem, hvordan man kan beskytte seg, hvor kan man henvende seg til for mer informasjon osv. (Aarset, 2010). Kommunikasjon kan også tolkes ulikt av forskjellige personer, da mottakerens forståelse av budskapet kan være noe annet enn det avsenderen prøvde å formidle (Kjølaas, 2015). Dette kan føre til både tillitt og mistillit avhengig av hvordan budskapet tolkes, som videre kan føre til en forverring av situasjonen dersom noen mener det er mangel på informasjon (Kjølaas, 2015).

I den internasjonale krisesituasjonen vi nå er i med COVID-19, er det desto viktigere å følge disse prinsippene. Det er en ny situasjon for alle og usikkerheten er dermed stor. Dette påvirkes gjerne av at informasjonsflyten kommer fra flere parter med ulike oppfatninger, hvor nyhetskanaler og sosiale medier vil ha stor innflytning på samfunnet (Aarset, 2010). Skulle en derfor forsøke å dekke over en hendelse i forbindelse med krisen, kan det føre til en stadig mer alvorlig krise, noe som kan gå utover organisasjonens omdømme (Aarset, 2010).

Et nylig eksempel på svikt i kommunikasjonen og dårlige vurderinger, er skandalen rundt hurtigruteskipet MS «Roald Amundsen». I dette tilfellet testet 66 personer om bord positivt for coronaviruset i juli 2020. Da det ble kjent at det var oppdaget smitte om bord i skipet, uten at tilstrekkelige skadereduserende tiltak ble iverksatt, samt brudd på karanteneregler, resulterte det i en mediestorm som strakk seg utenfor landets grenser (Wiersholm AS, DNV GL AS, 2020). Videre førte dette til et stort tap av omdømme og hurtigrutens ledelse endte opp med å måtte beklage seg til hele Norge og vise full åpenhet (Thorenfeldt & Mogen, 2020). Dette var derimot en gunstig avgjørelse, da såkalt forsiktig full åpenhet vil kunne

minimere omdømmeskaden. Det handler om å være tilgjengelig for media, være villig til å gi den informasjonen interessenter og media trenger å vite, og ikke minst snakke sant (Aarset, 2010).

3. METODE

Metodene i en undersøkelse skal etablere pålitelighet om temaet og bidra til en systematisk og planmessig fremgangsmåte, som sørger for relevante og holdbare funn og teorier (Grønmo, 2021). Undersøkelsen skal være robust og inneha en vitenskapelig kvalitet, på den måten at resultatene skal kunne vurderes av andre i henhold til dette (Malterud, 2011). Teorien i dette kapittelet vil i hovedsak baseres på boken «*Kvalitative metoder i medisinsk forskning*» av Malterud (2011), med innspill fra relevante artikler og bøker. Det vil først bli gjennomgått bakgrunn for valg av metode og kvalitativt forskningsintervju. Deretter blir det sett på planleggingen av studiet, samt gjennomgang, transkribering og analyse av intervjuene. Til slutt vil jeg se på undersøkelsens grunnlagsbetingelser for vitenskapelig kunnskap; refleksivitet, relevans, validitet og reliabilitet, samt etiske hensyn.

3.1. VALG AV METODE

Metode kommer av det greske ordet «methodos» som betyr «det å følge en bestemt vei mot et mål» (Tranøy, 2019). Sett opp imot vitenskap og filosofi, kan man definere metode som en planmessig fremgangsmåte, som består av et sett av regler for å realisere et gitt mål (Tranøy, 2019). Man skiller metode inn i to hovedtyper; kvalitativ og kvantitativ metode.

Det er flere faktorer som bestemmer hvilken metode som skal brukes i en undersøkelse, ettersom ulike typer fremgangsmåter gir oss ulike typer empiri, altså data og informasjon (Malt, 2019). Slike faktorer vil være hvilken samfunnsgruppe en ønsker å studere, hva problemstillingen er, tiden en har til rådighet og lokasjon (Grønmo, 2021). Da problemstillingen representerer oppgavens validitet og relevans, vil den ha mye å si for hvilken type datainnsamlingsstrategi som egner seg best for å få fram det oppgaven ønsker å belyse (Malterud, 2011).

Noen ganger er det lettere å velge metode ut ifra hva en tidligere har arbeidet med før, men ved å velge dette etter en har undersøkt hvilket design som passer best for undersøkelsen, vil en få et mer presist resultat (Lowhorn, 2007). I undersøkelsen er formålet å få økt forståelse og kunnskap om håndtering av en krisesituasjon, da sett opp imot COVID-19. Det innebærer at jeg må tilegne meg informasjon om menneskelige erfaringer, opplevelser, verdier og samhandlinger (Malterud, 2011). Kvalitative metoder er den forskningsstrategien som egner seg godt for dette, da det beskriver og analyser karaktertrekk og egenskaper, samt kvaliteter hos de objektene man skal undersøke (Malterud, 2011).

På bakgrunn av dette har studiet en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming med semistrukturert intervju metode for undersøkelsen. En hermeneutisk tilnærming handler om tolkning av meninger i menneskelige uttrykk (Malterud, 2011). Videre vil et fenomenologisk perspektiv innebære å få kunnskap om informantenes egne erfaringer, samtidig som man holder seg lojal mot personens egen historie (Malterud, 2011).

3.1.1. Kvalitativt forskningsintervju

Et semistrukturert intervju er den mest vanlige formen for intervju, da den tilbyr rom for både struktur og mulighet for improvisasjon (Malterud, 2011). Den egner seg godt i undersøkelser hvor en ønsker å fordype seg i et tema, samtidig som det gir tilgang til flertydighet (Malterud, 2011). Det er en samtale med en respondent av gangen hvor intervjueren anses som en aktiv deltaker som stiller åpne og ikke standardiserte spørsmål, samtidig som det er hyppig bruk av oppfølgingsspørsmål (Malterud, 2011). Man følger gjerne en intervjuguide, men ikke slavisk, sånn at det er frihet til å diskutere temaer en ikke hadde tenkt seg til på forhånd (Malterud, 2011). Hensikten med intervjuet er å trekke fram intervjupersonens egne erfaringer, sånn som de selv opplever det i sitt naturlige miljø (Malterud, 2011). Derfor er det viktig at intervjupersonen gir rom for forandringer og har evnen til å lytte, samtidig som man skal være fokusert (Malterud, 2011). Det finnes derimot mange forskjellige tolkninger av den samme virkeligheten, og hva som anses som mest relevant i forhold til problemstillingen er derfor avhengig av forskerens eget perspektiv (Malterud, 2011). Dermed er det viktig at forskeren er klar over hvilket ansvar man har når man skal tolke en annen persons opplevelser og erfaringer.

I denne undersøkelsen er hensikten å forstå hvordan ulike rederier i Ålesund har håndtert en krisesituasjon. Da konteksten i samtalen er kritisk for kunnskapsutviklingen, er det viktig å forstå at hvordan jeg tolker funnene vil ha stor betydning for hvordan undersøkelsen former seg (Malterud, 2011). Derfor er det en fordel å ha en egen forståelse for temaet i forkant av intervjuene (Malterud, 2011). Min erfaring innen emnet er COVID-19, da jeg selv har levd et år med flere av de samme utfordringene. Samtidig som jeg har tilegnet meg kunnskap om maritim industri, håndteringsprosesser, kommunikasjon og ledelse gjennom studiet.

3.2. PLANLEGGING

Det sies at en forsker finner interessen til en undersøkelse basert på egne kunnskaper og erfaringer eller teoretisk og metodisk innsikt (Ringdal, 2013). Når det skulle planlegges hva jeg ønsket å få fram i en masteroppgave var det viktig å finne noe jeg var interessert i, men

som samtidig kunne bidra til ny forståelse og kunnskap om et emne som fremdeles var relevant den dag i dag. På bakgrunn av dette var det ønskelig å skrive om noe som omhandlet COVID-19, da livet under en global pandemi er en helt ny erfaring for oss alle. Jeg ønsket å ta for meg en bransje som byr på andre typer utfordringer enn hos de fleste andre, samtidig som den tok for seg lokale bedrifter i et miljø jeg selv er en del av. På bakgrunn av dette endte jeg opp med Offshorebransjen i Ålesund.

Det ble i denne fasen gjort en del research på hvilken vinkling som var ønskelig å ta for seg. Dette var ved hjelp av databaser for å se hva slags forskning som var gjort tidligere på emnet. I tillegg leste jeg meg opp på ulike teoretiske vinklinger for å finne ut hva som ville være av interesse. Til å begynne med ble det sett på hvilke forskningsmetoder som var ønskelig å bruke, men den beste fremgangsmåten var å planlegge studiet før forskningsmetoden ble bestemt, da med hensyn til reliabiliteten i oppgaven. På den måten ble ikke intervjuarbeidet forhastet, men vurdert opp imot problemstillingen.

Da det ikke var behov for å samle inn ny data for undersøkelsen, ble prosjektet i forkant av dette søkt inn til Norsk senter for forsikringsdata (NSD). Dette ble gjort for å sørge for at oppgaven var i tråd med regelverket for personopplysninger, samt at prosjektet ble godkjent i forkant av intervjuene (vedlegg 1). I tillegg ble det sendt ut et informasjonsskriv og samtykkeerklæring via e-post til de mulige intervjudeltakere, som ble signert før intervjuene startet. Videre strategi for intervjuarbeidet vil bli gjennomgått i kommende kapitler.

3.2.1. Utvalg og respondenter

Da dette er en utvalgsundersøkelse som baserer seg på offshorebransjen i Ålesund, er utvalget diverse ledelsesstillinger hos rederiene, som inkluderer mannskapssjefer, HSEQ management og COO. Dette er et såkalt strategisk utvalg, da utvalget er sammensatt til å bære på den kunnskapen som har best potensiale til å belyse problemstillingen (Malterud, 2011). Man tar sikte på at det utvalget en har valgt skal kunne overføre kunnskap til flere sammenhenger enn der de opprinnelig er hentet fra, og at funnene dermed vil gi innsikt i en hel populasjon (Malterud, 2011). Det er derfor viktig å vurdere på forhånd hvilke enheter i populasjonen som har høyst relevans for undersøkelsen og at materialet inneholder tilstrekkelig med data (Malterud, 2011). Det er vanlig at denne formen for utvalg inneholder få enheter, da for mange enheter kan føre til uoversiktlig materialet og en overfladisk analyse (Malterud, 2011). I dette tilfelle hvor formålet er å undersøke håndteringsprosessen hos rederiene i Ålesund, vil populasjonen være for stor skal man studere alle som befinner seg i den, og en må derfor

velge ut en mindre enhet hvor man heller kan gå i dybden og trekke ut mangfoldig informasjon (Malterud, 2011).

Utvelgelsen for undersøkelsen skjedde ved selvseleksjon, men ved avgrensning til ansatte som jobbet på land i rederiene. Det vil si at informasjonen om studiet ble sendt ut med invitasjon om å delta til de i den populasjonen undersøkelsen ønsket å belyse. På den måten ble alle som var villig til å delta inkludert i utvalget (Grønmo, 2021). Det var ønskelig å få et tilstrekkelig antall intervjuobjekter, for å få en helhetlig forståelse og en teoretisk generalisering, altså om kunnskapen kan overføres til andre situasjoner (Grønmo, 2021).

I dette studiet er det to kvinnelige og tre mannlige deltakere hvor alle har flere års erfaringer i sine felt. De er alle ansatte i ledelsen og har hatt direkte erfaring med situasjonen angående COVID-19 og håndteringen i henhold til dette. To av intervjuobjektene jobber som leder innen HMS/HSEQ, to jobber som mannskapssjef og en som COO, da med erfaringer mellom 3-14 år i nåværende stillinger. I tillegg bygger de fleste på erfaringer fra tidligere, relevante stillinger, der noen fra utvalget har jobbet som overstyrermann og kaptein. De har dermed kunnskap og erfaringer om hvordan ting fungerer både om bord og på land.

3.2.2. Intervjuguide

Når valg av metode var gjennomført begynte utarbeidelsen av en intervjuguide (vedlegg 3). En intervjuguide er ment som en strukturert «huskeliste» når en utfører et intervju, og hjelper deg å holde fokus på det som skal forskes på (Drageset & Ellingsen, 2010). På den måten er det mindre å huske på for den som holder intervjuet og en får nevnt det som en ønsker å få svar på. Den består gjerne av enkeltspørsmål innenfor de kategoriene forskeren mener er relevant for å belyse problemstillingen (Drageset & Ellingsen, 2010). Hensikten er derimot ikke bare rettet mot relevansen for forskningsprosjektet, men også hvordan man skaper dynamikk blant intervjuer og intervjuobjekt (Drageset & Ellingsen, 2010).

Spørsmålene i en intervjuguide er gjerne basert på noen utvalgte teorier. Det er derfor viktig å tenke gjennom oppbyggingen av intervjuet. Her ser man på hva som skal undersøkes, hvorfor man vil forske på akkurat det og hvordan prosessen skal utføres basert på teknikker, datainnhenting, transkribering og analyse (Drageset & Ellingsen, 2010). Selve intervju spørsmålene har som oftest en deskriptiv form, som starter med «hva» og «hvordan». Dette kan føre til mer utfyllende beskrivelser og spontanitet enn om man eksempelvis bruker for mye «hvorfor», da dette kan virke som ledende spørsmål (Drageset & Ellingsen, 2010).

