

Oljekultur og sikkerhetskultur

Arbeidsnotat av forsker Knut Haukelid ved Senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK)
Universitetet i Oslo, juni 2001

Innledning

Den 20. april i år kunne vi lese følgende i Stavanger Aftenblad: "**Høyere risiko i oljevirkksomheten** Oljedirektoratet roper varsku: Utviklingen for sikkerheten på norsk sokkel synes generelt negativ de siste to årene. Ikke på noen områder har det skjedd en forbedring."

Det som her ble gjengitt, var essensen av et pilotprosjekt som Oljedirektoratet (OD) hadde jobbet med det siste året. Resultatene fra dette prosjektet viser blant annet at det de siste årene har vært en økning i antall olje- og gass-lekkasjer, i antall "brønnspar" (tap av brønnskontroll), i antall kollisjoner mellom supplyfartøy og plattformer og at frekvensen av alvorlige personskader er klart høyere de to siste årene enn for gjennomsnittet de siste ti årene. I rapporten står det også at det eksisterer svært forskjellige virkelighetsoppfatninger med hensyn til sikkerheten innen bransjen og at tilliten mellom partene er lav.

Dette prosjektet satte på mange måter punktum for en lang og svært bitter strid mellom partene i synet på risikoutviklingen i oljevirkksomheten. Fagforeningene hadde i lang tid hevdet at utviklingen gikk i feil retning og at sikkerheten var på et lavmål. I sitt syn fikk fagforeningene støtte fra forskjellige forskningsmiljøer. Flere direktører hevdet på sin side at sikkerheten aldri hadde vært bedre. Striden toppet seg sommer 2000 med noen svært krasse avisskriverier, samt et brev fra OD til oljeselskapene der det ble påpekt at OD og oljeselskapene nå hadde forskjellige virkelighetsoppfatninger. Det hele kulminerte med en dødsulykke på Oseberg på selveste julaften, der en mann ble klemt i hel under et hiv med tunge rør.

I media ble denne ulykken slått stort opp og i flere uker ble det fokusert sterkt på sikkerheten i oljevirkksomheten. Særlig fikk Norsk Hydro gjennomgå, og direktør Myklebust måtte flere ganger rykke ut for å forsikre pressen om at selskapet tok sikkerheten på alvor. Verken avisene eller fagforeningene slo seg helt til ro med dette, og det ble skrevet og sagt mye om "ukultur", "uheldig bedriftskultur", "sviktende ledelseskultur" og "dårlig sikkerhetskultur".

Samtidig hadde man i Oljedirektoratet fattet en stor interesse nettopp for begrepet "sikkerhetskultur", og i oljevirkksomheten har vi nå fått en egen paragraf om dette (ref. §22 i Rammeforskriften). Der heter det at den ansvarlige skal fremme en sikkerhetskultur som omfatter alle områder og at alle skal ta ansvar for HMS.

Nå definerer man ikke begrepet nærmere, men tankegangen er tildels inspirert av kjernekraftindustrien. Etter Chernobyl-katastrofen fikk man en stor interesse for begrepet sikkerhetskultur og man har forsøkt seg på en del forskjellige definisjoner. Også i en del forskningsmiljøer er interessen for begrepet sikkerhetskultur stor, og vi har fått en rekke bøker og artikler der man diskuterer betydningen av dette begrepet. Foreksempel skriver James Reason følgende: "*Few phrases occur more frequently in discussions about hazardous technologies than safety culture. Few things are so sought after and yet so little understood.*" (1997:191)

Vi ser altså at interessen for begrepet "sikkerhetskultur" er stor, og spørsmålet er da: Hva mener vi med dette begrepet? Hvordan kan vi kartlegge det? Og er det mulig å "måle" en sikkerhetskultur". Mye av denne diskusjonen minner om den store interessen for begrepet bedriftskultur som vi hadde

på 80-tallet (og sikkerhetskultur bør selvfølgelig utgjøre en viktig del av en bedriftskultur). Før jeg sier noe mer om sikkerhetskultur eller oljekultur, skal vi derfor ta et tilbakeblikk på denne debatten.

1.1 Kulturforståelser

Tradisjonelt har kultur vært et nøkkelbegrep innen faget antropologi, men de siste de år har andre fag også tatt i bruk kulturbegrepet, og særlig har vi sett en stor interesse for fenomenet "bedriftskultur". For mange antropologer er denne populariseringen og fokuseringen på kultur interessant, men også noe urovekkende. Spørsmål man stiller seg er: Hvorfor denne plutselige og voldsomme interessen for kultur? Hvilke problemer er det teorier om bedriftskultur skal løse? Hvilke spørsmål stiller de og hvilke svar gir de? Og som vi skal se synes antropologer å ha en annen forståelse av hva kultur er enn mange ledelses- og organisasjons-teoretikere. Særlig synes mye av "management-litteraturen" å ha en mer instrumentell (og kanskje overfladisk?) måte å forstå begrepet på.

Det er med andre ord nødvendig med flere avklaringer. Først skal vi se nærmere på den store interessen vi har fått for fenomenet "bedriftskultur". Deretter følger en utdypende kulturdiskusjon, hvor jeg går nærmere inn på hva enkelte sentrale antropologer legger i kulturbegrepet. Avslutningsvis skal vi se hvilke implikasjoner de antropologiske innsiktene har for forståelsen av bedriftskultur og sikkerhetskultur.

1.2 Bedriftskultur - et populært begrep

På åttitallet fikk man en voldsom interesse for bedriftskultur og dens betydning for ledelse. Det ble utgitt flere populærvitenskapelige bøker, hvorav *In Search of Excellence* (Peters & Waterman 1982) og *Corporate Cultures* (Deal & Kennedy 1982) er to av de mest kjente. Bøkene beskriver hva som kjennetegner vellykkede bedrifter og hvorledes disse fungerer, og de ble bestselgere både i USA og Norge. Forfatterne var tilknyttet det kjente konsulentfirma McKinsey, og bøkene ble gjengangere på seminarer om ledelse. Ganske snart fikk man norske varianter over de samme tema (som f.eks. Hennestad 1987 og Bang 1988).

Hovedbudskapet i disse bøkene er at det er bedrifter med en "sterk kultur" som gjør det godt. Dette koples til verdidrevet ledelsesengasjement med stor vekt på grunnleggende verdier og felles mål. Ved å henlede oppmerksomheten på hvilket viktig styringsverktøy kultur kan være, vil man gjøre kultur til en kontrollmekanisme og et alternativ til andre kontrollformer i en organisasjon. En grunn til dette var og er de omstillingsproblemene som vestlig industri gjennomgår, og hvor ledere på alle plan har en erkjennelse av at store organisasjoner ikke kan styres gjennom detaljerte instruksjoner og regler (byråkratisk kontroll), men gjennom felles mål og verdier (kulturell kontroll). En slik forståelse impliserer at kultur er "noe" som kan avgrenses og styres. I hvilke grad dette er mulig, eller etisk forsvarlig, skal jeg komme tilbake til.

Et positivt trekk som går igjen i flere av disse bøkene er en vektlegging av de ansatte som bedriftens største ressurs. Viktige sider i et arbeidsmiljø, som trivsel og gode sosiale relasjoner nevnes ofte. I dette synet inngår det også en erkjennelse av at verken organisasjoner eller mennesker er fullstendig rasjonelle, og at man dermed må ta hensyn til de mer følelsesmessige sider (ofte betegnes dette dessverre som "irrasjonelle" sider) ved menneskelig samhandling. Ved å fokusere på slike faktorer, bør det være mulig å øke både trivsel, sikkerhet og produksjon i en bedrift.

I mye av denne litteraturen vektlegger man også ledelsens betydning for bedriftskulturen. Dette er uten tvil viktig, og dessverre er ledelse et område som særlig norske samfunnsvitere (og organisasjonsteoretikere) med stor flid har unngått. At man misliker et sosialt fenomen er for så vidt

greit, men når slike personlige **og kulturelle** preferanser fører til en neglisjering av viktige faktorer, blir resultatet bare dårlige analyser og en svak organisasjonsforståelse. Ledelse er og blir viktig for organisasjoners ve og vel. Det er altså flere positive trekk ved managementlitteraturen, og man kan bare håpe at ledere på alle plan får med seg dette. Samtidig er det også flere grunner til å stille seg noe skeptisk til en del av disse "teoriene".

For det første har man nok en noe overdreven tro på hva ledere kan utrette. For eksempel påpeker Sørhaug (1992:2) at foruten å være dårlig, er denne litteraturen skamløst ukritisk, henrykt konstruktiv, og at troen på det gode lederskaps muligheter er gjennomgående uhemmet. At ledelse er viktig (noe som Sørhaug også understreker) er én ting. At den betyr **alt**, er feil. Det er nok av eksempler på at ledere kommer og går, mens bedriftskulturen består. Et annet problem ved denne litteraturen er den manipulative tankegang som mange av forfatterne legger for dagen. I en litteraturstudie av tre av de mest kjente bøkene innenfor dette feltet (*In Search of Excellence, Corporate Cultures og Theory Z*), fant Woll (1986) at det er en motsetning mellom det positive menneskesyn som preger bøkene, og det språk som blir brukt. Woll hevder (1986:116) at uttrykk som "utnytte", "press", "gjøre bruk av", "få de ansatte til å tro", "illusjon av kontroll" o.l. er vanlig i disse teoriene, og han stiller seg undrende til hvordan en så utilslørt språkbruk ville virke hvis den ble lagt frem for de ansatte i de "fremragende selskapene". Dette forholdet er påpekt av flere. For eksempel bemerker Sejersted etter en nærlæsing av *In Search of Excellence* at "forfatterne i realiteten anbefaler at man samtidig skal hjernevaske sine ansatte, og behandle dem som individer. Den mulige konflikt mellom disse to strategier diskuteres ikke" (1993:2). Dette er en kritikk jeg langt på vei må si meg enig i. Det er et språk og en argumentasjon i flere av disse bøkene som det umulig kan være meningen at de ansatte skal lese eller høre enten man bor i USA, Japan eller Norge.

Likeledes viser forfatterne en påfallende laber interesse for det "sosiale rom" som omgir bedriftene. Markedet og andre konkurrenter blir nevnt, men forholdet til samfunnet, myndigheter og fagforeninger blir i liten grad diskutert. Det er mulig at dette spiller en mindre rolle i USA, men i Norge vil det være utenkelig å utelate slike faktorer fra analysen.

Japansk innflytelse

Det som også synes klart er at mye av det som er skrevet om bedriftskultur og ledelse på 1980-tallet, er påvirket av japansk bedriftsfilosofi. Det som kjennetegner denne filosofien og den suksess den har hatt, er nettopp fokuseringen på de ansatte som bedriftens viktigste ressurs og produksjonskraft. Stikkord her er medvirkning, kvalitetssirkler, lojalitet, samhørighet, familiefølelse, konsensus, evnen til å jobbe i "team" osv. Dette er utvilsomt viktige faktorer som har bidratt til den enorme fremgangen i japansk økonomi, og vestlige bedrifter kan ha mye å hente her.

Samtidig er det gode grunner til å se på enkelte sider ved japansk arbeidsliv med kritiske øyne. Mens forfattere som Benterud (1983) og Ouchi (1981) legger vekt på de positive sidene, er andre mer opptatt av den beinharde disiplinen, den totale konformiteten og de lange arbeidsdagene som er en realitet for japanske arbeidere og funksjonærer. Forurensning og stress hører også med til dette bildet, og i den senere tid har en tidlig død grunnet overarbeid, såkalt "karoshi", blitt mer og mer vanlig. Japaneren Kamata, som jobbet for Toyota, har i kritiske ordlag sammenlignet arbeidsplassen og firmapensjonatet med en militærleir. Han hevder at arbeidernes liv bokstavelig talt er bundet til samlebandet, som går dag og natt, hverdag som helligdag, og at svært få tør å ta lovfestet ferie. Hans kommentar til denne arbeidsformen er: "this is a nightmare that I have lived, and the anger will not go away" (Kamata, 1982:203-211).

I en mer balansert bok om Japan hevder Kalland (1986) at "lær-av-Japan"-predikantene ofte har sin erfaringsbakgrunn i delegasjonsreiser til suksessbedrifter som Mitsubishi, mens skeptikerne prøver å få verifisert sine teorier ved å oppsøke dagarbeidere og småbedrifter med dårlige arbeidsforhold. Poenget til Kalland er at Japan er begge dele, og at man skal være forsiktig med bombastiske

uttalelser om "Den Japanske Bedriftskultur".

