
**ENDRING AV SIKKERHETSKULTUR I
FRAGMENTERTE ORGANISASJONER**
– UTFORDRINGER OG ERFARINGER

SIS 1125

FORDYPNINGSEMNET I HELSE, MILJØ OG SIKKERHET

VÅREN 2003

SKREVET AV

CAMILLA ELÉN BJØRNEIDE BERGERSEN



NTNU
Fakultet for Samfunnsvitenskap og Teknologiledelse
Institutt for Industriell Økonomi og Teknologiledelse

FORORD

Prosjektoppgaven du nå er i ferd med å lese er et resultat av mitt fordypningsemne innen studieretning for Helse, Miljø og Sikkerhet ved NTNU. Fordypningsemnet er obligatorisk for alle studenter i 9. semester.

Gjennom arbeidet med oppgaven har flere personer vært behjelpelig med råd, veiledning, faglig kompetanse, erfaringer og motivasjon.

Professor Jan Hovden ved NTNU har vært min faglige veileder gjennom dette arbeidet. En stor takk rettes til han for den hjelp, oppmuntring og veiledning han har gitt underveis.

Jeg vil og rette en stor takk til medveileder cand.polit Trygve Steiro ved SINTEF Teknologiledelse, som har tatt seg tid til å lese utkast og komme med svært konstruktive kommentarer.

En stor takk rettes også til seniorforsker dr.ing. Ragnar Rosness og Geir Guttormsen ved SINTEF Teknologiledelse som har vært behjelpelige både med faglige innspill og konstruktive kommentarer til oppgaven.

Tusen takk Kine, Håkon og Ivar for alle nyttige innspill og oppmuntring underveis.

Jeg vil og gjerne rette en stor takk til alle dem som velvillig stilte opp til intervju, og som ga meg den informasjon som dannet grunnlaget for datamaterialet i denne oppgaven.

Takk til SINTEF Teknologiledelse hvor det har blitt tilrettelagt for praktisk gjennomføring av oppgaven på beste måte.

Til slutt, til min familie: Tusen takk for alle vennlige råd og den motivasjon dere har gitt meg underveis.

Trondheim, 7. mai 2003

Camilla Elén Bjørneide Bergersen

SAMMENDRAG

I løpet av 90-tallet har oljebransjen vært preget av store omstillinger blant annet som en følge av strengere krav til lønnsomhet. Omstillingene har innbefattet nye former for samarbeid mellom operatører og kontraktører. Det har vært en klar forutsetning både fra næringens og myndighetenes side at denne utviklingen ikke skulle gå på bekostning av helse, miljø og sikkerhet. Dødsulykken på Oseberg Øst julaften 2000 og nå sist ulykken på Gyda-innretningen i november 2002, har derimot vist at dette har blitt en konsekvens.

Utviklingen som har foregått i bransjen og den senere tids ulykker i Nordsjøen har ført til økt fokus på helse, miljø og sikkerhet. I etterkant av ulykkene har det blitt skrevet om ”ukultur” og ”dårlig sikkerhetskultur”. Samtidig, i det nye regelverket for oljebransjen, kreves det at *den ansvarlige skal fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur*, uten at det spesifiseres nærmere hva en god sikkerhetskultur er.

Sikkerhetskultur er definert i denne oppgaven som et uttrykk for hvordan menneskene i organisasjonen samhandler i forhold til sikkerhet. utfordringene for sikkerhetskulturen må derfor omhandle problemer tilknyttet samarbeid og samhandling på tvers av de organisatoriske grenseflatene.

Formålet med dette fordypningsemnet er å se hvilke utfordringer sikkerhetskulturen møter i fragmenterte organisasjoner og erfaringer ved endring av denne.

Utfordringer for sikkerhetskulturen blir satt i sammenheng med fragmenterte organisasjoner. Begrepet fragmenterte organisasjoner har blitt brukt om organisasjoner hvor det blir benyttet outsourcing av tjenester og aktiviteter. Forskingen har vist at den fragmenterte organisasjonsstrukturen gir spesielle utfordringer for organisasjonen. utfordringene relaterer seg til blant annet forvaltning av kjernekompetanse, relasjoner mellom organisasjonens medlemmer og ansvarsforhold.

Oppgavens problemstillinger er besvart ut fra empiri samlet gjennom informantintervju, relevant forskningslitteratur og prosjektdokumentasjon fra SINTEF prosjektet Smartere Sammen. Smartere Sammen er et prosjekt hvis hensikt er å gjøre endringsprosesser knyttet til samarbeid og samhandling i fragmenterte organisasjoner. Prosjektet baserer seg på aksjonsforskningstradisjonen og gjennom erfaringene fra Smartere Sammen vil det bli belyst hvordan sikkerhetskulturen kan endres.

Resultatet av studiet viser at fire viktige utfordringer for sikkerhetskulturen i fragmenterte organisasjoner skiller seg ut. Disse utfordringene knytter seg til hvordan ansvaret for sikkerheten blir ivaretatt i organisasjonen, hvor gode relasjonene er mellom de ulike aktørene, organisasjonens evne til læring og organisasjonens holdninger til rapportering.

Erfaringene fra Smartere Sammen viser at for å kunne endre sikkerhetskulturen er det i hovedsak fire viktige forhold som må imøtekommes. Solid forankring og ansvarliggjøring på alle nivåer i organisasjonen må til for å kunne gjennomføre endringsprosesser. De ansatte må involveres og medvirke i gjennomføringen for at prosjektet skal kunne videreføres i organisasjonen. God kommunikasjon og informasjon er av stor betydning for å skape en felles forståelse av prosjektet. Sist men ikke minst må forskerne være klar over sin rolle i prosjektet og de utfordringer det medfører å skulle gjennomføre endringsprosjekt i fragmenterte organisasjoner.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
Liste over figurer	vi
Liste over tabeller	vi
1 Innledning	1
DEL 1: BAKGRUNN, FORMÅL OG STRUKTUR	2
2 Bakgrunn, formål og struktur	3
2.1 Bakgrunn	3
2.2 Introduksjon til prosjektet <i>Smartere Sammen</i>	4
2.3 Formålet med oppgaven	6
2.4 Avgrensning	6
2.5 Terminologi	7
2.6 Oppgavens struktur	8
DEL 2: TEORETISK RAMMEVERK	9
3 Fragmenterte organisasjoner	10
3.1 Innledning	10
3.2 Outsourcing i norsk oljeindustri	10
3.3 Motiver for outsourcing	11
3.4 Utfordringer tilknyttet outsourcing	13
3.5 Fragmenterte organisasjoner og sikkerhet	17
3.6 Oppsummering	19
4 Aspekter ved kultur og sikkerhetskultur	20
4.1 Perspektiver på kultur	20
4.2 Den fortolkende tilnærmelsen til kultur	21
4.3 Den funksjonalistiske tilnærmelsen til kultur	21
4.4 Organisasjonskultur	22
4.5 Handlingsteori og organisatorisk læring	24
4.6 Sikkerhetskultur	25
4.7 Organisatoriske forhold og sikkerhetskultur	27
4.8 Kulturutvikling	28
4.9 Oppsummering	29
5 Utdypning av problemstillingene	30
DEL 3: METODISK TILNÆRMING	32
6 Metodisk tilnærming	33
6.1 Grov problemstilling og forskningsspørsmål	33
6.2 Valg av design og datainnsamlingsmetode	34
6.3 Dataanalyse	37
6.4 Rapportering	38

DEL 4: RESULTATER OG ANALYSE	39
7 Utfordringer for sikkerhetskulturen	40
7.1 Oppfatning av sikkerhetskultur	41
7.2 Bransjetypiske utfordringer	42
7.3 Ansvar for HMS arbeidet	45
7.4 Relasjoner mellom aktører	48
7.5 Opplæring og kompetanseheving	49
7.6 Organisasjon og læring	50
7.7 Rapportering av uønskede hendelser og nestenulykker	56
8 Endring av sikkerhetskultur	59
8.1 Smartere Sammen og forskningsmetode	59
8.2 Tilbakemelding på gjennomføring av prosjektet og metoden	62
8.3 Erfaringer relatert til prosjektet	64
8.4 Har Smartere Sammen ført til endringer i sikkerhetskulturen?	68
DEL 5: SAMMENFATNING OG KONKLUSJON	71
9 Sammenfatning	72
9.1 Oppsummering	72
9.2 Metodiske betraktninger	77
10 Konklusjon	79
10.1 Konklusjon	79
10.2 Videre forskning	79
11 Litteraturliste	81
11.1 Bibliografi	81
11.2 Lovverk	83
VEDLEGG	84
Vedlegg I: Intervjuguide	I

LISTE OVER FIGURER

Figur 3.1: Det sosiotechniske system (Rasmussen, 1997)	17
Figur 4.1: Handlingsteori (Argyris og Schön, 1996)	24
Figur 6.1: Forskningsprosessen (Ringdal, 2001)	33
Figur 8.1: Aksjonsforskningshjulet (Alteren, 1999)	60
Figur 9.1: Resultat av studiet	76

LISTE OVER TABELLER

Tabell 6.1: Oversikt over informanter som deltok i samtaleintervju og hvordan de ble intervjuet.	37
Tabell 7.1: Oppfatning av sikkerhetskultur	41
Tabell 7.2: Ansvar og prioritering av sikkerhetsarbeidet	45
Tabell 7.3: Samarbeid og relasjoner	48
Tabell 7.4: Opplæring og kompetansehevning	49
Tabell 7.5: Organisasjon og læring	50
Tabell 7.6: Arbeidstakermedvirkning	55
Tabell 7.7: Rapportering og belønningssystemer	57
Tabell 8.1: Tilbakemelding på metoden	62
Tabell 8.2: Kartlagte utfordringer knyttet til prosjektet	66
Tabell 8.3: Endringer i sikkerhetskulturen	69

1 INNLEDNING

Den 1.november 2002 skjedde det igjen. Et nytt dødsfall. En dekkarbeider ble drept i en kranoperasjon på Gyda-innretningen i Nordsjøen. I Oljedirektoratets pressemelding som kom etter dødsulykken kunne det leses at *granskningen indikerer en dårlig HMS-kultur* (Oljedirektoratet, 2003).

Det har i perioden 1992-2001 vært en betydelig og kontinuerlig innsats for å opprettholde den norske sokkels konkurransemessige posisjon. Dette har medført et høyt aktivitetsnivå og rask teknologiutvikling. Utviklingen på sokkelen har ført til større mangfold, økt kompleksitet og bidratt til økt utvinning og opprettholdelse av konkurransekraft. De omfattende endringsprosessene har svekket fokuset på helse, miljø og sikkerhet innen næringen (Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002)). Økt bruk av outsourcing har gitt ytterligere komplekse problemstillinger som det må tas hensyn til i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS).

Utviklingen som har foregått i bransjen og den senere tids ulykker i Nordsjøen, har naturlig nok ført til økt fokus på HMS. I etterkant av ulykker har det blitt skrevet mye om ”ukultur” og ”dårlig sikkerhetskultur” (Haukelid, 2001). Samtidig, i det nye regelverket for oljebransjen, kreves det at *den ansvarlige skal fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur* (Rammeforskriftens §11), uten at det spesifiseres nærmere hva en god sikkerhetskultur er. Det er derfor ønskelig å vite hva som skal til for å kunne endre sikkerhetskulturen til det bedre.

Temaet for prosjektoppgaven er: *Endring av sikkerhetskultur i fragmenterte organisasjoner – utfordringer og erfaringer*. For å kunne endre noe, må vi vite hva som kan endres og hvordan. Hensikten med denne prosjektoppgaven er ikke å klassifisere hva som er en god eller dårlig sikkerhetskultur, men å gi innblikk i hvilke utfordringer sikkerhetskulturen møter i fragmenterte organisasjoner, og hvordan den kan endres til det bedre.

DEL 1: BAKGRUNN, FORMÅL OG STRUKTUR

2 BAKGRUNN, FORMÅL OG STRUKTUR

2.1 Bakgrunn

I 1980- og 1990-årene har petroleumsnæringen stått frem som en foregangsnæring innen norsk næringsliv. Næringen har vært i forkant når det gjelder å ivareta hensynet til sikkerhet og arbeidsmiljø, og har vært et forbilde for landbasert virksomhet.

Som en følge av strengere krav til lønnsomhet, har næringen i løpet av 90-tallet vært preget av endringer i oljeselskapenes planlegging og gjennomføring av virksomheten. Fallet i oljeprisene i 1997-1998 forsterket denne utviklingen (Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002)). Det har vært en klar forutsetning, både fra næringens og myndighetenes side, at disse endringene ikke skulle gå på bekostning av helse, miljø og sikkerhet. Tiden har derimot vist at dette har blitt en konsekvens. Som en følge av dette har myndighetene sett behovet for et sterkere fokus på helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på norsk sokkel. Ett skritt i denne retning er Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) – *Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*, hvor myndighetene understreker forventningen om at næringen tar helse, miljø og sikkerhet på alvor, og at den negative trenden som nå observeres endres i positiv retning.

I forkant av Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) ble det gjennomført et pilotprosjekt, *Utvikling i risikonivå - norsk sokkel*¹. Bakgrunnen for prosjektet var uenighet mellom partene i næringen om utviklingen i risikonivå. Hensikten med prosjektet er å utvikle og anvende måleverktøy som viser utviklingen av risikonivået på norsk sokkel, samt å sette fokus på industriens oppfølging av trender og analyser. Undersøkelser vil bli gjennomført annethvert år. Resultatet i fase 2 er presentert i rapporten ”Utvikling i risikonivå – norsk sokkel”.

Det nye regelverket for petroleumsvirksomheten, ”Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten” (Rammeforskriften), spesifiserer et krav om at *den ansvarlige skal fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur i virksomheten*. Kravet er tatt inn i regelverket som en forutsetning for forsvarlig virksomhet, men uten videre utdypning av hva som omfattes av begrepet HMS-kultur.

¹ Denne rapporten vil heretter, der det er naturlig, omtales som OD rapporten.

Med bakgrunn i Stortingsmeldingen er forskningsprosjektet *HMS i Petroleumsnæringen* igangsatt av Norges Forskningsråd, med den hensikt å heve kompetansen på HMS i petroleumsnæringen. Prosjektet tar utgangspunkt i fire områder hvor det er ønskelig med kompetanseheving; HMS-kultur, Endring-Organisasjon-Teknologi, Beslutningsstøtteverktøy og Fysisk arbeidsmiljø og helse.

Målsetningen med ett av kompetanseprosjektene til prosjektet *HMS i Petroleumsnæringen*, HMS-kultur, er å utvikle teorier, metoder og modeller for å gi innsikt i hva som kan bidra til å definere og skape en god HMS-kultur. Behovet for å avklare forskjellige oppfatninger av HMS-kultur og hva som omfattes av begrepet blir særlig vektlagt.

2.2 Introduksjon til prosjektet *Smartere Sammen*

I besvarelsen av problemstillingene tar denne prosjektoppgaven utgangspunkt i SINTEF prosjektet *Smartere Sammen*.

Høsten 2000 så Norsk Hydro et behov for å øke sikkerheten og effektiviteten ved boreoperasjoner offshore. Norsk Hydro kontaktet SINTEF, og sammen dannet de grunnlaget for forskningsprosjektet *Smartere Sammen* som ble startet i januar 2001. Andre sentrale parter i dette prosjektet er Norges Forskningsråd, hovedleverandør Baker Huges Inteq og borekontraktør Prosafe.

Prosjektet *Smartere Sammen* ble etablert som et medvirkningsbasert forsknings- og utviklingsprosjekt med den hensikt å kartlegge, analysere og komme med forslag til tiltak til forbedret utnyttelse av tilgjengelige ressurser. I tillegg var det ønskelig med redusert tap av kunnskap og erfaringsoverføring i de ulike organisatoriske grensesnittene.

Prosjektet ble gjennomført i to hovedfaser. Den innledende fasen bestod av en kartlegging av den operasjonelle virkeligheten på Snorre TLP². Dette foregikk blant annet gjennom intervju og møter med enkeltpersoner i de fleste stillingskategorier og ulike arbeidslag.

Den andre fasen bestod av å analysere den innsamlede informasjonen. Det ble laget en arbeidsmodell som grunnlag for å utvikle endringstiltak og sammen med alle parter ble det arbeidet med å lage tiltak, og legge til rette for igangsettingen av disse. En sentral del i fase to,

² Snorre TLP er en strekkstagsplattform. TLP står for Tension Leg Platform.

var fem arbeidssamlinger med Hurtigruta fra Tromsø til Trondheim, våren 2002. Her var de tre sentrale praksisfellesskapene³ på Snorre TLP representert; boring, ledelse offshore og ledelse land. Arbeidssamlingene hadde som målsetning å komme frem til konkrete endringstiltak som skulle igangsettes på plattformen eller i landorganisasjonene.

Dette prosjektet ble valgt som utgangspunkt for oppgaven, fordi Smartere Sammen fokuserer på samarbeid på tvers av mennesker, grupper og organisasjoner og de utfordringene som dette medfører. Som kapittel 4 om sikkerhetskultur vil vise, kan samhandlingsmønstre i en organisasjon være et uttrykk for hvordan sikkerhetskulturen er. Utfordringer knyttet til samhandling, og endring av samhandlingsmønstre, vil derfor være av spesiell interesse sett i forhold til temaet for denne prosjektoppgaven: *Endring av sikkerhetskultur i fragmenterte organisasjoner – utfordringer og erfaringer.*

³ Et praksisfellesskap består av ansatte fra ulike selskap som sammen skal utføre en arbeidsoppgave. Som eksempel på praksisfellesskap kan det nevnes en gruppe bestående av borere, retningsborere, tårnmenn, dekkarbeidere etc.

2.3 Formålet med oppgaven

Endring av HMS-kultur, innbefattet sikkerhetskultur, er en stor utfordring i forhold til de teknologiske og organisatoriske endringer som finner sted i petroleumsnæringen i dag. Utfordringen består i at begrepet HMS-kultur er meget vagt, og en felles forståelse av hva begrepet omfatter er ikke avklart. Uklarheter i forhold til hva HMS-kultur er, kombinert med store endringer i teknologi og organisasjon gir dermed komplekse problemstillinger som det er viktig å få økt kunnskap om.

Formålet med dette fordypningsemnet er å se hvilke utfordringer sikkerhetskulturen kan møte i fragmenterte organisasjoner og erfaringer ved endring av denne. Med bakgrunn i dette er følgende to problemstillinger skissert:

1. Hvilke utfordringer kan sikkerhetskulturen møte i fragmenterte organisasjoner?
2. Hvordan kan sikkerhetskulturen endres i fragmenterte organisasjoner?

I kapittel 3 og 4 blir det teoretiske rammeverket for oppgaven presentert. En utdypning av problemstillingene blir deretter gjort i kapittel 5 med bakgrunn i teorien.

2.4 Avgrensning

I Rammeforskriften og Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) snakker myndighetene om viktigheten av en HMS-kultur. I arbeidet med problemstillingene er det foretatt en avgrensning, og oppgaven vil kun fokusere utfordringer for sikkerhetskulturen.

Fragmenterte organisasjoner kan omfatte organisasjoner som velger å outsource deler av virksomheten, organisasjoner som inngår strategiske allianser, globale organisasjoner med avdelinger i ulike land osv.. I denne oppgaven blir fragmenterte organisasjoner kun brukt om selskaper i oljebransjen som har valgt å outsource deler av sin virksomhet.

Under problemstilling 2 er det gjort en avgrensning i det problemstillingen blir eksemplifisert gjennom det arbeidet som er gjort i Smartere Sammen. Deltakernes og forskernes erfaringer knyttet til gjennomføringen vil bli presentert og brukt i besvarelsen av problemstillingen.

2.5 Terminologi

For å gjøre oppgaven mer lettlest presenteres her noen begreper som blir brukt ofte gjennom oppgaven:

Sikkerhetskultur	Sikkerhetskultur er et uttrykk for hvordan enkeltmennesker, grupper og organisasjonsenheter samhandler i forhold til sikkerhet.
Fragmenterte organisasjoner	Fragmenterte organisasjoner er organisasjoner hvor det i større eller mindre grad blir benyttet outsourcing av tjenester og aktiviteter
Outsourcing	Outsourcing er når en organisasjon inngår en kontrakt med en ekstern leverandør og at denne utfører hele eller deler av bestemte næringsaktiviteter

2.6 Oppgavens struktur

Her vises en oversikt over prosjektoppgavens videre oppbygning og struktur:

Innledning og bakgrunn for prosjektet	<p><i>Kapittel 1</i> Innledning til oppgaven.</p>
Teoretisk Rammeverk	<p><i>Kapittel 2</i> Innleder oppgaven og inneholder bakgrunn for oppgaven, dens formål og problemstillinger, avgrensning av problemstillingene, terminologi og oppgavens struktur.</p> <p><i>Kapittel 3</i> Kapittelet legger det teoretiske grunnlaget for å forstå hva som menes med fragmenterte organisasjoner og presenterer problemstillinger knyttet til denne organisasjonsformen. Til slutt ses fragmenterte organisasjoner i forhold til sikkerhet.</p> <p><i>Kapittel 4</i> Presenterer ulike aspekter ved kulturbegrepet, og klargjør det perspektiv som ligger til grunn for definisjonen av sikkerhetskultur i denne oppgaven. Til slutt blir utfordringer for sikkerhetskulturen sett i forhold til organisatoriske forhold.</p> <p><i>Kapittel 5</i> Kapittelet gir en utdypning av problemstillingene i forhold til den presenterte teori.</p>
Metode	<p><i>Kapittel 6</i> Presenterer den metodiske tilnærmingen til oppgaven; metode for datainnsamling, analyse og presentasjon av resultater.</p>
Resultater og Analyse	<p><i>Kapittel 7</i> Problemstilling 1 blir besvart. Utfordringer for sikkerhetskulturen i fragmenterte organisasjoner blir presentert ut fra empiri og diskutert opp mot teorien.</p> <p><i>Kapittel 8</i> Problemstilling 2 blir besvart. Med utgangspunkt i empiri og prosjektet Smartere Sammen blir erfaringer til endring av sikkerhetskultur presentert.</p>
Sammenfatning og Konklusjon	<p><i>Kapittel 9</i> Kapittelet oppsummerer de viktigste funnene i studiet. En refleksjon over oppgavens metodiske tilnærming er også gitt.</p> <p><i>Kapittel 10</i> Kapittelet konkluderer oppgaven og gir forslag til interessante temaer for videre forskning.</p>

DEL 2: TEORETISK RAMMEVERK

3 FRAGMENTERTE ORGANISASJONER

I denne prosjektoppgaven knyttes endring av sikkerhetskultur opp mot fragmenterte organisasjoner. Dette kapitlet legger grunnlaget for å forstå hva som menes med begrepet *fragmenterte organisasjoner*.

3.1 Innledning

Aschehoug og Gyldendals Store Norske Leksikon definerer fragmentert fra det latinske ordet *fragment* som betyr bruddstykke. Å fragmentere vil derfor si å brette opp eller splitte noe. Fragmenterte organisasjoner er således organisasjoner som har en oppdelt eller splittet organisasjonsstruktur.