I intervjuguiden til dette studiet ble spørsmålene satt opp i en tematisk rekkefølge, for å ha god oversikt over de emnene det var ønskelig å dekke. Spørsmålene hadde også en dynamisk form for å sørge for god dialog med mulighet for nye innspill. Selv om de var teoretisk utformet var selve dialogen i intervjuene av en mer avslappet tone, for å skape en mer vennlig og åpen intervjusituasjon ovenfor intervjuobjektet (Drageset & Ellingsen, 2010). Intervjuguiden startet med to oppvarmingsfaser. Den første tok for seg generell informasjon før opptak, som formål med oppgaven og intervjupersonens rettigheter. Den andre fasen var etter opptaket var startet, og inneholdt spørsmål om utdanning, års erfaring, nåværende stilling og tidligere erfaringer med krisesituasjoner. Da relasjon og kontekst er viktige elementer for den kunnskapen som utvikles, samtidig som det definerer tonen i intervjuet, var dette en fin måte å starte samtalen på (Drageset & Ellingsen, 2010).

For å holde god oversikt over den teoretiske delen av intervjuguiden var den delt inn i fire hovedpunkter; risikohåndtering, problemhåndtering, krisehåndtering og veien videre. Punktene for de nevnte kategoriene var mer detaljerte, da det var her jeg ønsket å tilegne så mye kunnskap som mulig om emnet. Det var derimot fremdeles rom for spontanitet da en semistrukturert intervjuguide ikke burde være for detaljert (Malterud, 2011). I fasen for risikohåndtering ønsket jeg å se nærmere på tiden før COVID-19 var et faktum, til det begynte å dukke opp i nyhetsbildet. Her tok jeg for meg spørsmål om forberedelser mot mulige trusler som rederiene hadde etablert i forkant, hvilke tanker de hadde til konsekvensene som kunne oppstå på grunn av COVID-19 og risikokulturen innad i rederiet. Videre i fasen for problemhåndtering gikk spørsmålene mer ut på tanker om beslutningstaking, som hvordan en skulle håndtere situasjonen, når innså man at tiltak måtte iverksettes og samarbeidet rundt dette. Spørsmålene for krisehåndteringsfasen var basert på håndteringen av COVID-19 når det faktisk fant sted. Her ville jeg vite hvilke tiltak som ble gjort, hvordan prosedyrene var tilrettelagt, påvirkningen det hadde for rutinene, kommunikasjonsflyten, motivasjon og trivsel, og hvordan de løste dette, samt hva de store utfordringene de sto ovenfor var.

Avslutningsvis valgte jeg å ha en oppsummeringskategori hvor jeg oppsummerte kort det som var blitt sagt gjennom intervjuet. På den måten forsikret jeg meg om at ingenting var glømt og at jeg hadde tolket den informasjonen som var gitt på riktig måte. Her var det også rom for at intervjupersonen kunne tilføye ytterligere informasjon om de følte det var behov for dette.

Underveis når de første intervjuene var gjennomført, ble det gjort noen justering av intervjuguiden. Dette var grunnet nye tanker og vinklinger jeg tilegnet meg fra de første intervjuene, som gjorde at jeg ønsket å inkludere ytterligere spørsmål om de ulike temaene. Justeringer underveis er derimot ikke uvanlig, og vil kunne bidra til å styrke validiteten i undersøkelsen (Malterud, 2011). For å få mest mulig innsikt hos alle respondentene ble det sendt ut en e-post i etterkant av intervjuet. Den inneholdt de spørsmålene jeg følte manglet til de intervjupersonene det var relevant for.

3.3. GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Intervjuprosessen startet ved e-postutveksling mellom mulige respondenter. Jeg har selv ikke noen direkte relasjoner med personer innen offshorebransjen i Ålesund omegn. Derfor fikk jeg god hjelp av faglærere fra mitt nettverk hos NTNU når det gjaldt rekruttering av relevante personer til undersøkelsen. På den måten kom jeg i direkte kontakt med tre ulike offshorerederier i områdene rundt Ålesund. De var alle behjelpelige på å finne personer som var godt egnet til å besvare spørsmålene jeg ville undersøke. Jeg endte i første omgang opp med fire intervjupersoner fra de tre rederiene jeg var i kontakt med.

I e-postene som ble utvekslet mellom respondentene inkluderte jeg informasjonsskriv og samtykkeerklæring. På den måten kunne alle gå gjennom dokumentet og få en hvis aning om hva intervjuet baserte seg på og rettighetene de hadde opp imot dette, før vi gikk videre til å avtale tidspunkt. I noen tilfeller ble også intervjuguiden sendt ut. Dette var grunnet i at noen av respondentene ønsket en bedre oversikt over spørsmålene, slik at de hadde muligheten til å forberede seg på hvilke spørsmål som ville bli stilt. På den måten kunne de samle tankene rundt temaet og tilegne seg den nødvendige informasjonen på forhånd.

Ettersom COVID-19 forhindret muligheten i å møtes fysisk, ble det avtalt å utføre intervjuene via videosamtale på plattformer som Microsoft Teams og Zoom. Dette gjorde at begge partene kunne være mer fleksible når det gjaldt tidsrom, men som igjen kan ha påvirket den sosiale konteksten. Samtaler er en viktig del av informasjonsutveksling og den sosiale samhandlingen (Malterud, 2011). Det å være fysisk til stede er med på å sette konteksten omkring samtalen, som for eksempel toneleiet og stemningen for intervjuet (Drageset & Ellingsen, 2010). Måten forskeren vil tolke informasjonen på har sammenheng med hvordan man opplevde interaksjonen, og det kan være vanskelig å oppnå dette på samme måte når en møtes over to PC-skjermer, og ikke ansikt til ansikt (Drageset & Ellingsen, 2010). I tillegg kan en videosamtale oppleves som mer formelt enn et fysisk møte, da man ikke bruker like

lang tid på å bli komfortabel og forberede seg. Tatt dette med i betraktning forsøkte jeg å skape en avslappet stemning der respondentene selv kunne bestemme om de ville bruke video eller ikke. Samtidig som samtalene gjerne startet med småprat før vi begynte på selve intervjuet.

En annen ulempe ved bruk av videosamtale som intervjuplattform er at man mister tilgangen på intervjuobjektets kroppsspråk. Kroppsspråket vårt har nemlig mye å si for den kommunikasjonen vi har med andre mennesker, da den formidler et annet budskap enn hva ordene i en samtale forteller oss (Ulrik, 2019). For eksempel vil kroppsspråket vise om personen er interessert i samtalen eller om man er likegyldig (Malt, 2019). I en intervjusammenheng er det dermed en fordel å kunne ta kroppsspråk med i betraktning, siden det kan bidra til å understreke ord og setningers gyldighet (Malt, 2019). I tillegg til at man kan være ekstra oppmerksom skulle personen vise tegn til å være ubekvem, noe som kan være vanskelig å oppdage gjennom ord. På den måten kan intervjueren være obs på kroppsspråket og sørge for at de begge er så komfortable som mulig. Hvis ikke kan det skape forvirring og usikkerhet, som dermed kan påvirke kommunikasjonsverdien (Malt, 2019). I intervjuene som ble gjennomført i denne sammenhengen brukte både jeg og 4/5 respondenter videokamera, som gjør det lettere for begge parter å tolke den sosiale konteksten. Men man vil uansett ikke kunne tolke kroppsspråket på lik måte når man kun ser en liten del av personen over skjermen. I tilfellet hvor den ene respondenten ikke hadde tilgang på kamera under samtalen, har man kun toneleie og ordene å tolke ut ifra, og man vil kunne miste viktige budskap som er med på å påvirke informasjonsdelingen.

Selve intervjuprosessen hos de fire første respondentene tok om lag to måneder å gjennomføre. Dette var noe lengre enn først antatt, men ettersom jeg ikke hadde direkte kontakter i miljøet måtte jeg gå gjennom flere ledd før jeg fikk kontaktet intervjupersonene. Noe som kan ha vært en påvirkende faktor for tidsbruken, i tillegg til at samtaleutvekslingen hovedsakelig foregikk via e-post, som gjerne tar tid. På den andre siden fikk jeg gjennomført de fire første intervjuene i løpet av to uker, og fikk derfor god tid til å gå gjennom hver av de i etterkant. Det viste seg derimot at det var behov for ytterligere respondenter, sånn at studiet hadde mer sammenlignbare materiale for analysen. Etter tips fra den ene respondenten endte jeg dermed opp med å kontakte en femte respondent senere i prosessen. Dette foregikk på samme måte som de øvrige hvor det ble sendt en e-post som inneholdt informasjonsskriv og samtykkeerklæring, og intervjuet ble gjennomført via Microsoft Teams.

Intervjuene startet med en introduksjon av studiet og en forklaring av intervjupersonenes rett til anonymitet. Opptaket startet når jeg fikk godkjenning til opptak av samtalen og respondenten følte seg klar til å starte. Deretter forklarte respondenten kort om sin tidligere bakgrunn og nåværende stilling. Jeg startet så med det første spørsmålet fra den første teoretiske fasen i intervjuguiden, som tok for seg hvordan de stilte seg til nyheten om at COVID-19 kunne komme til Norge. Jeg følte dette skapte en god dialog tidlig i intervjuet, da respondenten kunne samle tankene tilbake til hvordan situasjonen var før det hele startet, som gjorde det naturlig å diskutere seg fram til nåtiden. På den måten gikk samtalen omtrent av seg selv hos de fleste av intervjupersonene, noe som ga meg muligheten til å lytte godt etter, samtidig som det ga tilgang til oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden var et godt verktøy for intervjuet, ettersom det hjalp meg å sørge for at alt jeg ville spørre om ble spurt. Den var plassert foran meg sånn at jeg enkelt kunne se ned om det var nødvendig, men den var ikke til syne for respondentene, sånn man unngikk forstyringer for både dem og meg selv.

3.4. TRANSKRIPSJON

Etter at intervjuene er gjennomført skal det råe materialet fra lydopptaket bearbeides og organiseres før det kan analyseres (Malterud, 2011). Denne rådataen er den faktiske hendelsen sånn som begge partene opplevde den, som videre skal transkriberes til en tekst. Teksten skal være så lojal som mulig til det opprinnelige materialet (Malterud, 2011). Det er derimot viktig å ikke forveksle teksten som en direkte gjengivelse av virkeligheten, da en transkripsjon bare kan gi et avgrenset bilde av hendelsen (Malterud, 2011). Hensikten ved transkribering er dermed å best mulig fange opp det intervjupersonen hadde til hensikt å dele under samtalen (Malterud, 2011).

Det finnes dataprogrammer som direkte analyserer audiodata, men ved å transkribere selv vil man gjenoppleve erfaringene og bli godt kjent med materialet (Malterud, 2011). Samtidig husker man gjerne moment som kan være viktig for meningen i teksten (Malterud, 2011). Materialet for dette studiet ble transkribert på egenhånd, der jeg foretok meg en forholdsvis direkte analyse av audiodataen. Jeg følte dette gav mer kontroll og oversikt, samtidig som jeg fikk gjenoppleve erfaringene fra intervjuene (Malterud, 2011). I tillegg ga det en større innsikt i hva som kunne regnes som «dødt materiale» og nye vinklinger for undersøkelsen.

Etter å ha transkribert det tredje intervjuet oppdaget jeg relevant informasjon som jeg ønsket å fordype meg i, og som jeg ikke hadde spurt de tidligere respondentene. Ved å bemerke meg dette fikk jeg muligheten til å endre på intervjuguiden før de kommende intervjuene, samtidig

som jeg fikk sendt oppfølgingsspørsmål til de respondentene jeg manglet informasjon fra. Teksten i seg selv var gjort om fra tale på dialekt til skriftspråket bokmål, og jeg valgte å ikke inkludere sukk og andre pauser.

3.5. ANALYSE

En analyse skal gjøre rådata om til resultater ved å organisere, fortolke og sammenfatte materialet (Malterud, 2011). Når man skal analysere den transkriberte teksten er det viktig at forskeren stopper opp, tenker seg om, og måler ulike tolkninger og versjoner opp mot hverandre. På den måten sørger man for at analysen ikke blir oppfattet som syning (Malterud, 2011). Her skal man stille spørsmål til materialet, lese og organisere det, og på den måten tolke de empiriske funnene opp imot eksisterende teorier (Malterud, 2011).

Til å begynne med tok jeg for meg analysemetoden systematisk tekstkondensering, som har teoretisk forankring i Giorgis fenomenologiske analyse og videre utarbeidet av Malterud (2011). Den bygger på fire ulike trinn: 1) å danne et helhetsinntrykk av materialet og vurdere mulige temaer, 2) identifisere meningsbærende enheter, 3) identifisere og kode de meningsbærende enhetene og 4) sammenfatte funnene og gjenfortelle nye beskrivelser eller begreper (Malterud, 2011). Senere i undersøkelsen fant jeg derimot ut at dataprogrammet NVivo var et redskap som egnet seg godt i denne sammenhengen. Det er et program som hjelper deg å organisere, lagre og analysere data, og jeg følte dette ga meg en bedre oversikt enn ved manuell sortering (Tjora, 2021). Derfor er store deler av analysen utført i dataprogrammet NVivo, men forarbeidet er basert på systematisk tekstkondensering.