Samtidig er det også forholdsvis innlysende at mange av de tiltak som iverksettes i japansk industri, ikke hadde vært ønskelig eller mulig i Norge, og det nettopp pga. **kulturelle forskjeller**. Kondo (1990) har f.eks. en levende beskrivelse av et etikk-kurs for arbeidere som hun deltok på. I store trekk gikk kurset ut på å disiplinere den enkelte arbeider til større innsats, og flere av tiltakene vil være ydmykende, ekstreme og til dels latterlige sett med vestens øyne. Man skal tåle smerte som f.eks. stokkeslag, løpe barbeint på grov grus, sitte i vonde stillinger på hardt underlag, ta iskalde bad, utføre monotone og ensformige arbeidsoppgaver, stå grytidlig opp, hedre mor og far, samt arbeidsgiver og fedreland. Selvopptatthet og egoisme er fy-ord, individualisme er bannlyst og man skal gi alt for gruppen. Selv om mange av deltakerne var skeptiske til kurset på forhånd, og selv om Kondo også understreker at noen av deltakerne i ettertid kunne fleipe med de verdiene som kurset fremhevet, så hadde kurset en sterk virkning på de fleste av deltakerne. Og selv om Kondo forsikrer oss om at japanske arbeidere ikke er "roboter", så virker kurset nettopp fordi det spiller på dype kulturelle og historiske røtter i det japanske samfunn. Det er rett og slett vanskelig å tenke seg et "etikkurs" gjennomført på samme måten i Norge, og det er neppe ønskelig. Med andre ord: Tiltak som iverksettes for å bedre bedriftskulturen verken kan eller bør betraktes løsrevet fra den nasjonale kultur. En slik overgripende kultur er både en "klangbunn" og et rammeverk for hva som er mulig å gjøre med bedriftskulturen.

Kan kultur styres?

Men la oss gå tilbake til begrepet bedriftskultur og hvorfor interessen rundt dette fenomenet ble så stor på 80-tallet. Noen av årsakene til en slik oppblomstring var økonomiske problemer i USA og Vesten, samt påvirkning fra japansk bedriftsfilosofi. Og som allerede nevnt hadde ledere på alle plan en erkjennelse av at store organisasjoner vanskelig kan styres gjennom detaljerte instruksjoner og regler, altså byråkratisk kontroll (bruk av sikkerhetsprosedyrer i oljevirkksomheten er et eksempel på dette). I praksis har det vist seg at dette er en svært tidkrevende og lite fleksibel styringsform. Innenfor fag som ledelses- og organisasjons-teori kastet man derfor sine øyne på kultur som et styrings- og kontrollverktøy. Man øynet her en mulighet for at bedrifter og organisasjoner kunne styres og kontrolleres gjennom en felles kultur.

Nå er en slik instrumentell tilnærming til kultur problematisk. For det første er det et spørsmål om det er mulig å styre kulturen i en bedrift på denne måten, for det andre om det er ønskelig fra en etisk synsvinkel. Martin (1985:95) har gitt følgende kommentar til disse spørsmålene:

"Culture cannot be managed; it emerges. Leaders don't create cultures; members of the culture do. Culture is an expression of people's deepest needs, a means of endowing their experiences with meaning. Even if culture in this sense could be managed, it shouldn't be, ... , it is naive and perhaps unethical to speak of managing culture" (Martin1985:95).

Dette er et poeng som flere har påpekt:

"Culture is not a ideological gimmick, to be imposed from above by management-consulting firms, but a stubborn fact of human social organization that can scuttle the best of Corporate plans if not first taken into account" (Reynolds i Hamada & Sibley (ed) 1994:310).

En rekke organisasjonsstudier støtter disse synspunktene. Som regel vil det være flere konkurrerende subkulturer i en bedrift, og de som jobber på "gulvet" vil ofte ha en "motkultur" som bestrider ledelsens mål og verdier. Konklusjonen fra slike studier er at en kultur ikke kan styres eller kontrolleres, men det er i en viss grad mulig å påvirke en kultur.

Hvorvidt det er moralskt riktig å påvirke en kultur, vil selvfølgelig avhenge av hva man vil oppnå og måten en slik påvirkningsprosess skjer på. Når hensikten er å skape en god sikkerhetskultur kan man selvfølgelig gå svært langt når det gjelder påvirkning og forskjellige tiltak, men også her finnes det en grense – et poeng som ikke alle sikkerhetsekspertene og ledere har fått med seg. Enkelte tiltak virker nemlig mot sin hensikt. Hvis de ansatte ikke finner slike tiltak meningsfulle, vil én følge være at man "saboterer" disse. Og det overordnede målet må jo til syvende og sist være trivsel, og ikke effektivitet som kun er et middel til å oppnå noe annet. Som Sejersted (1993) bemerker må det være noe galt eller meningsløst med et samfunn der folk stresser seg til døde for effektivitetens skyld. For mange vil nok Japan nettopp være et eksempel på et slikt samfunn.

Ser vi på selve påvirkningsprosessen kan denne foregå på mange måter. Som Sejersted (ibid) også bemerker er det kort vei fra "påvirkning" til "manipulasjon", fordi det i utgangspunktet er en asymmetri i forholdet mellom lederen og den ledede. Lederen har mer makt, og påvirkningen vil lett få karakter av bruk av mennesker. Her er det viktig at ledelsen ikke prøver å presse sine verdier og mål ned over hodet på de ansatte. En slik endringsprosess må skje gjennom samarbeid og dialog med de ansatte og ikke ved hjelp av en monolog fra ledelsens side. Gjensidig respekt er en viktig forutsetning for en slik dialog.

Men her er det også viktig å minne om at kulturinnholdet sjelden eller aldri er statisk. Kulturer endres over tid, uansett hva ledere eller ansatte måtte mene eller gjøre.

Kan kultur måles? Positivismedebatten på nytt.

Som Hamada har påpekt så kom interessen for bedriftskultur-studier på 80-tallet:

"not from industrial ethnographers who are comfortable with naturalistic, historical and qualitative research methodologies, but from management scientists and behavioural scientists who were more familiar with hypothesis-testing quantitative methodologies, in spite of the fact that they were dissatisfied with the conventional, positivistic, functional, and bureaucratic models of organization" (Hamada & Sibley, 1994:4).

Også her hjemme har vi fått flere studier og artikler (bl.a. fra LOS-programmet) om bedriftskultur, hvor stikkord som måling, kontroll og hypotesetesting går igjen. For eksempel hevder Nesheim følgende:

"Utfrå sentrale variablar som målbarhet og forutsigbarhet kan ein imidlertid spesifisera når kulturell kontroll vil vera den dominerande styringsforma for organisasjonar generelt. Ei utfordring blir å operasjonalisera dei sentrale variablene - både situasjonsfaktorer og kulturelle variablar - slik at hypotesane kan testast empirisk" (Nesheim 1989:38).

Den samme fokuseringen finner vi igjen hos Karlsen (1990). Hans prosjekt er å vise hvordan oljeselskap benytter seg av kulturell eller symbolsk ledelse med særlig vekt på bruk av myter. Karlsen hevder (med referanse til kulturanthropologen Clifford Geertz) at det er det ideasjonelle og symbolske paradigmet som synes å være det som best passer til å analysere mytenes funksjoner i oljesektoren (Karlsen, ibid:112). Men Karlsen ser et behov for å raffinere og "vitenskapeliggjøre" det begrepsapparat og den teori som finnes på området. Han legger her vekt på vitenskapelige kriterier som nomotetiske hypoteser, objektivitet, falsifiserbarhet, nytte o.l. Nå er det jo, som nettopp Geertz har påpekt, tvilsomt om kultur og kulturelle fenomener kan måles og hvorvidt man kan sette opp lover for kulturell endring i en naturvitenskapelig forstand (dvs om kulturforskning er en nomotetisk eller idiografisk vitenskap).

Det er problematisk når man vil bruke mer "naturvitenskapelig" tilnærming til fenomener som

kultur, symboler og myter. En slik sterk fokusering på målbarhet og lovmessigheter kan sikkert ha sin misjon innenfor andre deler av samfunnsvitenskapene, men innenfor kulturforskning blir slike tilnærminger mindre fruktbare. I kulturanalyser vil som regel hensikten være å oppnå en dypere forståelse for et sosialt fenomen som vanskelig kan forklares ut fra et entydig årsak/virkning forhold, ei heller måles eller testes i en eksakt forstand.

1.3 Antropologi og kultur - holisme som ideal

I tillegg til at andre fagretninger har en annen forståelse av hva kultur er, blir også antropologiske kulturanalyser gjerne fremstilt på en noe eksotisk måte i en del av organisasjonslitteraturen, noe som kan føre til en marginalisering og ufarliggjøring av faget. Et eksempel på dette finner vi i en ellers god og grundig lærebok i organisasjonsteori og ledelse skrevet av Bolman & Deal (1991). Innledningsvis peker forfatterne helt riktig på at ledere i større grad bør variere "fortolkningsrammer". Verken ledere eller konsulenter klarer å skifte slike "rammer", de mangler fantasi eller kunnskap om andre måter å tolke verden på. Bolman & Deal fremhever fire teoretiske retninger eller "rammer" som det er vanlig å velge mellom. Den første rammen kaller de for "den strukturelle ramme", som (kanskje noe uvanlig) forbindes med den rasjonelle aktør, den andre for "human-resource-rammen" med vekt på menneskenes behov i organisasjoner, den tredje for den "politiske ramme" med vekt på makt og kamp, og til slutt den "symbolske ramme" med vekt på kultur, mening og fortolkning. Og Bolman & Deal (ibid:10) påpeker at slike rammer både er rammer mot verden og linser som bringer verden i fokus. Rammer filtrerer bort enkelte ting og lar andre ting passere, og slike fortolkningsrammer er også redskaper for handling.

Jeg deler Bolman & Deal`s syn på at det er viktig å variere rammer, men når de hevder at antropologer kun er opptatt av ritualer og symboler (den "symbolske ramme"), så blir dette feil. For en antropolog vil alle disse rammene være forskjellige måter å betrakte en bedriftskultur på, og i den grad enkelte ledere kun fortolker verden gjennom en eller to av disse rammene (noe som er svært vanlig), så vil det være et kjennetegn (og et minus) ved bedriftskulturen. Denne snevre måten å forstå kulturanalyser på finner vi igjen i mange amerikanske bøker om organisasjon og ledelse. Dette kan ha sin bakgrunn i at man i USA kjenner faget først og fremst gjennom **kultur**antropologien, som (ifølge Keesing 1990) har vokst frem uten kontakt med mer generell samfunnsteori. En god kulturanalyse bør i tillegg til ritualer og symboler, også dekke forhold som organisasjon, makt, allianser, teknologi, menneskelige behov osv.

Videre hevder Bolman & Deal at "antropologer forkaster de forutsetninger om rasjonalitet som opptrer i de andre rammene" (ibid: 14). Igjen er dette i beste fall en halv sannhet, og i mange tilfeller direkte feil. Det mange antropologer gjør er å poengtere en holistisk og pluralistisk tilnærming til en kompleks virkelighet. Dette settes ofte opp mot en snever rasjonell forståelse (ref. teorier om den rasjonelle aktør), og er ikke et uttrykk eller forsvar for irrasjonalitet. I mange organisasjonstudier settes dessverre ofte rasjonalitet og irrasjonalitet opp som de to eneste måtene å forstå menneskelig oppførsel på, men i mine øyne utgjør dette kun to ekstremer. Som Allaire & Firsirotu så riktig har påpekt, er organisasjoner først og fremst "social creations and creators of social meanings"(1984:216). I organisasjoner, som ellers i dagliglivet, er det sjelden at en handling eller hendelse enten er rasjonell eller irrasjonell, derimot er en handling eller hendelse som regel **meningsfull** for de mennesker som er involvert. Fokus bør altså være på "mening", og ikke på rasjonell/irrasjonell. Foruten at denne todelingen er misvisende, kan det også få negative konsekvenser å sette opp irrasjonalitet som kjennetegn på en stor del av menneskers oppførsel, fordi man da fort tror at alt retter seg hvis bare "de andre" kan begynne å tenke "fornuftig". Det gjør de selvfølgelig ikke. Men ellers vil Bolman og Deal`s pluralistiske tilnærminger falle i god jord hos mange antropologer: enkle idéer er farlige for komplekse organisasjoner, og spesielt der hvor vi finner tekniske systemer med et stort potensiale for å gjøre skade på mennesker og miljø.