I denne oppgaven vil derfor fragmenterte organisasjoner representere organisasjoner hvor det i større eller mindre grad blir benyttet outsourcing av tjenester og aktiviteter, og hvor behovet for samarbeid på tvers av organisatoriske enheter er stor. Oppgaven vil i hovedsak omhandle organisasjonsformen slik vi finner den i oljeindustrien, hvor det i utstrakt grad blir benyttet outsourcing.

Fragmenterte organisasjoner er organisasjoner hvor det i større eller mindre grad blir benyttet outsourcing av tjenester og aktiviteter.

Følgende definisjon av outsourcing skisseres for videre bruk i denne oppgaven:

Outsourcing er når en organisasjon inngår en kontrakt med en ekstern leverandør og at denne utfører hele eller deler av bestemte næringsaktiviteter.

Outsourcing medfører at deler av virksomheten skilles ut fra organisasjonen og at disse aktivitetene blir opprettholdt ved innleie av eksterne leverandører.

3.2 Outsourcing i norsk oljeindustri

På begynnelsen av 1990-tallet ble det sett et behov for å styrke den norske sokkels konkurranseposisjon (NORSOK) og samtidig sørge for å opprettholde norsk petroleumsindustri som en av de sikreste i verden. Det ble nedsatt et forum med målsetning å

identifisere og bidra til å iverksette tiltak som skulle bedre norsk sokkels konkurranseposisjon (OLF, 2000; Askevold et. al., 1999).

Dette arbeidet resulterte blant annet i forslag om økt samarbeid i industrien. Forslaget innbefattet nye former for samarbeid mellom operatører og leverandører. Hensikten med forslaget var å arbeide mot en reduksjon i tids- og kostnadsforbruket på 40-50 % (fra 1993-nivå). Disse målsetningene la nye føringer på hvordan norsk oljeindustri skulle organiseres, og hvordan fordelingen av arbeidskraft mellom oljeselskapene skulle foregå (Askevold et. al., 1999).

3.3 Motiver for outsourcing

Som vist i avsnittet over, er kostnadsreduksjon ett av motivene bak hvorfor noen virksomheter ønsker å outsource deler av sin virksomhet. Det finnes flere motiver for outsourcing, og fire sentrale er presentert her (Øen, 2000):

- *Fokus på utvikling og forvaltning av strategisk kjerne*
Det er vanskelig for store selskap (f.eks. Statoil og Norsk Hydro) å være oppdatert og ha kompetanse innen alle områder. Selskapene bør derfor konsentrere seg om å bygge kompetansen rundt de aktiviteter som er grunnlaget for deres konkurranseevne, og utnytte kompetansen til eksterne leverandører innen de aktiviteter som ikke regnes for kjerneaktivitetene.
- *Fleksibilitet*
Selskapenes evne til å tilpasse seg de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres kan sikres gjennom bruk av eksterne leverandører. Dette vil gi større anledning til å bruke egne ansatte i arbeidsoppgaver der det er behov for spesialister.
- *Reduserte kostnader*
Kostnadsreduksjon oppnås ved mer effektiv bruk av arbeidskraft og produksjonsutstyr. Leverandøren vil arbeide innen sitt kjerneområde og dermed ha bedre systemer for organisering, faglig kompetanse og selve utførelsen av arbeidet. Økt konkurranse mellom tilbydere, vil også føre til reduserte kostnader.
- *Høyere kvalitet og tilgang på kompetanse og teknologi*
For enkelte kan det primære motivet for outsourcing være vurderinger angående kvalitet på leveransen, tilgang på kompetanse og teknologi, evne til oppgradering og

innovasjon. For andre kan det være viktig at kvaliteten ikke blir dårligere enn om en hadde utført arbeidet internt.

Motivene for outsourcing kan deles inn i taktisk og strategisk motiv:

3.3.1 Taktisk motiv for outsourcing

Dersom målet med outsourcingprosessen er å redusere kostnadene over et kort tidsrom, kan en si at motivasjonen er taktisk. Funksjonen som skal outsources kan være definert som ikke en del av kjernevirksomheten. Motivasjonen for å gjennomføre outsourcing kan være å frigjøre de ansatte for arbeidsoppgaver slik at de kan utføre mer prioriterte oppgaver, samtidig som fortjenesten øker på kort sikt.

Følgende tre taktiske grunner for outsourcing kan identifiseres (Askevold et. al., 1999):

1. Ønsket om å redusere eller kontrollere kostnadene
2. Nødvendige ressurser eller kompetanse er ikke tilgjengelig i den nåværende organisasjonen, og det er ineffektivt å utvikle kompetansen eller skaffe de ressursene som er nødvendige i organisasjonen.
3. Dagens forretningsaktiviteter kan oppleves som u håndterlige relatert til kostnader eller personell. For å kontrollere disse aktivitetene mer effektivt kan det være til bedriftens beste å outsource hele aktiviteten.

3.3.2 Strategisk motiv for outsourcing

De siste årene har vært preget av markant teknologisk utvikling og stigende konkurranse. Som en følge av at virksomhetens posisjon i markedet endres raskt og kundenes behov likedan (Prahalad og Hamel, 1990), velger flere bedrifter å fokusere på kjernevirksomhet og overlate andre aktiviteter til utvalgte leverandører, for blant annet å øke sin konkurranseevne.

Motivet for outsourcing er strategisk når de aktiviteter som outsources velges ut fra en vurdering av hvilke aktiviteter som utføres best innenfor eller utenfor organisasjonen. Denne vurderingen omfatter en identifisering av hvilke aktiviteter som er nødvendig å beholde for å opprettholde og utvikle organisasjonenes kjernekompetanse (Askevold et. al., 1999).

Det strategiske motivet bak outsourcing omhandler utvikling og forvaltning av kjernekompetanse, og forutsetter et langtidsperspektiv. Hvilke aktiviteter som skal

outsources velges ut fra en vurdering av bedriftens aktiviteter, og deres bidrag til strategisk forretningsverdi.

I det strategiske outsourcingperspektivet er det to måter å bygge kjernekompetanse på; (1) å outsource aktiviteter en har liten kompetanse innen og (2) å etablere samarbeid eller allianser med leverandører som har kompetanse innen de ønskede områdene⁴ (Askevold et. al., 1999).

3.4 Utfordringer tilknyttet outsourcing

Det er både fordeler og ulemper ved outsourcing, og de kan variere avhengig av hvilket motiv som står bak ønsket om outsourcing. I dette avsnittet blir et utvalg av utfordringer ved outsourcing presentert og sett i lys av sikkerhetsproblematikk tilknyttet oljebransjen.

3.4.1 Outsourcing og ansvarsforhold

”Operatøren skal påse at alle som utfører arbeid for seg, enten personlig, ved ansatte, eller ved entreprenører eller underentreprenører, etterlever krav som er gitt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen” (Rammeforskriftens §5).

Operatøren har et lovpålagt ansvar for å ha et styringssystem som sikrer at den samlede virksomheten foregår i samsvar med regelverkets krav til helse, miljø og sikkerhet. Dette innebærer ansvar for å følge opp entreprenørene. Dette lovpålagte ansvaret kalles ”påseplikten”. Entreprenørene har også plikt til å ha et styringssystem som ivaretar helse, miljø og sikkerhet innen eget ansvarsområde (Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002)).

⁴ Det er utenfor denne oppgavens rammer å gi en fullstendig innføring i de ulike perspektiver på outsourcing. Her er det ønskelig kun å legge grunnlaget for å forstå hvorfor enkelte organisasjoner ønsker å outsource deler av sin virksomhet. Det henvises derfor til Askevold (1999) for utfyllende informasjon om ulike perspektiv på outsourcing.

Visse plikter er pålagt en operatør i valg av sine kontraktører ved outsourcing:

- Operatøren må gjøre en vurdering av entreprenøren og forsikre seg om at den er kvalifisert til å gjennomføre oppdraget (Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002)). Dette omfatter også en evaluering av kontraktørens prestasjoner med hensyn til sikkerhet (Baram, 1998).
- Operatøren som er ansvarlig for virksomheten har plikt til *å sikre at alle som utfører arbeid for seg i petroleumsvirksomheten har kompetanse til å utføre arbeidet (...) på en forsvarlig måte* (Rammeforskriftens §10). Dette medfører et ansvar for kompetanseheving innen sikker jobbutførelse (Baram, 1998).

3.4.2 Relasjoner på tvers av de organisatoriske grensene

Arbeidsmiljø

Outsourcing gir nye utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og forholdet mellom ansatt og organisasjon. Undersøkelser viser at det er en klar sammenheng mellom usikre arbeidsforhold og svekket arbeidsmiljø (NOPEF, 2002).

Outsourcing berører organisasjonens ledelsespraksis. Det forventes at organisasjonene skal føle forpliktelse både i forhold til sine egne ansatte og kontraktørens ansatte. I tillegg forventes det at organisasjonen skal nærme seg og arbeide for å møte interessene til sine kontraktører (Cooke et. al., 2001). I følge NOPEF⁵ (NOPEF, 2002) er det dokumentert at utviklingen i oljeindustrien har ført til lavere kunnskap om arbeidsmiljøloven, svekket miljøarbeid og dårligere bedriftshelsetjeneste. Denne utviklingen vil i følge NOPEF være med på å svekke arbeiderkollektivet og dermed samholdet og samarbeidet mellom arbeiderne.

Kommunikasjon

Baram (1998) peker på problemstillinger knyttet til kommunikasjon i forbindelse med outsourcing. Kommunikasjon mellom ulike parter og på tvers av organisasjonsstrukturer er alltid en utfordring uavhengig av hvordan arbeidet er organisert. Problematikken blir ytterligere forsterket i fragmenterte organisasjoner hvor en rekke ulike aktører skal samarbeide og forholde seg til hverandre. Utfordringene relaterer seg blant annet til

⁵ NOPEF: Norsk Olje- og Petrokjemisk Fagforbund

forskjeller innen utdanning, språk og ekspertise. Uoverensstemmelser og kiving mellom kontraktørselskapets og operatørselskapets ansatte kan også være problematisk i forhold til kommunikasjonslinjene og åpenheten i organisasjonen.

Kommunikasjon er alltid en risikofaktor ved outsourcing (Baram, 1998) og mange storulykker er forårsaket av mangelfull kommunikasjon på tvers av de organisatoriske grenseflatene (Rosness, 2003). Dette understøttes av Hauge et. al. (1999) som hevder at mangelfull koordinering og kommunikasjon er en av flere bakenforliggende årsaker til alvorlige hendelser og skader i petroleumsvirksomheten.

3.4.3 Forvaltning av kjernekompetanse og organisatorisk læring

Som beskrevet i avsnitt 3.3.2 er fokus på kjernekompetanse en bakenforliggende årsak til ønsket om outsourcing av visse aktiviteter i virksomheten. I følge Prahalad og Hamel (1990) er konkurranseevnen til en virksomhet avhengig av virksomhetens evne til å bygge opp kjernekompetanse mer effektivt og til en lavere kostnad enn sine konkurrenter.

Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) beskriver utvikling av kompetanse på helse, miljø og sikkerhet på følgende måte:

”En organisasjons kompetanse innen helse, miljø og sikkerhet vil være summen av kompetansen i linjen og i staber, og vil dessuten være en funksjon av måten den samlede kompetansen utnyttes i samspill med hverandre”
(Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002), s. 52)

Kjernekompetansen innen helse, miljø og sikkerhet utvikles dermed gjennom den kollektive læringsprosessen som foregår i organisasjonen (Prahalad og Hamel, 1990). I følge definisjonen i Stortingsmeldingen, utvikles kompetansen gjennom et samspill mellom de ulike aktørene. Dette forutsetter at det er god kommunikasjon, at alle blir involvert og føler en forpliktelse til å arbeide sammen – på tvers av de organisatoriske grenseflatene (Prahalad og Hamel 1990).

Reduksjon eller forvitring av organisasjonens kjernekompetanse er en stor utfordring i fragmenterte organisasjoner, spesielt den kompetansen som omfatter sikkerhet (Baram, 1998; Bengtsson og Berggren, 2001). I følge Prahalad og Hamel (1990) verken forvitrer eller reduseres kjernekompetansen dersom den blir *anvendt* og *delt* mellom de ulike aktørene.

En fare ved bruk av outsourcing er det avhengighetsforholdet som kan oppstå mellom operatør og kontraktør. Et operatørselskap som kun baserer sin kompetanse på kontraktørens kunnskap og ferdigheter, vil sakte men sikkert bli totalt avhengig av den kompetansen som kontraktørene sitter inne med, for eksempel i forhold til teknologi og sikkerhet. Dette kan etter hvert vise seg å bli problematisk både i forhold til at operatørselskapet taper sin kjernekompetanse innen området og i forhold til at kontraktøren vil kunne vise seg å være tilbakeholden med den kunnskapen de sitter inne med. Det siste forholdet kan skyldes at kontraktørselskapet vil kunne oppleve at avhengigheten vil telle til operatørens fordel og derfor velger å være tilbakeholden med kunnskap (Baram, 1998). Avhengighetsforholdet vil dermed kunne begrense den organisatoriske læringen slik den er definert i Stortingsmeldingen.

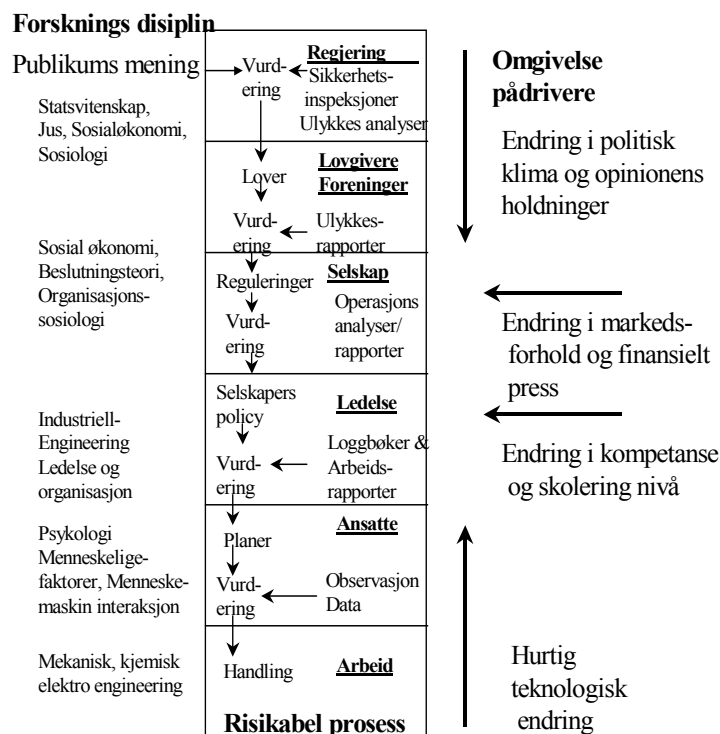
3.4.4 Rapportering

Læringsprosessen starter med å motivere de ansatte til å rapportere nestenulykker og andre viktige hendelser som kan reflektere mangler ved sikkerhetssystemet. Disse kan inngå i en læringsløype hvor det er muligheter for evaluering og korrigerende handlinger. Det har vist seg å være vanskelig å få gode rutiner for rapportering i selskap der ansatte er redde for reprimander og skyldfordeling. Situasjonen er enda mer problematisk i organisasjoner hvor ansatte i kontraktørselskapet ikke har blitt tilstrekkelig motivert for å delta i de samme rutinene (Baram, 1998). Større intern konkurranse i forhold til anbudsrunder, der HMS prestasjon er en av indikatorene det måles og vurderes etter, fører til at noen ansatte i kontraktørselskapene unngår å rapportere tilløp til uønskede hendelser da disse vil slå dårlig ut på selskapets HMS statistikker⁶.

⁶ Kilde: *HMS-kultur* konferansen i regi av Oljedirektoratet og Rogalandforskning, november 2002.

3.5 Fragmenterte organisasjoner og sikkerhet

De foregående avsnittene har definert fragmenterte organisasjoner som organisasjoner hvor det i større eller mindre grad benyttes outsourcing av ulike aktiviteter. Videre er ulike motiver for ønsket om outsourcing og utfordringer som kan settes i forbindelse med outsourcing presentert. Men hva er det som gjør fragmenterte organisasjoner spesielt interessante i forhold til sikkerhet? Jeg vil forsøke å belyse dette ved å ta utgangspunkt i Rasmussens modell for det sosiotechniske system (Rasmussen, 1997). Figur 3.1 viser denne modellen.



Figur 3.1: Det sosiotechniske system (Rasmussen, 1997)

Figuren illustrerer de ulike akademiske disiplinene på ulike nivå i det sosiotechniske systemet og hvordan de påvirker hverandre. Øverst søker samfunnet, gjennom Regjeringen, å kontrollere sikkerheten gjennom lovgivningen: sikkerhet har høy prioritet, men det har også sysselsetting og markedsbalanse. Lovgivning utgjør de eksplisitte prioriteringene ved interessekonflikter mellom mål, og setter grenser for akseptbar menneskelige tilstander.

På det neste nivået finner vi myndigheter og industrielle organisasjoner. For petroleumsnæringen utgjør disse Oljedirektoratet, Arbeids- og administrasjonsdepartementet

og organisasjoner som NOPEF og OLF⁷. Her blir lovverket tolket og implementert i regler for å kontrollere og styre aktiviteter for ulike arbeidsplasser og arbeidstakere.

For at reglene skal være operasjonelle må de tolkes og implementeres av selskapene i deres gitte kontekst. Aktuelle selskaper i denne oppgaven kan være operatørene Norsk Hydro og Statoil, eller borekontraktøren Prosafe. Videre blir reglene satt i drift av selskapenes ledelse, hvilket igjen betyr at regler og retningslinjer blir tolket lokalt og preget av omgivelsene. I forhold til denne oppgaven er det her snakk om plattformledelsen eller ledelsen ved selskapenes avdelinger på land. Deretter er det de ansatte som tolker reglene ut fra sine omgivelser, og til slutt setter arbeidstakerne retningslinjer og regler ut i live ved handlingene de gjør.

Til høyre for den rektangulære rammen ser en alle faktorene i omgivelsene som påvirker systemet på forskjellige måter. En kan si at disse faktorene stresser beslutningstakere på alle nivå, slik at avgjørelser i ulike sammenhenger blir påvirket av disse omgivelsene. Til venstre ser en de ulike forskningsdisiplinene som er gjeldende for hvert nivå, og som vil prege hvordan en tenker og tar beslutninger.

Så tilbake til spørsmålet innledningsvis: Hva er det som gjør fragmenterte organisasjoner spesielt interessante i forhold til sikkerhet? Med bakgrunn i det sosiotekniske system ser vi at når bedriftsledere fra operatøren, for eksempel hos Statoil eller Norsk Hydro, skal forholde seg til ulike ledere i ulike selskap med ulik bakgrunn, blir forholdene de skal fatte beslutninger under mye mer komplisert. I stedet for utelukkende å forholde seg til egne ledere med samme bedriftsfilosofi, må de forholde seg til ledere styrt av forskjellige forskningsdisipliner.

Det sosiotekniske system skal, i følge Rasmussen, illustrere at vi lever i et dynamisk samfunn, der omgivelsene og betingelsene for systemet er i stadig forandring. Disse forholdene blir ytterligere forsterket ved at flere ulike selskap skal samarbeide, noe som gir flere komplekse problemstillinger.

Nå er det viktig å ikke sitte igjen med inntrykket av at outsourcing bare gir uhandterlige og uoversiktlige problemstillinger. Som beskrevet i avsnitt 3.3 er det en rekke fordeler ved

⁷ NOPEF: Norsk Olje- og Petrokjemisk Fagforbund. OLF: Oljearbeidernes Landsforbund.

outsourcing og dersom en får forholdet mellom operatør og kontraktør til å fungere godt, kan outsourcing være mer fruktbart enn at operatøren velger å gjennomføre alle arbeidsoperasjoner alene. Det er imidlertid viktig å være klar over hvilke utfordringer denne organisasjonsformen bringer med seg, slik at disse kan håndteres på en best mulig måte for å skape et best mulig resultat.

3.6 Oppsummering

Dette kapitlet peker på viktige motiver og utfordringer ved outsourcing. Motivene for outsourcing knytter seg til ønsket om å fokusere på kjernekompetanse, økt fleksibilitet, reduksjon av kostnader og forbedret kvalitet på leveranser. Vi har sett at det sterkeste motivet for outsourcing i oljebransjen er ønsket om kostnadsreduksjon, som skal oppnås gjennom økt samarbeid mellom aktørene.

Følgende utfordringer ved outsourcing har blitt trukket frem i dette kapitlet og vil være av spesiell interesse for det videre arbeidet med oppgaven:

- Outsourcing og ansvarsforhold
- Relasjoner mellom aktører
- Forvaltning av kjernekompetanse og organisatorisk læring
- Rapportering

Til slutt i kapitlet ble Rasmussens sosiotekniske system brukt for å illustrere kompleksiteten i fragmenterte organisasjonsstrukturer.

4 ASPEKTER VED KULTUR OG SIKKERHETSKULTUR

Det finnes svært mange tilnærminger til kultur og definisjoner av kultur. Min hensikt med dette kapittelet er ikke å gi en fullstendig oversikt over disse tilnærmingene og definisjonene, men snarere å klargjøre det perspektiv som ligger til grunn for definisjonen av sikkerhetskultur i denne oppgaven.

Dette kapittelet vil derfor gi det teoretiske rammeverket for å kunne diskutere problemstilling 1:

Problemstilling 1:

Hvilke utfordringer kan *sikkerhetskulturen* møte i fragmenterte organisasjoner?

4.1 Perspektiver på kultur

Tidligere har kultur vært et nøkkelbegrep innen antropologien, men i de senere år har også andre fagkretser tatt i bruk begrepet, deriblant ledelses- og organisasjonsteoretikerne. Dette har ført til at det har utviklet seg to nokså forskjellige tilnærminger til kulturbegrepet.

Glendon og Stanton (2000) gir en innføring i disse to tilnærmelsene i kulturforskningen:

- Den *fortolkende tilnærmelsen* har sine røtter i antropologien og ser kulturer som et resultat av de komplekse fenomenene som sosiale grupperinger gir. Kulturen er et medium og gjennom dette uttrykker medlemmene i organisasjonen deres kollektive identitet, adferd, verdier og målsetninger. Denne kulturen eies ikke av en bestemt gruppe i organisasjonen, men er skapt av alle organisasjonens medlemmer.
- Den *funksjonalistiske tilnærmelsen* forutsetter at organisasjonskulturen eksisterer som et ideal organisasjonen kan strebe etter og at kulturen kan manipuleres for å tjene til det beste for organisasjonen. Kulturen kan således benyttes til å skape, påvirke og endre en adferd til noe som anses for å være bedre.