På bakgrunn av dette vil jeg først gå gjennom analyseprosessen hvor systematisk tekstkondensering ble brukt, og deretter forklare funksjonen av NVivo opp imot denne undersøkelsen.

3.5.1. Systematisk tekstkondensering

For å danne et helhetsinntrykk må en bli kjent med materialet og unngå å fokusere på iøynefallende detaljer (Malterud, 2011). Her gjelder det å lese gjennom transkripsjonene og danne en forståelse over hva som blir sagt, og deretter oppsummere inntrykkene det ga oss (Malterud, 2011). Basert på inntrykkene av den generelle teksten skal man tenke seg til hvilke foreløpige temaer som først kommer til syne, og som kan fortelle oss noe om problemstillingen (Malterud, 2011). I dette trinnet foretok jeg meg fem foreløpige temaer også kalt kodegrupper; kommunikasjon, rutiner, tiltak, motivasjon og usikkerhet.

Videre skulle jeg kode materialet, som vil si å systematisere enhetene i teksten (Malterud, 2011). Her skilles relevant tekst fra irrelevant og materialet som kan tenkes å belyse vår problemstilling sorteres (Malterud, 2011). Her må man lese teksten linje for linje og velge ut de delene man mener bærer kunnskap om de foreløpige temaene fra første trinn (Malterud, 2011). Her lagde jeg en tabell i Microsoft Word hvor jeg kopierte inn den teksten jeg mente var relevant inn i de temaene jeg tok for meg fra forrige trinn.

Kodene kan ofte utvikles og justeres dersom man oppdager at et nytt tema begynner å vise seg eller at to temaer egentlig omhandler det samme, og man ønsker dermed å slå de sammen. I dette tilfellet følte jeg det va flere relevante punkter i teksten enn jeg først hadde tatt for meg, og forsøkte derfor å slå sammen noen av de foreløpige temaene for å dekke mer av teksten. Det var på den andre siden vanskelig å skille relevant tekst fra irrelevant tekst de første gangene, noe som kan ha påvirket valget om å endre temaene, da alt viste seg å virke interessant. Her valgte jeg å endre tiltak til planlegging, da dette var en mer overordnet kategori for problemstillingen. I tillegg ble motivasjon endret til påvirkning, da det var flere faktorer enn motivasjon som påvirket situasjonen. Til slutt ble også rutiner og usikkerhet slått sammen til situasjonsendring.

For å få bedre oversikt over den empiriske dataen ble kodegruppene, en etter en, sortert i tilsvarende subgrupper. Hensikten er å hente ut meninger som kan fortelle oss noe nytt om viktige faktorer for håndtering av COVID-19 (Malterud, 2011). Subgruppene som kommer til syne vil være preget av vårt eget faglige perspektiv og ståsted når vi leser materialet, men det er viktig å etablere fruktbare grupper som presenterer relevante nyanser (Malterud, 2011). Til å begynne med noterte jeg ned alle temaene som kom til syne under gjennomgangen for hver enkelt kodegruppe. Deretter dannet jeg de subgruppene som jeg mente kunne beskrive de forskjellige meningsaspektene (Malterud, 2011).

Under denne fasen ble det gjort flere endringer av subgruppene etter hvert som jeg fikk innsikt i materialet. Da en håndteringssituasjon preges av flere faktorer, som igjen fører til flere subgrupper, følte jeg en tabelloversikt i Microsoft Word begynte å bli uoversiktlig. På bakgrunn av dette valgte jeg å fortsette analysen i analyseprogrammet NVivo og på den måten strukturere informasjonen på en mer oversiktlig måte.

3.5.2. Analyseverktøy: NVivo

Et dataprogram som NVivo er et verktøy for å organisere, lagre og analysere data. Den baserer seg på to parallelle systemer, ett for koder og ett for dokumenter (Tjora, 2017). På

den måten kunne jeg laste opp de transkriberte dokumentene inn i programmet og opprette de allerede eksisterende kodegruppene og subgruppene, fra den systematiske tekstkondenseringen, i en kodeliste (Tjora, 2017). Deretter gikk jeg gjennom hvert dokument på nytt og markerte systematisk de punktene som var relevante for subgruppene. På den måten fikk jeg god oversikt over alle koblingene som fant sted mellom dokument og koder. Etter flere gjennomganger av materialet endte jeg opp med fire kodegrupper og til sammen åtte tilhørende subgrupper.

Fordelen med dette dataprogrammet er at det tvinger frem en mer systematisk framdrift i arbeidet med rike datasett, som inneholder mye ustrukturert informasjon (Tjora, 2017). Dette opplevde jeg selv som en positiv faktor, da det både tok meg mindre tid og ga mer oversikt over materialet enn ved manuelt kodingsarbeid. På den andre siden er en avhengig å lære å bruke programvaren, og det er begrenset hvor mye av analysen man faktisk kan utføre via NVivo, da det i all hovedsak bare er et hjelpemiddel. Derfor må man gå gjennom subgruppene hver for seg manuelt, for å kunne tolke og analysere materialet opp imot problemstillingen.

3.6. REFLEKSIVITET

Refleksivitet beskriver forskerens forutsetninger og tolkningsramme opp imot forskningsarbeidet (Malterud, 2011). Det vil si at forskeren skal vise vilje og evne til å reflektere over de forutsetningene man har gjort i form av tvil og ettertanke, samt virkningen det har hatt for undersøkelsen (Malterud, 2011). Når man skriver om et emne er det ikke uvanlig at man blir styrt av egne motiver, interesser og forestillinger. Derfor er det nødvendig i et forskningsarbeid å spørre seg selv om hva som er med på å bestemme det man ser. Dette gjelder for alle fasene underveis, i tillegg til at man stiller med et åpent sinn (Malterud, 2011). Dette er viktig for at forskningen skal bringe frem ny informasjon enn det man vet på forhånd eller har tatt for gitt (Malterud, 2011).

3.7. RELEVANS

For at forskningen skal inneholde vitenskapelig kunnskap, er det ikke nok med at forskeren oppfylder kravene til refleksivitet (Malterud, 2011). Relevansen for hva forskningen har å tilby til andre er like viktig, da man ønsker overførbarhet av kunnskap, samt ny erkjennelse som kan brukes i andre sammenhenger (Malterud, 2011). I dette studiet er ønsket å oppnå en detaljert beskrivelser og vinklinger av en ny krisehåndteringssituasjon, som har vært felles for en hel bransje. På den måten kan relevans måles ved sammenligning av lignende situasjoner,

men det er ikke før undersøkelsen er publisert at man først får se hvilken relevans studiet egentlig har (Malterud, 2011).

3.8. VALIDITET OG RELIABILITET

Validitet handler om gyldighet, altså om forskeren har funnet ut av det som var til hensikt å undersøke, og om det finnes overførbarhet i funnene ut over den sammenhengen studien er gjennomført (Malterud, 2011). På den måten kan generaliserbarhet, altså allmenngjøring, være et problematisk begrep, da ingen kunnskap vil kunne gjelde for alle omstendigheter for ethvert formål (Malterud, 2011). Det første en bør se på er intern validitet, som vil si hva metoden og materialet gir mulighet til å si noe om (Malterud, 2011). Her kommer relevansen til syne, og en må spørre seg selv om man har brukt relevante begreper og kartleggingsmetoder når en studerer de enhetene man har valgt ut (Malterud, 2011). Det er ikke nødvendigvis sånn at intervjuobjektet tolker begreper på lik måte som forskeren, og dermed kan en risikere at respondenten svarer sant på noe annet enn det vi egentlig hadde mening å spørre om (Malterud, 2011).

Ekstern validitet omhandler overførbarhet, hvor kontekst er et viktig begrep (Malterud, 2011). Her må en se på spørsmål som angår hvordan våre funn kan overføres til den konteksten vi har valgt å kartlegge (Malterud, 2011). Den eksterne validiteten blir lav dersom man kun fokuserer på den lokale konteksten og ikke overførbarheten til andre gjeldene områder, som kunnskapen også inngår hos (Malterud, 2011). Her er også relevans viktig, da undersøkelsens resultat skal kunne sammenlignes med andre relevante problemstillinger (Malterud, 2011).

Samtidig vil forskeren selv ha stor påvirkning for påliteligheten i undersøkelsen, som også kan forklares som reliabilitet. Engasjementet som forskeren har for temaet det forskes på kan komme til syne gjennom hele oppgavens oppbygging, som eksempelvis datainnsamling, analyse, tolkning og presentasjon av data (Malterud, 2011). På den måten kan engasjementet betraktes som støy i prosjektet, ettersom det kan påvirke resultatet (Tjora, 2017). Forskere vil også sette ulike preg på samme intervjusituasjon og en aksepterer derfor at det finnes flere gyldige versjoner av kunnskapen (Malterud, 2011). I dette studiet kan det være at informasjonen som ble delt under intervjusituasjonen hadde vært annerledes hadde en annen person intervjuet dem. For eksempel dersom respondentene ble intervjuet av en eldre person med mye erfaring innen krisehåndtering eller om det hadde vært en person de hadde hatt kjennskap til, og som hadde erfaring fra offshorebransjen.

Det er derfor viktig at forskeren er bevisst på sitt eget engasjement for temaet og redegjør dette underveis (Tjora, 2017). På samme tid skal man gå ut i feltet med et åpent sinn og ikke stå fast ved sine hverdagslige forutforståelser (Tjora, 2017). Det at jeg alltid har vært nysgjerrig på folks tankesett og væremåte, kan ha påvirket både positivt og negativt inn på intervjuene ved at jeg kan ha vinklet samtalen inn mot det psykologiske og vekk fra de fysiske aspektene.

3.9. FEILKILDER

Selv om forskerens engasjement kommer til syne i kunnskapsutvekslingen, er det viktig å identifisere og erkjenne sine egne svakheter og begrensninger for undersøkelsen (Malterud, 2011). For eksempel kan en mulig svakhet for denne undersøkelsen være min mangel på erfaring fra offshorebransjen. Dette kan ha påvirket min forståelse under intervjuene og resultert i at viktige moment går tapt, dersom jeg ikke legger merke til dem. I tillegg er det første gang jeg bruker denne formen for metode, og jeg merket selv at for hvert intervju som ble gjennomført, desto mer komfortabel ble jeg i intervjusettingen. Dette resulterte i at samtalen hos de første intervjupersonene ikke var like fri, som ved de siste. Noe som kunne ha blitt unngått hadde jeg eksempelvis gjennomført en pilotundersøkelse i forkant, og dermed blitt mer komfortabel med spørsmålene.

Ser man på studiets overførbarhet kunne den blitt styrket hadde jeg skaffet ytterligere intervjuobjekter fra flere rederi rundt området i Ålesund. Selv om fem respondenter er et godt antall for en avgrenset kvalitativ metode, er det bare tre rederier som inngår i undersøkelsen. Dermed kan det argumenteres om utvalget ikke vil kunne dekke hele populasjonen av offshore-rederi i Ålesund omegn.

3.10. ETISKE HENSYN

Mye av etikken forbindes ved innsamling av data (Tjora, 2017). Det har derfor blitt lagt vekt på flere etiske problemstillinger gjennom utarbeidelsen av undersøkelsen. Spesielt viktig har det vært å informere informantene om samtykke, kravet til konfidensialitet og min rolle som forsker opp imot bruk av innsamlet data. Det har også vært et spørsmål i hvor stor grad informanten skal kunne kommentere sitt intervju og tolkningen av den. Skulle forskeren derimot oppdage uklarheter underveis, skal man alltid sørge for at informasjonen ikke misforstås eller at viktige poeng går tapt (Tjora, 2017).

Like viktig er forskningsetikkens forbindelse med gjennomføring av intervju, som omhandler at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2017). Dette kan for eksempel skje ved å ta

opp følsomme temaer der intervjueren ikke er i bestand til å bidra til en terapeutisk bearbeiding av dette (Tjora, 2017). I tillegg har intervjueren et ansvar i å begrense følelsesmessige problemer som følge av intervjuet (Tjora, 2017). Her er det viktig å minne informanten om at de kan trekke seg fra intervjuet når som helst eller be om at deler av det ikke inkluderes i undersøkelsen (Tjora, 2021).

4. PRESENTASJON AV DATA

I dette kapittelet vil resultatene fra analysen av datamaterialet presenteres. Sett opp imot problemstillingen førte dette til fire kategorier basert på kodegruppene med tilhørende subgrupper, som vist i tabell 1. De vil bli presentert i hver sine delkapitler hvor det vil bli sitert noen uttalelser fra intervjuene for å best mulig belyse eksempler fra innholdet.