Nå finnes det mange gode studier av bedriftskultur. For eksempel har organisasjons-psykologer

gjennomført flere gode studier, hvor kultur blir behandlet som det kompliserte fenomen det er. En representant for denne gruppen vil være Schein (1987), som betrakter kultur som et mønster av grunnleggende antakelser for mestring av eksterne tilpasninger og intern integrasjon. Schein er nærmest blitt en "guru" på området, og her hjemme har han fått følge av bl.a. Bang (1988). Både Schein og Bang opererer i sine kulturanalyser på forskjellige nivåer, fra manifeste uttrykk og artifakter, til mer underliggende temaer av mer ubevisst karakter.

Men i flere av de mer populærvitenskaplige bøkene fokuserer man mest på de manifeste uttrykkene (som symboler, ritualer, historier og myter), og i mindre grad på selve innholdet (grunnleggende antakelser og verdier). Dermed får man heller ingen dypere forståelse for disse fenomenene. For eksempel lister Peters & Waterman i *In search of excellence* opp en del uttrykk for "excellence". Dette er uttrykk som i og for seg kan være gode nok, men de blir fort vage og generelle, som det å ha "nærhet til kunden". Dette er en selvfølgelighet som ingen bedriftsleder vil nekte for. Som Hepsø (1990) påpeker blir slike uttrykk bare "tomme kategorier" før man nærmere beskriver meningsinnholdet og konteksten. Likeledes blir de ferdigsydde og universelle spørreskjemaene som ofte brukes i slike undersøkelser så generelle at de blir "tomme". I sin antropologiske studie av Linjegods viser Hepsø (op.cit.) at de "klimaundersøkelsene" som ble gjennomført av et konsultantselskap ga lite ny kunnskap og at flere av de ansatte bevisst svarte villedende på spørsmålene. Det var et stort problem at konsulentene med sine spørreskjemaer ikke visste hvordan det "egentlig" var å jobbe i Linjegods og at de ikke hadde tillit blant de ansatte. Videre var det et problem at konsulenter var ute av selskapet lenge før man så hvilken virkning rådene, metodene eller konseptene har hatt i praksis.

Som påpekt har det ofte vært andre fagretninger enn antropologi som på godt og vondt har anvendt kulturbegrepet. Det Hamada (op.cit.) vil er å legitimere industriell og institusjonell antropologi innenfor studiet av organisasjonskultur, men hun finner det beklagelig at det utenfor (og noen ganger innenfor) faget eksisterer en oppfatning av at antropologer ikke har studert komplekse organisasjoner og at det antropologiske kulturbegrep ikke er anvendbart i slike studier (ref. Sackmann 1991). Hamada mener at opprinnelsen til industriell antropologi kan spores tilbake til 1930-årene (særlig Hawthorne studiene), og at antropologi kan bidra med et annet perspektiv enn tradisjonelle organisasjonsstudier, fordi faget er "cross-cultural, eclectic, and interdisciplinary" (ibid:5), og fordi antropologer prøver å fri seg fra sin egen kulturelle logikk ved å anvende prinsipper som holisme, relativisme og pluralisme (ibid:6).

At antropologer i liten grad deltok i den fornyede interessen for bedriftskultur som vi fikk på åttitallet skyldes, som Dibella (1994) påpeker, flere forhold. For det første: antropologer og ledere tilhører i utgangspunktet to forskjellige verdener (en antropolog iført dress og slips var (og er) ikke så vanlig). For det andre har ofte moderne organisasjoner ikke vært betraktet som "eksotiske" nok for mange antropologer. For det tredje vil ledere gjerne "gjøre noe" med kulturen, mens antropologen som regel kun vil prøve å forstå denne. Og til syvende og sist er det for mange antropologer et stort spørsmål **om organisasjoner utgjør kulturelle systemer** i en tradisjonell forstand. Dette er en viktig innvending, men før jeg går nærmere inn på disse spørsmålene, må vi se nærmere på hva antropologer mener med "kultur". Som vi skal se er dette en hel debatt i seg selv, da det slett ikke er noen felles enighet innen faget om hva som ligger i kulturbegrepet.

Antropologiske kulturbegrep

Som Klausen (1992) har påpekt er det viktig å skille mellom kultur som en sektor i et samfunn og kultur som et aspekt ved alle sektorer i et samfunn. Med kultur som en sektor mener vi et substansielt avgrenset felt som er adskilt fra andre sektorer som politikk, økonomi, helse, religion osv. Kultursektoren har stort sett omfattet kunstartene, samt utdanning og vitenskap. En mer folkelig betegnelse på dette vil være "finkultur". I den senere tid har vi fått mange mer eller mindre vellykkede forsøk på å utvide dette kulturbegrepet til også å omfatte mer "folkelige" aktiviteter som f.eks. idrett, hesteavl og øldriking. Om dette er en fruktbar utvidelse av kulturbegrepet skal jeg

ikke ta stilling til her. Poenget i vår diskusjon er at selv et slikt "utvidet kulturbegrep" refererer til avgrensede aktiviteter innenfor et samfunn.

Dette til forskjell fra kultur i antropologisk forstand, der kultur er et aspekt ved alle sektorer i et samfunn. Nå finnes det svært mange (og presise) kulturdefinisjoner innenfor antropologien. En vanlig antropologisk definisjon av kultur vil være det felles sett av idéer, verdier, holdninger og normer som en gruppe mennesker føler seg assosiert med, og som inngår i tradisjonsoverføring og formell sosialisering, mer eller mindre forandret over tid (ref. Klausen, *ibid*). Kultur brukt i denne betydningen av ordet er som nevnt et aspekt ved alle sider av et samfunn og får dermed innvirkning på hvordan vi driver med teknologi, politikk, økonomi, kunst osv; og sist, men ikke minst, på hvordan vi "ter oss" i det daglige liv. Kultur er med andre ord "noe" som har innvirkning på det meste, for ikke å si alt, vi foretar oss. Den avgrensning av kultur som mye av managementlitteraturen legger opp til, vil ut fra en slik forståelse være forholdsvis problematisk.

Som nevnt finnes det mange kulturdefinisjoner i antropologien, et forhold som tilsier at vi har å gjøre med et komplisert og sammensatt fenomen. Og som flere antropologer har påpekt, deriblant også Klausen (*op.cit*), er det ikke nødvendigvis slik at vi trenger ett kulturbegrep i bestemt form entall. Her er det fort gjort å tape mer i innsikt enn det man vinner i klarhet.

Derfor skal jeg snarere fokusere på forskjellige måter å forstå og bruke kulturbegrepet på, enn på "strenge" definisjoner. Noen av disse definisjonene favner vidt og inkluderer også materielle og sosiale forhold. I den forbindelse snakker man ofte om kultur som en "livsform" (f.eks. bondekultur). Men som bl.a. Geertz (1973) har påpekt, vil et slikt totaliserende kulturbegrep være av begrenset analytisk verdi, fordi det dekker "alt". Derfor bør kultur heller betraktes som et eget idésystem eller "meningssystem". Nettopp ved å skille kultur ut som et eget system, vil det være mulig å analysere endringer (eller mangel på sådan) i de enkelte "delsystemene". (Men her er det viktig å understreke at dette er et **analytisk** poeng, noe managementlitteraturen i liten grad har fått med seg, i praksis er det vanskelig å løsrive kultur fra sosial organisasjon og de materielle forhold.)

For Geertz blir kultur "...the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action" (1973:145). Her er altså kultur et "meningsmønster", eller "webs of significanse", og det er særlig gjennom forskjellige typer symboler vi kan gripe dette mønsteret. Slike symboler er bærere av vår tenkning, og ifølge Geertz er slike symboler så offentlige som bryllup og så observerbare som jordbruk! Men poenget er ikke å finne lover i en positivistisk forstand, men mening (*ibid*:45 og 362). Å "finne meningen" er altså det sentrale poenget i de fleste kulturanalyser, men for "utenforstående" er det ikke alltid så greit å få med seg hva antropologer "mener når de snakker om mening". For å få illustrert dette poenget, vil jeg derfor ta med følgende historie:

Under den 2. verdenskrig var forholdet mellom amerikanske soldater i England og den engelske befolkningen sterkt preget av konflikter. Bakgrunnen var følgende: Engelske jenter klaget over de amerikanske soldatenes seksuelle pågåenhet, mens de amerikanske soldater hadde den oppfatningen at engelske jenter var "lette på tråden". Dette førte til slagsmål mellom US-soldater og lokale brødre og "riddere". Allierte ledere på begge sider fant naturligvis dette betenkelig, da slike konflikter gikk utover samhold og moral. De engasjerte derfor antropologen Margareth Mead for se nærmere på problemet. Hun tok seg bryderiet med å beskrive hele prosessen fra gutt og jente ble kjent med hverandre til de havner i samme seng. Stort sett var prosessen like omstendelig og tidkrevende på begge sider av Atlanteren. Prosessen ble beskrevet i 30 forskjellige faser, stort sett de samme i begge land. Men *sekvensen* av fasene var forskjellig, f.eks. ventet amerikanske jenter å bli kysset forholdsvis tidlig i pardannelsesprosessen, mens de engelske nærmest oppfattet kysset som innledning til seksuelt forspill på fullt alvor. Her lå nøkkelen til konfliktskapende misforståelser. Den samme *handling* innebar forskjellig *mening* i de to kulturene. Den engelske jenta oppfattet den amerikanske soldaten som svært frekk og pågående når han hoppet over mange trinn som hun hadde "rett" til å forvente i samsvar med skikk og bruk, før et kyss. Hvis hun ble "svak" og lot seg

kysse, så innebar det for henne at veien til samleie var kort. Amerikaneren på sin side prøvde å gå videre, selv om han regnet med å bli avvist. Når han ikke ble det, og fikk "lett spill", trakk han den slutning at hun ikke var "noe å samle på", og dette bidro til å befeste amerikanske stereotypier om engelske jenters moral (Brox 1990: 69, som refererer til Stromberger og Teichert 1983:140).

Det første vi kan lære av denne historien er, som Brox (ibid) påpeker, at kulturforskjeller ikke behøver å være "store" for at konflikter kan oppstå. Det andre poenget er at kulturanalyser også kan være nyttige for å forstå forskjeller innen vår egen "kulturkrets". Selv mellom forholdsvis like kulturer kan det være store forskjeller i hvilken mening de impliserte partene tilskriver samme handling (eller symbol). Det tredje og kanskje viktigste poenget i denne sammenhengen er, som nevnt, at kultur ofte forbindes med **mening**.

Kultur - felles "hardprogrammering"?

At det "å finne meningen" er det sentrale poenget i en kulturanalyse vil nok de fleste antropologer skrive under på, men ikke alle er like enig med Geertz når han også snakker om kultur "as a set of control mechanisms ... what computer engineers call programs" (Geertz 1973:44). Både kontroll- og computer-metaforen er til tider treffende, men kan også implisere at aktørene fort blir "cultural dopes". Her er det tilsynelatende en likhet mellom Geertz og mye av det som skrives om kulturell kontroll innen managementlitteraturen, men hos Geertz er kultur noe mye mer tilgrunnliggende og varig, og "noe" som derfor vanskelig kan manipuleres eller styres.

Nå har flere kritisert Geertz for å legge for stor vekt på orden og kontroll i sine kulturteorier, og det er forståelig når han understreker at:

"There is no such thing as a human nature independent of culture...They would be unworkable monstrosities with very few useful instincts, fewer recognizable sentiments, and no intellect: mental basket cases" (ibid:49).

Det er med bakgrunn i dette sitatet, at f.eks. Rosaldo (1989) avviser det han selv ser som et kunstig valg mellom kultur og anarki eller orden og kaos, og hevder at det må finnes et ståsted mellom disse ytterpunktene. Nå er det neppe så mange som vil være uenig i dette, ei heller Geertz, og noe av denne diskusjonen smaker litt av "stråmannargumentasjon". Men her kommer vi inn på en viktig vitenskapsteoretisk diskusjon rundt kulturbegrepet, som også har vært ført innen beslektede fag som filosofi og sosiologi. For eksempelsynes Østerberg å forfekte et syn på kultur som ligger nært opptil Geertz:

"Thus, what is usually called culture is the designation of symbolic forms ... through which human beings experience the world, and the mediation of these forms is necessary for the world to be experienced at all. ... The opposite of cultural form is not nature, nor reality, but damaged form" (Østerberg, 1989:12).