4.2 Den fortolkende tilnærmelsen til kultur

Haukelid (2001) definerer kultur som det *felles sett av ideer, verdier, holdninger og normer som en gruppe mennesker føler seg assosiert med, og som inngår i tradisjonsoverføring og formell sosialisering*. Kultur, slik det blir anvendt i antropologien⁸, blir sett på som et aspekt ved alle sektorer i samfunnet. Med bakgrunn i Haukelids definisjon vil kultur dermed ha innvirkning i hvordan vi blant annet driver med teknologi, politikk, økonomi og kunst i samfunnet. Kultur har derfor innvirkning på det meste vi foretar oss i det daglige liv, og en avgrensning av kulturbegrepet er derfor lite hensiktsmessig sett fra en antropologisk synsvinkel.

For en antropolog vil hensikten med et kulturstudium være å *beskrive og forstå* kulturen, snarere enn å søke og endre denne. Kultur blir betraktet som et eget meningssystem, og å finne meningen i dette systemet vil være en viktig del av en antropologs arbeid med å beskrive kulturen. Med et meningssystem menes det at en handling kan innebære forskjellige meninger i to ulike kulturer.

4.3 Den funksjonalistiske tilnærmelsen til kultur

Interessen for organisasjonskulturen og dens betydning for ledelse vokste frem på begynnelsen av 1980-tallet. Det ble utgitt en rekke bøker om temaet, og hovedbudskapet i disse bøkene var at kun bedrifter med en ”sterk kultur” ville gjøre det godt (Haukelid, 2001). Kultur ble på denne måten nærmest kommersialisert og ble sett på som et ideal organisasjoner måtte strebe etter.

Organisasjonskultur ble gjort til et styringsverktøy med den funksjon å tjene som en støtte til ledelsens ideologier, målsetninger og strategier (Glendon og Stanton, 2000). Kultur ble gjort til en alternativ kontrollmekanisme i organisasjonen, og ledelsen ble opptatt av å utvikle den ”rette” kultur da det var gjengs oppfatning at organisasjonens effektivitet ville avhenge av dette (Schein, 1992). Denne kulturforståelsen impliserer at kultur er noe som kan avgrenses og styres, og er således en motsetning til hva som omfattes av det antropologiske kulturbegrepet (Haukelid, 2001).

⁸ Det finnes svært mange definisjoner og tilnærmelser til kulturbegrepet innen antropologien.

Bakgrunns materialet for å diskutere kultur er her tatt fra Haukelids artikkel : *Oljekultur og sikkerhetskultur*, 2001 og det antropologiske synet på kultur presenteres derfor ut fra Haukelids vinkling av begrepet.

4.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et komplekst fenomen som enklest kan forstås som *måten vi gjør tingene her hos oss*. I enhver organisasjon utvikles det vaner og mønstre som blir typiske og særegne for nettopp den organisasjonen. Utviklingen skjer gjennom en prøve-og-feile-prosess der det som virker og som gir ønskede resultater, gjentas og nedfelles i organisasjonen. Handlingene blir etter hvert automatiserte; aktørene reagerer ut fra kulturens tradisjoner uten egentlig å reflektere over egne handlinger. Handlingene gjenspeiler måtene å tenke på i organisasjonen. Aktørenes tanker om seg selv, om sine medaktører og om hele organisasjonen formes av denne utviklingen og utgjør grunnlaget for organisasjonens kultur (Fischer og Sortland, 2001).

Edgar Scheins (1992) definisjon av organisasjonskultur gjenspeiler beskrivelsen av organisasjonskultur slik den er gjengitt over. Scheins definisjon blir benyttet her da det er den mest anerkjente definisjonen av organisasjonskultur.

Organisasjonskultur er et mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (Schein, 1992, s. 12)

Denne definisjonen introduserer et viktig forhold ved organisasjonskulturen; sosialiseringprosessen. Å studere *hva* nye medlemmer av en organisasjon lærer, er en god måte å avdekke elementer av organisasjonskulturen. Disse elementene vil imidlertid være overfladiske. Dersom en i stedet søker å studere *hvordan* en lærer gjennom sosialiseringprosessen, vil dette gi en dypere forståelse av organisasjonskulturen. For å få kjennskap til de dypere nivå i organisasjonskulturen, må en forstå hvordan en oppfatter og føler i kritiske situasjoner (Schein, 1992, s. 13).

Kultur kan analyseres på flere ulike nivå. Nivåene refererer til i hvilken grad det kulturelle fenomen er synlig for den som observerer. Schein har definert følgende kulturelle nivå (Schein, 1992):

- Kulturelle uttrykk og manifestasjoner
- Uttrykte verdier og normer
- Grunnleggende antakelser

De *kulturelle uttrykk og manifestasjoner* er synlige, observerbare produkter av kulturen og omtales gjerne som kulturens artefakter. Artefaktene uttrykkes gjennom organisasjonens språk, teknologi og produkter, historier, myter og legender som forteller om organisasjonen, observerbare seremonier og ritualer, osv. Artefaktene omfatter også den synlige adferden til gruppen og den organisatoriske prosess det er å gjøre denne adferden til rutine.

De *uttrykte verdier og normer* er det som virker styrende for adferd i organisasjonen og som kan observeres gjennom organisasjonens artefakter. Organisasjonens medlemmer må sammen erfare utfall av ulike handlinger. På denne måten danner de sammen de uttrykte verdier og normer som er gjeldende for den akseptable adferden i organisasjonen.

De *grunnleggende antagelser* er innlærte responser eller løsninger. Disse antakelsene er funksjonelle for aktøren i det de bygger på erfaringer om hva som virker, og hva som produserer gode løsninger. Hvis de grunnleggende antagelsene blir sterkt ivaretatt i en organisasjon, vil organisasjonens medlemmer oppfatte andre fremgangsmåter som unødvendige.

I følge Hale (2000) finnes det en klar kulturforskjell mellom ulike nivåer i organisasjonen; ledere, arbeidsledere og arbeidsstokken kan ha ulik kultur. Dette må nødvendigvis innebære at de tre kulturelle nivåene som Schein argumenterer for vil være forskjellige for de ulike organisatoriske stillingsnivåene. Sammenlignet med Rasmussens (1997) sosiotekniske system⁹, ser vi at det logisk vil finnes ulike subkulturer i organisasjonskulturen. Dette kan begrunnes med at da de ulike nivåene i organisasjonen påvirkes av forskjellige omgivelser og forskningsdisipliner.

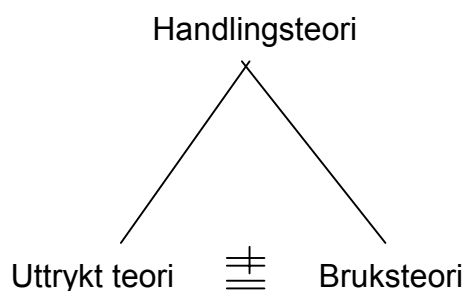
⁹ Jevnfør kapittel 3.5, hvor Rasmussens sosiotekniske system presenteres relatert til fragmenterte organisasjoner.

Scheins grunnleggende antagelser er det samme som Argyris og Schön identifiserer som bruksteori eller "theories-in-use" (Schein, 1992) Bruksteorien er de implisitte antagelsene som styrer vår adferd og som forteller gruppens medlemmer hva de skal oppfatte, tenke og føle om ting (Schein, 1992; Argyris og Schön, 1996).

4.5 Handlingsteori og organisatorisk læring

Bruksteorien eller "theories-in-use" er den ene av to typer handlingsteorier som Argyris og Schön bruker for å forklare menneskelige handlinger.

Figur 4.1 viser de to handlingsteoriene (Fischer og Sortland, 2001).



Figur 4.1: Handlingsteori (Argyris og Schön, 1996)

Argyris' og Schöns handlingsteori deler flere likhetstrekk med Scheins kulturnivåer. Relatert til Schein er hans grunnleggende antagelser knyttet opp mot "bruksteori", mens de uttrykte verdier og normer kan knyttes opp mot "uttrykt teori" (Schein, 1992; Fischer og Sortland, 2001).

Den uttrykte teori er den teorien som benyttes for å forklare våre handlinger. Bruksteori er den teorien som styrer våre handlinger og adferd i gitte situasjoner. Som vist i Figur 4.1, er det ikke alltid samsvar mellom den uttrykte teori og bruksteori. Det er i disse tilfellene problemene oppstår. Bruksteorien er som regel automatisert, vi er ikke bevisst de teoriene som styrer våre handlinger. Når vi skal gi en forklaring på våre handlinger benytter vi den uttrykte teorien. Forklaringen vil derfor inneholde de motiver og intensjoner vi mener vi handlet ut i fra, noe som ofte ikke vil gi tilstrekkelig forståelse av handlingen og dens konsekvenser (Fischer og Sortland, 2001).

Argyris og Schön knytter bruksteori opp mot to former for organisatorisk læring. Organisatorisk læring er helt nødvendig fordi organisasjonen og dens medlemmer er i konstant utvikling. Grad av læring for organisasjonen avhenger av hvorvidt den klarer å kombinere organisasjonens og individets utvikling.

Den første formen for organisatorisk læring, *enkelkretslæring*, kan representere mye av den læring som foregår i organisasjoner i dag. Denne formen for læring omfatter å rette opp avvik etter bestemte standarder og å følge bestemte rutiner i problemløsende aktiviteter. Dersom det oppdages feil eller avvik fra en standard, rettes feilen opp. Den andre formen for læring, *dobbeltkretslæring*, forekommer dersom organisasjonen stiller spørsmål ved selve standarden, eller bruker erfaringene fra problemløsningsprosessen til å unngå lignende feil i fremtiden (Argyris og Schön, 1996; Fischer og Sortland, 2001).

4.6 Sikkerhetskultur

De foregående avsnittene har presentert ulike forståelser av begrepet kultur. Dette avsnittet viser hvordan sikkerhet kan assosieres med kultur og hva begrepet sikkerhetskultur kan omfatte.

Interessen for begrepet sikkerhetskultur oppstod etter Chernobyl ulykken i 1986. Senere katastrofer som Challenger ulykken (Haukelid, 2001) og Piper Alpha (Glendon og Stanton, 2000) ga økt interesse for begrepet. Her til lands ga dødsulykken på Oseberg Øst, julaften 2000, store oppslag i media hvor det ble skrevet mye om *ukultur*, *sviktende ledelseskultur* og *dårlig sikkerhetskultur*. Som en følge av tidligere ulykker har det blitt gjort utallige forsøk på å finne gode definisjoner på sikkerhetskultur og identifisere hva sikkerhetskultur omfatter, samt hva som påvirker denne.

En måte å forstå hva sikkerhetskultur er, er å studere tidligere ulykker og de organisatoriske forholdene som er tilstede i forkant av ulykkene. Forskning har vist at ulykker oppstår gjennom en interaksjon mellom mennesket og organisasjonen i det sosiotekniske system, og hvordan de sammen håndterer komplekse og risikofylte situasjoner (Pidgeon, 2001). Som vi har sett i de foregående avsnittene, gjennomsyrrer de grunnleggende antagelsene organisasjonen, og legger føringer på adferd og handlinger. De grunnleggende antagelsene i organisasjonen påvirker også organisasjonens syn på sikkerhet (Guldenmund, 2000). Organisasjoner opererer derfor med en variasjon av kulturelle overbevisninger og normer, relatert til risiko (hazards) og håndteringen av disse overbevisningene. Overbevisningene kan

være nedfelt gjennom formelle regler og prosedyrer, eller de kan være tatt for gitt og inngå som en del av kulturen for den daglige praksis (Pidgeon, 2001). Det siste innebærer at erfaringer knyttet til risiko og håndteringen av den er tilstede som taus kunnskap. Over et gitt tidsrom vil det imidlertid gjøres en rekke feiltagelser, som vil gjøre organisasjonen mer utsatt for potensielle ulykker. En ulykke er nesten bestandig assosiert med en forstyrrelse eller et sammenbrudd i de eksisterende kulturelle overbevisninger og normer som er relatert til risiko (Pidgeon, 2001).

Guldenmund (2000) argumenterer for at det ikke er behov for en spesifikk definisjon av sikkerhetskultur. Som nevnt over, argumenterer han for at de grunnleggende antagelsene i Scheins definisjon av organisasjonskultur også vil legge føringer på organisasjonens oppfattelse og håndtering av risiko. Som en følge av dette, definerer han sikkerhetskultur på følgende måte: *“Safety culture is defined as those aspects of the organisational culture which will impact on attitudes and behaviour related to increasing or decreasing risk”* (Guldenmund, 2000, s. 251).

Det er imidlertid ønskelig for det videre arbeidet med denne oppgaven å konkretisere begrepet sikkerhetskultur. Rosness et. al. (2002) påpeker at begrepet sikkerhetskultur bør benyttes til å karakterisere de mønstre av samhandling som har innvirkning på risiko. Sikkerhetskultur blir dermed et uttrykk for *hvordan enkeltmennesker, grupper og organisasjonsheter samhandler i forhold til sikkerhet*. Sikkerhetskultur blir følgelig noe mer enn summen av enkeltpersoners adferd – sikkerhetskultur er et uttrykk for den kollektive praksis relatert til risiko.

I Scheins (1992) definisjon av organisasjonskultur kan det virke som om interaksjon mellom mennesker er representert ved artefakter – altså noe som ligger i overflaten av organisasjonen. De grunnleggende antagelsene er kjernen i kulturen. Disse antagelsene påvirker handlinger gjennom et mellomliggende nivå, de uttrykte verdier og normer (Rosness, 2002). De grunnleggende antagelsene hos Schein knyttes imidlertid opp mot Argyris' og Schöns bruksteori (”theories-in-use”). I følge Argyris og Schön er bruksteorien det som styrer våre handlinger og vår adferd. Den uttrykte teori blir derimot brukt for å forklare våre handlinger, og det er sjelden samsvar mellom bruksteorien, som er automatisert, og den uttrykte teori (Argyris og Schön, 1996). Våre grunnleggende antagelser åpenbares gjennom våre handlinger, og det er derfor ikke mulig å skille kultur fra menneskelig samhandling eller interaksjon (Rosness, 2002).

Videre i denne oppgaven vil derfor sikkerhetskultur bli definert på følgende måte:

Sikkerhetskultur er et uttrykk for hvordan enkeltmennesker, grupper og organisasjonsenheter samhandler i forhold til sikkerhet.

4.7 Organisatoriske forhold og sikkerhetskultur

Pidgeon (2001) argumenterer for viktigheten av å studere tidligere ulykker og de organisatoriske forholdene som er til stede før ulykkene for å oppnå forståelse av sikkerhetskultur. Pidgeon argumenterer for at en god sikkerhetskultur avhenger av minst fire kritiske faktorer:

1. Ledelsens forpliktelse til sikkerhet
2. Holdninger i organisasjonen relatert til brudd på regler og prosedyrer
3. Realistiske og fleksible normer relatert til risiko
4. Organisasjonens evne til å lære av ulykker

Toppledelsens forpliktelse til sikkerhet er en viktig ingrediens i sikkerhetskulturen. En forutsetning for å lykkes med organisatoriske endringer er at toppledelsen er involvert og støtter endringene (Pidgeon, 2001). Pidgeon argumenterer for at toppledelsens forpliktelse til sikkerhet er tett forbundet med det tillitsforholdet som bør være tilstede mellom ledelsen og de ansatte – et forhold som er kritisk i forhold til å skjerpe holdninger relatert til sikkerhet.

Pidgeon sier videre at de fleste ulykker er et resultat av brudd på prosedyrer og hvordan organisasjonen prioriterer mellom sikkerhet og effektivitet (produksjon). I dagens marked med stor konkurranse settes strenge krav til lønnsomhet, noe som kan ha innvirkning på sikkerheten (Rosness, 2003). Sikkerhetsmarginer kan gradvis tøyes og etter hvert forvitte under sterkt press på produktivitet og økonomiske marginer, i det arbeidspraksisen stadig blir presset mot uakseptabel risiko (Rasmussen, 1997). Organisasjonens evne til å håndtere målkonflikter mellom sikkerhet og konkurrerende hensyn, som produktivitet og effektivitet, vil være av kritisk betydning for sikkerhetskulturen.

Det tredje punktet knytter seg til organisasjonens evne til å ha realistiske og fleksible normer relatert til sikkerhet. Pidgeon forbinder dette punktet med at organisasjoner, spesielt organisasjoner som benytter outsourcing sjelden har en enhetlig sikkerhetskultur. Dette

samsvarer med Scheins (1992) diskusjon, om hvorvidt det er mulig at store organisasjoner har én organisasjonskultur og dermed én sikkerhetskultur. Det konkluderes med at subkulturer ikke nødvendigvis behøver være negativt for sikkerhetskulturen, men at det vil kreve at organisasjonen kontinuerlig arbeider for å bedre sikkerheten.

Det siste punktet knytter seg til organisasjonens evne til å lære av ulykker. For å kunne gjøre det, må det overordnede sikkerhetsledelsessystemet i organisasjonen ha systemer for overvåkning, rapportering, tilbakemelding og oppretting av feil (Pidgeon, 2001). Reason (1997) argumenterer for at en rapporterende kultur er et viktig element i sikkerhetskulturen. Rapportering setter fokus på sikkerhet og sikkerhetskritisk adferd (Kjellén, 2000).

4.8 Kulturutvikling

I følge Fischer og Sortland (2001) vil utviklingen av en organisasjonskultur alltid være et samspill mellom tre faktorer:

- Menneskene i organisasjonen
- Omgivelsesbestemte faktorer
- Kulturutviklingsprosessen

Scheins definisjon av organisasjonskultur hevder at organisasjonskulturen oppstår og utvikles gjennom aktørenes interaksjon med hverandre og omgivelsene. Aktørene i organisasjonen eller *menneskene i organisasjonen* består av individer med delvis ulike kunnskaper, ulike verdisyn, holdninger, målsetninger og personligheter.

Organisasjonen befinner seg i bestemte *omgivelser* som påvirker organisasjonskulturen¹⁰. Disse omgivelsene kan omfatte landets nasjonale kultur og også den lokale (geografiske) kulturen vil påvirke organisasjonskulturen. Organisasjonen befinner seg i en bransje som har utviklet en spesiell virkelighetsoppfatning. Regelverket for markedet organisasjonen befinner seg i, de nasjonale lovene, samt tilgjengelig teknologi for organisasjonen vil påvirke organisasjonskulturen.

¹⁰ Jevnfør Rasmussens sosiotekniske modell som er gjengitt i kapittel 3.5.

Den tredje faktoren, kulturutviklingsprosessen, består av de hendelser som organisasjonen opplever i sin historie og som er med på å forme organisasjonens kultur.

4.9 Oppsummering

I de foregående avsnittene har det blitt redegjort for ulike måter å betrakte kultur og sikkerhetskultur på. Sikkerhetskultur har blitt definert som *et uttrykk for hvordan enkeltmennesker, grupper og organisasjonsenheter samhandler i forhold til sikkerhet*.

Det er blitt redegjort for to tilnærminger til kulturbegrepet, som også gjelder for sikkerhetskultur. Å se sikkerhetskulturen fra en funksjonalistisk vinkel, innebærer å se sikkerhetskulturen som en kultur som vil tjene organisasjonens beste, dersom den er god nok. Samtidig er det viktig å se sikkerhetskulturen fra den fortolkende vinklingen for å forstå hvordan kulturen oppstår. Det ble også argumentert for at sikkerhetskulturen er en del av organisasjonskulturen, og at disse ikke kan forstås og beskrives hver for seg.

I avsnitt 4.7 ble det redegjort for en rekke utfordringer for sikkerhetskulturen, som vil være av spesiell interesse for det videre arbeidet med oppgaven. Følgende utfordringer kan trekkes frem:

- Ansvar for sikkerhet
- Målkonflikter mellom produksjon, effektivitet og sikkerheten
- Ledere må forholde seg til subkulturer
- Organisatorisk læring – enkel- eller dobbeltkretslæring

Tilslutt ble det vist at kulturutviklingsprosessen avhenger av menneskene som arbeider i organisasjonen, deres omgivelser og organisasjonens historie.

5 UTDYPNING AV PROBLEMSTILLINGENE

Hensikten med de to foregående kapitlene har vært å legge et teoretisk fundament for å få bedre forståelse av problemstillingene. Følgende to problemstillinger er skissert:

Problemstilling 1:

Hvilke utfordringer kan sikkerhetskulturen møte i fragmenterte organisasjoner?

Problemstilling 2:

Hvordan kan sikkerhetskulturen endres i fragmenterte organisasjoner?

Hvorfor er utfordringer for sikkerhetskultur så interessant sett i forhold til fragmenterte organisasjoner? Vi har sett at fragmenterte organisasjoner gir spesielle utfordringer relatert til ansvarsforhold, relasjoner mellom aktører, forvaltning av kjernekompetanse, organisatorisk læring og rapportering. Samtidig har sikkerhetskultur blitt definert som *et uttrykk for hvordan menneskene i organisasjonen samhandler i forhold til sikkerhet*. Utfordringene for sikkerhetskulturen må derfor i stor grad omhandle problemer knyttet til samarbeid og samhandling på tvers av de organisatoriske grenseflatene.

For organisasjoner som har forholdsvis linjeformede organisasjonsstrukturer, vil det være en utfordring å utvikle en god sikkerhetskultur. Utfordringene blir ytterligere komplisert når organisasjonene er fragmenterte, og i tillegg har lokalisasjon ute på en oljeplattform. I kapittel 3.5 ble utfordringer relatert til fragmenterte organisasjoner belyst gjennom Rasmussens sosiotekniske system. Rasmussen modellen forsøker å beskrive de dynamiske forhold som organisasjoner lever under, og hvordan forholdene påvirker organisasjonen. Dersom vi ser på sikkerhetskulturen og utfordringene for den, relatert til fragmentering og Rasmussens sosiotekniske system, ser vi at vi får komplekse problemstillinger som det er viktig å få belyst.

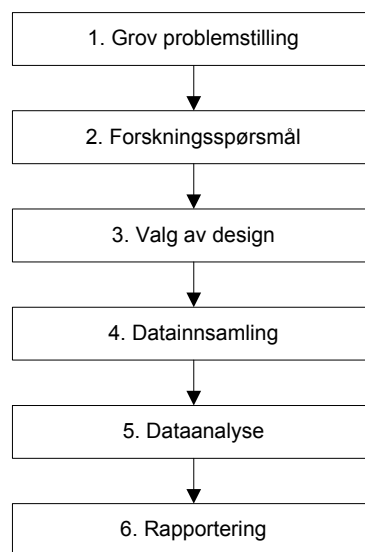
Den andre problemstillingen stiller spørsmål om hvordan en kan endre sikkerhetskulturen i en fragmentert organisasjon. Smartere Sammen er et prosjekt hvis hensikt er å gjøre endringsprosesser knyttet til samarbeid og samhandling i fragmenterte organisasjoner. Med bakgrunn i definisjonen for sikkerhetskultur som er brukt i denne oppgaven, representerer Smartere Sammen en metode for å endre sikkerhetskultur. I kapittel 8 blir prosjektets forskningsmetodikk presentert, samt deltakernes erfaringer i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet.