Kategorier:	Subgrupper:
Situasjonsendring	Prosedyrer
	Rutiner
Kommunikasjon	Informasjonsinnhenting
	Kommunikasjonsutveksling
Planlegging	Forberedelser
	Tiltak
Påvirkning	Motivasjon og trivsel
	Lærdom

Tabell 1: Oversikt over analysens kodegrupper og tilhørende subgrupper

4.1. SITUASJONSENDRING

For å forstå hvordan rederiene har valgt å håndtere situasjonen med COVID-19, er det viktig å ta for seg usikkerheten og utfordringene de har vært gjennom. Dette vil også gi økt forståelse i hvordan hverdagen deres har sett ut i løpet av denne utfordrende tiden. Kategorien situasjonsendring tar derfor for seg noen av endringene de ansatte har måttet ta stilling til i løpet av COVID-19. Basert på samtale med informantene var det to subgrupper som kom til syne; prosedyrer og rutiner.

4.1.1. Prosedyrer

Prosedyrer i denne sammenhengen handler om de bestemmelsene som ble gjort av eksterne kanaler rundt rederiene, samt rederiets egne prosedyrer for å best mulig håndtere COVID-19. Da særlig med tanke på smittespredning.

Alle respondentene nevnte etablerte beredskapsplaner, men at de ikke var særlig tilpasset det å håndtere en global pandemi. De var derfor avhengig av å følge de tariffbestemmelsene som ble gitt fra eksterne kanaler som Helsedirektoratet og Regjeringen. Det var derimot stor

usikkerhet blant de tre rederiene i starten når det kom til de første COVID-forskriftene. På grunn av fare for smittespredning var det ikke mulighet for å sende personell over Norges grenser. Ettersom mye av logistikkarbeidet i et rederi går ut på forflytning av mennesker på tvers av landegrensene, oppstod det en del spørsmål.

To av respondentene tok videre opp viktigheten med de kanalene som er tilpasset deres bransje, da med stort fokus på Norges Rederiforbund. Ettersom Rederiforbundet har tilgang inn mot regjeringsapparatet og departementet, kunne de hjelpe rederiene i å påvirke COVID-forskriftene til å bli tilpasset deres behov. På den måten ble offshorebransjen regnet som samfunnskritisk og ansatte som jobbet om bord fikk muligheten til å reise.

Intervjusitat:

«Vi så jo at prosedyrene var dårlig tilpasset sjøfolk og reising knyttet til dette. Så helt i starten var man jo litt rådvillig og lurte på hvordan man skulle håndtere det. For det virket litt umulig til å begynne med.»

Ut ifra sitatet som er hentet fra et av intervjuene, får vi et innsyn i hvordan intervjuobjektene forholdte seg til usikkerheten helt til å begynne med. Ved mangler på prosedyrer for deres bransje, var det en følelse av håpløshet nå det gjaldt å få utføre daglige operasjoner.

4.1.2. Rutiner

På grunn av tiltak som er innført, samt de lovene og reglene rederiene må følge, har det resultert i store endringer på rutinene til de tre rederiene. For de som jobber på land har den mest drastiske endringen vært hjemmekontor. Det forklares som en uvant overgang der en plutselig måtte tilpasse seg en ny arbeidshverdag som følge av dette. En annen forteller om problemene rundt det å få gjennomført revisjoner, samt fornye kursing og sertifikat. Men spesielt har det vært utfordrende for mannskapet når det kommer til mannskapsskifte, noe alle intervjupersonene gir uttrykk for. De forteller om de utallige testene og karantenebestemmelsene mannskapet må forholde seg til, før de får komme om bord grunnet smittefare. I tillegg til de forsinkelsene dette medfører.

Intervjusitat:

«På båtene så har det jo blitt et helt nytt regime. I stedetfor å bruke ett eller to døgn på å komme seg om bord, så bruker de kanskje opp imot en uke. Så er det jo all testingen ved å reise til utlandet, i tillegg til karantene i ti dager når de kommer hjem igjen.»

Sitatet fra et av intervjuene viser dermed til endring av rutiner for mannskapet. Beskrivelsen er en fellesnevner for de utfordringene alle rederiene i undersøkelsen har stått ovenfor.

4.2. KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon var en fellesnevner for alle intervjuene. Informantene snakket om nødvendigheten av å dele informasjon mellom de ulike leddene i rederiet når hverdagen som de var vant med ble snudd opp ned. På samme tid ble det diskutert viktigheten av de støttekanalene som er tilgjengelig når det kommer til å håndtere en krisesituasjon. Kategorien kommunikasjon er derfor delt inn i to subgrupper som tar for seg nettopp dette; informasjonsinnhenting og kommunikasjonsutveksling.

4.2.1. Informasjonsinnhenting

Når intervjupersonene forklarte hvor de hentet informasjon fra var Norges Rederiforbund en fellesnevner for alle rederiene. Organisasjonen blir stadig brukt for å finne ut hvilke lover og regler som gjelder. Samtidig som Sjøfartsdirektoratet blir brukt når det kommer til rådgivning, ifølge en annen respondent. En annen forklarte at de også har brukt reisebyrå, advokater og agenter i utlandet i noen tilfeller. I tillegg nevner en av dem bruk av lokale smittevernsleger i usikre situasjoner for å unngå unødvendige feiltakelser.

Videre har en av intervjupersonene tatt del i et fokusforum for offshorefartøy, som er i regi av Rederiforbundet. Der har man mulighet til å diskutere, samt ha en felles tilnærming på forskjellige utfordringer. På den måten ser man viktigheten av informasjonskanaler i en håndteringssituasjon.

Intervjusitat:

«Primært så var det Norges Rederiforbund vi brukte til informasjonskilde og var i dialog med for å finne ut hva lover og regler som gjaldt, og hvilke muligheter vi hadde. Så har vi selvfølgelig bekjente i andre rederi og organisasjoner som vi også diskuterer med, og det er jo en styrke.»

Uttalelsen fra den ene intervjupersonen viser så til betydningen av eksterne kanaler når det kommer til informasjonsinnhenting. I tillegg til fordelene ved å ha bekjente fra andre rederi i en tid hvor alle er preget av de samme usikkerhetsmomentene.

4.2.2. Kommunikasjonsutveksling

Kommunikasjonsutveksling har vært et av de største fokusområdene for alle rederiene, spesielt når det ikke lenger har vært mulig å besøke fartøyene. Ettersom COVID-19 har skapt

mye usikkerhet, har det vært viktig å sørge for at alle parter holder seg oppdatert til enhver tid. Dette forklarer en av intervjupersonene når det kommer til å informere om endring av rutiner, sånn at mannskapet er oppdatert på hvilke regler som gjelder der de opererer. Her er det brukt forskjellige kommunikasjonsverktøy for å få sendt ut informasjon, men felles for alle har vært økt bruk av e-post og telefon.

På grunn av håndteringstiltak har derimot noen av kommunikasjonsformene måttet endre seg. Tre av informantene beskriver etableringen av et interaktivt styringssystem som blir brukt til å sende ut og hente inn informasjon, mens en annen forteller om en SharePoint Site for å dele informasjon. På den måten viser de til viktigheten av å etablere den type system når det er mye informasjon som skal behandles over flere ledd.

I tillegg har kommunikasjonsformen blant de ansatte på kontoret blitt påvirket. Her forteller en av intervjupersonene om den litt tunge overgangen fra å kommunisere sammen i et møterom, til å ha hjemmekontor og bruke andre plattformer som Microsoft Teams. Her ble det også forklart av en annen hvordan kommunikasjonsarbeidet rundt COVID-19 tok over store deler av dagene, og at man på den måten ikke hadde tid til mye annet.

Intervjusitat:

«Det har jo blitt innført litt nye rutiner der de sitter på QA (kvalitetssikring) og sender ut oppdateringer til mannskap, da månedlige eller ved behov, på lover og regler som gjelder på de ulike plassene båtene operer. Det var jo en type kommunikasjon som ikke var før. Så var det jo litt tungt til å begynne med for folk å komme inn i det å bruke Microsoft Teams. Så det er klart kommunikasjonen både internt og eksternt har jo endret seg betydelig det siste året.»

Sitatet forklarer hvordan kommunikasjonen innad i rederiet har endret seg i løpet av situasjonen med COVID-19, og hvordan de har måttet tilpasset seg til dette. Samtidig som det referer til betydningen av å informere alle ledd.

4.3. PLANLEGGING

Kategorien planlegging går ut på hva rederiene gjorde i forkant av COVID-19 og tankene de satt med i dette øyeblikket. Samtidig tar den for seg hvilke tiltak de selv valgte og som de var pålagt å innføre når pandemien ble en del av hverdagen. På grunn av dette valgte jeg å dele kategorien inn i to deler; forberedelser og tiltak.

4.3.1. Forberedelser

For å kunne håndtere en krisesituasjon er det en fordel å tenke gjennom hvordan den kan påvirke organisasjonen før krisen er et faktum. Derfor ble intervjupersonene spurt om hvordan de stilte seg til nyheten om COVID-19 før pandemien inntraff Norge, og hvilke forberedelser rederiet gjorde i forkant. Ettersom dette er en ny situasjon for alle parter, var det ikke mange av respondentene som følte seg godt forberedt på det som ville komme. En tanke som var felles for alle respondentene når de hørte om viruset var at det ville komme til å bli vanskelig og de forberedte seg dermed på det verste.

Den ene intervjupersonen forteller hvordan rederiet var tidlig i gang med å etablere risikovurderinger og planer for de fartøyene som var mest utsatt. Tre av dem nevnte også bruk av kriseteam og at rederiet har sørget for kursing i kriseledelse for utvalgte personer. Dette var forberedelser som ble gjort for å kunne danne seg en forståelse over de truslene pandemien kunne ha for rederiet. I tillegg har alle rederiene etablerte beredskapsplaner for diverse risikofylte situasjoner som kan oppstå, men at det ikke var så mye informasjon å hente ut på forhånd når det gjaldt håndtering av en pandemi.

Intervjusitat:

«Rederiet har etablert kriseteam og ansvarsforhold for å indentifisere trusler. Så har vi jo selvfølgelig beredskapsplaner og operasjonsmanualer som dekker veldig mye av de utfordringene en kan komme bort i, men akkurat pandemi var ikke en del av planene.»

Denne intervjupersonen gir oss et innblikk i hvordan rederiet har forberedt seg mot usikre situasjoner som kan oppstå. Pandemi har derimot ikke inngått i disse planene, som dermed har forårsaket mye usikkerhet.

4.3.2. Tiltak

For å håndtere en krise, spesielt en pandemi, er tiltakene noe av det viktigste for å minimere mulige skader. Dette kan være alt fra omdømme til smittespredning. Hva som har blitt gjort har variert noe fra rederi til rederi, men ettersom flere av tiltakene har vært pålagt fra Helsedirektoratet og myndighetene er det noen fellesnevne.

De fleste av tiltakene har påvirket mannskapet fra de reiser hjemmefra til de skal om bord, mens de på avdelingen har i store perioder måttet jobbe fra hjemmekontor. Det brukes ord som utfordrende og tidskrevende arbeid, da det hele tiden må vurderes ut ifra situasjonen. På den måten har det medført til store endringer i arbeidshverdagen.

Intervjusitat:

«Nå har vi jo vært i det her i over et år og situasjonsbildet endrer jo seg, og dermed går det ikke an å ha samme tiltakene på alle båtene. De står jo i ulike deler av verden hele tiden på en måte og derfor må en tilpasse ut ifra situasjonen. Så vi har jo diskutert de tiltakene som har blitt innført jevnlig, om vi må stramme inn eller løsne litt ut ifra hvordan situasjonen har vært. Så der har vi jo gjort litt endringer underveis.»

Sitatet fra en av intervjupersonene oppsummerer hvordan rederiene har måttet tilpasse seg de konstante endringene COVID-19 har medført i løpet av det siste året. På den måten har de ikke hatt mulighet til å iverksette samme tiltak for alle båtene, men endret dem ved behov.

4.4. PÅVIRKNING

Når en skal håndtere en krise og i dette tilfellet en pandemi, er det ulike faktorer som vil påvirke menneskene i organisasjonen ut ifra beslutningene som er tatt. Denne kategorien ser på hvordan COVID-19 har påvirket de ansattes motivasjon og trivsel, basert på tiltakene som ble gjort og pandemien i seg selv. I tillegg blir det diskutert hva informantene tar med seg videre av lærdom etter å ha håndtert og blitt påvirket av viruset i et helt år.

4.4.1. Motivasjon og trivsel

Da de fleste av intervjupersonene gikk inn i situasjonen med tanken om at pandemien ikke kom til å vare så lenge som den har gjort, har det vært utfordrende å holde alle parter motiverte. En av respondentene beskriver den siste perioden som en urolig periode. Folk er lei av å måtte forholde seg til alle de nye rutine og tiltakene, samtidig som personen opplever at folk blir mer og mer rastløs som tiden går.

I tillegg påpeker flere av intervjupersonene at det i noen grad har gått ut over trivselen, spesielt for mannskapet. Det har vært viktig å kunne opprettholde de velferdstiltakene som finnes om bord, så langt det lar seg gjøre i henhold til kravene om å unngå smittespredning. Det er uansett flere av godene mannskapet vanligvis har tilgjengelig, som har blitt strammet inn på. Noen av respondentene har dermed uttrykket bekymringer ovenfor trivselen hos sjøfolkene, samtidig som det har vært utfordrende å opprettholde et godt arbeidsmiljø på egen avdeling når man ikke får ha noe særlig sosial kontakt. En av intervjupersonene forteller også hvordan COVID-19 har ført til økt arbeidsbyrde og mye stress, da nesten all kommunikasjon baserer seg på beslutninger rundt pandemien.