For et slikt kultursyn henter Østerberg også inspirasjon fra kantiansk erkjennelsesfilosofi, og han synes å mene at kultur utgjør transcendentale betingelser (mulighetsbetingelser) for overhode å kunne erkjenne, tenke eller handle (f.eks Østerberg 1989:102 og 1980:63). Nå kan et slikt syn på kultur fort føre til at man oppfatter kultur som noe ahistorisk og statisk som ikke endres over tid (ref. kritikken av Kant's erkjennelsesfilosofi). Men dette er ikke en nødvendig følge av Østerbergs kultursyn, poenget er snarere at kultur er en betingelse for å erkjenne og for å skape orden i det kaos og mangfold av sanseinntrykk som omgir oss. Og dette er jo nettopp det samme poenget som Rosaldo (op.cit.) selv påpeker når han hevder at all tenking og handling er kulturelt formidlet.

For å erkjenne, tenke og handle, og sannsynligvis også for å føle, trenger vi "noe" som kan skape orden og mening i tilværelsen. Dette "noe" er kultur. En populær metafor som ofte brukes i denne forbindelsen er kultur som en brille, altså et filter for alt man erfarer. Dette er et filosofisk, eller mer

korrekt et epistemologisk poeng, som ofte blir oversett i debatten. Hos Geertz er et slikt syn helt eksplisitt, hos Rosaldo ligger det implisitt, på tross av hans kritikk av Geertz.

Kultur, makt og politikk

Nå har Geertz blitt kritisert fra flere hold, bl.a. av Keesing i artikkelene *Anthropology as Interpretative Quest* fra 1987 og *Theories of culture revisited* fra 1990. Her hevdes det at for Geertz blir kultur et enhetlig og harmonisk system av delte meninger. Slik er det ikke ifølge Keesing, kultur er ikke et homogent hele, og det vil alltid være "kamp" både mellom enkeltindivider og mellom forskjellige subkulturer. En slik kamp dreier seg om flere faktorer, det kan være om hvilke verdier som skal være sentrale, det kan være kamp om makt, eller det kan være kamp om hva som er "kunnskap" og om hva som er "sant". Hvordan symbolsk produksjon er knyttet til makt og politikk blir derfor et viktig spørsmål for Keesing. Det er altså symbolsk eller fortolkende antropologi som Keesing går til felts mot, og det er særlig Geertz og hans elever denne kritikken er rettet mot. Kort oppsummert hevder Keesing følgende: Kultur er ikke bare "webs of significanse", men også ideologier, og kunnskap handler like mye om makt som om mening. Og med referanse til Scholtes kritikk av Geertz påpeker Keesing at hvis det er slik at kultur er "*webs of significanse*" så er det også slik at "*few do the actual spinning while the ... majority is simply caught*" (Scholte1984). Både Keesing og Scholte mener altså at kultur ikke noe folk flest "lager", men noe vi blir fanget i og av, altså ideologier.

Konklusjonen til Keesing er at symbolsk og fortolkende antropologi må settes inn i en videre samfunnsteori, der makt og politikk er sentrale tema. Antropologer har derfor mye å lære av "kulturstudier" innen kritisk teori, postmodernisme, poststrukturalisme, post-marxister og feminister som alle påpeker at kultur er historisk situert og stadig produsert gjennom kamp og/eller hegemoni. Hvordan symbolsk produksjon er knyttet til makt og politikk blir derfor det viktigste spørsmålet for Keesing, og han konkluderer med at vi heller bør snakke om det "kulturelle" enn om kultur som sådan.

Keesing kan ha rett i mye av sin kritikk, men det er en rekke forhold han ikke tar opp. For det første er det et spørsmål om det løser så mange problemer å snakke om "kulturelle forhold" i stedet for "kultur". I dag er nok de fleste antropologer innforstått med at kultur ikke er en "ting", men "noe" som stadig endres, bl.a. gjennom eksterne påvirkninger og interne konflikter. Så sant man er klar over dette forholdet, kan det virke som "flisespikkeri" å bruke betegnelsen "kulturelle forhold".

Videre finnes det også eksempler på at "kulturer" faktisk kan være svært stabile og vanskelige å endre, og da kan det være nyttig med et kulturbegrep som gjenspeiler dette (uten at det behøver å bety en nivåsammenblanding mellom begrep og "virkelighet"). Her er det også interessant å merke seg at dette faktisk er **et poeng** i Keesings artikkel fra 1987, hvor han påpeker at hvis kultur er "webs of significanse", så er det også slik at "*few do the actual spinning while the ... majority is simply caught*". Klarere kan det neppe sies. Kultur er et fenomen vi ikke bør overse i våre analyser, og et viktig kjennetegn ved "en sterk kultur" vil **nettopp** være dens evne til å fange eller binde folks erkjennelsesevne og derigjennom virke handlingsveiledende.

Det kan virke som Keesing her gjør en logisk feilslutning; samtidig som han argumenterer mot kulturbegrepet påpeker han at majoriteten faktisk blir fanget av "webs of significanse", altså kultur. Selvfølgelig er det en stor fare for tingliggjøring når man snakker om kultur på denne måten, men dette er et problem jeg tror de fleste antropologer er klar over: Kultur er ikke en "ting", men et sosialt fenomen som stadig produseres, reproduseres eller endres. Hvis vi slutter å bruke kulturbegrepet pga. frykt for tingliggjøring så mister vi et nyttig begrep.

I tillegg til tingliggjøring advarer også Keesing mot "essensialisme" når vi snakker om kulturer. Dette er et synspunkt som jeg forstår, men som jeg er uenig i. Så sant man har fått med seg at kultur er et **sosialt fenomen**, og derfor skiftende, flytende og relasjonelt, ser jeg liten fare i å snakke om

det essensielle ved en kultur.

I denne forbindelse mener jeg også at Keesing unngår en mer filosofisk eller metafysisk/ontologisk diskusjon: Er det makt, politikk og økonomi som er, mens f.eks. kultur og mening bare er "avhengige variabler"? I så fall har vi å gjøre med en form for reduksjonisme som etter mitt syn er lite fruktbar. Dette er spørsmål som Keesing ikke prøver å gi noe tilfredsstillende svar på.

Et synspunkt som jeg for så vidt deler med Keesing, er at antropologer kan ha mye å lære av andre fagretninger som bedriver "kritiske kulturstudier" i mer moderne samfunn, og særlig er dette viktig etter hvert som antropologien nå "har kommet hjem fra tropene". Men her bør man nok også nevne at noen av de henvisninger Keesing har til "kulturstudier" utført av diverse "postretninger", snarere vil falle inn under det Klausen har betegnet som kultursektoren, og ikke kultur i en antropologisk forstand. Og som Signe Howell (in press) påpeker, vil "cultural studies" ofte dreie seg om tekster, kunst og "ting", men i mindre grad om mennesker.

Til slutt vil jeg gjenta et viktig poeng: At vår tenking er kulturelt formidlet, betyr ikke nødvendigvis at kultur er et enhetlig, harmonisk system av delte meninger. Endring og konflikter, paradokser og fragmenter er ofte mer påtagelig enn harmoni og orden, men som bl.a. Geertz og Østerberg har påpekt vil det være vanskelig å tenke seg mennesker uten "kultur" i en eller annen forstand. Det er gjennom "kulturen" vi erkjenner verden og det er bare slik verden kan erkjennes.

Kultur som taus kunnskap

Likeledes vil det være vanskelig å tenke seg faget antropologi uten kulturbegrepet. Som f.eks. Bloch har påpekt i artikkelen "Language, anthropology and cognitive science" (1991), er kulturbegrepet essensielt både for sosial- og kulturanthropologer. Bloch vil altså ikke oppgi kultur som et nyttig begrep, men han vil snarere utfordre enkelte "sannheter" vedrørende kulturbegrepet. En (tildels underliggende) antakelse i faget er at kultur er uløselig knyttet til språk, enten fordi kultur er begrepsfestet og oversatt som en tekst gjennom språket, eller at kultur har en absolutt likhet med språk.

Bloch hevder (noe paradoksalt) at språk ikke er essensielt for en begrepsmessig tankegang, og at mye av vår kunnskap er "ikke-språklig" i sin karakter. Begreper bygger på "implisitte meningsnettverk" som er formet gjennom erfaring og praksis. Under spesielle betingelser kan denne ikke-språklige kunnskap oversettes og ta form av en eksplisitt diskurs, men den skifter karakter i denne prosessen. Praktiske, daglige gjøremål læres gjennom imitasjon og deltakelse. En språklig modell, dvs. en lineær og logisk setningsbygging, kan ikke forklare den hurtighet og effektivitet som kjennetegner våre daglige gjøremål. Språk er ikke uvesentlig, men utgjør kun en del av hva vi vil kalle kultur.

Dette betyr at vi bør legge større vekt på kroppslig erfaring, og at vi bør behandle all kunnskap som antar en eksplisitt lingvistisk form med varsomhet, fordi den er spesiell og fjern fra den kunnskap som brukes i praktiske aktiviteter under normale omstendigheter. Og vi bør ikke late som at vi kun er involvert i en eller annen form for litterær eksersis som f.eks. tekstanalyse.

En oppsummering

Det er, som vi skjønner, stor forskjell på hva Bloch, Keesing og Geertz legger i kulturbegrepet. Bloch er primært interessert i fenomener som erfaring, praksis og taus kunnskap. Fra Keesings ståsted synes stikkord som diskurs, opinion, kamp og konflikter å være mest dekkende, altså sosiale fenomen hvor begrepsfesting og språk står sentralt. Geertz er mest opptatt av epistemologiske problemstillinger (og dette er som nevnt et ståsted som han deler med en samfunnsfilosof som Østerberg): Kultur blir her nærmest en forutsetning for å handle og tenke, men ikke nødvendigvis i en ahistorisk og statisk form. Vi ser altså at kulturbegrepet blir brukt på flere nivåer, fra det

diskursive, språklige nivå, til et mer kroppslig "tatt for gitt" nivå, og til slutt har vi en mer grunnleggende filosofisk eller erkjennelsesteoretisk posisjon, der kultur blir betraktet som en forutsetning for erkjennelse.

En konklusjon vi kan trekke av dette, er at det neppe er så fruktbart å holde seg til én bestemt definisjon av kultur. Begrepet har, som vi har sett, mange betydninger, og en mer pragmatisk bruk vil ofte være hensiktsmessig. For et analytisk formål, kan det være nyttig å betrakte kultur som et eget idésystem, slik Geertz gjør det. Dette betyr nødvendigvis ikke at det er et helhetlig og harmonisk system. Det betyr heller ikke at vi skal betrakte kultur løsrevet fra sosial organisasjon, materielle forhold og praksis. Det er snarere sammenhengen mellom disse "delsystemene" som er viktig å få frem i en god antropologisk analyse.

Hvilke implikasjoner har så disse betraktningene for forståelsen av "bedriftskultur"?

1.4 Bedriftskultur "revisited"

Når vi snakker om et samfunns kultur, beveger vi oss vanligvis på et mye dypere nivå enn når vi snakker om bedriftskultur. Individene i et samfunn får "kulturen inn med morsmelken", der vi kan få en sterk innsosialisering av holdninger, normer, verdier og idéer. Ansatte "trer inn i bedriftskulturen" når de er godt voksne og innsosialiserte, og som regel er de medlemmer av en rekke andre "subkulturer". Dermed vil bedriftskultur nødvendigvis ikke ha så stor påvirkning, og det blir ofte snakk om kultur på et "diskursivt" nivå der problemene forholdsvis lett lar seg beskrive med ord. Det som kjennetegner dette nivået er uttalt uenighet vedrørende lønnsforhold, målsetninger og strategi, samt interessekonflikter mellom avdelinger, fag og diverse subkulturer. Vanligvis er det på dette nivået mange organisasjons- og bedriftskulturstudier holder seg.

Men i mange organisasjoner finner vi sterke sosialiseringsmekanismer, og selv om disse vanligvis ikke er så ekstreme som f.eks. i japanske bedrifter, kan de over tid ha en kraftig effekt, og særlig fordi **arbeid/yrke er svært viktig** for identitet og selvfølelse, også i Norge. I slike tilfeller vil det være naturlig og nyttig å snakke om kultur på et dypere nivå. Her skal vi også merke oss at enkelte organisasjoner (som f.eks. oljeplattformer og skip) har noen særtrekk som gjør at de havner i grenseområdet mellom bedrifter og samfunn. De er det som Goffman kaller for "totale institusjoner". I denne betegnelsen ligger det bl.a. at individene jobber, spiser og sover der. Kort sagt: de er der 24 timer i døgnet over lang tid og dette får stor betydning for sosialiseringprosessen. I slike tilfeller kan det være interessant å snakke om kultur slik f.eks. Bloch (op.cit) gjør det, altså på et mer "kroppsliggjort" nivå.