I det neste kapittelet presenteres den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å besvare problemstillingene for denne oppgaven.

DEL 3: METODISK TILNÆRMING

6 METODISK TILNÆRMING

Dette kapittelet tar for seg den vitenskapelige tilnærmingen som er benyttet i prosjektet for å besvare problemstillingene beskrevet i kapittel 2.3. Figur 6.1 viser forskningsprosessen i skjematiske trinn, som følger logisk etter hverandre. Forskningsprosessen er imidlertid dynamisk, noe som ikke kommer frem av figuren. Ved flere anledninger vil det være naturlig å stoppe opp og gå tilbake et eller flere trinn.



Figur 6.1: Forskningsprosessen (Ringdal, 2001)

6.1 Grov problemstilling og forskningsspørsmål

Et forskningsprosjekt starter gjerne med en grov problemstilling i form av et tema eller en idé (Ringdal, 2001). Før en setter seg ned og former nøyaktige problemstillinger og legger retningen for prosjektet, gjennomføres gjerne søk i litteraturen og av tidligere forskning, samt nærmere detaljstudium av relevant litteratur. Dette ble også gjort i forkant av dette prosjektet og nedenfor følger en nærmere beskrivelse av det arbeidet som ble gjort.

6.1.1 Litteratursøk og litteraturstudium

I forkant av utarbeidelsen av problemstillingene og forskningsspørsmålet ble det gjennomført litteratursøk og studium av relevant litteratur. Mye av arbeidet med å finne litteratur til dette prosjektarbeidet ble gjort sommeren 2002 i forbindelse med undertegnede's engasjement hos SINTEF Teknologiledelse. Litteraturstudiet omfattet temaet sikkerhetskultur og anvendelser av begrepet (Bergersen, 2002).

I tillegg ble det gjennomført litteratursøk våren 2003, knyttet til andre temaer i prosjektoppgaven. Litteraturen ble fremskaffet gjennom søk i BIBSYS og andre relevante databaser som NTNU systemet har tilgang til, samt ved anbefalinger fra faglærer og veiledere. Relevante søkeord var blant annet ”sikkerhetskultur”, ”fragmenterte organisasjoner”, ”outsourcing”, ”sikkerhet” og ”offshore”. Disse søkeordene ble kombinert på ulike måter, og også den engelske oversettelsen ble brukt for å finne relevant litteratur.

6.1.2 Tidligere forskningsprosjekter

Gjennom arbeidet hos SINTEF Teknologiledelse sommeren 2002 fikk jeg kjennskap til flere prosjekter som pågår i regi av myndighetene ved Oljedirektoratet og Norges Forskningsråd, og SINTEF innen temaet HMS i petroleumsnæringen. Disse prosjektene var et naturlig utgangspunkt og bidragsyter for å gi retning til denne prosjektoppgaven. Prosjekter som kan nevnes er ”Utvikling i risikonivå – norsk sokkel” (Oljedirektoratet, 2001) og ”HMS i Petroleumsnæringen”. I tillegg er Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) brukt som bakgrunnsmateriale.

6.1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Etter å ha fått nærmere kjennskap til litteraturen og relevante forskningsprosjekter ble det laget en rekke forslag til problemstillinger og mulige forskningsspørsmål. Forslagene ble deretter presentert for faglærer og veiledere, og så utarbeidet og ferdigstilt til de problemstillingene som prosjektoppgaven bygger på. Utarbeidelsen av problemstillingene har vært en iterativ prosess, hvor innhold og formulering har blitt vurdert underveis.

6.2 Valg av design og datainnsamlingsmetode

Et forskningsdesign er forskerens plan eller skisser for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres (Ringdal, 2001). I denne prosjektoppgaven er det brukt en kvalitativ tilnærming, og bakgrunns materialet som er brukt i oppgaven er samlet på følgende måter:

- Forsknings litteratur
- Dokumenter – prosjektdokumentasjon fra Smartere Sammen
- Samtaleintervju

Litteraturen som er benyttet, er blant annet relevant forskningslitteratur fra litteraturstudiet som ble gjennomført sommeren 2002, samt nye artikler som er søkt opp i løpet av den tiden prosjektet har pågått. I tillegg er relevant dokumentasjon fra prosjektet Smartere Sammen

benyttet i oppgaven. Denne dokumentasjonen omfatter også en CD-rom som er produsert av prosjektgruppen til Smartere Sammen.

Empirien i oppgaven er fremskaffet gjennom samtaleintervju med relevante personer, samt informasjon og observasjoner som er fremkommet gjennom deltagelse på workshop og konferanse i regi av Oljedirektoratet og Rogalandforskning. Begge arrangementene omhandlet Helse-, Miljø- og Sikkerhetskultur (HMS-kultur) i petroleumsnæringen, og har gitt god innsikt i hva som ligger i begrepet HMS-kultur, hvordan en kan arbeide med HMS-kultur og hva det forskes på i henhold til begrepet. Informasjon som har fremkommet på disse arrangementene blir brukt som utfyllende kommentarer i oppgaven. I tillegg har informasjon fremkommet gjennom uformelle samtaler med forskere fra SINTEF miljøet blitt brukt gjennom utfyllende kommentarer i oppgaven.

6.2.1 Utforming av intervjuguide til samtaleintervju

Formålet med samtaleintervju er å fremskaffe informasjon om det temaet det forskes på (Ringdal, 2001). I følge Ringdal kan en velge enten en fleksibel tilnærming til samtaleintervjuet, eller en kan velge et ”stivt opplegg”¹¹. I denne oppgaven har det blitt brukt en fleksibel tilnærming som innebærer at prosessen er iterativ. Gjennom litteraturstudiet fikk jeg kjennskap til ulike temaer og problemområder som knytter seg til temaet og problemstillingene for denne oppgaven. Med bakgrunn i dette utviklet jeg en grovskisse til spørsmål, ordnet tematisk som ble evaluert og diskutert i samråd med mine veiledere. Med bakgrunn i denne evalueringen, ble den endelige intervjuguiden utviklet. Intervjuguiden består av tematisk ordnede spørsmål¹², men ble ikke fulgt slavisk gjennom samtaleintervjuet.

Under de første samtaleintervjuene fikk jeg tilbakemelding om emner og temaer som jeg så det nødvendig å innlemme i senere intervju. Et eksempel på det var uttalelser relatert til rapportering, som jeg så som svært interessant å få andre informanters synspunkt på.

¹¹ For ”stive opplegg” gjelder det at prosessen med å utvikle intervjuet og analysere data, foregår kronologisk, uten at det forekommer endringer i prosessen underveis.

¹² Intervjuguiden finnes i vedlegg I.

6.2.2 Gjennomføring av samtaleintervju

Det ble til sammen gjennomført ti samtaleintervju. Åtte av disse intervjuene ble gjennomført som telefonintervju. De to siste ble gjennomført ved direkte møte.

Intervjuguiden ble ikke brukt slavisk under intervjuet. Dette var fordi jeg ønsket at intervjuet skulle foregå mest mulig naturlig, og være mer en samtale enn ”spørsmål-svar”. Intervjuene ble startet med en kort introduksjon til prosjektet og hva de opplysningene informantene kom med skulle brukes til. Dette ble gjort for å skape et tillitsforhold mellom meg og informanten, noe som er helt avgjørende for resultatet av intervjuene (Ringdal, 2001).

Gjennom samtaleintervjuene opplevde jeg ikke at noen av informantene direkte nektet å svare på mine spørsmål. Men jeg opplevde at en av informantene var svært snakkesalig, og snakket seg flere ganger bort fra spørsmålene. Ved gjennomgang i ettertid, har det derfor vist seg, at denne informanten dessverre ikke har svart tilstrekkelig på alle spørsmål. Min manglende erfaring med gjennomføring av intervju er årsak til at jeg under intervjuet ikke klarte å få informanten til eksplisitt å uttale seg i forhold til det han ble spurt om, og at det derfor er et ”hull” i informasjonsmaterialet fra denne informanten. Informantens svar er imidlertid ikke utelatt fra datamaterialet, da vedkommende hadde en rekke interessante synspunkter som det ble vurdert var relevant for å belyse problemstillingene.

Ikke alle spørsmål ble stilt til alle informanter. Dette fordi noen av spørsmålene knyttet seg direkte til erfaringer og opplevelser som ikke alle informantene etter min mening hadde grunnlag for å uttale seg om.

6.2.3 Valg av informanter

Informantene i denne oppgaven er alle tidligere deltagere i prosjektet Smartere Sammen. De ble valgt ut både etter anbefaling fra prosjektgruppen for Smartere Sammen og tilfeldig ut fra deltagerlistene. Informantene er ikke representative for hele plattformen, da de kun er tilknyttet en enhet på plattformen. Hvorvidt informantene er representative for den enheten de kommer fra, kan diskuteres. Det er gjort forsøk på å få informanter fra ulike stillinger og selskap, for å dekke populasjonen best mulig.

Informantenes svar må sees i sammenheng med at de er tidligere deltakere i prosjektet. Det interessant å se hvordan deltagelsen i Smartere Sammen har hatt innvirkning på deres forhold til de temaer som ble tatt opp i intervjuene.

Tabell 6.1 viser en oversikt over informantene som ble intervjuet. Den gir også oversikt over hvilke stillinger de respektive hadde, samt hvilket selskap de var ansatt hos. I tillegg viser tabellen hvilken måte de ble intervjuet på.

Stilling	Selskap	Telefon	Møte	Tilleggsopplysninger
<i>Boreoperasjonsleder 1 -</i>	Operatørselskap	X		Nåværende boreoperasjonsleder på plattformen.
<i>Boreoperasjonsleder 2-</i>	Operatørselskap	X		Tidligere boreoperasjonsleder på plattformen
<i>Operasjonssjef -</i>	Borekontraktør	X		
<i>Operasjonsleder -</i>	Borekontraktør	X		
<i>Borer -</i>	Borekontraktør	X		
<i>Boreassistent -</i>	Borekontraktør	X		
<i>Mudlog -</i>	Serviceselskap	X		
<i>Boresjef -</i>	Borekontraktør	X		Tatt ut av datamaterialet da vedkommende sluttet på et tidlig tidspunkt i gjennomføringen av Smartere Sammen.
<i>Forsker 1 -</i>	SINTEF		X	Fra prosjektgruppen til Smartere Sammen
<i>Forsker 2 -</i>	SINTEF		X	Fra prosjektgruppen til Smartere Sammen

Tabell 6.1: Oversikt over informanter som deltok i samtaleintervju og hvordan de ble intervjuet.

Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd for å lette arbeidet med analysen av datamaterialet. Alle informanter ble spurt om tillatelse til dette, og ingen hadde i mot at dette ble brukt.

Intervjuene ble deretter delvis transkribert, i det de viktigste hovedpoengene fra intervjuene er dokumentert i tabellform underveis i rapporten. Dette ble gjort for å lette arbeidet med dataanalysen.

6.3 Dataanalyse

Etter gjennomføringen av samtaleintervjuene og transkriberingen av disse, ble analysen av datamaterialet igangsatt. Dette ble gjort ved at det ble sett etter fellesnevnerne i materialet som dannet grunnlaget for en kategorisering. Med utgangspunkt i kategoriene, som senere dannet hovedinndelingen av datamaterialet, ble de ulike svarene fra de ulike informantene sammenlignet. Dette har dannet grunnlaget for presentasjonen av resultater og analyse i kapittel 7 og 8. Dette arbeidet tok svært lang tid, og sammen med gjennomføringen av intervjuene har 3 uker av prosjekttiden gått med til dette arbeidet.

6.4 Rapportering

Fremstillingen av materialet blir gjort gjennom denne prosjektrapporten. Det er gjennomgående bruk av tabeller for lettere å presentere de resultater som er fremkommet. I kapitlene 7 og 8 er resultatene presentert med en forløpende diskusjon av materialet. I kapittel 9 finnes en oppsummering av resultatene og metodisk refleksjon. I kapittel 10 konkluderes oppgaven og det blir gitt forslag til videre forskning.

DEL 4: RESULTATER OG ANALYSE

7 UTFORDRINGER FOR SIKKERHETSKULTUREN

For å endre sikkerhetskulturen i en organisasjon er det nødvendig med kunnskap om hva som kan endres. Dette kapitlet presenterer en rekke utfordringer for sikkerhetskulturen. Organisasjoner med et ønske om å endre sikkerhetskulturen bør være klar over utfordringene som presenteres i dette kapitlet.

Problemstilling 1 vil bli besvart i dette kapitlet:

Problemstilling 1:

Hvilke utfordringer kan sikkerhetskulturen møte i fragmenterte organisasjoner?

Grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen er datamaterialet fremskaffet gjennom informantintervjuene og konferansen *HMS-kultur*¹³. Resultatene blir fortløpende diskutert.

¹³ Konferansen *HMS-kultur* ble arrangert i Stavanger høsten 2002 i regi av Oljedirektoratet og Rogalandsforskning.

7.1 Oppfatning av sikkerhetskultur

For å kunne diskutere utfordringer for sikkerhetskulturen er det nødvendig å se hvilken oppfatning informantene har av begrepet. Tabell 7.1 gir en oversikt over hva de legger i begrepet sikkerhetskultur.

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskerne
<i>Hva betyr sikkerhetskultur for deg? Hva legger du i begrepet? (Spm. 31)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hver enkelts oppfatning av hva som er sikkert. - Grensesetting og akseptering av disse. Sikkerhetskultur er når noen andre enn deg selv setter grenser. Sikkerhetskultur vil være når medlemmene av organisasjonene er enige i disse grensene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innarbeidet forståelse, tenke- og arbeidsmåte hos det enkelte individ. - Det vi gjør naturlig uten at noen forteller oss det. - Sønn-gjør-vi-det-her filosofi 	<ul style="list-style-type: none"> - Jobbutførelse i forhold til sikkerhet. - Folk jobber sammen og drar lasset - Enhver tar ansvar for at ting blir gjort på riktig måte, uten at noen tvinger det på deg. - Det vi gjør i det daglige. 	<ul style="list-style-type: none"> - Samhandling, samlæring og sosiale prosesser. - Grensesnitttenkning – kvalitet på og tap av informasjon.

Tabell 7.1: Oppfatning av sikkerhetskultur

Samtlige informanter kommenterte at sikkerhetskultur er et vanskelig begrep. Av tabellen ser vi at det er noen ulike oppfatninger av hva begrepet innebærer. En av operatørselskapets ansatte mente at sikkerhetskultur omfattet grensesetting og at en god eller dårlig sikkerhetskultur avhenger av om hvorvidt organisasjonens medlemmer er enige i denne grensesettingen. Vedkommende mente at grensene måtte settes av andre enn de som skal følge og akseptere grensene. Denne oppfatningen kan ses på som en funksjonalistisk tilnærming til sikkerhetskulturbegrepet, slik Glendon og Stanton (2000) beskriver den¹⁴.

Dette strider til dels mot de ansattes oppfatning av begrepet:

Sikkerhetskultur er når folk jobber og drar lasset sammen. Sikkerhetskultur er når alle tar ansvar for at ting blir gjort på riktig måte, uten at noen tvinger det på deg. (Kontraktøransatt)

Sitatet over kan beskrive flere forhold. For det første er det viktig med samhandling mellom de ansatte både i forhold til den jobben de skal utføre, og i forhold til sikkerheten knyttet til disse arbeidsoppgavene. Som vi ser av tabellen har også andre informanter fremhevet at

¹⁴ Jevnfør kapittel 4.3

sikkerhetskultur er den måten de utfører jobben sin på, i forhold til sikkerhet. For det andre kan sitatet over beskrive at sikkerhetskulturen vil være tilstede i større eller mindre grad, dersom det ikke er noe som hele tiden blir presset på deg. Likevel ønsker ikke de ansatte å være helt uten påtrykk ovenfra. Retningslinjer fra firmaet ble trukket frem som en nødvendig element i sikkerhetskulturen.

Ledelsen fra kontraktørselskapene mener at sikkerhetskulturen blir representert gjennom en *sånn-gjør-vi-det-her*-filosofi. Denne filosofien skal være en automatisk måte å tenke på i selskapet; *sånn er måten vi skal jobbe på i vårt selskap, det er ingen andre måter å gjøre dette på. Vi aksepterer ingen shortcuts*. Denne filosofien er det ønskelig å innarbeide i folk da de er selskapets ressurser og deres holdninger er derfor svært viktig. Det ble trukket frem at dette kunne gjøres gjennom opplæring og strukturen på opplæringen i selskapet¹⁵. Det er interessant å se at OD rapporten også omtaler at representanter for selskapene fokuserer generelt mye på individuelle faktorer som holdninger, adferd og lederopplæring.

Informantene er, som beskrevet i metodekapittelet, tidligere deltagere i prosjektet Smartere Sammen¹⁶. Forskerne har fortalt gjennom uformelle samtaler at de i tidlige faser av prosjektet spurte deltagerne hva de la i begrepet sikkerhetskultur. Forskerne oppdaget da at ingen av deltakerne hadde noen formening om hva begrepet innebar. Som et resultat av den manglende forståelsen har forskerne gjennom Smartere Sammen fokusert på samhandling og hvordan de kan jobbe sikkert sammen. I løpet av prosjektet forklarte forskerne at sikkerhetskultur er et uttrykk for hvordan de samarbeider i forhold til sikkerhet. Da jeg stilte spørsmålet i mitt intervju, viste alle informantene overraskende god forståelse for begrepet. Etter min mening kan den oppfatningen de hadde og de svarene som ble gitt, være et resultat av prosessene Smartere Sammen igangsatte.

7.2 Bransjetypiske utfordringer

Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) *Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsnæringen* nevner en rekke særskilte problemstillinger for HMS arbeidet i Nordsjøen. Flere av utfordringene som ble nevnt av mine informanter samsvarer med de bransjetypiske

¹⁵ Opplæring og kompetanse behandles i kapittel 7.5 og 7.6.

¹⁶ Jevnfør kapittel 2.2. Se også kapittel 8 for utdypende beskrivelse av prosjektet Smartere Sammen.

problemstillingene som presenteres i Stortingsmeldingen. I det følgende vil jeg derfor gi en oversikt over disse problemstillingene.

7.2.1 Usikkerhet i bransjen

Perioden 1992-2001 har vært preget av en betydelig og kontinuerlig innsats for å opprettholde den norske sokkels konkurransemessige posisjon. I løpet av denne perioden har det vært en stor utvikling på sokkelen. Utviklingen har ført til større mangfold og økt kompleksitet. Samtidig har omfattende endringsprosesser ført til at næringen har hatt et svekket fokus på helse, miljø og sikkerhet. I tillegg har endringene skapt uro på arbeidsplassene og ført til tap av kompetanse på flere viktige områder (Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002)).

Mine informanter trakk frem at den usikkerheten som er i bransjen i dag blant annet gjør at det forekommer en større utskiftning av personell mellom installasjonene nå enn tidligere. De trakk frem at varigheten av kontraktene blir kortere, noe som gir liten tid til gjennomføring av arbeid. Dette fører igjen til at andelen hastverksarbeid øker. I noen situasjoner oppfattes tidspresset som så sterkt at kontraktørene føler de ikke får gjort jobben før de blir sendt fra plattformen.

7.2.2 Håndtering av målkonflikter

Hensynet til sikkerhet kommer ofte i konflikt med andre konkurrerende hensyn; inntjening, utbyggingstider og effektivitet. Et typisk trekk ved oljebransjen er at selskapene blir målt på effektiviteten og ikke sikkerheten.

Det blir i kontraktsforhandlingene stadig større fokus på HMS, og HMS er i dag blitt en konkurranseparameter. Operasjonslederne fra kontraktøren fremhevet at et godt sikkerhetsarbeid oppfattes som en av grunnpilarene for å kunne drive produksjonen effektivt. De anser med andre ord at det er en direkte sammenheng mellom et godt sikkerhetsresultat og effektiv produksjon.

Undersøkelser gjort av Oljedirektoratet viser at mellom 40-45% av informantene sier seg helt eller delvis enige i at hensynet til produksjon går foran hensynet til HMS i praksis (Oljedirektoratet, 2001). Samtlige av mine informanter påpekte imidlertid at de ikke opplevde at produksjon og effektivitet gikk på akkord med sikkerheten. En av informantene hadde vært med på å avslutte operasjoner hvor det var fare for sikkerheten, og andre fremhevet at operatørselskapet ved flere anledninger hadde demonstrert at sikkerheten kommer først.

Rapporten til Oljedirektoratet (Oljedirektoratet, 2001) påpeker at det er en klar tendens til at ansatte ønsker å fremheve positive aspekt ved sikkerhetsarbeidet på sin egen arbeidsplass. Dette gjelder i særlig grad forhold knyttet til den nære, operative hverdagen på innretningen, og i mindre grad det overordnede sikkerhetsarbeidet. Resultatene fra informantintervjuene i denne rapporten viser den samme tendensen i forhold til spørsmålet om produksjonen går foran hensynet til HMS.

7.2.3 Arbeidstidsordning

Arbeidstidsordningen ble gjennom intervjuene trukket frem som en utfordring for sikkerheten offshore. Det ble understreket at med den nye arbeidstidsordningen var en så sjelden på jobb, at en rett og slett glemte hvordan en skulle gjøre enkelte arbeidsoperasjoner fra gang til gang, og at dette kunne være en trussel for sikkerhetsarbeidet offshore.

I Stortingsmeldingen trekkes også et annet aspekt frem relatert til skiftordningen som er ute på plattformen. Skiftarbeid med nattskift gir betydelig reduksjon i søvnmengde og søvnkvalitet og kan utgjøre en sikkerhetsrisiko ved at trette og uopplagte arbeidstakere kan gjøre flere feil.

7.2.4 Aldring og helse

Gjennomsnittsalderen for arbeidstakere i petroleumsvirksomheten har økt betydelig de senere år (Stortingsmelding nr 7 (2001-2002)). Mine informanter, spesielt ledelsen fra operatør- og kontraktørselskapet, trakk frem aldring og helse som en utfordring for sikkerheten. Tilsvarende resultater fremkommer i rapporten fra oljedirektoratet (Oljedirektoratet, 2001).

En av informantene trakk spesielt frem at folk er for dårlig til å holde seg i fysisk form enn tidligere. Samtidig som gjennomsnittsalderen øker, øker også de fysiske kravene til arbeidsoppgavene. Ledelsen ser på denne kombinasjonen som en utfordring for å drive sikkert.