Intervjusitat:

«For mannskapet sin del så er det en del ekstra belastninger. Det at de ikke har mulighet til å gjøre som de tidligere har pleid, om det så bare er muligheten til å gå på land, så er det velferdstiltak som de nå ikke har tilgang på. Så det er klart trivselen er jo på ingen måte økt gjennom dette året som har vært. Og for oss som jobber på kontoret så er det jo en annen type samhold når det man ikke ser hverandre så veldig ofte.»

Her beskriver en av intervjupersonene hvordan prosedyrene, tiltakene og endring av rutiner har ført til en påvirkning på motivasjon og trivsel. Da spesielt for mannskapet, ettersom arbeidshverdagen deres har endret seg betraktelig fra det de har vært vant til tidligere.

4.4.2. Lærdom

Ingen av respondentene har tidligere jobbet med krisesituasjoner i den grad som COVID-19 har vært. Hos fire av intervjupersonene har det ført til usikkerhet og spørsmål om rederiene i det hele tatt vil klare å stå løpet ut. De har derimot alle sammen tatt med seg nye erfaringer og lærdom når det kommer til krisehåndteringen frem til nå.

Et av de viktige punktene som blir lagt frem er kommunikasjonen. Den ene intervjupersonen forteller om betydningen i å kommunisere med alle involverte parter, for å unngå misforståelser og konflikter. Dette forklarer også en annen, ved at å opprettholde jevnlig møter og diskusjoner har de kunnet evaluere og unngå feilstyring underveis.

I tillegg reflekterer tre av respondentene på samfunnet i sin helhet når krisen fører til forandringer. De forklarer viktigheten av det å ikke ta ting for gitt og å bli med på endringer, og at man ofte er i stand til å tåle mer enn man tror.

Intervjusitat:

«Jeg har bare lært meg det at dersom det stenges en dør, så åpnes det en annen. Og usikkerhet, det får vi bare leve med. Om det er på grunn av COVID-19 eller om det er på grunn av noe annet, så er det alltid ting som kan skje som gjør at du må være med i en endring. Så må vi jo bare stole på det regimet vi har lagt opp til, og det er vel kanskje det som er budskapet.»

Basert på hva de ulike intervjupersonene har lært av håndteringsprosessen, oppsummerer utsagnet til en av dem hvordan COVID-19 har vist dem at alt kan skje. Det betyr derimot ikke

at en skal frykte endringer, men heller bli med på dem og stole på de beslutningene man tar når de oppstår.

4.5. OPPSUMMERING

I dette kapitlet har jeg forsøkt å belyse problemstillingen «*Hvordan har ulike rederier i Ålesund omegn håndtert situasjonen med COVID-19?*» basert på fire hovedkategorier og de tilhørende subgruppene.

Ved håndtering av COVID-19 har rederiene måttet stå ovenfor mange nye utfordringer som de i forkant ikke så komme. Disse utfordringene har ført til mange endringer i samfunnet, både når det gjelder utarbeiding av nye prosedyrer og forandring på etablerte rutiner. Dette har derimot vært nødvendig for å best mulig minimere smittefaren av viruset. Derfor har rederiene vært nøye på iverksetting av tiltak, samtidig som de har fulgt Regjeringen og Helsedirektoratets rådgivning og regler.

For å sørge for at alle disse reglene blir overholdt i alle ledd er kommunikasjonen blitt en av de viktigste fokusområdene for alle rederiene. Her har eksterne kanaler vært kritiske for å samle informasjon, for så å videreformidle det til alle ledd i rederiet ved bruk av kommunikasjonsformer som telefoning, e-post og videosamtaler.

For å se nærmere på likhetene og forskjellene mellom rederiene, samt koble materialet opp imot relevant teori, vil alle subgruppene bli drøftet i kapittel 5.

5. DRØFTING

I dette kapitlet skal de ulike subgruppene prosedyrer, rutiner, informasjonsinnhenting, kommunikasjonsutveksling, forberedelser, tiltak, motivasjon og trivsel, og lærdom drøftes opp imot problemstillingen og de teoretiske perspektivene som tidligere er beskrevet. Det vil bli gått nærmere inn på de forskjellene og likhetstrekkene mellom rederiene, basert på det som er belyst i analysekapitlet.

5.1. PROSEDYRER

En av de første versjonene for å håndtere COVID-19 var ifølge en respondent, utlevert allerede 13. mars. På bakgrunn av de prosedyrene som var gitt, forberedte personen seg på at det kunne komme til å bli en vanskelig prosess for dem. Flere av respondentene opplevde nemlig at arbeidet bak prosedyrene var forhastet og lite tilpasset offshorebransjen til å begynne med. Der igjen tar det tid å etablere nye lover og regelverk, noe de hadde forståelse for. Uansett var alle rederiene nødt til å forlenge arbeidsturene på en del mannskap på bekostning av dette, frem til særreglene for sjøfolk var på plass. I tillegg var landegrensene stengt til å begynne med, som gjorde det problematisk å utføre mannskapsskiftet. Det førte til flere spørsmål og økt usikkerhet blant mannskapet, spesielt for de som måtte stå ekstra lenge om bord. Dette forklarer den ene respondenten som noe av det vanskeligste med hele opplegget, ettersom man helst vil unngå å trikse for mye med folk, turnusordninger og karantene. Dette påvirket også en av de andre respondentene, som beskrev det som «den verste delen», når man ikke har mulighet til å sende folk hjem til sine egne.

På den måten ser man viktigheten av å ha et system av kontaktpunkter, som kan bidra til rådgivning og assistanse (Aarset, 2010). Som nevnt var Norges Rederiforbund en betydningsfull medspiller for alle rederiene. I dette tilfellet var det en viktig kanal inn mot regjeringsapparatet og Stortinget når det gjaldt å påvirke utarbeidingen av COVID-forskriftene. På bakgrunn av dette var bransjen sett på som samfunnskritisk og forskriftene ble endret sånn at mannskap kunne reise om bord. I tillegg var det andre viktige kanaler som bidro til å hjelpe rederiene, som eksempelvis Sjøfartsdirektoratet og Kystverket. Etter å ha erfart samarbeidet med slike organ under en krisesituasjon, beskriver den ene intervjupersonen dem som pragmatiske og medhjelpene.

Det er derimot stadig utfordringer når det gjelder reglene som er satt, da de endrer seg kontinuerlig ut ifra situasjonen. Dette gjelder ikke bare i Norge, men også i andre land. Alle rederiene i undersøkelsen opererer i flere ulike land rundt om i verden og det har skapt store

utfordringer for mannskapsavdelingen, ettersom det er veldig mye regelverk å forholde seg til. På den måten er de nødt til å følge med og oppdatere seg til enhver tid, sånn at reglene blir overholdt. Her blir det nevnt av en respondent at det i senere tid har vært mindre forståelse fra regjeringsapparatet angående de utfordringene rederiene står ovenfor. Personen har følelsen av at de ikke alltid lytter til de innspillene som blir gitt for å bedre situasjonen, selv om de er støttet opp av Helse- og fagmyndighetene. Respondenten viser samtidig til en forståelse, da det å drive et rederi er en annen type arbeidsplass med ulike utfordringer enn de fleste andre bransjer.

5.2. RUTINER

Som følge av krisehåndteringen har endringene av rutiner ført til nye utfordringer og usikkerhet hos de ansatte. For det første har det vært en stor stressfaktor for de på mannsapsavdelingen. Ettersom de har ansvaret for at prosedyrer og tiltak blir fulgt opp i alle ledd ved mannskapsskifte, er det mye de må håndtere opp imot COVID-19. Ifølge den ene intervjupersonen ble det forklart at arbeidsbyrden hadde økt i forhold til dette, da det var stadig nye situasjoner å kontrollere. Som eksempelvis om rutiner var fulgt eller om det var utført testing av viruset i henhold til reglementet.

Dette har ført til at andre arbeidsområder har blitt tilsidesatt for øyeblikket, slik at fokuset hovedsakelig er rettet mot pandemien. Dette kan være både positivt og negativt, da et økt fokus mot COVID-19 vil kunne resultere i en god håndteringssituasjon (Aarset, 2010). På den andre siden kan det føre til at man glømmer de andre forpliktelsene, som ikke nødvendigvis er påvirket av krisen (Aarset, 2010). Der igjen vil en global pandemi forårsake mange nye utfordringer, i tillegg til at samfunnet forventer mye av organisasjonene. Skulle noen velge å ignorere de råd og regler som er gitt, vil det kunne få store følger for organisasjonen, spesielt på omdømme (Aarset, 2010). På den måten kan det være vanskelig å ikke rette mye av fokuset mot å håndtere COVID-19, og dermed tilsidesette andre forpliktelser.

For det andre har det vært en ekstra byrde for mannskapet når de skal om bord og hjem igjen. Den ene intervjupersonen beskriver det som «et helt nytt regime». Dette er spesielt for de rederiene som opererer i utlandet, noe alle rederiene i denne undersøkelsen gjør. Det er ofte opp imot en uke karantenetid før de får komme om bord i båten, i tillegg til testing både før de reiser ut av landet og etter de er kommet frem. De nye rutinene har dermed ført til

forsinkelser og lite fleksibilitet av mannskapsskifte, som videre resulterer i økte kostnader, da de i noen tilfeller har valgt å forlenge turnuser.

Vanligvis må rederiene også gjennomføre omtrent fem revisjoner i løpet av et år. På grunn av håndteringen av viruset er dette rutiner som har blitt utsatt, da en skal unngå unødvendig reising og fysisk kontakt. Dette har også gjort det vanskelig for de seilende å fornye sertifikat og gjennomføring av kurs. Her forteller den ene intervjupersonen hvordan myndighetene har bistått med utsettelse og dermed gjort situasjonen noe enklere for rederiene.

5.3. INFORMASJONSINNHEITING

Som nevnt tidligere er det viktig at alle parter i en organisasjon vet hvor de får tak i nødvendige opplysninger under en krisesituasjon (Aarset, 2010). For rederiene var organisasjonen Norges Rederiforbund den viktigste informasjonskilden, inkludert andre kanaler som Sjøfartsdirektorat. De ble hyppig brukt når det gjaldt å oppdatere seg på de bestemmelsene som ble gitt angående COVID-19. I tillegg til andre situasjoner, som ved endring av forskrifter.

For å oppnå en god håndteringssituasjon er det en fordel å samarbeide om informasjonsinnhentingen (Aarset, 2010). Ålesund omegn er et relativt lite område med mange aktører innen offshorebransjen, noe som kan være til fordel i en felles krisesituasjon. Flere av intervjupersonene fortalte om bruk av diverse fokusforum for de ulike avdelingene, hvor problemstillinger ble diskutert og informasjon delt på tvers av selskap. Istedenfor kvartalsmøte, var det gjerne opp imot ukentlige møter, sånn at alle kunne holde seg oppdatert på nye regler og tiltak.

I tillegg til bruk av reisebyrå, advokater, agenter og bruk av Regjeringens nettside, sørger de for å oppdatere seg på endringer underveis. På den måten holder de seg informert og får tips skulle de eksempelvis oppleve smitte blant ansatte eller tredjepersonell som servicearbeidere, dersom nye røde smittesoner dukker opp, og om nye eller endrede tiltak blir iverksatt på de områdene de operer i. Den ene intervjupersonen fortalte om et eksempel hvor et par ansatte hadde fått påvist COVID-19 i forkant av utreise til et av fartøyene. For å håndtere situasjonen fikk de hjelp av agenter, og dermed sørget de for at personene ble satt i isolat. Når personene ble friskmeldt og skulle om bord fartøyene, opplevde rederiet en skepsis og usikkerhet fra mannskapet, da de selv var redde for smitte. Derfor skaffet de informasjon og assistanse fra den lokale smittevernslegen, som resulterte i at de brukte samme prosedyrer som når helsepersonell har vært smittet. På den måten skapte de større ro og trygghet blant

mannskapet ved at de kunne føle seg sikker på at smittevernreglene ble overholdt på en grundig måte.

I tillegg har Norges offisielle legevakt for skip og sjømenn, Radio Medico, hjulpet til i de situasjonene hvor det har blitt oppdaget smitte, ved å assistere behandlingen av syke om bord. En av respondentene forklarer at de i flere tilfeller har kontaktet Radio Medico i situasjoner hvor de har vært litt i tvil om hva som skal og burde gjøres.

5.4. KOMMUNIKASJONSUTVEKSLING

En av de første endringene når det gjaldt kommunikasjonsutvekslingen var å gå fra fysiske møter til videomøter. På grunn av fare for smittespredning har diverse tiltak ført til at en ikke kan omgås på kontorene i visse perioder. Dette skjedde ganske drastisk i starten av fjoråret, noe som førte til at mange armer og ben var i luften før alle klarte å sette seg inn i de nye kommunikasjonssystemene som Microsoft Teams. Samtidig som en av intervjupersonene uttrykte frustrasjon over det å måtte kommunisere via e-post og ikke møte kollegaer fysisk på kontorene som ligger like ved. Der igjen tok det ikke lang tid før de fleste av respondentene følte systemet falt på plass, og videomøter og telefoning var blitt en del av den nye hverdagen.