Og med referanse til Bourdieu (1979), kan begreper som "habitus" og "doxa" være nyttige hjelpemidler i en kulturanalyse. Nå er dette begreper som stadig har gått igjen i den antropologiske fagdebatten, så jeg skal ikke bruke mye plass på å forklare begrepene her. Kort fortalt er habitus et sett av ikke-bevisste varige disposisjoner som "innskriveres" i aktørene. Et mer folkelig uttrykk for dette fenomenet vil være ordtaket "gammel vane er vond og vende". Doxa er det udiskuterbare, eller det ubestridte univers, der det ikke er rom for motsetninger og diskusjon. En representasjon fremstår som den eneste, den naturlige og den rette. Dermed er det ikke mulig å artikulere konflikter.

Når vi snakker om kultur som en betingelse for å erkjenne, vil dette først og fremst være noe man får gjennom primærsosialiseringen, og i liten grad gjennom sekundære sosialiseringprosesser som arbeidslivet. En slik betingelse er altså noe man tar med seg fra samfunnet inn i en organisasjon, og er noe som vil prege de fleste organisasjoner og bedrifter i et gitt samfunn. I enkelte tilfeller (som f.eks. internasjonale selskap), der ansatte kommer fra forskjellige nasjonaliteter eller kulturer, kan også slike grunnleggende erkjennelsesmåter variere og være en kilde til problemer og konflikter. Dermed kan også begrepet bedriftskultur brukes og forstås på forskjellige nivåer. Vi har et diskursivt språklig nivå, et kroppslig "tatt for gitt" nivå, og et til grunnliggende filosofisk eller

erkjennelsesteoretisk "nivå", der kultur blir betraktet som en forutsetning for erkjennelse. Og disse "nivåene" (eller interesse områdene) behøver ikke å stå i motsetning til hverandre, det er snarere slik at det mer tilgrunnliggende "nivået" ligger implisitt i eller er en forutsetning for de to andre nivåene.

I de mer populærvitenskaplige bøkene om bedriftskultur befinner vi oss som regel på det mest "overfladiske" og diskursive nivået, hvor man forholdsvis lett kan sette ord på "ting". Videre fokuserer man mer på manifeste kulturuttrykk enn på kulturinnholdet, og man ledes fort til å tro at endringer i manifeste uttrykk (som f.eks. nye ledere, nye styringssystemer, nye logoer, interiør og andre symboler eller "artifacts") innbærer en ny bedriftskultur. Slik er det selvfølgelig ikke, endringer i manifeste uttrykk er ingen garanti for at normer, verdier og grunnleggende antakelser har endret seg i bedriften. Denne måten å forstå bedriftskultur innebærer at kultur blir en variabel eller egenskap som kan manipuleres eller endres alt etter som. Og hovedhensikten i slike instrumentelle analyser er da også å intervensere eller endre bedriftskulturen til "det bedre". Dette til forskjell fra mer antropologisk inspirerte analyser, hvor hensikten snarere er å beskrive og forstå enn å endre, og hvor man med analysen prøver å gå ned på de mer tilgrunnliggende nivåene som er antydnet. Her er ikke kultur en vilkårlig egenskap eller variabel ved organisasjoner som kan endres eller styres, det er snarere slik at *organisasjoner er kulturer*. Dette synet innebærer at kultur er "noe" som aktørene befinner seg "innenfor", og som de vanligvis ikke har noe bevisst eller kalkulerende forhold til. Med andre ord vil både kulturforståelsen, analysenivået og hensikten være forskjellig i de to tilnærmingene. Det samme gjelder for valg av metode:

"En ting er å tilegne seg antropologiens kunnskap om hva kultur er - en helt annen ting er å kunne kartlegge kultur på en tilfredsstillende måte. Her har mange organisasjonsforskere vist at de ikke har tatt etnografenes og antropologenes metoder like alvorlig som kulturbegrepet. For eksempel hevder flere forskere at kultur kan kartlegges gjennom standardiserte spørreskjema alene (Hardy, 1978; Allen & Dyer 1980; Allen & Kraft, 1982; O'Toole, 1979), noe som få eller ingen antropologer vil skrive under på" (Bang, 1988:176).

Dette er en viktig påpeking. Kultur kan ikke kartlegges kun gjennom spørreskjema slik noen synes å mene. For å kartlegge kvalitative aspekter ved en organisasjon, bør man benytte flere tildels overlappende metoder - såkalt *trianglering*. Vanligvis benyttes fire ulike metoder:

- intervjuer
- feltarbeid
- innholdsanalyser av skriftelig materiale som rapporter
- spørreskjema

Spørreskjemaundersøkelser er i utgangspunktet en kvantitativ metode (hvis det da ikke har med en fritekst), men siden disse metodene i stor grad utfyller hverandre vil det i organisasjonskartlegginger være naturlig å bruke disse metodene sammen.

Nå skal vi også være klar over at det kan være problematisk å bedrive feltarbeid i begrepets tradisjonelle forstand i moderne organisasjoner. En ting er å være til stede på møter og på felles aktiviteter, men de fleste mennesker vil naturlig nok mislike å bli fotfulgt av en "deltagende observatør" i den daglige jobben. Alternativet er at man legitimerer sin tilstedeværelse ved selv å utføre en jobb (i slike tilfeller bør selvfølgelig de ansatte bli informert om hensikten). Men en slik løsning kan begrense adgangen til andre deler av organisasjonen, og som kjent tar slike feltarbeid lang tid. Derfor vil nok intervjuer i hovedsak være den mest vanlige metoden i organisasjonsstudier utført av antropologer. Nå skal jeg ikke ta opp methodediskusjonen i sin fulle bredde her, men for å gripe de mer underliggende nivåene i en bedriftskultur, vil man i tillegg til åpne intervjuer også måtte oppholde seg i den aktuelle bedrift over et visst tidsrom.

Som en oppsummering vil jeg understreke at "bedriftskultur" så absolutt er et nyttig begrep, men

managementlitteraturen (og noe av organisasjonsteorien) er ofte preget av en instrumentell og overfladisk tilnærming. For å få en dypere forståelse av dette komplekse fenomenet bør analysen være holistisk orientert og dekke forskjellige nivåer fra det manifeste og diskursive til de mer tilgrunnliggende "tatt-for-gittheter". Dette kan også gi oss verdifull innsikt i en bedrifts sikkerhetskultur.

1.5 Sikkerhetskultur

Som nevnt i innledningen fikk vi en stor interesse for begrepet sikkerhetskultur i kjølvannet av Chernobyl-ulykken. Enkelte andre katastrofer var også med på å øke denne interessen. For eksempel har Vaughan (1996) en interessant sosiologisk fremstilling av Challenger-ulykken, der hun prøver å vise hvordan en dårlig sikkerhetskultur i NASA førte til at romfergen eksploderte.

Reason (op.cit) er også opptatt av dette begrepet, og med referanse til Ron Westrum viser han til tre typer sikkerhetskulturer: "den patologiske" (der man ikke ønsker å få informasjon om eventuelle problemer), "den byråkratiske" (der informasjonen ikke kommer frem) og "den generative" (der man aktivt søker informasjon og belønner nye ideer). Og selvfølgelig er det denne typen vi ønsker å ha i en organisasjon. Reason definerer organisasjonskultur på følgende måte: "*Shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with a organization's structures and control systems to produce behavioural norms (the way we do things around here) (1997:192)*, og han mener at det er mulig å skape en god sikkerhetskultur. Han trekker særlig frem følgende "praksiser": Rapportering må bli verdsatt, og det må eksistere en fleksibel, lærende og "just" kultur.

Nå er det ikke min hensikten å gi en fullstendig oversikt over forskningen rundt sikkerhetskultur, som har blitt meget omfattende de siste årene, men det bør nevnes at *Safety Science* har hatt et eget temanummer om emne (se nr. 34–36, år 2000). Bidragene kommer primært fra psykologer, og jeg skal kort kommentere to av artiklene:

Flin et al. har en gjennomgang av forskjellige verktøy som gir seg ut for å måle sikkerhetskultur eller sikkerhetsklima (som ofte blir brukt synonymt med sikkerhetskultur). De registrerer at det er en rekke verktøy (spørreskjema eller revisjonsverktøy som Internasjonalt System for Rangering av Sikkerhet (ISRS)), og de stiller spørsmålet om det er en del felles elementer som går igjen i slike verktøy: *Is there sufficient evidence for a generic factor structure or are the components of safety climate associated with particular industrial sectors or cultural differences? (s. 188)*

For egen del vil jeg understreke at bransjemessige og kulturelle forskjeller er svært viktige, og da med referanse til erfaringene med ISRS i norsk oljevirkksomhet (se Haukelid 1998), men Flin et al. synes å være noe mer optimistiske på dette punktet enn jeg er. Likeledes synes de å ha en forholdsvis stor tro på at sikkerhetsklima og sikkerhetskultur kan avdekkes ved hjelp av spørreskjema alene, en tro de synes å dele med mange psykologer.

Cooper (*Safety Science* nr. 36, år 2000) har et litt annet utgangspunkt. Han påpeker at både organisasjonskultur og sikkerhetskultur er svært uklare begreper, og han ønsker derfor å lage en modell som benevnes "*a reciprocal model (...) which to measure and analyse safety culture*". Denne modellen skal knyttes til det han kaller "goal-setting paradigme", og han vil bryte kultur ned i subkomponenter og observerbar adferd (eller det han kaller "the safety culture product") som lettere skal kunne måles. Han har også en del interessante betraktninger om metodisk triangulering (spørreskjema, sjekklister og revisjoner) og hevder:

"Since each of these safety culture components can be directly measured in their own right, or in combination, it becomes possible to quantify culture in a meaningful way..." (s.121)

Coopers artikkel er en forholdsvis god og grundig gjennomgang av de mange problemer som er forbundet med sikkerhetskulturbegrepet og særlig er det viktig med hans understrekning av behovet for flere metodiske innfallsvinkler (såkalt triangulering). Videre er han kritisk til de mange overfladiske sikkerhetsklima-undersøkelsene som har vært gjennomført, og er mer opptatt av "*the holistic, multifaceted nature of the safety culture*" - tydeligvis inspirert av en mer antropologisk tankegang.

Samtidig synes han å ha en noe stor tro på at kultur kan måles og kvantifiseres – et synspunkt svært få antropologer støtter (ref. de betraktninger som er gjort om kulturbegrepet tidligere i artikkelen).

Et positivistisk vitenskapsideal?

Denne store interessen for måling, enten det er av sikkerhetskultur som sådan, eller de enkelte komponenter den måtte bestå av, synes å gå igjen i mye av sikkerhetsforskning, ikke minst i *Safety Science*. For eksempel ønsker Guastello (se *Safety Science* 1993) å måle effekten av forskjellige sikkerhetstiltak, og da målt i den innvirkning man antar det har på skadefrekvensen. Han vil "*provide some quantitative comparison of the accident prevention techniques that have been evaluated empirically in professional journals*" (ibid:446). Og etter en del regneøvelser avslutter Guastello med å hevde at "*we now have a standardized indicator of effect size...*" (ibid:460).

Etter mitt syn er hele denne tenkemåten problematisk. Jeg har tidligere forsøkt å vise at man i oljevirkksomheten har gjennomført en rekke tildels overlappende sikkerhetstiltak. Vi snakker da om sikkerhetsprosedyrer, manualer, håndbøker, møter, kampanjer, opplæring, verneutstyr, rapportering av ulykker og nesten ulykker o.s.v, og vi snakker om en fornorskningsprosess med et omfattende regelverk med krav til internkontroll. Å angi hvor stor ulykkesreducerende effekt de enkelte tiltak har hatt vil være svært vanskelig. Når man da i tillegg introduserer systemer som DuPont og ISRS vil bildet naturlig nok bli enda mer komplisert. Som jeg har påpekt flere ganger, består disse systemene av forholdsvis tradisjonelle sikkerhetstiltak, og nesten alle tiltakene har i større eller mindre grad vært i bruk i Nordsjøen før disse systemene ble introdusert. Det nye er at disse systemene stiller større krav til systematikk og dokumentasjon, men det gjør også internkontrollforskriften. Det vil dermed være svært vanskelig å angi hvilken effekt de forskjellige tiltak har hatt på ulykker i Nordsjøen.