7.3 Ansvar for HMS arbeidet

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskerne
<i>Hvem tar ansvaret for HMS i det daglige? (Spm 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelse offshore (Platform manager, boresjef og boreledere) - Verneapparatet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigleder øverste ansvar - Hver enkelt har ansvar for sin egen sikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansvar for egen sikkerhet - Boresjef og boreledere har det overordnede ansvaret 	<ul style="list-style-type: none"> - Sikkerheten kommer fra grasrota - Møtearenaer
<i>Hvordan føler du at sikkerhetsarbeidet på plattformen blir prioritert? (Spm. 5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sikkerhetsarbeidet er høyt prioritert 	<i>Svaret sammenfattet med spørsmål 6.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Høy fokus i alle nivå i organisasjonen - Grunn pilar i arbeidet vi gjør 	<i>Spørsmål ikke stilt.</i>
<i>Er enkelte selskap flinkere til å prioritere sikkerhetsarbeid enn andre? (Spm. 6)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Operatør mer fokusert på HMS enn kontraktørselskap - De store kontraktørselskapene er like opptatt av sikkerhet som operatøren, på grunn av kontraktene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioritering avhenger av størrelsen på selskapet - Prioriteringen er personavhengig 	<ul style="list-style-type: none"> - Like godt i alle selskap - Selskapene følger operatørselskapet 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatørselskapet har ansvar ovenfor myndigheter. - Forenelig prioritering mellom operatør og kontraktør.
<i>Føler du at ledelsen er mer interessert i å kommunisere HMS relaterte spørsmål nå enn tidligere? (Spm. 7)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - legger vekt på tydelig ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Lederne fra operatørene er veldig opptatt av sikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsens måte å presentere HMS på har endret seg - Mer samsvar mellom liv og lære 	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsens måte å presentere HMS på har endret seg - Høyere kvalitet og egenaktivitet
<i>Er enkelte selskap flinkere til å kommunisere HMS relaterte spørsmål enn andre? (Spm. 8)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Forskjell pga ledelsen og kompetanse - De store kontraktørselskapene er like opptatt av sikkerhet som operatøren, på grunn av kontraktene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stor forskjell avhengig av størrelsen på selskap 	<ul style="list-style-type: none"> - Avhenger av størrelsen på kontraktørselskapene 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatøren stiller med lite mannskap - Kontraktørselskapene flinkere enn operatørselskapet

Tabell 7.2: Ansvar og prioritering av sikkerhetsarbeidet

Av Tabell 7.2 fremkommer det at ledelsen i operatørselskapet fokuserer på selskapets overordnede ansvar i henhold til forskriftene. Beveger vi oss mer over til høyre i tabellen ser vi at både de ansatte og forskerne mener at de ansatte tar mye av ansvaret for sikkerheten i det daglige arbeidet, men at verneombudet og ledelsen har det overordnede ansvaret. Sikkerhetsarbeidet har høy fokus i petroleumsvirksomheten. Dette ble bekreftet gjennom intervjuene med både operatørledelsen og de ansatte.

En viktig utfordring for ledelsen, ble skissert gjennom følgende utsagn:

Lederne tror de kan løse problemene på skrivepulten gjennom nye regler, påbud eller prosedyrer. Dette er helt feil. (Leder, kontraktørselskap)

Enkeltkretslæring¹⁷ (Argyris og Schön, 1996) er instrumentell læring, hvor de underliggende strategiene for hvordan ting skal gjøres endres uten at selve handlingene endres. Det ble trukket frem at ledelsen ikke vil nå gjennom til sine ansatte gjennom å produsere nye prosedyrer og at det i oljebransjen er et behov for tydeligere ledelse, og ikke ledere som gjemmer seg bak en forskrift eller prosedyre. Lederne må stille krav til sine underordnede og brudd på kravene må få tydeligere konsekvenser.

Videre er det interessant å trekke frem forskernes vinkling på hvilke kriterier som må fylles relatert til ansvarstakning. De understreker at for å kunne ta ansvar for sikkerhet må den enkelte kunne stille seg følgende spørsmål: *Hva kan jeg noe om? Hva vet jeg noe om?* Dette må deretter bearbeides slik at den enkelte bli bedre på sikkerhet og effektivitet. Fokus på kunnskap og læringsprosesser er nødvendig for å kunne ta ansvaret for sikkerheten i det daglige. Videre må kunnskapen deles på tvers av organisasjonen¹⁸. Utfordringen ligger i å skape arenaer for denne kunnskapsdelingen. Et sentralt trekk ved prosjektet Smartere Sammen har vært å fokusere på møtearenaene, og å utnytte disse i størst mulig grad. Møtearenaene kan være formelle arenaer som sikkerhetsmøter eller uformelle arenaer, som kaffekroken og pauserommet. Hensikten med å bruke møtearenaene aktivt er å få folk til å føle eierskap i forhold til de tiltak som treffes i sikkerhetsarbeidet.

Et annet interessant funn er at det er forskjeller i hvordan ulike selskap prioriterer sikkerhetsarbeidet på plattformen. De store kontraktørselskapene har ansvaret for å holde sikkerhetsmøter hvor mindre kontraktørselskap er involvert. De mindre kontraktørselskapene har gjerne ikke egne verneombud ute på plattformen og overlater ansvaret for sikkerhetsarbeidet til operatør og borekontraktøren ute i feltet. Dette kan være en utfordring for sikkerhetskulturen i fragmenterte organisasjoner. Møklebust (2002) argumenterer i sin undersøkelse for at kontraktøransatte har mindre positiv opplevelse av HMS-tilstanden enn

¹⁷ Jevnfør kapittel 4.5.

¹⁸ Erfaringsoverføring og organisatorisk læring vil bli ytterligere drøftet i avsnitt 7.6.

sine kollegaer i operatørselskapene. Møklebust argumenterer videre for at opplevelsen av HMS-tilstanden påvirkes av hvordan en opplever vernearbeidet.

Det kan være logisk å anta at mindre kontraktørselskap uten verneombud på plattformen, vil føle større distanse til verneorganisasjonen enn de kontraktørselskapene som har egne verneombud. Dersom kontraktøransatte i utgangspunktet har en mindre positiv opplevelse av HMS-arbeidet (Møklebust, 2002), er det muligheter for at denne opplevelsen forsterkes ytterligere som en følge av distanse til verneorganisasjonen. Hvordan dette kan påvirke sikkerhetskulturen er det ikke mulig ut fra mitt materiale å si noe om, men det kan være et interessant tema å ta videre til ny forskning.

7.4 Relasjoner mellom aktører

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskerne
<i>Hvordan opplever du samarbeidet mellom ansatte fra ulike kontraktørselskap ? (Spm. 14b)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilt mannskap gir godt samarbeid - Ikke så opptatt av selskapsgrenser - Viktig med informasjon og integrasjon av de som jobber på plattformen i korte perioder 	<ul style="list-style-type: none"> - Oppleveres som veldig bra - Snorre omtales av andre selskap som den beste plattformen å komme til 	<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeidet avhenger av om du arbeider der fast eller ikke - Samarbeidet har bestandig vært veldig bra 	<ul style="list-style-type: none"> - God kommunikasjon - Nært og godt samarbeid - Mer distanse til korttids arbeidere - Ikke så opptatt av selskaps-grensene
<i>Hvordan opplever du samarbeidet mellom ansatte fra operatørselskapet og kontraktørselskap et? (Spm. 14c)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tidligere anstrengt forhold - Operatør har hatt en lederrolle i dette forholdet som en følge av regelverket. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finnes en tradisjonell forskjell 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen <i>ovenfra og ned</i> holdning - Åpen dialog - Skiller ikke mellom operatør og kontraktør ansatt 	<ul style="list-style-type: none"> - Godt samarbeid

Tabell 7.3: Samarbeid og relasjoner

Forholdet mellom de ulike aktørene på installasjonen er av stor betydning for sikkerhetskulturen. Ettersom det i denne oppgaven blir tatt utgangspunkt i en definisjon av sikkerhetskulturen som omhandler samarbeidsmønstre, er det interessant å se at både operatørledelsen og ansatte fra kontraktøren trekker frem at kvaliteten på samarbeidet avhenger av mannskapets stabilitet.

En av lederne fra et av kontraktørselskapene mente at det finnes en tradisjonell forskjell i samarbeidet mellom kontraktør og operatør. Ansatte fra kontraktøren fremhever at det er et godt samarbeid, en god dialog og at de ikke skiller mellom operatør- og kontraktøransatte. Hjelvik (2001) har andre funn relatert til forhold til dette. I hans undersøkelse kommer det frem at det er en gnisning mellom operatør- og kontraktøransatte. Han hevder at gnisningen skyldes et visst konkurranseforhold mellom partene. Motsetningsforholdene mellom Hjelviks undersøkelse og min undersøkelse kan skyldes at mine informanter er fra en spesifikk enhet på plattformen, og at deres oppfatninger av forholdet mellom operatør og kontraktør ikke er representativt for hele plattformen. Operatørselskapet er kun representert ved en person i boring; borelederen. Det er mulig at mine informanters oppfatning av forholdet kun baserer seg på relasjonen de har til borelederen.

En utfordring knyttet til sikkerhetskultur og fragmenterte organisasjoner er at lederne må forholde seg til ulike kulturer i stedet for én kultur. Informantene ble i intervjuet spurt om det finnes ulike sikkerhetskulturer på plattformen avhengig av hvilket selskap de kommer fra¹⁹. Schein (1992) stiller også spørsmål om hvorvidt en stor organisasjon kun kan ha én kultur. Han argumenterer med at det utad kan synes som om organisasjonen har én kultur, men at det innad i organisasjonen finnes ”flere diskrete subkulturer med sin egen integritet” (Schein, 1992, s. 14). Det var litt ulike oppfatninger av hvorvidt det var én felles eller flere ulike sikkerhetskulturer ute på installasjonen.

En av lederne fra operatøren oppfattet sikkerhetskulturen på plattformen som svært sterk og mente at alle som kom ut dit ble tvunget til å innrette seg etter denne kulturen. Den andre lederen fra operatøren var til dels enig i dette, men mente likevel at det kunne være stor forskjell på sikkerhetskulturen mellom selskapene. Han hevder at små selskap, med 5-10 ansatte, ikke har den samme mulighet til å innarbeide en god sikkerhetskultur, slik som et stort selskap vil ha. Det ble også trukket frem at sikkerhetskulturen styres både av den standard som operatørselskapet setter og av kontraktørselskapets standarder. Operasjonslederne fra kontraktøren trakk frem at alle, enten de kommer fra et lite eller stort selskap, underkaster seg kulturen på plattformen når de kommer dit ut.

7.5 Opplæring og kompetanseheving

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskerne
<i>Hvordan er holdningene til opplæring og kompetanseheving relatert til sikkerhet i organisasjonen?</i> (Spm. 9)	<ul style="list-style-type: none"> - Noe skepsis - Ingen opplæring utover regelverket i kontraktørselskapene 	<ul style="list-style-type: none"> - Mange er veldig interessert men blir påvirket av ytre forhold 	<ul style="list-style-type: none"> - Avhengig av stilling - Konflikt mellom kurs og kompensasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel interesse for opplæring - Ønsker kompensasjon for tapt fritid

Tabell 7.4: Opplæring og kompetanseheving

Alle informanter både hos operatøren og kontraktøren var positive til opplæring og kompetanseheving innen sikkerhetsrelaterte temaer. Ledelsen hos kontraktøren har den oppfatningen at mange er interessert i å få delta på kurs som omhandler sikkerhet, men at ytre forhold spiller inn og påvirker entusiasmen i en litt negativ retning. Den største utfordringen knyttet til opplæring og kompetanseheving er at kursene blir holdt i den perioden de ansatte

¹⁹ Spørsmål 30 i intervjuguiden, se vedlegg I.

har fri. Dette gjør at det er ønskelig med kompensasjon for tapt fritid²⁰. Selv om mine informanter er positive til opplæring innen sikkerhetsrelaterte temaer, er det interessant å merke seg at det i oljeindustrien generelt er en oppfattelse av generell reduksjon i den faglige utviklingen til ansatte (Stortingsmelding nr.7 (2001-2002)).

7.6 Organisasjon og læring

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskerne
<i>Føler du at ledelsen er mer interessert i å kommunisere HMS relaterte spørsmål nå enn tidligere? (Spm. 7)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Legger vekt på tydelig ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Lederne fra operatørene er veldig opptatt av sikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsens måte å presentere HMS på har endret seg - Mer samsvar mellom liv og lære 	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsens måte å presentere HMS på har endret seg - Høyere kvalitet og egenaktivitet
<i>Er enkelte selskap flinkere til å kommunisere HMS relaterte spørsmål enn andre? (Spm. 8)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Forskjell pga ledelsen og kompetanse - De store kontraktørselskapene er like opptatt av sikkerhet som operatøren, på grunn av kontraktene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stor forskjell avhengig av størrelsen på selskap 	<ul style="list-style-type: none"> - Avhenger av størrelsen på kontraktørselskapene 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatøren stiller med lite mannskap - Kontraktørselskapene flinkere enn operatørselskapet
<i>Hvilket utbytte har du av møter som tar opp HMS relaterte saker? (Spm. 13)</i>	<i>Ikke stilt til denne gruppen informanter</i>	<i>Ikke stilt til denne gruppen informanter.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Får eierskap til det som foregår - Grad av utbytte avhenger av type møte. 	<i>Ikke stilt til denne gruppen informanter.</i>
<i>Hvordan belønner ledelsen godt sikkerhetsarbeid på plattformen? (Spm. 11)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Premiering av gode observasjoner - Belønning for rapportering av uønskede hendelser 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen belønningssystem - Belønning for månedens beste rapport for uønsket hendelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Premiering av ukens og månedens beste rapport av uønsket hendelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Premiering av preventive tiltak
<i>Hvordan håndterer organisasjonen målkonflikter mellom sikkerhet og konkurrerende hensyn? (Spm. 12)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sikkerhet har alltid førsteprioritet - Sikkerhet kommer aldri i konflikt med effektiviteten 	<ul style="list-style-type: none"> - Innebygd krav til effektivitet i kontrakter - Konkurrerer på HMS resultater 	<ul style="list-style-type: none"> - Går ikke på akkord med sikkerheten - Godt sikkerhetsresultat og effektivitet henger sammen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sikkerheten er i fokus på plattformen - Bransjetypisk: Måles på effektivitet

Tabell 7.5: Organisasjon og læring

Dette avsnittet presenterer utfordringer i forhold til tre hovedområder innen organisasjon og læring; kommunikasjon, erfaringsoverføring og arbeidstakermedvirkning.

²⁰ De ansatte får dekt alle utgifter til reise og opphold i forbindelse med kursdeltagelse.

7.6.1 Kommunikasjon og organisatorisk læring

Hvordan ledelsen kommuniserer HMS relaterte saker er av stor betydning for organisasjonens holdninger til sikkerhet og sikkerhetskultur. En såkalt dobbeltkommunikasjon vil gi grobunn for tvil i organisasjonen relatert til om ledelsen virkelig prioriterer sikkerhet før effektivitet. De ansattes inntrykk av hvordan organisasjonen prioriterer sikkerhetsarbeidet i forhold til effektiviteten kan leses ut fra Tabell 7.5, spørsmål 12.

En av forskerne trakk frem et eksempel som kan illustrere begrepet dobbeltkommunikasjon. Eksemplet er, i følge forskeren, en bransjetypisk måte å kommunisere HMS på: Ved noen anledninger kommer ledelsen fra landorganisasjonen ut på plattformen og sier ”stol på oss – vi tar sikkerheten på alvor”, kommer med nye prosedyrer og oppmuntrer til økt rapportering. Like ofte skjer det at de ansatte ikke ser resultater av deres deltagelse og det som rapporteres inn. Dette vil i følge forskeren gi en negativ læringskurve. Kurven vil være negativ fordi de ansatte ikke føler at det de bidrar med er til noen nytte, og at enkelte kampanjer er overfladiske og uten virkning²¹.

En annen ting av betydning for organisasjonens evne til å lære er hvordan en tilrettelegger for læringen. På spørsmål om hvilket utbytte de ansatte har av møter som omhandler sikkerhetsrelaterte temaer, svarte en av informantene at det avhenger helt av type møte²². Sikkerhetsmøtet eller HMS-møtet er, i følge informantene, blitt mer et *informasjonsmøte* enn et møte hvor det er rom for diskusjoner. Dette blir bekreftet av forskernes erfaringer fra både dette og tidligere prosjekter. Det forekommer at sikkerhetsmøtene er preget av enveiskommunikasjon fra ledelsen, noe som fører til at de ansatte blir passive tilhørere. Smartere Sammen har fokusert på dette og har oppmuntret til bruk av andre metoder for å gjøre disse møtene mer interessante gjennom økt deltagelse fra de ansatte. Enkelte gav også uttrykk for at de hadde mer utbytte av toolboxtalken enn sikkerhetsmøtet.

²¹ Jevnfør spørsmål 23, Tabell 8.1.

²² Gjennom hele arbeidsperioden deltar de ansatte på ett eller flere av følgende møter: *Utreisemøtet* holdes den dagen de ansatte reiser ut på plattformen. *Sikkerhetsmøtet (HMS-møtet)* holdes en gang per utreise. *Førstedagsmøtet* holdes før en går på jobb den første dagen, her blir det informert om eventuelle hendelser som har skjedd mens et skift har vært hjemme, samt en orientering om operasjonen som skal gjennomføres. I tillegg brukes begrepet *toolboxtalk* i tilknytning til samlinger i drillerbua, hvor det blir gitt en briefing om operasjonene og hva som må passes på i forbindelse med sikkerhet.

Et interessant funn i forhold til kommunikasjon av HMS er at enkelte selskap er flinkere til dette enn andre. Flere har kommentert at dette kan ses i sammenheng med størrelsen på selskapene. Små kontraktørselskap har lite mannskap på plattformen, og det blir pekt på at det ikke forekommer noen spesiell kommunikasjon mellom offshore og ledelse land. Dette blir overlatt til operatøren eller de større kontraktørene ute på plattformen. Operatørselskapene har også lite mannskap på plattformen, og det var en oppfattelse av at disse var mindre flinke til å kommunisere HMS relaterte temaer. Dette skyldes at operatøren blir en avstandspart, og temaer som kommuniseres fra en avstandspart blir ikke like godt tatt i mot, som når det kommer fra ”dine egne”. Derfor vil de selskapene med flest ansatte ute på plattformen være flinkere til å kommunisere HMS relaterte temaer oppover og nedover i organisasjonshierarkiet. Når mannskapet selv får være med på prosessene, får de mer eierskap til det som kommuniseres og de føler at de kan bidra mer. Dette gir utslag i mer virkningsfulle resultater (forsker 2).

7.6.2 Erfaringsoverføring

En av informantene mente at en av de største utfordringene sikkerhetskulturen kan møte i dag, er evnen til å videreføre det en har lært gjennom ulike arbeidsoperasjoner. Å ta vare på andres erfaringer og å dele disse erfaringene, er av stor betydning for den organisatoriske læringen.

Forsker Bjørn-Emil Madsen ved SINTEF Teknologiledelse²³ har uttalt at visse former for erfaring kan være problematisk å videreføre. Erfaringer knyttet til bestemte hendelser avhenger av din egen personlige oppfatning av bestemte situasjoner. Vi kaller gjerne dette for taus kunnskap²⁴. Denne kunnskapen eller erfaringen kan til en viss grad videreføres og gjenfortelles, men ikke alle aspekter ved erfaringen kan videreføres da den er personlig. Med dette menes ikke at erfaringsoverføring er umulig, men at den kanskje er mer komplisert enn det vi i utgangspunktet antar.

For å videreføre erfaringer, som for eksempel knytter seg til spesielle situasjoner som oppstår i ulike arbeidsoperasjoner, må slike situasjonen rekonstrueres eller gjenfortelles, noe som kan gi feilaktig inntrykk av den reelle situasjonen. Dermed vil læringen være noe begrenset. Et eksempel, som ble trukket frem av en av informantene, var rutinene for livbåtøvelse ute på plattformen. Livbåtøvelsen foregår til samme tidspunkt annenhver uke. Dette fører til at mannskapet sitter klar i overlevelsesdrakten når signalet for øvelsen går, for så å rusle ned dit hvor de skal møtes. Dette er i følge Madsen et eksempel på at erfaringsoverføringen er begrenset, fordi en i denne situasjonen lærer så mange andre negative ting som relateres til den spesifikke hendelsen. Livbåtøvelsen gir ingen reell opplevelse, og mannskapet opplever gjennomføringen som en kjedelig rutine.

Hvor god erfaringsoverføringen er avhenger av hvilke typer læringsmekanismer som er tilstede. Moxnes (1995) presenterer en læringspyramide hvor ord er den mest abstrakte læringsformen, og de direkte, meningsfylte opplevelsene og erfaringene er den mest konkrete form for læring. Den abstrakte læringsformen er innholdsorientert og teoretisk, mens den

²³ Etter samtale.

²⁴ Taus kunnskap kan også omfatte kunnskap som tidligere har vært uttrykt eksplisitt i manualer, prosedyrer, kurs og bøker. Denne eksplisitte kunnskapen har blitt taus kunnskap på den måten at den har blitt en del av de daglige handlingene, de har blitt automatiserte vaner og vi tenker ikke lenger over hva vi gjør og hvordan vi gjør det.

konkrete læringsformen er prosessorientert ved at den bygger på egne erfaringer og opplevelser²⁵. Ut fra dette kan en trekke at dersom erfaringsoverføringen skal være nyttig, må den innebære en viss grad av deltagelse i den kunnskapen som skal videreformidles.

Forskernes intensjon gjennom Smartere Sammen har vært å sette fokus på de uformelle møtearenaene som er tilgjengelig. Bakgrunnen for dette er tanken om at en gjennom uformelle samtaler kan dele den uformelle kunnskapen, den kunnskapen som ikke er nedskrevet i prosedyrer eller lærebøker. Kjellén (2000) påpeker at en av de sentrale læringsmekanismene for organisasjonen er sosialiseringprosessen som skjer gjennom arbeidsgruppene. Ved å utnytte møtearenaene er det ønskelig å oppnå en sosialiseringprosess som fremmer den organisatoriske læringen gjennom erfaringsoverføring. Dette kan like gjerne skje gjennom kaffepausene, som gjennom det formelle sikkerhetsmøtet.

²⁵ Det er utenfor denne oppgaven å redegjøre for ulike læringsmetoder. For mer om ulike læringsformer henvises til Moxness (1995).

7.6.3 Arbeidstakermedvirkning

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskerne
<i>I hvor stor grad blir arbeidstakerne tatt med på råd når det tas avgjørelser med betydning for sikkerheten? (Spm. 16)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiltak og forslag til endringer kommer fra arbeidstakerne - Verneorganisasjonen er deltakende - Ukentlige HMS møter 	<ul style="list-style-type: none"> - Høy grad av deltagelse - Sikker Jobb Analyse i alle operasjoner som ikke er rutine - Regelverket; krav til arbeidstakermedvirkning 	<ul style="list-style-type: none"> - I hovedsak er det lederne som tar avgjørelsene - Sikker Jobb Analyse i alle operasjoner som ikke er rutine 	<i>Spørsmål ikke stilt til denne gruppen informanter</i>

Tabell 7.6: Arbeidstakermedvirkning

Det er interessant å se ut fra Tabell 7.6 at det er noe sprikende oppfatning mellom ledelsen og de ansatte på grad av arbeidstakermedvirkning relatert til sikkerhet. Ledelsen hos operatøren kommenterer at verneorganisasjonen er deltakende og benyttes i arbeidet med sikkerhet. Alle lederne som ble intervjuet, både fra operatør og kontraktør, fremhevet at regelverket krever at det skal være arbeidstakermedvirkning, og at de gjennom bruk av verneorganisasjonen fyller disse kravene. Ingen av mine informanter var verneombud, og kunne derfor ikke kommentere ledernes uttalelser vedrørende grad av involvering av verneombudet i beslutninger for sikkerheten.

Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) påpeker imidlertid at oljeindustrien er den bransjen der størst andel av arbeidstakere opplever redusert medvirkning. Den rapporterer også at verneapparatet har gitt uttrykk for at de opplever liten grad av innflytelse og medvirkning i omstillingsprosesser. Stortingsmeldingen spesifiserer ikke type omstillingsprosesser i sin rapport. Mine informanter ble spurt om deltagelse knyttet til sikkerhetsrelaterte temaer, og det er derfor ikke mulig å si om de svarene som er blitt gitt står i et direkte motsetningsforhold til det Stortingsmeldingen rapporterer om. Men det er interessant å se at de kontraktøransatte mener at det i hovedsak er lederne som tar avgjørelser knyttet til sikkerhet. Videre kunne de fortelle at de ved gjennomføring av nye operasjoner blir de tatt med på råd i forbindelse med ”Sikker Jobb Analyse” (SJA)²⁶.

²⁶ Se Kjellén (2000) for utførlig forklaring av analysemetoden SJA.

7.7 Rapportering av uønskede hendelser og nestenulykker

Det er mange årsaker til at en organisasjon skal rapportere uønskede hendelser og nestenulykker. Tre viktige årsaker er; evnen til å lære av ulykkene, overvåkning av HMS prestasjonene og å gi positive opplevelse av å arbeide med HMS. Dette vil gi positive holdninger til HMS-arbeidet.

En god rapporteringskultur er en viktig komponent i en sikkerhetskultur (Reason, 1997), fordi et godt rapporterings- og oppfølgingssystem vil være med på å skape et positivt klima for sikkerhetsrelatert adferd og oppmerksomhet (Kjellén 2000). Organisasjoner karakterisert ved en dårlig sikkerhetskultur er uvillige til å rapportere og følge opp ulykker og nestenulykker (Reason 1997; Kjellén 2000). Hvor god kulturen for rapportering er avhenger av hvordan organisasjonen håndterer skyldfordeling og belønning eller straff (Reason, 1997). Rutiner og holdninger for rapportering er derfor en stor utfordring for sikkerhetskulturen.

Det har ikke vært forsøkt gjennom intervjuet å finne ut hvorvidt installasjonen har et godt rapporterings- og oppfølgingssystem eller ikke. Fokus gjennom intervjuet har vært å identifisere organisasjonens holdninger til rapportering og hvordan ledelsen belønner godt sikkerhetsarbeid.

Gjennom intervjuene ga informantene jevnt over inntrykk av at de generelle holdningene til rapportering i organisasjonen var gode. Av Tabell 7.7 ser vi at ledelsen, både hos operatør og kontraktør fokuserer på de administrative perspektivene ved rapportering. *Rapporteringen medfører så stort administrativt arbeide at det blir oppfattet som negativt* gav en av informantene fra operatøren uttrykk for. Det har de siste fire årene vært en markert økning i antall varslede hendelser til direktoratet (Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002)), og økt rapportering på installasjonene krever mer administrativt arbeid.

Gjennom intervjuene ble det også trukket frem, fra operatørens side, at de ønsket å arbeide mer med rapportering av situasjoner eller hendelser, før de får et negativt utfall og ulykken er en realitet. En slik holdning representerer en generativ kultur (Westrum 1992; Hovden 1992, 1997) som søker å lære av de hendelser som skjer i organisasjonen. En slik kultur ser på sikkerhet som en mulighet snarere enn et problem og oppmuntrer til å si i fra og å vise åpenhet. En slik kultur representerer en god sikkerhetskultur i organisasjonen og bør derfor være en målsetning å arbeide mot.

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskerne
<i>Hvordan er holdningene til rapportering i organisasjonen? (Spm. 10)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Høyt rapporteringsnivå - Medfører stort administrativt arbeid, kan oppfattes som negativt. - Fokuserer på rapportering i forkant 	<ul style="list-style-type: none"> - Mye administrative ressurser - Personavhengig 	<ul style="list-style-type: none"> - Veldig bra - Mer fokus på kvantitet nå enn tidligere – kun for å tilfredsstille systemet - Følelsen av å delta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidligere innholdsløst ritual med fokus på kvantitet fremfor kvalitet
<i>Hvordan belønner ledelsen godt sikkerhetsarbeid på plattformen? (Spm. 11)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Premiering av gode observasjoner - Belønning for rapportering av uønskede hendelser 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen belønningssystem - Belønning for månedens beste rapport for uønskede hendelser 	<ul style="list-style-type: none"> - Premiering av ukens og månedens beste rapport av uønskede hendelser 	<ul style="list-style-type: none"> - Premiering av preventive tiltak

Tabell 7.7: Rapportering og belønningssystemer

En av lederne fra operatøren trakk frem at de ansatte stod fritt til å komme med forslag til tiltak, både til de potensielle og faktiske hendelsene de rapporterer inn. Effekten av dette bekreftes ved tilbakemelding fra en av kontraktørens ansatte. Vedkommende hevdet at dersom en fokuserte på kvaliteten av rapportene, ville de ansatte i større grad se nytten av rapporteringen, enn om det var et kvantitativt motiv bak rapporteringen.

Et interessant funn ble gjort i forhold til den mengden tilfeller som rapporteres. To av informantene fra kontraktørens ansatte trakk frem at det i dag rapporteres mye mer enn tidligere. Den ene mente dette var positivt, den andre negativt. De to ansatte hadde henholdsvis arbeidsoppgaver knyttet til boring og mudlogging²⁷. Informanten som mente at det var positivt med økt rapportering, argumenterte for at dette ville gjøre det lettere å se trender til slapphet i organisasjonen. Informanten mente også at det var lettere å ta temaene opp til diskusjon dersom en kunne støtte seg på statistikker. Vedkommende trakk frem et eksempel som knytter seg til gjenglemt verktøy. Et gjenglemt verktøy er ikke i seg selv en fare, men dersom mange glemmer igjen verktøy vil det føre til en negativ trend, knyttet både til sikkerhet og effektivitet. Den andre informanten som syntes økt rapporteringshyppighet var negativt, mente at en rekke ”filleting” ble rapportert. Dette ville kunne føre til at de ansatte så på rapporteringen som noe som måtte gjøres kun for å ”tilfredsstille systemet”.

²⁷ En med arbeidsoppgaver tilknyttet mudlogging er en dataoperatør og arbeider ikke ute på boredekket.

Ledelsen hos operatøren og kontraktøren har et belønningssystem for rapportering. Hver måned premieres de beste innrapporterte tiltakene på uønskede hendelser. Samtlige informanter var positive til et slikt belønningssystem. De mente at belønningssystemet ikke hadde negativ innvirkning på rapporteringen. Det gav heller en positiv feedback på at arbeidet var til nytte for organisasjonen.

8 ENDRING AV SIKKERHETSKULTUR

I innledningen til denne prosjektoppgaven ble leseren introdusert for prosjektet Smartere Sammen; dens bakgrunn og hensikt²⁸. Smartere Sammen er et prosjekt hvis hensikt er å gjøre endringsprosesser knyttet til samarbeid og samhandling i fragmenterte organisasjoner. Med bakgrunn i definisjonen for sikkerhetskultur som er brukt i denne oppgaven, representerer forskningsmetodikken brukt i Smartere Sammen en metode for endring av sikkerhetskultur.

Problemstilling 2 blir eksemplifisert gjennom prosjektet Smartere Sammen.

Problemstilling 2:

Hvordan kan sikkerhetskulturen endres i fragmenterte organisasjoner?

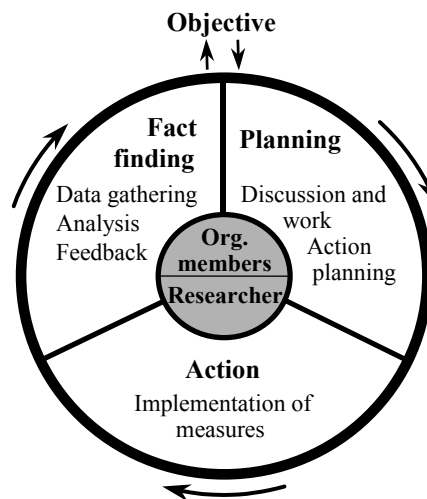
For at leseren skal få et bedre innblikk i Smartere Sammen, starter kapittelet med en introduksjon til prosjektets forskningsmetode. Deretter blir informanternes oppfatning av arbeidsmetodikken og deres erfaringer i forbindelse med prosjektet presentert. Tilslutt er det interessant å se på hvorvidt Smartere Sammen har ført til endringer i sikkerhetskulturen på plattformen.

8.1 Smartere Sammen og forskningsmetode

Smartere Sammen baserer sin arbeidsmetodikk på aksjonsforskningstradisjonen. Denne tradisjonen fokuserer på planlagte endringer som skal være et samspill mellom forskning og aksjon (handling). Denne prosessen skal foregå som en syklisk prosess og det skal være et tett samarbeid mellom forskere og representanter fra organisasjonen (de som berøres av endringen) (Alteren, 1999). Aksjonsforskning bør ikke bare ses på som forskning, eller generering av kunnskap, men bør betraktes som en metode for gjennomføring av problemfokuset organisasjonsutvikling (Guttormsen, 2001).

²⁸ Jevnfør kapittel 2.2.

Aksjonsforskningsmetoden kan presenteres som et hjul vist i Figur 8.1 (French and Bell, 1995, se Alteren, 1999). Hjulet viser at endringsprosessen skal foregå som en kontinuerlig prosess, og at samarbeidet mellom forsker, og de som blir berørt av endringsprosessen, skal være sentral gjennom hele prosessen. Aksjonsforskningshjulet representerer den forskningsmetoden som er brukt gjennom Smartere Sammen.



Figur 8.1: Aksjonsforskningshjulet (Alteren, 1999)

Den første fasen i hjulet er "fact finding" og omhandler datainnsamling, analyse og tilbakemelding (Alteren, 1999). Denne fasen avdekker problemer og har til hensikt å stille spørsmål om "Hvilke situasjoner håndterer organisasjonen dårlig?" Forskeren spiller en viktig rolle i denne fasen. Med utgangspunkt i utsagn fra organisasjonen, skal forskeren kartlegge problemer og utfordringer (Guttormsen, 2001). I Smartere Sammen ble forholdene ute på plattformen kartlagt gjennom en intervjurunde. Både ansatte og ledere ble intervjuet i prosessen.

Som et resultat av den første fasen, "fact finding", finner forskeren sammen med organisasjonen et eller flere problemer som resulterer i en målsetning, "objective". For Smartere Sammen var dette å oppnå økt effektivitet og sikkerhet i boreoperasjonene på plattformen.

I den neste fasen, "planning", diskuteres problemområdene i fellesskap. Flere løsningsforslag eller tiltak kan formuleres for ett og samme problem. Et hovedpoeng i denne fasen er å formulere løsningene så konkret og tydelig som mulig, slik at alle parter er enige og skjønner premisene (Guttormsen, 2001). Gjennom arbeidssamlingene som ble arrangert i fase to av

Smartere Sammen²⁹, fikk alle praksisfellesskapene mulighet til å være med på å avdekke problemområder og finne forslag til tiltak til disse.

I den neste fasen, ”action”, implementeres de foreslåtte tiltakene ved at de settes ut i live. Her er det viktig at de berørte parter styrer det meste selv, mens forskeren fungerer som en veiledende part (Guttormsen, 2001). I etterkant av arbeidssamlingene, ble det opprettet aksjonsgrupper, bestående av ansatte fra de ulike praksisfellesskapene. Aksjonsgruppene fikk i oppdrag og se til at tiltakene ble gjennomført.

Når forskningen har gått igjennom de tre fasene begynner hjulet å trille på nytt. Den første fasen, ”fact finding” blir nå brukt til å evaluere det som er gjort, for å se om målsetningene ble nådd (Alteren, 1999). I Smartere Sammen er denne fasen enda ikke gjennomført, men er planlagt gjennomført i løpet av høsten 2003.

Aksjonsforskningsmodellen som presenteres i Figur 8.1, kan sammenlignes med Demings sirkel som benyttes i kvalitetsledelse (Kjellén, 2000). Demings sirkel består av fire faser, ”Plan – Do – Check – Act”. De tre første fasene, ”Plan – Do – Check” korresponderer til de tre fasene som er vist i Figur 8.1 (Alteren, 1999). Den siste fasen, ”Act”, i Demings sirkel, representerer en fase der korrigerende tiltak iverksettes, erfaringer oppsummeres og en sørger for at forbedringer standardiseres og følges opp kontinuerlig (Kjellén, 2000). Dette er en viktig fase, men er ikke tatt med som en del av aksjonsforskningsmodellen, da dette blir ansett som organisasjonens ansvarsområde (French and Bell 1995, se Alteren 1999).

Smartere Sammen har gjennomført deler av den siste fasen i Demings sirkel. En rekke tiltak som ble foreslått på arbeidssamlingene er blitt iverksatt. En evaluering av prosjektet, med etterfølgende standardisering er imidlertid ikke iverksatt.

²⁹ Jevnfør kapittel 2.2.

8.2 Tilbakemelding på gjennomføring av prosjektet og metoden

Gjennomføringen av Smartere Sammen er omfattende og krever mye av deltakerne. Som vist i det foregående avsnittet, krever forskningsmodellen Smartere Sammen bygger på fullstendig deltakelse fra alle involverte parter; forskere, ledere og ansatte. Informantene ble derfor gjennom en rekke spørsmål, bedt om å komme med sine meninger om metoden og gjennomføringen av prosjektet. Svarene presenteres i Tabell 8.1.

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskere
<i>Hva synes du om selve gjennomføringen av prosjektet Smartere Sammen? (Spm. 17)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Uavhengig part nødvendig i prosjektet - Resultater gjennom prosessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Veldig bra gjennomført - Ikke alle tiltak gjennomført - Involvering av stor betydning 	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialt - Deltagelse gjennom hele prosessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mye tid og ressurser har vært tilgjengelig - Fokuset på deltagelse - Ulike faggrupper – spennende læring
<i>Kan du nevne noen positive erfaringer fra gjennomføringen av prosjektet? (Spm. 19)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prosjektet ble gjennomført i hele organisasjonen - Nytt av å ha en tredjepart involvert 	<ul style="list-style-type: none"> - Oppmerksom på andre mulige vinklinger 	<ul style="list-style-type: none"> - Involvering gjennom prosessen - Ser resultater - Alle stillinger involvert - Belyst problemer fra annen side 	<ul style="list-style-type: none"> - Godt samarbeid mellom prosjektgruppa og organisasjonen - Fleksibel arbeidsprosess - Åpenhet og ærlighet - Lært av hverandre
<i>Hva føler du at du fikk igjen for å være med på prosjektet? (Spm. 21)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ny innfallsvinkel til en rekke problemstillinger 	<ul style="list-style-type: none"> - Lærerikt - Visket ut selskapsgrenser - Bedre forståelse av andre selskaps arbeidsoppgaver - Økt effektivitet og bedre sikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Innblikk i problemstillinger jeg ikke trodde eksisterte - Innblikk i hvordan operatøren tenker og jobber 	<i>Spørsmålet ble ikke stilt til denne gruppen informanter.</i>
<i>Hva synes du om denne måten å jobbe med sikkerhetsrelaterte temaer, kontra spørreskjemaer, holdningskampanjer, ledelsesstyrte tiltak? (Spm. 23)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Spørreskjema for abstrakt - Skaper eierskap til problemer og løsninger - Prosessen er i seg selv resultatet 	<ul style="list-style-type: none"> - Må begrense bruken av spørreskjema og holdningskampanjer – gir ikke gode nok resultater 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser ingen resultater av arbeidet ved bruk av spørreskjema - Folk snakker lettere sammen 	<i>Spørsmålet ble ikke stilt til denne gruppen informanter</i>
<i>Hvordan har dere arbeidet med utfordringene dere kartla på krusene? (Spm. 26)</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Satt ned arbeidsgrupper - Mye godt som ligger der som fortsatt ikke er gjennomført 	<ul style="list-style-type: none"> - Satt ned arbeidsgrupper - Fikk følelsen av å være involvert hele veien 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeids- eller aksjonsgrupper har arbeidet med tiltakene - Ca. 80% av tiltakene er gjennomført

Tabell 8.1: Tilbakemelding på metoden

Alle som ble intervjuet var svært fornøyd med gjennomføringen og de foreløpige resultatene av prosjektet. Ledelsen, både hos operatør og kontraktør, trakk frem viktigheten av en tredjepart som pådriver for prosjektet (spørsmål 17) og som budbringer mellom de ulike parter. Det ble også trukket frem at resultatene av dette prosjektet ikke nødvendigvis er noe helt konkret som kan måles i etterkant, men at selve prosjektprosessen er resultatet.

På spørsmål om hva de fikk igjen av å være med på prosjektet, har samtlige svart at de fikk en økt forståelse av andre selskaps arbeidsoppgaver og andre typer stillingskategorier. En av informantene fra de kontraktøransatte mente også at han hadde fått økt forståelse av hvordan operatøren arbeidet, og at dette var veldig positivt. Operatøren på sin side trakk frem at de hadde fått en ny innfallsvinkel til ulike problemstillinger og nye måter å håndtere disse på (type problemstilling ble ikke nevnt).

For samtlige informanter var det første gangen de var med på et forskningsprosjekt som Smartere Sammen. På spørsmål om hva de synes om denne måten å arbeide med HMS relaterte temaer sammenlignet med de tradisjonelle måtene³⁰ svarte de at de tradisjonelle metodene var overfladiske og ga få resultater, mens de gjennom denne type prosjekt hadde fått eierskap til problemene og tiltakene. De synes det var svært positivt at alle stillingskategorier ble involvert og at de fikk være deltakere gjennom hele prosessen. I aksjonsforskningen er dette helt sentralt. Forskningen baserer seg på at mennesker akkumulerer, organiserer og bruker kompleks kunnskap konstant i det daglige arbeidet (Greenwood, 1998). Hensikten er å dra nytte av denne kunnskapen gjennom hele prosessen slik det er vist i Figur 8.1.

³⁰ Spørreskjema, holdningskampanjer og ledelsesstyrte tiltak

8.3 Erfaringer relatert til prosjektet

Gjennom intervjuet ble informantene stilt en rekke spørsmål der hensikten var å avdekke hvilke erfaringer de sitter igjen med etter gjennomføringen av prosjektet. De viktigste erfaringene er presentert i de neste avsnittene. Resultatet er også presentert i Tabell 8.2.

8.3.1 utfordringer i forbindelse med gjennomføringen

Forankring i ledelsen

For å kunne gjøre et godt sikkerhetsarbeide, kreves en solid forankring hos ledelsen i organisasjonen. Forankring eller forpliktelse til sikkerhetsarbeidet består av to komponenter; motivasjon og ressursbruk (Reason, 1997). Den første komponenten, *motivasjon*, henger sammen med hvorvidt en organisasjon søker å være en solid aktør i sikkerhetsarbeidet eller om den kun ønsker å legge seg på minstekravet til myndighetene. Mitt inntrykk er at de lederne som var involvert i Smartere Sammen, hadde stor grad av motivasjon for det forestående prosjektet. Men prosjektet møtte likevel en utfordring på dette området.

Fra 1. januar 2003, gjennomgikk plattformen et operatørskifte og et ledelsesskifte. Dette har hatt innvirkning på gjennomføringen av prosjektet. Samtlige informanter har kommentert at operatør og lederskiftet skulle vært unngått, da de ser at dette har hatt en negativ innvirkning på prosjektet. Et eksempel på slik negativ innvirkning er usikkerheten i forhold til hvordan den nye ledelsen ville forholde seg til Smartere Sammen, og om prosjektet ville bli videreført.

Den andre komponenten, *ressursbruk*, henger ikke bare sammen med økonomi og hvor mye midler som legges av til sikkerhetsarbeidet. Ressursbruk henger også sammen med de menneskene som er engasjert i arbeidet (Reason, 1997) og den tiden de har tilgjengelig. I forhold til arbeidet gjort i aksjonsgruppene ble dette sett på som en utfordring. Smartere Sammen er et stort forskningsprosjekt som krever mye tid og ressurser, både fra ledelsen og fra hver enkelt deltaker. De av de ansatte som var med i disse aksjonsgruppene måtte gjøre arbeidet i gruppene i tillegg til sitt vanlige arbeid. En av forskerne trakk frem at det var svært viktig å få ledelsen til å fristille de som skal være med i slike grupper mer enn det som ble gjort i Smartere Sammen, og at dette var en viktig erfaring til senere prosjekter.

Kommunikasjon og informasjonsflyt

Mangel på kommunikasjon og informasjonsflyt er en trussel for endringsprosesser. Etablering av en felles forståelse for situasjonen og det som skal skje, blant de som blir berørt, er av stor betydning for endringsprosessen. Uten denne felles forståelsen er det vanskelig for medlemmene av organisasjonen å akseptere endringene (Serck-Hanssen, 2002). Generell

litteratur i endringsledelse og psykologisk forskning viser at mennesker søker forutsigbarhet og motsetter seg det som er ukjent. Felles forståelse for endringsprosessene er derfor av uvurderlig betydning dersom endringene skal ha mulighet til å lykkes.

På spørsmål om de møtte noen utfordringer underveis i gjennomføringen av prosjektet, trakk ledelsen frem at de synes det var vanskelig å formidle hensikten med og nytteverdien av prosjektet til de ansatte. De følte at det var litt motvilje og skepsis blant de ansatte, noe de mente kom av at prosjektet og prosjektmetoden var noe diffus i starten, og at det var mye usikkerhet rundt hva dette innebar for dem. Ledelsen kommenterte ikke hvorvidt de syntes deres formidling var god nok. Det er imidlertid interessant å merke seg at en av de kontraktøransatte trakk frem at han skulle ønske informasjonsflyten fra prosjektledelsen på land og ut til plattformen hadde vært bedre (spørsmål 20).

Utfordringer relatert til forskerrollen

Lindøe (1997) drøfter det spenningsforhold forskere kommer i når de deltar som ”endringsagenter” i et program for bedriftsutvikling. Lindøe påpeker at det er svært viktig å forstå hvem aktørene eller deltakerne er. Dette gjelder både individer, grupper og organisasjoner. De største utfordringene for forskerne som var deltakere i Smartere Sammen knyttet seg til det å forstå situasjonen og operasjonene som foregikk ute på plattformen.