På den andre siden var det mye å håndtere når det gjaldt viderefremidling av informasjon på tvers av rederiet. Da spesielt for mannskapsavdelingen som har ansvaret for å kommunisere med mannskapet, noe som de to mannskapssjefene uttrykte. En av dem forklarte viktigheten i å ha en tett dialog til båtene, og til å begynne med hadde de derfor informasjonsmøter over telefon hver dag, i tillegg til hyppig bruk av e-post. Hyppig og informativ kommunikasjon er nemlig en viktig faktor når en krise oppstår (Aarset, 2010). Den andre fortalte om det økte ansvaret og stresset som fulgte med når det gjaldt å sørge for at alle spørsmål var gjennomtenkt og at alle fikk den informasjonen som var nødvendig. Dette førte til at dagene, spesielt på hjemmekontor, stadig gikk ut på kommunikasjonsutveksling.

Der igjen følte de begge på et godt samarbeid med sine kollegaer. Siden alle har vært i samme situasjon med hjemmekontor og nye kommunikasjonsformer, sørget alle for å plukke opp for hverandre. Det har dermed vært ekstra fokus på at alle har fått med seg den informasjonen de trenger, samtidig som man har dobbeltsjekket med hverandre før en beslutning er tatt. Dette viser til gode kommunikasjonsevner hvor en er sympatisk med hverandre, samtidig som man forsøker å utelukke misforståelser i spørsmålene som blir stilt (Aarset, 2010).

Kommunikasjonsutvekslingen har som nevnt vært et av fokusområdene for alle rederiene. Alle har funnet sine former for hvordan de utveksler og henter inn informasjon innad i rederiet. Et av eksemplene på dette er bruk av informasjonsskriv som blir sendt ut til alle som arbeider om bord i båtene (vedlegg 4). Alle rederiene har tatt i bruk sine varianter av denne kommunikasjonsformen. På den måten kan mannskap fylle inn nødvendig informasjon på forhånd, sånn at de unngår unødvendige smittesituasjoner.

Ettersom det er viktig å unngå feil i kommunikasjonen, fortalte den ene intervjupersonen om etablering av en SharePoint Site (Aarset, 2010). Ved å sende ut samme lenken med informasjonsskriv til alle ansatte, ville skjemaene automatisk komme inn på en SharePoint-liste, som gjorde det enklere for rederiet å sortere informasjonen ut ifra fartøyene. Dermed fikk de bedre kontroll over en stor mengde informasjon.

Det har derimot oppstått noen få konflikter mellom kontorene og mannskap. Når en skal dele informasjon i en krisesituasjon, er det viktig at den er presis og informativ (Aarset, 2010). I tillegg er det lett for at det oppstår misforståelser når alle søker etter informasjon på samme tid. I oppstartsfasen når pandemien inntraff Norge var det mye usikkerhet og nye situasjoner en skulle ta inn over seg. Dermed var det lite informasjon for rederiene å hente, som resulterte i at de hadde lite informasjon å gi videre til båtene. To av rederiene opplevde derfor en følelse av frustrasjon fra mannskapet, da de hadde sine forventninger til informasjonsdelingen. En av respondentene fortalte at i en periode følte nok mannskapet at kommunikasjonen var lik null, og de på kontoret følte samtidig at de ikke hadde mer å gi. Der igjen forklarte en av intervjupersonene at etter hvert som tiden gikk, jo mer forståelse hadde folk for at ting kunne ta mer tid enn vanlig.

5.5. FORBEREDELSE

Et av de viktigste skadereduserende tiltakene er å være forberedt på at noe kan skje (Aarset, 2010). I offshorebransjen er det som nevnt flere risikofylte situasjoner man kan møte på og rederiene er derfor avhengig av å følge med på endringer i samfunnet. Når det så oppstår en slik endring som COVID-19 er det utslagsgivende at rederiene oppfatter situasjonen innen rimelig tid, og deretter tenker ut en strategi (Aarset, 2010). Rederiene i undersøkelsen så alvorret når smittespredningen startet i Europa, og den ene forklarer at de fryktet det verste på dette tidspunktet. Deretter gikk det relativt kort tid før det kom til Norge og veldig mye ble stengt ned, som førte til mange utfordringer. Selv om alle intervjupersonene så alvorlig på situasjonen, var det ingen av dem som trodde det kom til å vare så lenge som det har gjort. En

av informantene forteller at det ble mye møteaktivitet på kontoret for å legge en best mulig håndteringsplan, samt kartlegge hvilke utfordringer de sto ovenfor. Noe som førte til at andre deler av virksomheten ble tilsidesatt.

I en krise er det en fordel å ha etablerte beredskapsplaner. Dette vil kunne bidra i å redusere skadene og hindre at situasjonen eskalerer ytterligere (Aarset, 2010). Selv om de alle har beredskapsplaner for mange av de utfordringene som kan oppstå, var det ingen som hadde konkrete planer på hvordan man skulle håndtere en pandemi. Da hele samfunnet har vært utsatt for nye situasjoner, som det å følge nasjonale restriksjoner og stenging av landegrenser, er det usikkert om en hadde klart å etablere en kriseplan for nettopp pandemi. På den andre siden er det ikke et nytt begrep, og noen av aspektene finnes det planer for, som eksempelvis ved sykdom om bord eller evakuering av personell. Noen av dem forteller om beredskapsplaner for «infection control», som tar for seg helsemessige prosedyrer dersom det skulle oppstå sykdommer om bord. På grunn av dette var hygienemomentene allerede på plass, som gjorde det enklere å etablere nye rutiner om bord. Det som derimot var uforutsigbart var dette med nedstigning av landegrenser, som utfordret logistikkarbeidet for rederiene. Her var det ingen planer for hvordan de skulle håndtere dette til å begynne med. Derfor var en av strategiene som ble brukt å forlenge mannskapets turnus, og dermed få bedre tid til å finne ut av ting.

Andre forberedelser som ble gjort var å stille opp med nok deler til båtene et år fram i tid på det som var mest kritisk, ifølge en av respondentene. På den måten sørget de for å ha en langtidsplan for de verdiene og aktivitetene som er mest nødvendig for å holde virksomheten gående (Aarset, 2010). I tillegg ble det aktiv bruk av kriseteam og fordeling av ansvarsforhold for å identifisere trusler (Aarset, 2010).

Et annet punkt som blir nevnt angående forberedelser er hvordan situasjonen hadde sett ut hadde regjeringsapparatet vært mer forberedt i forkant av pandemien. På den måten kunne rederiet unngått den vanskelige prosessen i starten ved etablering av prosedyrer og regler. Men på den andre siden sier intervjupersonen at ettersom en global pandemi er en ny situasjon for alle, inkludert Regjeringen, kan man ikke nødvendigvis klandre dem for håndteringsprosessen helt i starten.

På sett og vis kan en koble forberedelsene mot pandemier opp imot teorien om risikosamfunn, da risikoen for en slik situasjon kan ha blitt overskygget av andre vitenskapelige og samfunnsmessige endringer (Tjora, 2021). Ettersom det finnes mange

andre uønskede situasjoner i dagens samfunn, vil ikke en global pandemi være hovedfokuset til hverken et rederi eller landet for øvrig. Dermed kan noe av mangelen på beredskapsplaner opp imot COVID-19 være på grunn av mindre fokus mot eksterne og naturlige farer. Som dermed gjør at når en pandemi oppstår, så er man mer sårbar og evnen til å håndtere den er svakere (Tjora, 2021).

5.6. TILTAK

Tiltak opp imot COVID-19 handler i stor grad om å håndtere smittespredning og hva rederiene gjør dersom de opplever smitte om bord. Her er det viktig med gode vurderinger av situasjonen for å unngå kostbare og potensielt farlige feil, samt forsinkelser i driften (Endsley & Garland, 2000). I en kompleks og stadig skiftende hverdag med COVID-19, har vi måttet opprettholde et eksepsjonelt nivå av situasjonsbevissthet når vi tolker og vurderer situasjonen (Endsley & Garland, 2000). Dette baserer seg på hvordan vi holder oss oppdatert på nyheter og veiledninger når vi tar valg på hva som er trygt og ikke for oss selv og de ansatte.

Med tanke på at flere av tiltakene har vært pålagt fra Regjeringen og Helsedirektoratet, har rederiene gjort mye av det samme. For eksempel har situasjonen for de på kontoret vært tilsvarende som de fleste andre som jobber på land. Da med hjemmekontor i de situasjonene hvor det har vært krav om det og ellers har det blitt innført avstandsregler og hygienetiltak på kontorene.

Om bord båtene har det vært et annet type opplegg siden de bor tett på hverandre i flere uker av gangen. Derfor har det vært strenge regler i forkant av mannskapsskifte, sånn at en eventuell smittesituasjon om bord kan bli unngått. Dermed har rederiene innført kontrolltiltak hvor de tester alle sjømenn før utreise, samtidig som de må oppholde seg i karantene dersom de reiser til utlandet. Her har det derimot vært noen forskjeller blant rederiene, med tanke på når det har valgt å innføre testing av sjømenn før ombordstigning. En av intervjupersonene forklarer at de startet med å forlange testing på alle som skulle om bord allerede på våren 2020. Mens et annet rederi valgte å bare utføre testing av folk som skulle om bord i utlandet til å begynne med, før de senere i 2021 bestemte at tiltaket skulle gjelde alle, uavhengig av reisemål. Dette for å ha en ekstra barriere mot smittespredning og for å unngå å behandle mannskapet forskjellig. I tillegg opererer rederiene med en del tredjeparter, som servicearbeidere, og en av de største utfordringene er dermed å sørge for at ingen bærer med seg smitte om bord. Derfor er det ekstra viktig at det er god kommunikasjon mellom alle parter som er involvert, og at alle følger de tiltakene som er tilrettelagt.

Ut ifra de tre rederiene i undersøkelsen, var det kun ett av dem som opplevde smitte om bord. De resterende avdekket derimot smitte ved utreise, før personene kom om bord. Her forklarer en av respondentene at om de opplever smitte om bord, så kan det bli vanskelig å løse det på grunn av manglende planer. I tillegg kan det føre til at båtene må ligge til kai om utbruddet er av en betydelig størrelse. To av respondentene forteller om usikkerhet opp imot dette, skulle ikke rederiet klare å holde seg operativt. Mye av håndteringen mot smitte avhenger nemlig av hvordan det oppstod, hvor den forekommer og type utbrudd det er snakk om. Derfor forklarer en av informantene at det er umulig å ha en fullstendig smørbrøddliste. De viktigste tiltakene er derimot å isolere vedkommende, få testet nærkontakter, redusere antall personer som kan oppholde seg i messe og dagrom, bruke sitteversnutstyr og bytte ut mannskap der det er nødvendig.

Andre tiltak som ble innført på fartøyene, som har vært felles for rederiene, er forlengelse av turnusen til mannskapet, da spesielt for de som reiser til utlandet på grunn av de strenge prosedyrene for testing og karantene. I tillegg er det blitt innført en rekke hygienetiltakene om bord som bruk av desinfeksjonsmidler, nedstenging av treningsrom, og å holde avstand i oppholdsrom. Der igjen forklarer en av intervjupersonene at de har måttet endre tiltakene underveis, da situasjonen stadig endrer seg ut ifra reduksjon og økning av smittetall. Dermed har situasjonsbevisstheten spilt en rolle i hvordan de har valgt å tolke og vurdere endringene for iverksettingen av tiltak (Endsley & Garland, 2000).

5.7. MOTIVASJON OG TRIVSEL

Når en håndterer en krise, er det ikke bare krisen som må overvåkes, men det er også viktig at organisasjonen tar vare på de pårørende (Aarset, 2010). Det er nemlig faktorer som blir påvirket underveis, som kan være vanskelig å kontrollere når en havner i slike situasjoner. Motivasjon og trivsel er en av de faktorene som har satt sine spor i dette tilfellet, og som kan være utfordrende å ta hånd om når krisesituasjonen gjerne blir førsteprioriteten.

For alle intervjupersonene har tilpasningen fra kontor til hjemmekontor, samt de tiltakene de må forholde seg til på arbeidsplassen, gått nokså smertefritt. På den andre siden har arbeidsmengden økt og når en ikke har de ressursene man er vant til i løpet av arbeidsdagen, blir det gjerne en stressfaktor. Hos mange ansatte i ulike bransjer har arbeidsbelastningen økt under pandemien (Knardahl, 2020). Dette er noe flere av intervjupersonen har kjent på, da mye av arbeidsdagen kun baserer seg på håndteringen av COVID-19. En av dem forklarer det som at tiden ikke strekker til og at man blir mer og mer rastløs når man ikke ser veiens ende.