Guastellos regnemåte er ikke bare vanskelig, den er også høyst problematisk og sier noe om den metode og det positivitiske vitenskapssyn som Guastello er en representant for. Hans forskningideal synes å være det kontrollerte laboratorie-eksperiment, hvor man kan manipulere enkelte variabler, mens andre holdes konstant, og så måler man effekten. Altså et mer naturvitenskaplig forskningsideal. Problemet er bare det at bedrifter og organisasjoner ikke er laboratorier, men åpne sosiale systemer hvor det ikke er mulig å gjennomføre det kontrollerte eksperiment, ei heller å gjennomføre slike eksakte målinger som det her legges opp til. Siden Guastello er psykolog skal vi la to representanter fra hans egen profesjon beskrive essensen av et slikt vitenskapssyn:

"the assumption behind the positivist paradigm is that there is an objective truth existing in the world which can be revealed through the scientific method where the focus is on measuring relationships between variables systematically and statistically" (Cassell & Symon 1994:2).

Cassell & Symon tar avstand fra det positivitiske paradigme, og etter mitt syn gjør de det med rette. Den store troen på en objektiv sannhet, lovmessigheter og kvantifisering som vi finner hos forskere som Guastello er i mange sammenhenger uheldig og kan fort gi et overfladisk eller feilaktig bilde av "virkeligheten". Dessverre er det nettopp et slikt "positivistisk" ideal som står sterkt blant mange ledere og sikkerhetseksperter i oljebransjen. Man vil gjerne måle effekten av enkelttiltak, og har problemer med å se faktorene i en mer helhetlig kontekst – eller man ønsker å gå enda lenger å måle "kultur".

Måling

I oljevirkomheten har det nærmest blitt et ideal å uttrykke de fleste forhold kvantitativt, også resultater etter forskjellige organisasjonskartlegginger. Uttrykket "Bare det som blir målt, blir gjort" har bokstavelig talt blitt en sannhet i bransjen. Slike kvantifiseringer kan fungere vel og bra ved tekniske analyser, men kan være problematiske når det gjelder menneskelige og organisatoriske forhold. Problemet med en slik tankegang er en overfokusering på lett målbare faktorer på HMS-området, der man glemmer eller overser det som ikke så lett lar seg måle (som f.eks. bedriftskultur). Resultatet er ofte en ensidig fokusering på noen få områder.

Og hvis man forsøker å kvantifisere eller måle "kulturen" (og det er kanskje enda mer problematisk), så blir dette helt feil. Det har f.eks. vært hevdet at et rangerings-system som ISRS måler ledelsens holdninger og bedriftens sikkerhetskultur, men som jeg tidligere har påpekt legger dette systemet stor vekt på skrevne prosedyrer og krav til at de fleste tiltak skal kunne dokumenteres. I den grad systemet "måler" noe, vil dette være mer formelle sider ved en organisasjon og ikke bedriftskulturen.

Også de mange spørreskjemaundersøkelsene som har vært gjennomført gjør ofte krav på å "måle" sider ved bedriftskulturen eller arbeidsmiljøet, og det synes å være en generell oppfatning blant ledere, eksperter og myndigheter at spørreskjema som metode er mer "vitenskapelig" enn mer kvalitative metoder. Det er de selvfølgelig ikke. Som blant annet Ebeltoft (1993) har påpekt, vil slike skjemaer mer eller mindre godt gjengi informantenes subjektive opplevelser, og den påfølgende kvantifiseringen er ikke mer "objektiv" enn at den gjengir disse subjektive opplevelsene, men da på en meget abstrakt og generell måte. Ett illustrerende eksempel på dette forholdet er to arbeidsmiljøundersøkelser som ble gjennomført i Sverige. I 1974 gjennomførte svensk LO en undersøkelse av hvordan et utvalg av arbeidstakere opplevde arbeidsmiljøet på sine arbeidsplasser. På basis av dette ble det iverksatt en rekke tiltak. For å se om denne innsatsen hadde båret frukter, gjennomførte LO i 1985 en lignende undersøkelse. Denne undersøkelsen viste imidlertid at medlemmene nå opplevde arbeidsmiljøet som verre enn i 1974. Dette var selvfølgelig et nedslående resultat. Hadde alle de gode tiltakene vært bortkastet? Nei, rent "objektivt sett" var det gjennomført mange forbedringer, men det som også hadde endret seg var arbeidstakernes **forventninger** til sitt arbeidsmiljø. Tiltak, opplæring, forskning o.l. fører ofte til en økt bevissthet og større forventninger hos arbeidstakerne. Ebeltoft (ibid:31) konkluderer derfor med at en ikke kan bruke spørreskjemaer til objektivt å "måle" virkningene av slike tiltak, i beste fall måler man hvordan de ansatte forventer at miljøet skal være.

Etter mitt syn har den store troen på måling og tallfesting blitt et problem i norsk oljevirkomhet. Måling er selvfølgelig nyttig i mange situasjoner, men ofte blir det viktigere å telle og korrelere på sofistikerte måter enn å vite nøyaktig hva det er man teller og korrelerer. En slik kvantifisering blir fort overfladisk, feilaktig og villedende istedenfor veiledende. Man må forstå et fenomen (som bedriftskultur) eller et problemområde som HMS før man gir seg til å måle og forklare. Når sofistikerte måleprosedyrer overskygger spørsmålet om hva det er som skal måles (altså substans og innhold), blir slike metoder forholdsvis meningsløse.

2. Oljekultur

Her skal vi se nærmere på "kulturen" i norsk oljevirkomhet. Noe forenkelte kan vi snakke om forskjellige "perioder". Den første tiden (fra 1966) var preget av litt "ville" tilstander. Spesielt var dette tilfelle innen oljeboring og jeg har tidligere beskrevet dette som en "Texaskultur".

Fra begynnelsen av 80-tallet fikk vi så et "systemskifte" med stor vekt på forforskning og omfattende styringssystemer. Vi fikk *Forskrift om internkontroll*, og på slutten av 80-tallet fikk vi også en import av amerikanske "Safety Management" systemer, som hadde sin "klansperiode" på begynnelsen av 90-tallet. Disse systemene består av en rekke forskjellige tiltak, både menneskelige, organisatoriske og tekniske, men det er ikke nødvendigvis slik at omfattende systemer er ensbetydende med en god sikkerhetskultur. De ansatte må også oppfatte disse tiltakene og systemene som meningsfulle, og særlig innen boring tok det lang tid og mye arbeid for å få en kulturendring til det bedre. Men jeg tror det er riktig å hevde at man på midten av 90-tallet hadde en rimelig god sikkerhetskultur i hele bransjen. I tillegg til "systemene" (som til tider kunne være vel byråkratiske) ble sikkerhet en del av vanlig arbeidspraksis. Man både tenkte og handlet på en sikker måte – og man innså eller erkjente at dette var den beste måten å jobbe på.

Så fikk vi et kraftig fall i oljeprisen i 1998, med påfølgende innstramninger, omorganiseringer og nedbemanning, og i dag mener flere at vi er kommet inn i en ny periode. Ryggvik skriver om *"Fra forbilde til sikkerhetssystem i forvitring"*, og Hovden et al uttrykker også bekymring for utviklingen. Spørsmålet blir da: Hva slags sikkerhetskultur har vi i dagens oljevirkosomhet?

OD prosjektet "Utvikling risikonivå – norsk sokkel"

Som nevnt i innledning har det siste par årene vært en hard og bitter strid mellom partene om sikkerheten, og Oljedirektoratet iverksatte derfor et eget prosjekt for å overvåke risikoen. Konklusjonen fra dette prosjektet er at på de fleste HMS-områder har vi fått en stagnasjon eller en forverring.

I forbindelse med dette prosjektet har jeg intervjuet en del ledere, fagforenings-representanter og fagspesialister. Så og si alle som ble intervjuet mente at en god sikkerhetskultur er viktig og at man i større grad enn tidligere bør legge vekt på dette i en kartlegging, men det er store forskjeller i hva man mener med en god sikkerhetskultur. Og særlig vil fagforenings-representanter og toppledere ofte ha forskjellig syn på hvilke konkrete tiltak som er viktig når man skal skape en god sikkerhetskultur. Mens fagforeningene ofte snakker om medvirkning og trygge arbeidsplasser, vil ledere gjerne trekke frem de ansattes holdninger og behovet for organisatoriske endringer. Fra fagforeningenes ståsted blir dette mindre interessert, hvis det da ikke er ledernes holdninger det er snakk om. Vi ser altså at det er motsetninger og konflikter som dukker opp med en gang man går ned på konkrete forhold i en kultur.

Her skal vi se nærmere på hvilke konkrete forhold i "kulturen" det er som skaper strid eller bekymring. Dette er altså forhold som informantene fokuserer på når de vil beskrive mer negative trekk ved dagens oljekultur (som nevnt vil de fleste mene at sikkerhetskultur er viktig, men i et intervju vil de forholdsvis raskt snakke om konkrete forhold som opptar dem – det er det som utgjør "kulturinnholdet"). For oversiktens skyld har jeg laget et sammendrag av intervjuene. Som vi vil se er det en del problemstillinger som går igjen, og ofte nevnes en del faktorer i sammenheng – de synes å utgjøre problemkomplekser. De viktigste er:

1) Innsparinger, omorganisering og nedbemanning – ofte i kombinasjon med:

a) aldring, slitasje og helse

b) beredskap

c) vedlikehold**d) planlegging av nye prosjekter/konstruksjon****2) Krav til ledere/plattformsejere****3) Krav til verneombud****4) Krav til myndigheter****5) Logistikk: Marineoperasjoner, løfteoperasjoner og helikoptertransport****6) Rapportering av uønskede hendelser****Kommentarer til punkt 1) Innsparinger, omorganisering og nedbemanning:**

Naturlig nok er det primært fagforeningsrepresentantene som har påpekt problemer i forbindelse med dette punktet, men også ledere på forskjellige nivåer er opptatt av disse problemstillingene. Mange hevder at det har vært for mange omorganiseringer – i en del tilfeller også nedbemanning – særlig i landorganisasjonene. Dette fører med seg mye uro, man bruker mye energi som ellers kunne ha vært brukt til noe positivt, og man mister viktig kompetanse på en del områder. For de ansatte fører dette til at fokus forskyves vekk fra selve jobben. Det blir et "oppmerksomhetstyveri", og mentalt er man et annet sted enn på jobben. Foruten at dette gir redusert effektivitet, er det også uheldig for sikkerhet.

1a) Alder, slitasje og helse: Gjennomsnittsalderen blant de ansatte er høy på de eldste feltene (49 år). Dette er et problem som av naturlige årsaker bare vil øke de kommende årene. I tillegg er mange også opptatt av at man krever stadig høyere effektivitet av en arbeidsstokken som blir eldre. Dette medfører en generell slitasje på arbeidsstokken, og i kombinasjon med omorganisering/nedbemanning, gir dette en økende bekymring for medisinsk hjelp, et stigende sykefravær og tap av helsesertifikat.

1b) Beredskap: Omorganisering/nedbemanning i kombinasjon med aldring vanskeliggjør en del beredskapsoppgaver som f.eks brannlag og røykdykking. De fleste synes å mene at dette er en vanskelig "kabal", som ikke vil bli lettere med årene.

Ellers er det stor uenighet å spore mht nytten av beredskapsfartøy. Noen vil beholde disse, andre vil erstatte en del slike fartøy med helikopter som i noen situasjoner vil kunne gjøre en bedre jobb. I tillegg til rene sikkerhetsbetraktninger, synes også økonomiske interesser å spille en stor rolle i denne diskusjonen. Det er neppe trolig at man vil klare å oppnå enighet med det første på dette punktet.

1c) Vedlikehold: Flere er opptatt av denne problematikken. Noen mener at innsparinger har ført til et dårligere vedlikehold, eller at det er for lange intervaller mellom hver gang det blir utført. Nye datasystemer for vedlikehold blir også nevnt som et problem, fordi det er vanskelig å bruke slike systemer for en del av personellet. Det virker også som om det kuttes ned på rengjøring og maling på en del plattformer. I følge enkelte fører dette til dårlig "housekeeping", som igjen vanskeliggjør vedlikehold og inspeksjoner.

Innen boring blir fallende gjenstander nevnt som et vedlikeholdsproblem. Dette skyldes at det nå er mer utstyr i boreårnet – og at det er vanskelig å få vedlikeholdt dette. Ingen ønsker "nedtid" og i tillegg er det vanskelig å gjøre dette i dårlig vær. Dermed kan det gå lang tid før noe blir gjort.