Det å sette seg inn i et helt nytt fagområde, lære seg fagspråket og det uformelle ”stammespråket” som brukes av arbeiderne, samt å forstå hva de ulike stillingskategoriene har som oppgaver og hva de skal kunne noe om, var sentrale problemstillinger forskerne måtte imøtekomme.

Andre utfordringer var opprettholdelse av motivasjon gjennom hele prosessen, opparbeidelse av tillit hos deltakerne og det å klare å få folk til å bruke den kunnskapen de sitter inne med (Tabell 8.2, spørsmål 18).

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktør ansatte	Forskerne
<i>Møtte dere noen utfordringer underveis? (Spm. 18)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Høye forventninger i forhold til tidsrammene - Operatørskiftet og nye kontraktsforhandlinger - Ulik grad av entusiasme - Formidling av hensikten med prosjektet 	<ul style="list-style-type: none"> - Formidle hensikten med prosjektet - Få deltakerne til å se nytteverdien av prosjektet 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinering av gruppene - Operatørskiftet 	<ul style="list-style-type: none"> - Forståelse av situasjonen - Dalende motivasjon - Operatørskifte - Lederskifte
<i>Hvilken betydning har Smartere Sammen hatt for de som ikke var deltagende? (Spm. 35)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Her har vi et forbedringspotensial 	<ul style="list-style-type: none"> - Mange har hørt om Smartere Sammen 	<ul style="list-style-type: none"> - Har ikke fått samme tilhørighet som de som var med - Har hørt om det via jungeltelegraf - Har blitt involvert så mye det har latt seg gjøre 	<ul style="list-style-type: none"> - De som var med fikk ekstra motivasjon, det fikk ikke de som ikke var med - De som ikke var med synes Smartere Sammen var et bra tiltak
<i>Kan du trekke frem noe du opplevde som negativt/eller er det noe ved gjennomføringen av prosjektet du kunne tenke deg hadde blitt gjort annerledes? (Spm. 20)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gjøre metodikken overførbar til andre prosjekt 	<ul style="list-style-type: none"> - Lederskiftet skulle vært unngått 	<ul style="list-style-type: none"> - Noen samlinger ble for teoretiske - Tok for lang tid fra samlingene til gruppene fikk begynt å arbeide med tiltak - Bedre informasjonsflyt - Mer fokus på å overholde frister - Fokuset mer på samarbeid mot andre enheter i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - For ambisiøs prosjektplan - Annen type ansvarsfordeling - Mer fristilt tid for de som var deltagere i prosjektet
<i>De ansattes evne til å fortsette å bruke det de har lært (Spm. 37):</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Må opprettholde strukturen i arbeidsprosessene - Endringer i ledelse og arbeidsprosess kan ha negativ innvirkning på videreføringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Har lært noe grunnleggende som sitter igjen - Utfordring; stadig utskiftning av personell 	<ul style="list-style-type: none"> - En del av det vi har lært vil bli sittende igjen - Bevilge ressurser for å få kontinuerlig prosess - Må bli en del av arbeidsprosessene 	<ul style="list-style-type: none"> - Smartere Sammen har gjort mye med ledelsen – dette vil sitte igjen - Har lært mye om kommunikasjon - Vil videreføre praksisen med å skape arenaer for å møtes

Tabell 8.2: Kartlagte utfordringer knyttet til prosjektet

Metodiske erfaringer

På kunnskapskrusene med Hurtigruta ble det gjennomført arbeidssamlinger, hvor deltakerne skulle diskutere problemstillinger tilknyttet deres arbeidsoperasjoner på plattformen. Aksjonsgrupper ble nedsatt for å sikre at de foreslåtte tiltakene ble gjennomført. I intervjuene ble det nevnt flere utfordringer som måtte overkommes i denne forbindelse. For det første tok det lang tid fra krusene hadde vært til aksjonsgruppene ble samlet. Dette hadde sammenheng med at deltakerne kom fra ulike stillinger og selskap, og at de ikke ble fristilt fra annet arbeid for å delta i sine respektive aksjonsgrupper. For det andre ble det trukket frem at disse aksjonsgruppene var for store. Som en følge av gruppens størrelse og dårlig informasjonsflyt i gruppene, forekom det uenighet og motstand i forhold til hvordan tiltakene skulle gjennomføres.

8.3.2 Evne til integrering og videreføring

Modellen Demings sirkel³¹ representerer, sikrer en kontinuerlig kvalitetssikringsprosess. Når alle de fire fasene er gjennomført, begynner en forfra igjen. Hvor vellykket et prosjekt som Smartere Sammen er, avhenger av flere faktorer. En viktig faktor er organisasjonens evne til å fortsette å bruke det de har lært, og innlemme det i en kontinuerlig forbedringsprosess som Demings sirkel presenterer.

I intervjuet ble informantene spurt om hva de tror om deres evne til å fortsette å bruke det de har lært gjennom Smartere Sammen. Ledelsen hos operatøren poengterte to forhold relatert til dette: Opprettholdelse av strukturene i arbeidsprosessene og endring i ledelse. Ledelsen hos kontraktøren vektla den stadige utskiftningen av personell som en stor utfordring. Hyppig lederskifte og utskiftning av folk offshore, samt endringer i arbeidsprosessene, vil gjøre det vanskeligere å videreføre og integrere det de har lært slik at det inngår i de daglige rutinene. De ansatte ga tilbakemelding om at den positive opplevelsen av å ha vært deltagende i prosjektet vil være med på å gjøre videreføringen og integreringen av prosjektet lettere.

Ikke alle tilknyttet boreoperasjoner på plattformen fikk mulighet til å være med på prosjektet. Dette gir utfordringer i forbindelse med at de som har vært med føler en sterkere tilhørighet til prosjektet og de endringene som er gjennomført, enn de som ikke var deltagende. Ledelsen fra operatør og kontraktør understreker at dette er noe de må arbeide hardt med, og at

³¹ Jevnfør kapittel 8.1

manglende motivasjon hos de som ikke var med kan få negative konsekvenser for hele prosjektet.

8.4 Har Smartere Sammen ført til endringer i sikkerhetskulturen?

Den siste fasen i Demings sirkel ³², ”act”, skulle sikre iverksetting av tiltak og evaluering av prosjektet. En rekke tiltak er blitt iverksatt som følge av Smartere Sammen, men evalueringsprosessen er enda ikke gjennomført. Det var derfor svært interessant å fremskaffe informasjon om hvilken oppfatning de ansatte har av Smartere Sammens betydning for sikkerhetskulturen, og om de mener at det har forekommet noen endringer.

Som det ble beskrevet i kapittel 7.1, oppfattet informantene sikkerhetskultur som et resultat av *når folk jobber og drar lasset sammen*. Gjennom Smartere Sammen har forskerne ikke fokusert på begrepet sikkerhetskultur, og at det er dette som er ønskelig å endre. De har derimot fokusert på samhandling og hvordan en kan jobbe smartere sammen.

Under intervjuet ble informantene spurt om hvilke endringer de opplevde i arbeidsprosessene. Som Tabell 8.3 viser, er ledelsen hos operatøren noe avventende med å tolke resultatene fra prosjektet. De ansatte og forskerne har derimot en annen oppfatning av situasjonen. Samtlige mener at arbeidsprosessene deres har endret seg, at de har fått nye oppgaver og de har fått en økt problemforståelse.

De ansattes synspunkt indikerer at Smartere Sammen har klart å endre den etablerte praksisen i noen arbeidsoperasjoner. Et eksempel på dette er at praksis for utarbeiding av boreprogrammene og tidspunktet for når disse ferdigstilles er endret. Et annet eksempel er at praksis for hvordan borerapportene skrives er blitt endret.

³² Jevnfør kapittel 8.1.

Spørsmål	Ledelse operatør	Ledelse kontraktør	Kontraktøransatte	Forskere
<i>Har det forekommet noen endringer i arbeidsmåtene deres den siste tiden? (Spm. 34 + 33)</i>	- Ikke mulig å si noe om enda	- Flinkere til å ta medarbeiderne med i prosessene	- Praktiserer det vi har lært - Nye arbeidsrutiner - Økt problemforståelse	- Forbedret kommunikasjon - Fokus på møtearenaene - Dobbeltekretslæring
<i>Hva har Smartere Sammen betydning for dere på kort sikt? (Spm 36 a)</i>	<i>Ingen av lederne fra operatørselskapet hadde mulighet til å kommentere dette spørsmålet.</i>	- Bedre problemløserne	- Fokus på utfordringer - Blitt kjent med hverandre på en annen måte - Arbeider bedre sammen	<i>Spørsmålet ble ikke stilt til denne gruppen informanter.</i>
<i>Hva har Smartere Sammen betydning for dere på lang sikt? (Spm. 36b)</i>	<i>Ingen av lederne fra operatørselskapet hadde mulighet til å kommentere dette spørsmålet</i>	- Bedre relasjoner mellom de andre selskapene på plattformen	- Videreutvikling av sikkerheten - Opplevs som en enhet - Folk blir mer opptatt av HMS-kultur	<i>Spørsmålet ble ikke stilt til denne gruppen informanter</i>
<i>Hva ser dere av resultater i arbeidet med utfordringene dere kartla på krusene? (Spm. 27)</i>	- Fått holdningsendring opp på bordet - Mer åpen holdning til sikkerhet og effektivitet - Mer engasjement, motivasjon og trivsel	- Shortcuts forekommer sjeldnere enn tidligere - Fokus på at lederne må være gode rollemodeller	- Var involvert i prosessen, og fortsetter å bli involvert - Ser at det nytter, respons på våre bidrag	- Spleiset selskapene sammen - Etablering av arenaer - Bedre kommunikasjon
<i>Hvilken innvirkning har Smartere Sammen hatt på sikkerhetskulturen på plattformen? Tror du det har forekommet noen dypere kulturelle endringer? (Spm. 38)</i>	- Hatt en bra innvirkning	- Flinkere til å lytte, sette seg inn i de andres situasjoner - Samarbeidet på tvers av selskapene har blitt bedre - Kan ikke bevise endring, men Smartere Sammen har vært med å påvirke	- Ingen dype, men har hatt positiv innvirkning - Blitt mer sammensveiset - Har klart å ivareta det vi lærte	- Visket ut selskapsgrensene - Forbedret informasjonsflyt - Forbedret kommunikasjon - Kan ikke være sikre, må vurdere igjen om ett års tid

Tabell 8.3: Endringer i sikkerhetskulturen

Forskerne mener at Smartere Sammen har ført til forbedret kommunikasjon, økt fokus på møtearenaene og en forbedret læringsprosess. Deres observasjon stemmer godt overens med den oppfattelsen de ansatte har av prosjektets betydning for deres arbeidshverdag, både på kort og lang sikt. De ansatte føler at de har blitt en mer sosial gjeng, at de snakker mer

sammen enn tidligere, at de arbeider bedre sammen og at de har blitt bedre kjent med og fått en bedre forståelse av hva de ulike stillingene innebærer.

Samtlige informanter hevder at Smartere Sammen har hatt en positiv innvirkning på sikkerhetskulturen. Ledelsen hos kontraktøren fremhever at de ansatte har blitt flinkere til å lytte til hverandre og at samarbeidet på tvers av selskapsgrensene er blitt betraktelig bedre. Denne oppfatningen delte de både med de ansatte og forskerne fra SINTEF. Det er interessant å merke seg at de trekker frem ”samarbeid på tvers av selskapsgrensene” som en positiv innvirkning på sikkerhetskulturen, samtidig som de er avventende i sin vurdering om Smartere Sammen har hatt innvirkning på arbeidsprosessene. Dette kan etter min mening skyldes to forhold: For det første kan det være at det har oppstått en misforståelse mellom intervjuer og informant, og at de har tolket spørsmålet om innvirkning på arbeidsprosesser annerledes enn det som er ment. For det andre kan det tenkes at ledelsen ser etter andre forhold enn samarbeidsmønstre når de skal vurdere endringer i arbeidsprosessene. Om det ene forholdet utmerker seg mer enn det andre, eller om det er en kombinasjon av disse, er umulig for meg å fastslå med bakgrunn i mitt datamateriale.

SINTEF ble trukket inn som en uavhengig tredjepart i prosjektet, med rolle som fasilitator og pådriver. Det ble gitt tilbakemelding på at slike prosjekt er vanskelig å gjennomføre for en organisasjon uten en slik tredjepart. SINTEF fungerte som en budbringer mellom de ulike aktørene, noe som gjorde problemene mer eksplisitte. Ledelsen hos operatøren mente at prosjektets arbeidsmåte (spørsmål 27, Tabell 8.3) medførte en mer åpen holdning blant de ansatte i forhold til sikkerhet og effektivitet, og at de ansatte hadde mer engasjement og motivasjon. Dette synet deles med de ansatte. De mener at deltagelse i prosjektet og det at de har sett resultater av sine bidrag, har ført til en positiv opplevelse av problemløsning. De fremhever også at de har sett viktigheten av en åpen kommunikasjon.

Forskerne mener at en viktig grunn til det gode samarbeidet er at selskapsgrensene er noe utvasket. Dette har vært en av hensiktene med prosjektet Smartere Sammen da tap av informasjon og dårlig samarbeid på tvers av selskapsgrensene er en stor utfordring for sikkerhetskulturen.

DEL 5: SAMMENFATNING OG KONKLUSJON

9 SAMMENFATNING

9.1 Oppsummering

Temaet for denne prosjektoppgaven har vært *Endring av sikkerhetskultur i fragmenterte organisasjoner – utfordringer og erfaringer*. Oppgaven har fokusert på de utfordringer som sikkerhetskulturen møter i fragmenterte organisasjoner og erfaringer ved endring av denne.

Det ble formulert to problemstillinger for oppgaven:

1. Hvilke utfordringer kan sikkerhetskulturen møte i fragmenterte organisasjoner?
2. Hvordan kan sikkerhetskulturen endres i fragmenterte organisasjoner?

Sikkerhetskultur er i denne oppgaven definert som et uttrykk for hvordan menneskene i organisasjonen samhandler i forhold til sikkerhet. I problemstillingene blir utfordringer for sikkerhetskulturen satt i sammenheng med fragmenterte organisasjoner. Begrepet fragmenterte organisasjoner blir her brukt om organisasjoner hvor det blir benyttet outsourcing av tjenester og aktiviteter.

Problemstillingenes art gjorde det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming i oppgaven. For å belyse problemstillingene ble det gjennomført 10 informantintervju. Informantene var arbeidstakere på Snorre TLP plattformen, ledere fra både operatør- og kontraktørselskap, samt to forskere fra prosjektgruppen til Smartere Sammen. For å underbygge funnene i empirien ble det tatt utgangspunkt i forskningslitteratur relatert til outsourcing og sikkerhetskultur, samt prosjektdokumentasjon fra Smartere Sammen. Problemstilling 2 er eksemplifisert gjennom prosjektet Smartere Sammen.

Under problemstilling 1 har jeg gjennom empiri og teori kartlagt fire utfordringer for sikkerhetskulturen i fragmenterte organisasjoner:

Ansvar for sikkerhet

Hvordan ansvaret for sikkerheten blir ivaretatt er av stor betydning for sikkerhetskulturen offshore. OD rapporten (Oljedirektoratet, 2001) kunne fortelle at mellom 40-45 % av de ansatte i oljebransjen følte at sikkerheten gikk på bekostning av produksjon og effektivitet. Mine informanter fikk det samme spørsmålet, men sa seg ikke enige i at sikkerheten gikk på bekostning av produksjon og effektivitet.

Ledelsens forpliktelse til sikkerhetsarbeidet er av kritisk verdi for sikkerhetskulturen (Pidgeon, 2001). En leder hos kontraktøren uttalte at ledere som tror de kan løse problemene gjennom å produsere nye regler, påbud eller prosedyrer, tar feil. Den samme personen mente at det er et behov for tydeligere ledelse offshore, og ikke ledere som gjemmer seg bak prosedyrer. Ledelsen må opparbeide et tillitsforhold til sine ansatte i forhold til sikkerhet (Pidgeon, 2001). Tillitsforholdet bygges ikke opp gjennom nye prosedyrer, men at de ansatte ser konkrete eksempler på at ledelsen virkelig prioriterer sikkerhet.

De ansatte føler at det er de som i det daglige tar ansvaret for sikkerheten, men at verneombud og operatøren tar det overordnede ansvaret. Det viser seg også å være en forskjell mellom hvordan ulike selskap prioriterer sikkerheten. Denne forskjellen avhenger av størrelsen på selskapene; små kontraktørselskap overlater gjerne sikkerhetsarbeidet til de større kontraktørene og operatøren fordi de ikke selv har verneombud ute på plattformen.

Relasjoner mellom aktører

De grunnleggende antagelsene i organisasjonskulturen (Schein, 1992) er utviklet gjennom gruppens felles erfaringer om hva som fungerer og ikke fungerer. Sikkerhetskultur, som ikke kan ses på uavhengig av organisasjonskulturen, er definert som et uttrykk for hvordan medlemmene av organisasjonen samhandler i forhold til sikkerhet. Relasjonene mellom de ulike aktørene vil derfor være av stor betydning for sikkerhetskulturen. Det er derfor interessant å se at både ledelsen hos operatøren og de kontraktøransatte påpeker at godt samarbeid avhenger av stabilt mannskap.

I følge informantene er sikkerhetskulturen på plattformen et produkt av operatørens og kontraktørens standarder for sikkerhetsarbeid. Det finnes likevel ulike sikkerhetskulturer på plattformen. I følge operatøren relaterer disse ulikhetene seg til størrelsen på selskapene; små selskap har ikke den samme muligheten til å bygge en solid sikkerhetskultur som det de store selskapene har. Viktigheten av en sterk sikkerhetskultur fra operatørens side ble fremhevet som mulig løsning. Operatørens oppfattelse samsvarer med både Schein (1992) og Hale (2000), som påpeker at det vil være kulturforskjeller mellom ulike nivå i organisasjonen. Kulturforskjellene vil imidlertid ikke utgjøre en utfordring for sikkerhetskulturen dersom organisasjonen klarer å håndtere de ulike subkulturene.

Organisatorisk læring

En stor utfordring for fragmenterte organisasjoner er forvaltning av kjernekompetanse og spesielt den kompetansen som omfatter sikkerhet (Baram, 1998). I Stortingsmelding nr. 7

(2001-2002) trekkes det frem at kunnskapen om sikkerhet vil utvikles gjennom et samspill mellom de ulike aktørene i organisasjonen. Det er helt nødvendig at kunnskapen blir delt og anvendt mellom de ulike aktørene for at den ikke skal forvitte (Pralhad og Hamel, 1990). Tilrettelegging for læring, fokus på erfaringsoverføring og økt arbeidstakermedvirkning er derfor av stor betydning for å kunne forvalte kunnskap om sikkerhet.

Evnen til å videreføre det en har lært gjennom ulike arbeidsoperasjoner ble trukket frem som en stor utfordring for sikkerhetskulturen. Utfordringen ligger i at erfaringer knyttet til bestemte hendelser avhenger av vår personlige oppfatning av det som skjer. Kun deler av erfaringen vil kunne gjenfortelles ved en erfaringsoverføring. Vi er til en viss grad klar over hva det er som styrer de handlingene vi foretar oss. Gjenfortelling vil være preget av de motiver og intensjoner vi mener å ha handlet ut fra. Hva vi egentlig gjør og hvorfor vi gjør det, er som regel automatisert, og vil være vanskelig å rekonstruere³³.

Sosialiseringsprosessen i arbeidsgruppene er en viktig læringsmekanisme i organisasjonen (Kjellén, 2001). Ved å fokusere på de formelle og uformelle møtearenaene i organisasjonen, vil den kollektive læringen forbedres. Gjennom uformelle samtaler i kaffekroken vil arbeidstakere kunne dele verdifulle erfaringer knyttet til sikkerhet. Smartere Sammen har hatt til hensikt å øke fokus på de uformelle møtearenaene i organisasjonen. Deltakerne påpeker nå at de etter å ha vært med på et slikt prosjekt har blitt mer sosiale, og det er lettere å prate med hverandre om sikkerhetsrelaterte temaer i pausene. Dette er i følge forskerne den viktigste kilden til erfaringsoverføring.

Rapportering

En god rapporterende kultur er av stor betydning for sikkerhetskulturen (Reason, 1997) i det rapportering er med på å sette fokus på sikkerhet og sikkerhetskritisk adferd (Kjellén, 2000). I fragmenterte organisasjoner er det derimot en utfordring å motivere de ulike selskapene til å delta i rapporteringsrutinene (Baram, 1998).

Ut fra funnene som er gjort relatert til rapportering mener jeg at en utfordring for en god rapporteringskultur er å kommunisere verdien av rapporteringen til *ulike* stillingskategorier. I undersøkelsen kom det frem gjennom eksempler at holdningene til rapportering var betinget av stilling og selskap. I henhold til forskift om *Helse, miljø og sikkerhet i petroleums-*

³³ Jevnfør kapittel 4.5, om handlingsteori og organisatorisk læring.

virksomheten skal alle installasjoner søke å stadig forbedre sitt sikkerhetsarbeide, noe som også omfatter rapportering. Dette innebærer blant annet arbeidet med å få en felles forståelse av betydningen av rapportering i organisasjonen.

Besvarelsen av problemstilling 2 er eksemplifisert gjennom erfaringer tilknyttet gjennomføringen av SINTEF prosjektet Smartere Sammen. Gjennom empiri fant jeg i hovedsak fire viktige erfaringer relatert til endring av sikkerhetskultur.

Forankring i ledelsen

Ledelsens motivasjon og forpliktelse til endringsprosessen er av uvurderlig betydning for at endringsprosjektet skal lykkes (Reason, 1997). Denne erfaringen har også prosjektteamet bak Smartere Sammen og deltakerne i prosjektet fått. Underveis i gjennomføringen ble det foretatt et operatør og ledelsesskifte. Dette skapte mye usikkerhet rundt gjennomføringen og for det videre arbeidet med prosjektet.

Kommunikasjon og informasjonsflyt

En annen utfordring for gjennomføringen av endringsprosessen er mangel på kommunikasjon og informasjon (Serck-Hanssen, 2002b). I en tidlig fase av prosjektet synes ledelsen både hos operatør og kontraktør at det var vanskelig å formidle verdien av prosjektet til sine ansatte. De følte at prosjektet møtte motvilje og skepsis. Dette endret seg etter hvert som prosjektet tok form og det ble skapt en felles forståelse for prosjektet.