I den ukjente situasjonen som vi befinner oss i, kan det være vanskelig å holde arbeidsmotivasjonen og trivselen oppe, da vi mister mye av det sosiale samværet med kollegaer. En annen informant fortalte at de hadde som satsningsområde å øke frekvensen av antall besøk mellom kontor og fartøy. Dette ble tilsidesatt når pandemien inntraff, noe personen ser på som svært uheldig, da man er avhengig av å skape en nærhet til båtene for å skape en god arbeidskultur. I tillegg til at mannskapet ikke lenger har mulighet til å gå på land i de områdene de operer i og det er få andre personer som kommer om bord. Dette fører til lite variasjon om bord, noe som kan gå ut over trivselen og motivasjonen til mannskapet, når de befinner seg i de samme omgivelsene i flere uker av gangen. Samtidig er det mye dødtid for å komme seg både hjem og om bord på grunn av karantenereglene, og arbeidsmengden øker når de må jobbe lengre turnuser. Den ene respondenten forklarte at den effektive fritiden sjøfolkene er nesten spist opp og at det helt klart påvirket dem negativt. Her er det viktig å finne den riktige balansen på hvor lange turnuser sjøfolkene burde ha uten at det er fare for utmattelse, men samtidig lenge nok til at turnusen ikke blir oppbrukt på reise og karantenetid. Da det i noen tilfeller ikke har vært mulig å skifte ut mannskapet over lenger tid, har det vært nødvendig å informere de om bord om faren for utmattelse. I tillegg forteller det ene rederiet at de har gjort det de kan for å skape en hyggelig tilværelse, men at det er begrenset hvor mange signifikante tiltak de kan iverksette for å bedre situasjonen.

For ett av rederiene har COVID-19 ført til sykmeldinger og oppsigelser. En av respondentene sier at noen av sjøfolkene som jobber i utlandet har valgt å søke seg vekk ifra deres rederi og mot skipsfart i Norge. Dette for å slippe all dødtiden som tiltakene om karantene medfører ved reise til og fra utlandet. Samtidig som de mister mer av fritiden sin hjemme på grunn av dette. På den andre siden lever vi i en tid hvor teknologien kan hjelpe oss med å holde kontakten med andre mennesker over store distanser. Det har derfor vært viktig for rederiene å opprettholde dette tilbudet så godt som det lar seg gjøre, sånn at sjøfolkene kan kontakte venner og familie hjemme.

5.8. LÆRDOM

En målsetting for organisasjonen i en krisehåndteringsprosess er å lære å håndtere den neste krisen bedre (Aarset, 2010). Etersom vi fremdeles befinner oss i et samfunn som er preget av COVID-19, er det ingen av rederiene som er ferdig med håndteringsprosessen. Vi har derimot levd med pandemien i et helt år, og det er dermed mange nye erfaringer som intervjupersonene har tatt med seg underveis. For en av dem har kommunikasjonen vært den viktigste lærdommen og som blir sett på som viktig i alle endringsprosesser. Etter å ha

opplevd kritikk fra sjøfolket i starten av krisehåndteringen når det gjaldt informasjonsdelingen, lærte personen viktigheten av å involvere alle parter sånn at de får nok informasjon. Selv i situasjoner hvor det ikke er særlig mye informasjon å gi, vil det å kunne hjelpe å fortelle at en selv ikke har noe informasjon være gi. Her erfarte en annen respondent at etter hvert som sjøfolket forsto at kontorene heller ikke hadde informasjon om pandemien, desto mer forståelsesfulle og tålmodige ble de.

Videre ser man viktigheten i å evaluere underveis for å holde orden på de avgjørelsene man tar. Dette bidrar til en mer effektiv håndteringsprosess, samtidig som man vil oppnå et bedre resultat i etterkant (Aarset, 2010). Her forklarer den ene intervjupersonen at ved denne spesifikke krisen som stadig fører til endringer, er det ikke mulig å bare lage et regime og en regel for alle. Det å ha jevnlig møter hvor man går gjennom beslutninger er derfor en viktig faktor personen har tatt med seg videre. På den måten har de kunnet stille seg spørsmål som «hva gjør vi nå?» og «hvorfor gjør vi nettopp dette?». Hun føler de har klart å korrigere de beslutningene de har tatt underveis ut ifra situasjonen, basert på slike møter.

Dette har medført at de verken har iverksatt for mange eller for få endringer, da spesielt med tanke på tiltakene, i tillegg til at sjansen for feilstyring blir redusert. Risikoen for smittespredning er nemlig større ved for få tiltak, men ved å innføre for mange vil det kunne gå utover de ansattes trivsel og motivasjon. I tillegg til dette legger en annen respondent til at de standardene de har brukt har gitt dem en trygghet i håndteringsprosessen, samtidig som det har ført til gode resultater. Her har det handlet om å stole på det regimet de har lagt opp, samt høre på de rådene som blir gitt.

Den samme personen forklarer at i tillegg til dette, så har den viktigste lærdommen vært at usikkerhet alltid kommer til å eksistere, uavhengig av samfunn og bransje. Derfor må en være forberedt på at det alltid vil oppstå usikkerhet som vil føre til endringer, noe man å leve med. Dette viser også en annen respondent til når personen forklarer at den viktigste lærdommen er at man ikke skal ta noe for gitt lenger, og at en situasjon kan bli veldig annerledes enn man først så for seg. Personen mener at etter å ha opplevd en pandemi så er det omtrent ingenting som burde overraske lenger.

Her reflekteres det også over de positive og negative sidene som pandemien har ført med seg. Noe av det positive en av intervjupersonene tar med seg er at den har vist hva man faktisk trenger og ikke trenger. Med tanke på at alle rederiene i undersøkelsen hittil har klart å overleve i den nye og usikre hverdagen, så ser man at man klarer seg med langt mindre enn

man bruker til vanlig. Som for eksempel redusering av reising, som igjen er bra for miljøet. Her nevner også en annen respondent at organisasjonen viser at den er i stand til å håndtere sånne typer situasjoner relativt greit. Og at selv om det ser mørkt ut, så klarer man til slutt å lande på beina igjen. En av mannskapssjefene legger til at ved å ha opplevd hjemmekontor, viser det at organisasjonen er effektiv selv om man arbeider på forskjellige plasser, og at man dermed burde være åpen for en mer fleksibel arbeidshverdag i fremtiden. På den andre siden krever det mye av organisasjoner å håndtere pandemien, da alle har lyst å leve som normalt igjen. I tillegg til at det har ført til store tap av kostnader.

5.9. OPPSUMMERING

Etter å ha drøftet og sett nærmere på besvarelsene, er det tydelig at det finnes flere likhetstrekk blant rederiene i undersøkelsen. Noe av det baserer seg på retningslinjer og regler som er blitt gitt fra eksterne kanaler, som Regjeringen og Helsedirektoratet. Der igjen er det flere likheter opp imot forberedelser og tiltak, som rederiene selv står for. Da de står ovenfor mange av de samme utfordringene i det daglige, vil de planene og prosedyrene de har etablert henge sammen med hverandre.

I tillegg til dette har de alle felles informasjonskanaler som Norges Rederiforbund og Sjøfartsdirektoratet, som har vært kritisk for å kunne holde driften gående. Hadde det ikke vært for gode diskusjoner og samarbeid med slike eksterne kanaler, ville det tatt lenger tid for rederiene å etablere fungerende prosedyrer for deres bransje. Samtidig som informasjonsinnhenting har vært en viktig faktor for å kunne håndtere COVID-19, er kommunikasjonsutvekslingen innad i rederiene like viktig. Når det oppstår store utfordringer som nedstigningen av landegrensene, samt alle usikkerhetsmomentene som følger med, har det vært et stort fokusområde for rederiene å sørge for at alle ledd får den informasjon som er nødvendig. Dette gjelder både mellom lederne på de ulike avdelingene og de ansatte, samt mellom avdeling og fartøy. Etter innføring av hjemmekontor har arbeidsmengden økt, og kommunikasjonen har vært ekstra viktig for å unngå misforståelser og unødvendig konflikt, når en ikke lenger kan kommunisere fysisk. Selv om noen av intervjupersonene fortalte om kritikk fra mannskapet i starten for mangel på informasjon, ble dette forbedret når de nye rutine og prosedyrene ble etablert.

Ved å etablere tiltak både før og etter utreise, samtidig som rådene og reglene er blitt fulgt, har to av de tre rederiene klart å fange opp smitte av COVID-19 i forkant av ombordstigning. På den måten har de unngått å forverre situasjonen både for seg selv og samfunnet. Der igjen

har rederiet som opplevde smitte om bord håndtert det i forhold til de retningslinjene som har vært gitt, og dermed klart å begrense smittespredningen uten store problemer og konsekvenser. Ved å lære av andres feil, som eksempelvis krisesituasjonen til Hurtigruten med skipet MS «Roald Amundsen», i tillegg til egne forberedelser og rådgivninger har rederiene klart å danne et regime de kan stole på. Dette skapte en viss trygghet mot potensielt usikre moment.

COVID-19 har derimot ført til noen vanskelige utfordringer som har preget rederiene. En av disse har vært forsinkelser og lite fleksibilitet ved mannskapsskifte, som dermed har gjort logistikkarbeidet vanskelig for alle rederiene. Dette har også gått utover motivasjonen og trivselen til mannskapet, da to av rederiene har opplevd sykmeldinger og oppsigelser basert på utfordringene dette medfølger. Samtidig som det har ført til større kostnader enn tidligere når et helt mannskap må oppholde seg i karantene over flere dager.

U ifra håndteringen har flere av intervjupersonene lært at en ikke skal skremmes vekk når en uforutsett situasjon oppstår. Dersom man klarer å kommunisere godt både eksternt og internt, og følger kriseplanen, så har man en tendens til å lande på beina etter hvert. Det er derimot en usikker fremtid i vente, men nå som vaksineringsen av COVID-19 er påbegynt, har rederiene en forsiktig optimisme på fremtiden. Der igjen er de avhengig av at alle landene de opererer i kan begynne å normaliseres, da med tanke på reising og karantene. Dette henger sammen med ønsket om å få tilbake nærheten til båtene, men også risikoen de står ovenfor skulle ikke lenger sjøfolkene ønske å jobbe internasjonal på grunn av de strenge restriksjonene.

6. AVSLUTNING

Avslutningsvis vil det bli gjennomgått en kort konklusjon av undersøkelsen basert på det diskuterte materialet. I tillegg til forslag for videre forskning av emnet.

6.1. KONKLUSJON

Analysen og drøftingen i undersøkelsen har grunnlag i problemstillingen:

«Hvordan har ulike rederier i Ålesund omegn håndtert situasjonen med COVID-19?»

Etter å ha gjennomgått og diskutert materialet som ble hentet fra intervjuene med de fem respondentene, ser man en klar sammenheng i håndteringsprosessen blant de tre rederiene. De har alle fulgt det regimet de etablerte underveis, samtidig som forandringer har blitt gjort etter hvert som situasjonsbildet har endret seg. I tillegg har de fulgt de retningslinjer som er blitt satt og iverksatt nødvendige tiltak for å redusere smittefare. I de tilfellene hvor det har blitt oppdaget smitte, har de vært åpne om situasjonen og forsøkt å skaffe assistanse og rådgiving fra tilgjengelige kanaler. Dette har sørget for at ytterligere kriser er blitt unngått, som tap av omdømme og ikke minst tap av virksomhet.

Da ingen av intervjupersonene eller rederiet i sin helhet var forberedt på at en global pandemi kunne oppstå, kan det argumenteres hvorvidt de burde bli økt fokus på dette området. Da vi lever i en moderne verden der mennesker samhandler med hverandre og reiser på tvers av landegrenser, vil sannsynligheten for smittespredning være større enn før. I tillegg til hvordan vi påvirker det globale naturmangfoldet som henger sammen med miljøendringer, er det en økt risiko for at pandemier vil oppstå (Miljødirektoratet, 2020). På den måten var det bare snakk om tid før et virus som COVID-19 ville påvirke dagens samfunn.

Hvordan vi oppfatter risikosamfunnet baserer seg på vår persepsjon, siden det omhandler tolkning av inntrykk og informasjon fra omgivelsene våre (Grech , et al., 2008). I Norge har vi ikke opplevd en pandemi i en den skalaen som COVID-19 har vært på flere tiår. Kunnskapen og erfaringen vår opp imot naturskapte kriser kan dermed ha blitt påvirket av dette, og ført til en tankegang som sier at «dette skjer ikke meg». På bakgrunn av dette kan det diskuteres om persepsjonen har ført til en redusert oppfatning av naturskapte risikoer. Ser vi på Koronakommisjonens rapport over myndighetenes håndtering av viruset, var de ikke godt nok forberedt når pandemien kom, selv om Regjeringen ble advart på forhånd (Koronakommisjonen, 2021). Som nevnt befinner en organisasjon seg i en krise når viktige interesser sier det er en krise (Aarset, 2010). Hvordan Regjeringen forholdte seg til

nyheten om COVID-19, kan dermed ha spilt en rolle for hvordan organisasjonene forberedte seg. Hadde situasjonen blitt tatt mer på alvor helt til å begynne med, kan det hende rederiene hadde forberedt seg bedre på å identifisere risikoer, samt etablert rutiner basert på dette. Dette avhenger også av situasjonsbevisstheten, da den henger sammen med avgjørelsene vi tar i en gitt situasjon (Endsley & Garland, 2000).

Ut ifra hvordan rederiene har håndtert COVID-19 og lærdommen de har fått, vil det kunne gi dem en indikasjon på hva de kan forbedre skulle det oppstå en ny pandemi i framtiden. I tillegg til at man burde stille seg mer åpen til uforutsette naturskapte trusler, selv om sannsynligheten virker liten.