1d) Design/konstruksjon: Her har tidsfristene blitt strammere. Flere mener at det ikke er nok tid til utredninger og testing. Før ble det også lagt på "litt ekstra" som en slags innebygd sikkerhet. Dette "flesket" er nå borte grunnet NORSOK og innstramninger. Dette kan gi uheldige konsekvenser.

2) Krav til ledere/plattformsjefer:

Et problem som blir nevnt i flere sammenhenger er et forholdsvis stort antall nye ledere/plattformsjefer – noen uten offshoreerfaring. Samtidig har man på noen felt fjernet enkelte lederstillinger. Dette setter store krav til lederopplæringen.

Enkelte mener også at plattformsjefene er blitt for mye "kamerat" med arbeidskollegaene. Plattformsjefene bør i større grad opptre med autoritet - noe som ikke er ensbetydende med å være autoritær. I følge disse informantene ville det også ha vært en fordel om plattformsjefene har mindre fri, mao mer tilstedeværelse. Noen ønsker også å gå tilbake til flere ledere pr. plattform.

Særlig representanter fra arbeidsgiversiden mener at ledelsen i stor sett gjør det den kan for å bedre sikkerheten. Hvis man kan begrunne nye forslag, vil disse ofte bli imøtekommet. Andre mener at ledere/plattformsjefer konkurrerer om å spare, fordi toppladelsen signaliserer at dette er viktig.

3) Vernetjenesten: Naturlig nok er det særlig fagforeningene som er bekymret for utviklingen her. I forbindelse med omstillinger (og nedbygging av selskapenes HMS avdelinger) har vernetjenesten måttet ta på seg mange nye oppgaver - en rolle den opprinnelig ikke var tiltenkt. Kravene til kompetanse på regelverk er store, og Vernetjenesten har vært statisk mens industrien har endret seg radikalt. Det blir hevdet at situasjonen er preget av usikkerhet og frustrasjoner. I en slik situasjon er det vanskelig å gjøre en god jobb for verneombudene. Det er vanskelig å komme med kritikk og verneombudene blir i en del tilfelle utsatt for mobbing. Hvis Vernetjenesten skal fungere etter sin hensikt, vil det være behov for mer autoritet, status, opplæring og ressurser.

4) Myndigheter/tilsyn: Igjen er det fagforeningene som er mest bekymret. De hevder at OD har fått svekkede rammevilkår. OD trenger mer ressurser for å henge med, men OD har ikke vært spesielt flinke til å melde fra om dette behovet. Fagforeningene mener at tilsynsmyndigheten må bli mer synlig enn hva som er tilfelle i dag. For å sitere en fagforeningsrepresentant: "Helsetilstanden på HMS arbeidet på sokkelen og den generelle lave respekten for norske lover og regler viser tydelig at nivået som OD har valgt på tilsyn ikke har vært helt vellykket. Vi tror videre at innsatsen til en "uro patrulje" eller to ville ha gjort mye positivt for synlighet og industriens årvåkenhet innen HMS."

Flere ledere hevder at OD gjør en god jobb, mens en leder var meget misfornøyd med SD. Alt ansvar bør overføres til OD og regelverket må bli klarere.

5) Logistikk: Flere informanter mener at man i fremtiden bør ha et spesielt fokus på **marineoperasjoner**. Supply-båtene må nå oftere inn til plattformene. Særlig er dette et problem innen boring, der utviklingen har ført med seg mye nytt utstyr som det ikke er plass til på riggene. Dette, kombinert med stramme tidsrammer, dårlig vær, unøyaktig dynamisk posisjonering, press og stress fra boresjefer, avvikbehandling og hard konkurranse om kontrakter, gir opphav til mange sammenstøt. – og kan forklare den statistiske økning i sammenstøt plattform/skip. Slep av rigger blir også nevnt som et problemområde som trenger oppmerksomhet.

Når det gjelder den statistiske økningen av antall skip på kollisjonskurs med plattform, så synes dette først og fremst å henge sammen med bedre overvåkning (ny radar) de siste årene. De fleste "skip på kollisjonskurs" er fiskebåter som bruker plattformene som "waypoint" og som i liten grad svarer når de blir kalt opp på radio. Disse utgjør en forholdsvis liten trussel for plattformene.

Løfte/kranoperasjoner vil også være forbundet med stor risiko. Det er en generell økning av tunge

løft, som skyldes større grad av "pre-fabrikking" på land. Flere mener at prosedyrer ikke alltid benyttes eller respekteres på grunn av tidspress.

Helikoptertransport: Flere fremhever at helikoptertransporten utgjør en stor risiko. I tillegg mener fagforeningene at det *skyttles* for mye og at erfaringene fra Norne ulykken har gått over i glemmeboken.

6) Rapportering av uønskede hendelser:

Fagforeningene mener at det rapporteres mer fordi det skjer mer. Representantene fra arbeidsgiversiden er mer usikre – det kan være at det rapporteres mer rett og slett fordi man er blitt flinkere til å rapportere. Begge parter mener at det viktig med oppfølging – ellers slutter folk å rapportere.

De fleste mener at rapportering av uønskede hendelser er et godt tiltak, men de mener også at det er et "skjørt" system, som fort kan gå i stykker. Flere ledere mener derfor at det er uheldig når OD går ut å sier at risikoen er økende utelukkende pga flere rapporterte hendelser, og man stiller spørsmålsteget ved hvilken forståelse ledelsen i OD har av dette, samt hvilket datagrunnlag de uttaler seg på basis av. Det hevdes at mange av de rapporterte gassutslippene er helt minimale - og det er først i de siste par årene at man har begynt å rapportere slike minimale utslipp. Her er det viktig skille mellom vesentlig og uvesentlige hendelser. Et vesentlig poeng i denne diskusjonen er at for mye kritikk kan føre til at de ansatte slutter å rapportere (ref. NSB)

Ellers er det flere som påpeker at det er viktig å øke nytteverdien av både rapporteringen og av datasystemer som "Synergi". Her ligger det massevis av erfaring som bare i liten grad blir utnyttet. Flere mener også at Synergi ikke virker etter sin hensikt, og at slike databanker ikke klarer å erstatte folk med erfaring og innsikt.

Noen konklusjoner

Intervjuene synes å vise at det ikke står så bra til med sikkerhetskulturen i olja. Det eksisterer flere forskjellige virkelighetsforståelser eller kulturer i næringen, og særlig er fagforeningene bekymret for en rekke forhold. På noen områder får de også støtte fra en del ledere, men generelt synes tilliten mellom partene å være på et lavmål. Hvis målet er å skape en felles sikkerhetskultur er det tvingende nødvendig med mer samarbeid, forståelse og tillit. Nå skal det også nevnes at selv om det eksisterer svært forskjellige oppfatninger om risikoutviklingen, er det flere ledere som mener at det er rom for forbedringer. Dermed bør det være et visst grunnlag for samarbeid på en del viktige områder.

Et område som jeg mener trenger spesiell oppmerksomhet i fremtiden, er analyser av organisatoriske prosesser. Omorganisering og nedbemanning (særlig i kombinasjon med andre tiltak) har gitt en del utilsiktede konsekvenser (mangel på kompetanse og mye uro har vært nevnt, og dette kan være uheldig for "sikkerhetskulturen"). Analyser av slike endringsprosesser synes i liten grad å være gjennomført, til dels skyldes dette manglende prioritering, til dels at fagkunnskapen om organisatoriske og menneskelige forhold er forholdsvis liten i mange selskap.

I tillegg til at intervjuene viser en negativ utvikling, ser vi også at det er en økningen i antall olje- og gass-lekkasjer, i antall "brønnsparke" (tap av brønnskontroll), i antall kollisjoner mellom supplyfartøy og plattformer og at frekvensen av alvorlige personskader er stigende. Vi har også hatt noen svært alvorlige enkeltepisoder som bør nevnes. Den mest kjente er dødsulykken på Oseberg julaften 2000, der en mann ble drept av et hiv med rør. I sin rapport til Hydro påpeker OD alt fra mangelfull design av rørdekk, til svakheter ved arbeidspraksis, rutiner, prosedyrer, ledelse, ansvar,

styringssystem osv. (se ODs varsel om pålegg til Norsk Hydro 23.01.01). Klarere kan det neppe sies, her har det meste gått galt.

Et annen episode som også er svært urovekkende, men som ikke har fått så stor mediadekning som dødsulykken på Oseberg, er en ulykke på boredekket på Eldfisk Bravo i april i år. Her ble en boredekkarbeider hardt skadet i forbindelse med bruk av manuell tang (altså ved bruk av "gammeldags boreutstyr"). OD påpeker følgende i sin rapport: manglende kunnskap om bruk av manuelt boreutstyr, manglende opplæring, sikkerhetsline ble ikke benyttet, dårlig arbeidspraksis, "Sikker jobb analyse" ble ikke gjennomført, landorganisasjonen hadde ikke oversikt over hvilke fravik som var gitt, osv.

Hendelsen ført til vedtak om midlertidig stansing av boreoperasjoner med bruk av manuelt utstyr (se brev fra OD til Phillips datert den 26.04.01). Det som er noe spesielt med denne hendelsen er at den minner mye om en arbeidspraksis og en kultur som man forbandt med boring i "gamle dager" – og det er en kultur som har lite til felles med en god sikkerhetskultur. Forskjellen er i tilfelle at i "gamle dager", så kunne man bruke manuelt boreutstyr. Mye av denne kunnskapen er borte – og da blir denne type utstyr farlig.

Vi ser altså at både intervjuene, den generelle utviklingen og enkeltepisoder indikerer en heller dårlig sikkerhetskulturen, men er dette datagrunnlaget godt nok til å trekke en slik slutning?.

3. Dårlig sikkerhetskultur?

På tross av den negative utviklingen vi har sett, skal man være litt forsiktig med for bastante konklusjoner, fordi det meget vel kan være slik at mange ansatte (herunder også mange ledere og plattformsejere) både tenker og arbeider på en trygg og sikker måte – på tross av alle de uheldige forhold som har vært nevnt. Ofte er det faktisk slik at menneskelig inngripen eller omtanke forhindrer en ulykke – på tross av uheldige organisatoriske og tekniske endringer. Hvis vi legger OD's paragraf om *Sikkerhetskultur* til grunn, der det heter at *den ansvarlige skal fremme en sikkerhetskultur som omfatter alle områder og at alle skal ta ansvar for HMS*, så kan det faktisk være slik at "den ansvarlige" ikke har hatt tilstrekkelig fokus på sikkerheten i en periode med store endringer, mens de fleste ansatte faktisk har vært seg sitt ansvar bevisst. Her ser vi et behov for en mer grundig diskusjon – og for en mer grundig kartlegging.

Hvis vi går tilbake til vår mer teoretiske diskusjon om kultur og kulturforståelser, så oppsummerte jeg med at kultur kan forstås på flere nivåer: fra det diskursive, språklige nivå, der uenigheter og konflikter lett kommer til uttrykk, til et mer kroppslig "tatt for gitt" nivå, der det er vanskeligere å sette ord på ting. Og til slutt har vi en mer grunnleggende filosofisk eller erkjennelsesteoretisk posisjon, der kultur blir betraktet som en forutsetning for erkjennelse. At det er uenigheter på det diskursive nivået, er ingen overraskelse. Det vil det alltid være, ikke minst når problemstillingene dreier seg om organisasjonsendringer og nedbemanning og når informantene er toppledere og fagforeningsrepresentanter. Disse vil gjerne befinne seg i hver sin ende av et kontinuum – fra "rosemaling til svartmaling". OD's rolle blir da ofte å forta en avveining mellom disse yterpunktene. Og som forskere blir det vår rolle å finne ut hvor dyptgripende eventuelle endringer er - og hva som skjer på de mer underliggende nivåene. Hvis vi også her finner endringer i negativ retning, kan vi begynne å snakke om en "dårlig sikkerhetskultur" på en seriøs måte.

Det vi også må være oppmerksomme på i denne diskusjonen, er at det godt kan eksistere flere forskjellige virkelighetsforståelser eller subkulturer, uten at det nødvendigvis går utover sikkerhetskulturen. Dette kan heller være et tegn på at vi har å gjøre med en kompleks og sammensatt kultur, noe vi også har i norsk oljevirkosomhet. At tilliten er på et lavmål er mer

urovekkende.