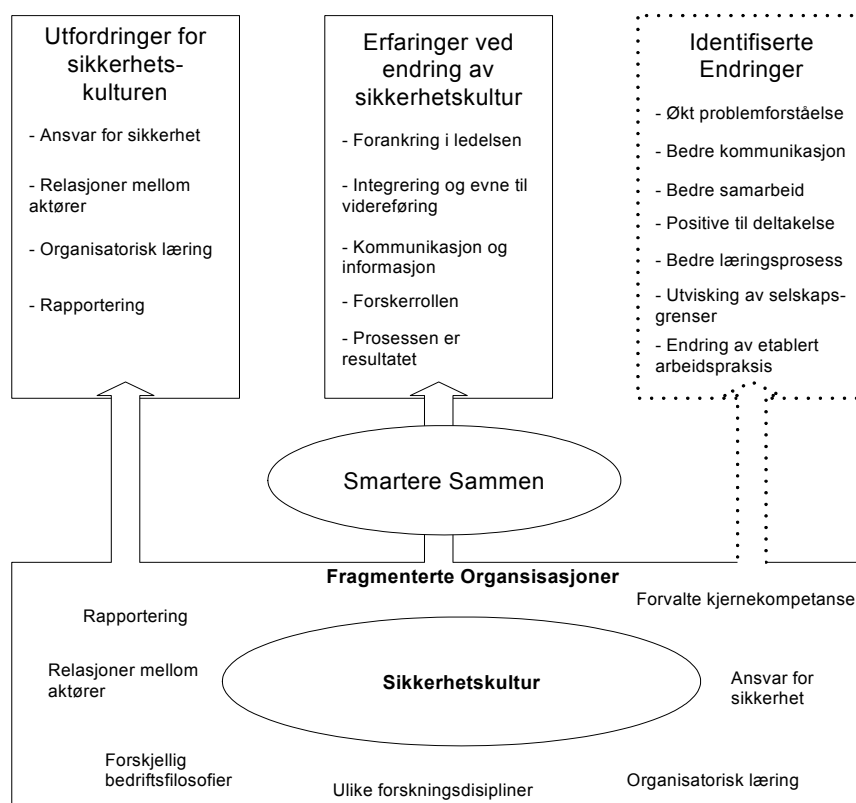
Forskerrollen

En forsker som skal være delaktig i en endringsprosess, må forstå hvem aktørene og deltakerne er, deres omgivelser og arbeidssituasjon (Lindøe, 1997). I følge forskerne fra Smartere Sammen er de største utfordringene relatert til forskerrollen å forstå de ulike operasjonene som foregikk ute på plattformen, opparbeidelse av et tillitsforhold og det å forstå ”stammespråket” i organisasjonen.

Integrering og videreføring

Hvor vellykket et endringsprosjekt vil være avhengig av hvor godt organisasjonen klarer å videreføre det de har lært. Deltakerne i prosjektet mente de ville ha god mulighet til å videreføre det de hadde lært, fordi de hadde fått være med gjennom hele prosessen. Det var imidlertid interessant å se at ledelsen trakk frem at de som ikke hadde vært med i prosjektet kunne påvirke resultatet av prosjektet. De mente at manglende motivasjon hos disse kunne gi negative konsekvenser for hele prosjektet. Utskiftning av personell og ledelse ble også trukket frem som en stor utfordring for videreføring og integrering.

Resultatene fra hele studiet kan oppsummeres i Figur 9.1.



Figur 9.1: Resultat av studiet

Figuren illustrerer de fragmenterte organisasjoners påvirkning på sikkerhetskulturen. Utfordringene for sikkerhetskulturen som er kartlagt i undersøkelsen er presentert i en egen rute. Det samme gjelder for de erfaringene som knytter seg til endring av sikkerhetskultur gjennom prosjektet Smartere Sammen.

Har Smartere Sammen med sin forskningsmetodikk lyktes i å endre sikkerhetskulturen? En kulturendring tar lang tid, opp til flere år. I følge Scheins (1992) nivådeling av kulturen, må de grunnleggende antagelsene endres før man har fått en ny kultur. Denne endringen må skje gjennom et samspill mellom de ulike aktørene og deres felles erfaringer.

For denne oppgaven vil en endring i sikkerhetskultur bety at det har forekommet en endring i samarbeidsmønstrene. Relatert til Argyris' og Schöns handlingsteori (Argyris og Schön, 1996) må de nye samarbeidsmåtene automatiseres før det har forekommet en kulturell endring. Det betyr at handlingsmåtene må endres fra en uttalt teori til en bruksteori. Sett i forhold til Rasmussens (1997) sosiotekniske system, skal denne kulturendringen foregå i en

meget dynamisk setting. Mange faktorer vil påvirke kulturendringen og virkningen av dette vil ikke være mulig å se før etter lang tid.

Jeg spurte likevel mine informanter om hvilken innvirkning de mente Smartere Sammen har hatt på deres arbeidssituasjon, og om det har forekommet noen endringer som en følge av prosjektet. De gav uttrykk for at de har blitt flinkere til å snakke sammen, de har fått forbedret problemforståelse og de synes selv at samarbeidet er bedre. Forskerne på sin side mener at de har fått en bedre læringsprosess og at kommunikasjonen på tvers av selskapsgrensene er blitt bedre. I den prikkete ruten i Figur 9.1 er deltakernes utsagn presentert. Ruten er prikket fordi det på det nåværende tidspunkt er for tidlig å si noe om disse observerte endringene er kulturelt betinget. Ut fra de svar som er gitt kan det imidlertid se ut som Smartere Sammen har hatt positiv innvirkning på samarbeidsmønstrene og med det gitt sikkerhetskulturen et lite løft (Jevnfør Tabell 8.3, spørsmål 38).

9.2 Metodiske betraktninger

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har det vært en rekke forhold som har påvirket resultatene av prosjektoppgaven. Underveis har jeg hatt arbeidsplass i SINTEF miljøet og har derfor vært i nær kontakt med både forskere og informanter. Fordelene med denne nærheten til informasjonskildene har vært den uformelle tonen og muligheten til å ta en tur innom kontorene for en oppklarende prat. Dette har vært av uvurderlig betydning i gjennomføringen av oppgaven.

Jeg har imidlertid vært bevisst problemstillinger knyttet til for stor nærhet, og prøvd å få den nødvendige distanse gjennom valg av blant annet veiledning, og hvordan jeg har stilt mine spørsmål. Jeg har hatt to veiledere gjennom arbeidet med prosjektoppgaven. Den ene er ansatt ved NTNU og har således god distanse fra prosjektet Smartere Sammen. Den andre veilederen min er fra SINTEF miljøet, men har hatt lite med Smartere Sammen å gjøre. Gjennom intervjuguiden har jeg stilt spørsmål som har fått informantene til å tenke uavhengig av Smartere Sammen, ved at de har måttet besvare spørsmål om egne valg og hvordan de ønsker å arbeide videre med problemstillingene³⁴. Jeg har også forsøkt å opprettholde distansen ved at problemstillingene besvares og diskuteres ut fra forskningslitteratur i tillegg

³⁴ Se for eksempel spørsmål 20, 32 og 39 i intervjuguiden i vedlegg I.

til empirien som har fremkommet gjennom intervjuene. Resultatene jeg har kommet frem til er også sammenlignet med andre undersøkelser der det har vært naturlig.

I kapittel 6.2.3 poengterte jeg at informantene som er brukt i informantintervjuene er tidligere deltakere i Smartere Sammen, og at dette har hatt innvirkning på de svar som er gitt. Jeg har i ettertid sett at jeg burde ha intervjuet personer som var mer perifer i forhold til Smartere Sammen. Flere forhold har imidlertid spilt inn relatert til dette. Mange av personene som er tilknyttet boreoperasjoner på Snorre TLP har vært deltakere i prosjektet og det har ikke vært mulig å få tid til å lete opp dem som kunne operert som de kritiske røstene i utvalget. I tillegg har det tidsmessige omfanget av denne oppgaven lagt begrensinger på hvor mange intervju det har vært mulig å gjennomføre.

Gjennom å finne balansen mellom nærhet og distanse til mine forskningsobjekt, har jeg fått muligheten til å få det beste fra to verdener: Jeg har hatt en nærhet som har stilt meg i en gunstig posisjon med hensyn til informasjonsinnsamling, samtidig mener jeg at jeg har holdt den nødvendige distanse for å kunne besvare problemstillingene.

10 KONKLUSJON

10.1 Konklusjon

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har det skilt seg ut fire viktige utfordringer for sikkerhetskulturen. Disse utfordringene knytter seg til hvordan ansvaret for sikkerheten blir ivarettatt i organisasjonen, hvor gode relasjonene er mellom de ulike aktørene, organisasjonens evne til læring og organisasjonens holdninger til rapportering. Sikkerhetskulturen har blitt definert som et uttrykk for hvordan medlemmene i organisasjonen samhandler i forhold til sikkerhet. De fire overnevnte utfordringene vil påvirke hvor godt dette samarbeidet vil være og vil derfor påvirke sikkerhetskulturen i organisasjonen.

SINTEF prosjektet Smartere Sammen har blitt brukt som eksempel på hvordan sikkerhetskulturen kan endres. Spesielt er erfaringene fra gjennomføringen av prosjektet trukket frem i oppgaven. Solid forankring og ansvarliggjøring på alle nivåer i organisasjonen må til for å kunne gjennomføre endringsprosesser. De ansatte må involveres og medvirke i gjennomføringen for at prosjektet skal kunne videreføres i organisasjonen. God kommunikasjon og informasjon er av stor betydning for å skape en felles forståelse av prosjektet. Sist men ikke minst må forskerne være klar over sin rolle i prosjektet, og de utfordringer det medfører å skulle gjennomføre endringsprosjekt i fragmenterte organisasjoner.

10.2 Videre forskning

Etter å ha skrevet en prosjektoppgave innen temaet sikkerhetskultur og endring, er det min oppfatning at det til nå er gjort for lite forskning innen området. Denne oppfatningen bygger på at det har vært vanskelig å finne forskningslitteratur som spesifikt omhandler sikkerhetskultur og endringsprosesser.

Underveis i mitt prosjektarbeid har det dukket opp nye interessante problemstillinger. Avgrensningen av oppgaven har imidlertid gjort at det ikke har vært mulig å besvare disse her. Jeg anser disse problemstillingene for å være så interessante at de kan foreslås til områder for videre forskning:

- Mindre kontraktørselskap har ikke verneombud på plattformen. I kapittel 7.3 ble det stilt spørsmål om denne distansen til verneorganisasjonen vil ha innvirkning på

hvordan små kontraktørselskap opplever HMS-arbeidet. Hvilken innvirkning dette vil ha på sikkerhetskulturen vil være et interessant tema for videre forskning.

- De ansatte oppfatter at ledelsen tar de fleste avgjørelser relatert til sikkerhet. Ledelsen på sin side mener at de oppfyller kravene til arbeidstakermedvirkning. En utdypning av disse forholdene bør være et relevant tema for videre forskning (se kapittel 7.6.3).
- Det ser ut til å være ulike holdninger til rapportering avhengig av hvilken stilling og hvilket selskap de ansatte kommer fra. Et interessant tema for videre forskning kan være å finne ut hvilke betingelser som er avgjørende for om de synes rapportering er viktig eller ikke.

11 LITTERATURLISTE

11.1 Bibliografi

Alteren, B., 1999; *The Safety Element Method – an approach to improving safety in the mining industry*. Doktoravhandling, NTNU.

Argyris, C., Schön, D. A., 1996: *Organizational Learning II*. Addison Wesley, 1996.

Askevold, E. O., Gjelsvik, M., Steineke, J. M., 1999: *Breaking up is hard to do: Organisational learning and Outsourcing in the Norwegian Oil Industry*. Rogalandsforskning, 1999.

Baram M., 1998: *Process Safety Management and the implications of organisational change*, Safety Management – The challenge of change, Ch. 11, Elsevier Science Ltd. 1998.

Bengtsson, L., Berggren, C., 2001: *Outsourcing av produktion og dess betydelse för industriföretagens förnyelse och utvecklingsförmåga*, Prosjektbeskrivning, Högskolan i Gävle og Lindköpings Universitet.

Bergersen, C., 2002: *Sikkerhetskultur i endring*. Litteraturstudium i forbindelse med sommerjobb hos SINTEF Teknologiledelse, avdeling Sikkerhet og Pålitelighet.

Cooke, F. L., Earnshaw, J., Rubery, J., 2001: *Contracts, cooperation and employment relationships: working in a multi-employer environment*, <http://www.ms.rhbc.ac.uk/lp2001/lpfooke.htm> , University of Manchester, 2001.

Fischer, G., Sortland, N., 2001: *Innføring i organisasjonspsykologi*. Universitetsforlaget.

French W. L., Bell, C. H., 1995: *Organizational Development. Behavioural Science Interventions for Organizational Improvement*. Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.

Glendon, A. I., Stanton, N. A., 2000: *Perspectives on safety culture*, Safety Science, Vol. 34, No. 1-3, 2000.

Greenwood, D. J., Levin, M., 1998: *Introduction to Action Research*. SAGE Publications.

Guldenmund, F. W., 2000: *The nature of safety culture: a review of theory and research*, Safety Science, Vol. 34, No. 1-3, 2000.

-
- Guttormsen, G., 2001: *Å gjennomføre endringstiltak i organisasjoner*. Arbeidsnotat SINTEF.
- Hale, A., 2000: *Culture's Confusions*, Safety Science, Vol. 34, No. 1-3, 2000.
- Hauge S., Jersin, E., Westby, O., 1999: *Trender i petroleumsvirksomheten – hvordan kan de innvirke på risikobildet?*, SINTEF rapport, 1999.
- Haukelid, K., 2001: *Oljekultur og sikkerhetskultur*, Arbeidsnotat, Universitetet i Oslo 2001.
- Hjelvik, Gjert Magnus, 2001: *Outsourcing inn – sikkerhet out?*, Hovedoppgave, Høgskolen i Stavanger, 2001.
- Hovden, J. 1992: *A perspective on safety management*. Paper for the Russian Academy of Science, Moscow.
- Hovden, J., 1997: *SHE Management of organisations: Different approaches and frames*, SHE Management Book, Ch. 1, Working draft.
- Kjellén, U., 2000: *Prevention of Accidents Through Experience Feedback*, Taylor & Francis
- Lindøe, P., 1997: *Endringsagenter og forskere*. Rapport Rogalandforskning, 1997.
- Moxnes, P., 1995: *Opplæringsmetoder i næringslivet – en sammenligning og evaluering*. Utgivelse: Forlaget Paul Moxnes.
- Møklebust, T., 2002: *HMS – arbeidet under endring: Konsekvenser for verneorganisasjonen*. Hovedoppgave, Institutt for Industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU.
- NOPEF, 2002: *Markedsliberalismen er helsefarlig*, Artikkel i NOPEF Aktuelt, <http://www.nopef.no/art.asp?art=4037>.
- OLF, 2000: <http://www.olf.no/norsok/>
- Oljedirektoratet, 2001: *Utvikling i risikonivå – norsk sokkel*. Fase 2 – 2001.
- Oljedirektoratet, 2003: *Sokkelspeilet – Norsk Oljetidsskrift*. Nummer 1 2003.
- Pidgeon, N., 2001: *Safety culture: Transferring theory and evidence from major hazards industries*. Behavioural Research in Road Safety: 10th Seminar.
-

- Prahalad, C. K., Hamel, G., 1990: *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June 1990.
- Rasmussen, J., 1997: *Risk Management in a dynamic society: A modelling problem*. Safety Science, vol. 27, no 2/3, p. 183-213, 1997.
- Reason, J., 1997: *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing Limited 1997.
- Ringdal, K., 2001: *Enhet og Mangfold*, Fagbokforlaget 2001
- Rosness, R., 2003: *Safety culture: Yet another buzzword to hide our confusion?* SINTEF Industrial Management 2003.
- Rosness, R., Guttormsen, G., Steiro, T., 2002: *A position paper on safety culture*, SINTEF Industrial Management 2002.
- Schein, E. H., 1992: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Brass 1992.
- Serck-Hanssen, C., 2002): *Methodology for change – Results from a workshop on safety and organisational change*. Safe Change – Methodology on Change in Norwegian Oil Industry, Det Norske Veritas, 2002.
- Stortingsmelding nr. 7 (2001 – 2002): *Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*, Det Kongelige Arbeids- og Administrasjonsdepartement.
- Westrum, R., 1992: Paper: *Cultures with Requisite Imagination*. Hopkins, V. D., et al., 1993: Verification and Validation of complex systems: Human Factors Issues, p. 401-416.
- Øen, P. E., 2000: *Muligheter og begrensninger ved outsourcing av vedlikehold i oljebransjen*. Hovedoppgave, Høgskolen i Stavanger, 2000.

11.2 Lovverk

- Oljedirektoratet, 2001: *Forskrift om Helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten (Rammeforskriften)*.

VEDLEGG

Vedlegg I: Intervjuguide

Dette intervjuet gjennomføres som en del av datainnsamlingen til mitt fordypningsemne med tema *Endring av sikkerhetskultur i fragmenterte organisasjoner*. Med fragmenterte organisasjoner, menes organisasjoner hvor det i større eller mindre grad blir benyttet outsourcing av tjenester. Fordypningsemnet er et 5 vekttalls prosjekt i 9. semester ved sivilingeniør utdanningen ved NTNU. Fordypningsemnet søker å besvare følgende to problemstillinger:

1. Hvilke utfordringer kan sikkerhetskulturen møte i fragmenterte organisasjoner?
2. Hvordan kan sikkerhetskulturen endres i fragmenterte organisasjoner?

For å få svar på disse spørsmålene er både forskere fra SINTEF, som var med som facilitatorer i Smartere Sammen, og representanter fra plattformen blitt kontaktet. Gjennom intervjuet er det ønskelig å få bedre innblikk i hvordan en gjennom prosjekter som Smartere Sammen kan arbeide med sikkerhetskultur.

Deltakelse og involvering

1. Hvilken forbindelse har du til Snorre TLP? (arbeidsoppgaver, stilling, fagforening/verneombud)
2. På hvilken måte var du involvert i Smartere Sammen prosjektet til SINTEF? (ansvarsområder, oppgaver, deltagelse, type bidrag)
3. Informantenes oppfatning av sin egen rolle og betydningen av denne i prosjektet:
 - a. Til de ansatte/ledelsen: Hvorfor tror du at akkurat du ble involvert i prosjektet?
 - b. Til SmS forskerne: Hva føler du at din rolle har betydd for prosjektet?

Utfordringer for sikkerhetskulturen: det generelle sikkerhetsarbeidet på plattformen

4. Hvem tar ansvaret for HMS i det daglige på plattformen?
5. Hvordan føler du at sikkerhetsarbeidet på plattformen blir prioritert? Stikkord: Endring før/nå, målkonflikter i forhold til økonomiske forhold.
6. Er enkelte selskap flinkere til å prioritere sikkerhetsarbeid enn andre? Stikkord: operatørselskap vs. kontraktørselskap
7. Føler du at ledelsen er mer interessert i å kommunisere HMS relaterte spørsmål nå i forhold til tidligere?

8. Er enkelte selskap flinkere til å kommunisere HMS relaterte spørsmål enn andre?
Stikkord: kontraktørselskap vs. operatørselskap.
9. Hvordan er holdningene til opplæring og kompetanseheving relatert til sikkerhet i organisasjonen? Har disse holdningene endret seg etter Smartere Sammen? Stikkord: tar mye fritid, sett på som en belastning snarere enn nyttig.
10. Hvordan er holdningene til rapportering i organisasjonen?
11. Hvordan belønner ledelsen godt sikkerhetsarbeid på plattformen?
12. Hvordan håndterer organisasjonen målkonflikter mellom sikkerhet og konkurrerende hensyn? Stikkord: inntjening, regularitet og utbyggingstider?
13. Hvilket utbytte har du av møter som tar opp HMS relaterte saker?
14. Hvordan opplever du at samarbeidet er mellom:
 - a. ansatte fra samme kontraktør selskap?
 - b. ansatte fra ulike kontraktør selskap?
 - c. ansatte fra kontraktørselskap og ansatte fra operatørselskap?
 - d. Ser du noen forskjell i samarbeidsmønstrene mellom de ulike kategoriene over?
15. Hva ser du av endringer i måten å samarbeide på, på plattformen?
16. I hvor stor grad blir arbeidstakerne tatt med på råd når det tas avgjørelser med betydning for sikkerhet?

Smartere Sammen – om gjennomføringen av prosjektet

17. Hva synes du om selve gjennomføringen av prosjektet Smartere Sammen?
18. Møtte dere noen utfordringer underveis? Trekk frem eksempler.
19. Kan du nevne noen positive erfaringer fra gjennomføringen av prosjektet?
20. Kan du på samme måte trekke frem noe du opplevde som negativt? Er det noe ved gjennomføringen av prosjektet du kunne tenkt deg at hadde blitt gjort annerledes?
21. Hva føler du at du fikk igjen for å være med på prosjektet?

-
22. Har du vært med på andre forskningsprosjekt som dette tidligere?
 23. Hva synes du om denne måten å jobbe med sikkerhetsrelaterte temaer, kontra spørreskjemaer, holdningskampanjer, ledelsesstyrte tiltak?
 24. Kunne du tenke deg å være med på et lignende prosjekt siden, men i en annen sammenheng?

Smartere Sammen –håndtering av utfordringer

På cruisene ble det kartlagt en rekke utfordringer for sikkerheten og effektiviteten knyttet til boreoperasjoner.

25. Hvilken innvirkning mener du at disse utfordringene har på sikkerhetskulturen?
26. Hvordan har dere arbeidet videre med disse utfordringene?
27. Hva ser dere av resultater i dette arbeidet nå?
28. Hva mener du om denne måten å arbeide på?

Sikkerhetskultur – utfordringer fragmenterte organisasjoner

29. Hva legger du i begrepet kultur? Stikkord; holdninger, verdier, innstilling til, måter å arbeide sammen på, hva som vurderes som rett eller galt i et miljø.
30. Styres alle uavhengig av hvilket selskap de kommer fra, av hver sin spesifikke organisasjonskultur, eller finnes det en felles organisasjonskultur?(følelsen av det)
31. Hva betyr sikkerhetskultur for deg? Hva legger du i begrepet?
32. Hva mener du er de største utfordringer for sikkerhetskulturen i oljebransjen/i de arbeidsoppgavene du har?

Endringer

33. Hvordan berører Smartere Sammen de arbeidsprosessene du deltar i nå?
34. Har det forekommet noen endringer i arbeidsmåtene deres den siste tiden?
35. Betydning av prosjektet for de som ikke har vært deltagende:
 - a. For de ansatte: Hvilken betydning tror du Smartere Sammen har hatt for de av dine kollegaer som ikke har vært deltagende i prosjektet på samme måte som deg?
 - b. For ledelsen/SmS forskerne: Hvilken betydning tror du Smartere Sammen har hatt for de av de ansatte som ikke har vært deltagende i prosjektet?
36. Hva har Smartere Sammen betydd for dere
 - a. på kort sikt?

b. på lang sikt?

37. Tenk deg perioden etter at Smartere Sammen er ferdig på plattformen, hva tror du om de ansattes evne til å fortsette å bruke det de har lært under gjennomføringen av prosjektet?
38. Hvilken innvirkning har Smartere Sammen hatt på sikkerhetskulturen på Snorre TLP? Tror du det har forekommet noen dypere kulturelle endringer?
39. Hva mener du må til for å kunne bedre sikkerhetskulturen ytterligere – og ikke bare opprettholde den slik den er på dagens nivå?

Noe å tilføye?