Det er derimot begrenset hvor mange risikoer en organisasjon kan klare å identifisere for å sørge for å være forberedt på usikkerhet. Samtidig som risikosamfunnet vårt kan ha noe skyld i hva vi velger å prioritere og ikke av risikoer. Det er derimot viktig å høre på råd fra de som innehar relevant kompetanse, for å unngå unødvendige risikofylte situasjoner. Den eskalerte krisesituasjonen som Hurtigruten havnet i, er et eksempel på hva som kan skje dersom man ignorerer de rådene som blir gitt. I tillegg vil en viktig del av krisehåndteringen være å forholde seg rolig og reflektert når en først innser at det har skjedd eller kommer til å skje en uventet hendelse i nær framtid. Resultatet i oppgaven viser til at de tre rederiene som er involvert i undersøkelsen har klart å opprettholde en sunn dømmekraft og iverksatt tiltak for å redusere videre eskalering av smitte.

6.2. VIDERE FORSKNING

Når det kommer til COVID-19 pandemien og offshorebransjen, er det mange vinklinger man kan ta for seg i videre forskning. Vi befinner oss stadig i samme situasjonsbildet og man kan derfor ikke si noe konkret om evalueringen av krisehåndteringsprosessen. Derfor vil det være behov for ytterligere forskning av aktivitetene til rederiene når krisen er over.

Det vil også være hensiktsmessig å se hvilken påvirkning COVID-19 har hatt fra mannskapets synspunkt, da denne undersøkelsen kun henter informasjon fra de som jobber på kontoret. Dette vil kunne gi et bedre bilde over hva en burde unngå i fremtidige kriser, samt hva som har fungert bra. Samtidig som denne undersøkelsen er avgrenset til å se på offshorebransjen i Ålesund, vil det være behov for ytterligere forskning i andre maritime områder og bransjer, og på den måten sammenligne forskjeller og likheter.

I tillegg er det er lite å finne om organisasjonens krisehåndteringsprosess kan ha en påvirkning på motivasjon og trivsel blant ansatte. En fordypning på dette temaet kan gi

innsikt til rederiene skulle det vise seg å være en sammenheng, og vise til hvilke forebyggende tiltak som kan være til hjelp når en uforutsett situasjon oppstår.

Med et økt fokus på risiko-, problem- og krisehåndtering i dagens samfunn, er det også hensiktsmessig å se nærmere på rederienes kultur for risikohåndtering. På den måten vil rederiene få innsikt som kan bidra til å øke sikkerheten i forkant av en krisesituasjon.

7. REFERANSER

Aarset, M., 2010. *Kriseledelse*. 1 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Arbeidstilsynet, u.d. *Arbeidstilsynet*. [Internett]

Available at: <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/>

[Funnet 07 juni 2021].

Aven, T., 2019. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/risiko>

[Funnet 07 april 2021].

Beck, U., 2009. Critical Theory of World Risk Society: A Cosmopolitan Vision. *The Author. Journal compilation*, 19 mars, pp. 3-22.

Braut, G. S., 2021. *Store Medisinske Leksikon*. [Internett]

Available at: <https://sml.snl.no/pandemi>

[Funnet 07 juni 2021].

Drageset, S. & Ellingsen, S., 2010. Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, januar, pp. 332-335.

Endsley, M. R., 1988. Design and Evaluation for situation awareness enhancement.

Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 32nd Annual Meeting, 1 oktober, pp. 97-101.

Endsley, M. R. & Garland, D. J., 2000. *Situation Awareness Analysis and Measurement*. 1. red. New Jersey: CRC Press.

Gangdal, J. & Angeltveit, G., 2014. *Krise*. 1. red. Bergen: Fagbokforlaget.

Grech, M. R., Horberry, T. J. & Koester, T., 2008. *Human Factors in the Maritim Domain*. 1, red. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Grønmo, S., 2021. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap

[Funnet 18 mai 2021].

Grønmo, S., 2021. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/utvalg>

[Funnet 20 mai 2020].

Hagland, J., 2020. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/offshore>

[Funnet 07 juni 2021].

Kaurel, F.-E., Halbo, L. & Gårseth-Nesbakk, L., 2021. *Store norske leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/revisjon>

[Funnet 07 juni 2021].

Kjøll, G. & Tranøy, K. E., 2020. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/kognitiv>

[Funnet 15 mars 2020].

Kjølaas, C., 2015. *Krisehåndteringsboken*. 1 red. Oslo: Universitetsforlaget.

Knardahl, S., 2020. Hvordan følges ansatte opp under kriser?. *Dagens Medisin*, 17 september.

Koronakommisjonen, 2021. *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*, Oslo: Norges offentlige utredninger.

Lovdata, 2021. *Lovdata*. [Internett]

Available at: <https://lovdata.no/register/forskrifter>

[Funnet 07 juni 2021].

Lowhorn, G. L., 2007. *Qualitative and Quantitative Research: How to Choose the Best Design*. Nashville, Tennessee, Academic Business World International Conference, pp. 1-5.

Malterud, K., 2011. *Kvalitative metoder i medisins forskning: En innføring*. 3. red. Oslo: Universitetsforlaget.

Malt, U., 2019. *Store norske leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/empiri>

[Funnet 19 mai 2021].

Miljødirektoratet, 2020. *Miljødirektoratet*. [Internett]

Available at: <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/nyheter/2020/oktober-2020/ipbes-eksperter-advarer-mot-flere-og-verre-pandemier/>

[Funnet 08 juni 2021].

Norges offentlige utredninger, 2000. *Et sårbart samfunn - Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartement.

Ringdal, K., 2013. *Enhet og Mangfold*. 3. red. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Svartdal, F., 2020. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: https://snl.no/persepsjon_-_psykologi
[Funnet 11 mars 2020].

Thorenfeldt, G. & Mogen, T., 2020. Unnskyld til hele Norge!. *Dagbladet*, 17 september.

Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. red. Oslo: Gyldendal.

Tjora, A., 2021. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: https://snl.no/Ulrich_Beck
[Funnet 04 april 2021].

Tranøy, K. E., 2019. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/metode>
[Funnet 18 mai 2021].

Ulrik, M., 2019. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/kroppsspr%C3%A5k>
[Funnet 25 mai 2021].

Wiersholm AS & DNV GL AS, 2020. *Utbrudd av covid-19 på Hurtigruten-skipet MS Roald Amundsen*, Oslo: Wiersholm AS og DNV GL AS.

VEDLEGG 1: NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Lederens utfordringer under COVID-19

Referansenummer

230102

Registrert

08.03.2021 av Emma Helene Gjerde - emmahg@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap /
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Stig Ytterstad, stig.ytterstad@ntnu.no, tlf: 46410766

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Emma Helene Gjerde, emmahg_97@hotmail.com, tlf: 47965399

Prosjektperiode

22.03.2021 - 10.06.2021

Status

18.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

18.03.2021 - Vurdert

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 den 18.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

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/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.06.2021.

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 behandles 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

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). 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.

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/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

VEDLEGG 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan ulike rederier har håndtert situasjonen rundt COVID-19. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan ulike rederier har håndtert situasjonen rundt COVID-19, da med tanke på utfordringer en har møtt og hvordan disse har blitt løst. Jeg ønsker også å få et innblikk i risikovurderingen og problemhåndteringen før Covid-19, samt hva man har tatt med videre av lærdom.

Problemstillingen er; Hvordan har ulike rederier i Ålesund håndtert situasjonen rundt COVID-19?

Forskningsspørsmålene rundt dette er:

- Hvilke utfordringer har man møtt på?
- Hvilke tiltak er satt til verks?
- Hvordan er kommunikasjonsflyten?
- Hvordan skjer håndteringsprosessen (før og etter Covid-19)?

Da dette er en masteroppgave, vil informasjonen kun bli brukt i denne sammenhengen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Ålesund er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å ta for meg de rederiene som befinner seg i området rundt Ålesund/Møre og Romsdal, da med fokus på shipping-bransjen. Dette vil kunne gi meg et mer konkret utvalg i en bransje som består av mange ulike aktører.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil gjennomføre et intervju med deg som tar ca. 30-60 minutter. Dette kommer til å bli mer som en samtale om hvordan situasjonen som nevnt har påvirket deg og ditt rederi.

Da det fremdeles er begrensinger på grunn av COVID-19, er det mulig å utføre intervjuet via videosamtale, dersom dette er ønskelig, hvor samtalen vil bli tatt opp med lydopptak.

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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene fra deg vil kun bli brukt som grunnmateriale for min mastergradsoppgave. Personopplysningene vil holdes adskilt fra øvrige data, og det er kun jeg, Emma Helene Gjerde, som vil ha tilgang til disse. Lydopptaket og transkriberingen vil bli lagret på en ekstern harddisk, og identitet vil bli anonymisert ved fiktive navn, dersom dette er ønskelig.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 10.06.21. Alt av personopplysninger og eventuelle opptak ved prosjektslutt vil bli slettet, samt utskrevne notater bli makulert.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU i Ålesund, **Fakultet for ingeniørvitenskap**, Institutt for havromsoperasjoner og byggingsteknikk ved:
- Student: Emma Helene Gjerde, epost: emmahg_97@hotmail.com
- Veileder: Stig Ytterstad, epost: stig.ytterstad@bi.no
- Studieprogramleder: Magne Aarset, epost: magne.aarset@ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, epost: thomas.helgesen@ntnu.no

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

Stig Ytterstad

Student

Emma Helene Gjerde

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Rederiets håndtering av COVID-19*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at *opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [jobbtittel, arbeidssted]*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 3: Intervjuguide

Hva jeg ønsker å vite	Forslag til spørsmål (intervjuguide)
Informasjon før opptak	<p>Forklar formål og bakgrunn av tema</p> <p>Forklar hva intervjuet skal brukes til, taushetsplikt og anonymitet</p> <p>Spør om noe er uklart og om intervjupersonen har noen spørsmål</p> <p>Få samtykke og start opptak</p>
Personalialia	<p>Utdanning</p> <p>Års erfaringer</p> <p>Nåværende stilling</p> <p>Tidligere erfaringer med kriser enten i tidligere eller nåværende stilling?</p>
Risikohåndtering	<p>Hvordan stilte dere dere til nyheten om at Covid-19 kunne komme til Norge?</p> <p>Var dere forberedt på at mulige trusler som Cvoid-19 kunne oppstå?</p> <p>Vet du noe om forberedelsene rederiet har gjort sett opp imot mulige risikoer? (analyser etc.?)</p> <p>Hadde dere gjort dere noen tanker om hvilke konsekvenser en mulig trussel som covid-19 ville ha på deres arbeidsplass?</p> <p>Var det god kommunikasjon innad i ledelsen/avdelingen når det kom til å identifisere mulige risikoer?</p>
Problemhåndtering	<p>Hadde dere noen tanker om hvordan dere skulle håndtere Corona situasjonen?</p> <p>Når innså dere at tiltak måtte iverksettes (at Corona ikke gikk over av seg selv)?</p>

	Hvordan var kommunikasjonen/samarbeidet om å redusere risikoen?
Krisehåndtering	<p>Har prosedyrene vært tilrettelagt?</p> <p>Hvilke tiltak ble gjort for å bedre situasjonen?</p> <p>Hvordan påvirket dette rutinene?</p> <p>Hvordan påvirket dette informasjonsflyten/kommunikasjonen mellom ledelsen og arbeiderne på fartøy?</p> <p>Var det noen spesielle utfordringer dere møtte på underveis? (bemanning, arbeidsoppgaver)</p> <p>Har det gått utover trivsel/motivasjonen?</p>
Veien videre	<p>Er det noe som kunne blitt gjort annerledes sett tilbake på hva som ble gjort?</p> <p>Hva kan/burde gjøres?</p> <p>Er det noe du er spesielt engasjert i av det vi har snakket om?</p> <p>Hvorfor er dette viktig?</p> <p>Ut ifra det vi har snakket om, er det noe du har tatt med deg videre av innsikt/lærdom?</p>
Oppsummering	<p>Oppsummere det som er blitt sagt</p> <p>Har jeg forstått deg riktig?</p> <p>Er det noe du vil tilføye?</p>

VEDLEGG 4: Informasjonsskriv

Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)

Self-Quarantine Guide

1. Take your temperature with a thermometer at least two times a day and watch for cough or difficulty breathing 14 days before travel to work
2. Do not take public transportation, taxis, or ride-shares.
3. Keep your distance from others (about 1 meter).
4. If you get sick with fever, cough, shortness of breath, or other signs of respiratory illness, call your crew coordinator
5. If you need to seek medical care for other reasons, call ahead to your doctor and tell them about your self-quarantine.

How to self-monitor:

1. Do health checks every morning and every night-
2. Take your temperature
3. In addition to fever, be alert for any other symptoms of COVID-19, including cough or shortness of breath.
4. Write your temperature and any symptoms in the log.
5. Immediately contact your crew coordinator in case your temperature goes above 37.5C

Self-monitoring Template:

Write your symptoms and temperature in the space below every day for 14 days:

Day 0 Start of Self-monitoring, Date:							
Day	Date	Temp	General Condition	Day	Date	Temp	General Condition
1				8			
2				9			

3				10			
4				11			
5				12			
6				13			
7				14			

Employee signature / Date	Travel destination
---------------------------	--------------------