Et annet viktig forhold er at de ansattes risikooppfattelse selvfølgelig også er nært knyttet opp til en mer almen risikooppfattelse på samfunnsplan, og endringer her får også virkninger offshore. Generelt er det viktig å forstå at kulturer endrer seg over tid – enten vi snakker om samfunn eller bedrifter. Kulturer er ikke statiske, dette gjelder også for en "sikkerhetskultur". De ansattes forventninger til et sikkert og et godt arbeidsmiljø vil alltid endres i takt med samfunnsmessige og teknologisk endringer. Slike endringer bør fanges opp og kartlegges.

Her vil jeg, i tråd med OD`s prosjektrapport, konkludere med at vi de siste årene har fått en negativ utvikling på sikkerhetsområdet, men ut fra den holistiske og komplekse tilnærmingen til kultur som jeg la opp til i den teoretiske delen, er datagrunnlaget for tynt til å trekke bastante konklusjoner om sikkerhetskulturen i olja. Vi trenger en mer grunnleggende kartlegging, og for å overvåke "kulturen" og de kvalitative aspektene ved risikonivået på norsk sokkel bør det benyttes forskjellige metodiske innfallsvinkler. I tillegg til dybdeintervjuer, bør det gjennomføres større spørreskjemaundersøkelser hvert 2. år. Slike undersøkelser bør følges opp med analyser av forskjellige typer rapporter og annet skriftelig materiale. Ved hjelp av disse metodiske vinklingene vil man nå langt med å kartlegge kvalitative aspekter ved risikoutviklingen, men man bør også vurdere å bruke feltarbeid. Dette er særlig viktig når man vil kartlegge sider ved kulturen som f.eks "taus kunnskap". Altså kunnskap som er implisitt eller tatt for gitt av de ansatte. Kombinert med mer tradisjonelle og kvantitative risikoanalyser av skader, ulykker og uønskede hendelser, vil dette gi oss et godt datagrunnlag.

Det man ikke bør gjøre er å feste for stor tillit til paradigmer, systemer, metoder eller verktøy som pretenderer å måle eller tallfeste denne kulturen.

Referanser og bakgrunns litteratur

- Andersen S. 1988 *Seks teser om organisasjon og ledelse i norske bedrifter* Stensil BI
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. 1984 *Theories of Organizational Culture*, Organization Studies
- Aslaksen, K. & Hanssen-Bauer, J. 1991 *Rett sats! Kartleggingskonferanser...* SBA Oslo
- Aven, T. 1994 *Pålitelighets- og risikoanalyse*, Universitetsforlaget
- Bang, H. 1988 *Organisasjonskultur*, Tano
- Cooper, M.D. 2000 *Towards a model of safety culture i Safety Science* nr. 36 2000
- London Beck, U.:
- 1992 *Risk Society*, Sage Publications
- 1997 *Risiko og frihet* Fagbokforlaget Bergen
- Berger & Luckmann 1966 *The Social Construction of Reality*, Penguin Books
- Benterud, P. 1983 *Japan som veiviser*, Cappelen Forlag, Oslo
- Bloch, M. 1991 *Language, Anthropology and Cognitive Science*, Man, vol. 26

- Bolman & Deal, 1991 *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, ad Notam, Oslo
- Bourdieu, P. 1977 *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge
- Brox, O. 1990 *Praktisk samfunnsvitenskap*, Universitetsforlaget, Oslo
- Byrkjeflot H. 1997 (red.) *Fra styring til ledelse* Fagbokforlaget Bergen
- Dibella, A.J. 1994 "Applying Concepts of Corporate Culture to International Business Management" i Hamada & Sibley (eds) *Anthropological Perspectives on Organizational Cultur*, University Press of America 1994
- Drucker Peter:
- 1942/1995 *The future of the Industrialman. A Conservative Approach* Transaction Publishers
- 1955/1989 *The Practice of Management* Butterworth-Heinemann, Oxford
- 1987 *The Frontiers of Management* Butterworth-Heinemann, Oxford
- Douglas & Wildavsky 1982 *Risk and Culture* University of California
- Ebeltoft A.
- 1993a *Konsulenten og forskeren i endringsaktive roller* AFI Rapport 4/93
- 1993b *Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet* AFI Rapport 6/93
- Edelman, B. 1993 "Acting cool and being safe..." i Gisli Palsson (red.) *Beyond Boundaries* Berg
- Elvik R. 1991 *Ulykkesteori - Historisk utvikling og status i dag* TØI rapp.0006/1991
- Fivelsdal, E. og Bakka, J.F. 1987 *Organsasjonsteori* Bedriftsøkonomenes Forlag
- Flin et al. 2000 *Measuring safety climate: indentifying the common features i Safety Science* nr.34 2000
- Fremtidens boreoperasjoner I-VII, 1987-1993* Konferanserapporter fra Rogalandforskning
- French, W. og Bell, C. 1984 *Organization Development*. Prentic-Hall International
- Geertz, G.:
- 1973 *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books
- 1983 *Local Knowledge*. New York
- Giddens, A.:
- 1979 *Central Problems in Social Theory* London: Macmillan
- 1984 *The Constitution of Society* Polity Press, Cambridge

- 1991 *Modernity and Self-Identity* Polity Press, Cambridge
- Gjølme Andersen, K. 1993 *Akseptabel risiko...*, TMV-notat nr. 60, Oslo
- Goffman, E.:
- 1959 *The Presentation of Self in everyday life*, Pelican Books
- 1961 *Encounters. Two studies in the Sociology of Interaction*, Bobbs-Merrill
- Grendstad & Selle 1996 (red.) *Kultur som levemåte* Det Norske Samlaget Oslo
- Grytnes et.al *Endringer i teknologi og organisasjon på borerigger...* Rogalandforskning 107/1988
- Grønlie Olsen & Hartvedt 1984 *Oljefeber*, Gyldendal Norske forlag, Oslo 1984
- Gullestad, M.:
- 1985 *Livsstil og likhet*. Universitetsforlaget, Oslo
- 1989 *Kultur og hverdagsliv*. Universitetsforlaget, Oslo
- 1996a *Hverdagsfilosofier*. Universitetsforlaget, Oslo
- 1996b *Likhet og mangfold Norske tenkemåter i endring*. Foredrag til LOS-dagene
- Hamada & Sibley 1994 (ed.) *Anthropological Perspectives on Organizational Culture* Uni.Pr.Am.
- Hanssen-Bauer, J.:
- 1987 *Assuring Organizational Quality*. AFI
- 1989 *Prosjektering av arbeidsmiljø til havs*. AFI
- Haukelid, K.:
- 1989 *Fra roughnecks til softnecks? En studie av kulturelle, sosiale og tekniske endringer på borerigger i Nordsjøen*, Hovedoppgave i sosialantropologi, UiO
- 1990 (red.) *Internkontroll for ivaretagelse av arbeidsmiljø* Konferanserapport, Oljedirektoratet
- 1990 *Beredskapsøvelser-Tomme ritualer eller livsviktig trening?* Rogalandforskning rapp.14/90
- 1991 *Erfaring med beredskapsarbeid hos Ross Drilling Company A/S*. RF-18/91
- 1991 *Organisatoriske og kulturelle årsaker til driftsavbrudd*. RF-104/91
- 1991 *Kultur - Hva er det?* RF-105/1991
- 1995 *En evaluering av Internasjonalt system for Rangering av sikkerhet (ISRS)*, TMV notat nr.94
- 1996 "Internkontroll, ledelse og medvirkning i oljevirkksomheten" i Haukelid (red.) *Risiko og ansvar* TMV Skriftserie nr. 19

1996 "Kultur og bedriftskultur i antropologi og ledelsesteori" i Hviid Nielsen, Lie og Myklebust (red.) *I teknologienes tegn* Universitetsforlaget

Haukelid & Mellem 1989 *Seksjonsmøter - Mannskapet som en ressurs*. RF-165/89

Haukelid & Mellem 1990 *Retningslinjer for sikkerhetsmotiverende tiltak på rigger*. RF-4/90

Haukelid & Mellem 1990 *Sikkerhetsmøter - interessant og lærerikt?* RF-21/90

Haukelid et al 1991 *Retningslinjer for sikkerhetsmotiverende tiltak ...* RF-12/91

Haukelid & Clementsen 1991 *Sikkerhetsarbeid-Erfaringer med team-møter...* RF-17/91

Heen et al 1986 *Sikkerhet og sosial integrasjon på Ekofiskfeltet*. AFI

Hellesøy, O.H. 1984 *Arbeidsplassen Statfjord* Universitetsforlaget, Bergen

Hennestad, B.W. 1987 *Kulturelle perspektiver på organisering*. Bedriftsøkonomens Forlag

Hepsø, V. 1990 *Individet, bedriften og fellesskapet*, Sosial Antropologisk Institutt, UinT

Herbst, P.G. 1962 *Autonomous Group Functioning*. Tavistock Publications

Hovden, J. et al. 2000 *Utfordringer for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS) i norsk petroleumsbransje*, SINTEF STF38 A00404 2000, Trondheim

Hovden, J. et al 1989 *Ulykkesforebyggende arbeid. ...* SINTEF-rapp. STF75 A89041 Trondheim

Hovden & Larsson 1984 *Hantering av risiko i svenskt arbetsliv*. Tek. Høgskolan Stockholm

Hovden & Singleton 1987 (red.) *Risk and Decisions* Wiley, Chichester

Hovden, J.:

1992 *Evaluering og erfaringsoverføring ved innføring av internkontroll* Arbeidsmiljøkongressen

1992 *Safety Philosophy: What risk levels do we accept...* Kompendium i sikkerhetsledelse, NTH

Howell S. :

1994 "Reading Culture..." in Archetti (ed.) *Exploring the Written* Scandinavian Uni. Press

1996 *Cultural Studies and Social Anthropology: Contesting or Complementary Discourses* UiO

Hylland Eriksen, T. 1996 *Walls: Vanishing boundaries of social anthropology*, stensil/in press

Hviid Nielsen, T. 1994 *Risici - i teknologien, i samfunnet og i hovederne*, TMV notat nr. 72

Johnsen, I.G. 1987 "Sikkerhet - et ledelsesansvar" i *Fremtidens Boreoperasjoner I RF rapport nr. SOT-34/87* (samt 1990 Intervju i *Norsk Olje Gass 25 år*, OLF 1990)

Kalland, A. 1986 *Japan bak fasaden*, Cappelen Forlag, Oslo

Kamata, S. 1982 *Japan in the Passing Lane*, Allen and Unwin, London

Karlsen, J.E.:

1982 *Arbeidervern på sokkelen*. Universitetsforlaget

1990 *Regasus og sigarkassen. Myter og symbolsk ledelse i oljevirkksomheten*, Universitetsforlaget

1991 *Kvalitetssikring og partsmedvirkning*, RF-rapp 82/1991

1997 *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet* Fagbokforlaget Bergen

Keesing, R.M.

1987 *Antropologi as Interpretive Quest*, Current Anthropology

1990 *Theories of Culture Revisited* ms.

(Senere utgitt i Borofsky R.1994 *Assessing Cultural Anthropology* McGraw-Hill)

Klausen A.M.:

1984 *Den norske væremåten* (red.) Cappelen

1991 "Den kulturelle tilstand og kulturforskningens hovedutfordringer" i *Kulturforskning - tilhøvet mellom kultur, politikk og økonomi*. NAVF rapport, Oslo 1991.

1992 *Kultur Mønster og Kaos* ad Notam Gyldendal

1995 *Fakkelf stafetten - en olympisk ouverture* (Klausen m.fl.) ad Notam Gyldendal

1996 *Lillehammer-ol og olympismen* ad Notam Gyldendal

1990 Kondo, D.K. *Crafting Selves*, The University of Chicago Press

Krackhardt, D. & Kilduff, M. 1990 "Friendship Patterns and Culture: The Control of Organization Diversity" *American Anthropologist*, Vol 92, NR 1 1990

Krimsky & Golding 1992 (eds) *Social Theories of Risk* Praeger Westport

Lahn, L.C. 1987 *Organisatorisk sikkerhet*. AFI

Landmark I. 1993 *Undersøkelse av effekten av gjennomførte sikkerhetstiltak innen boring og bruk av statistikk som mål på sikkerhetsnivået* Hovedoppgave ved Høgskolesenteret i Rogaland

Lode T. 1996 "Forebygging og produktivitet-et enormt potensiale. Kan fastlandet lære fra offshoreindustrien?" i *Risiko og ansvar* (Haukelid red.) TMV Skriftserie nr. 19

Lynch, G. 1987 *Roughnecks, Drillers and Tool Pushers*, University of Texas Press

Lysgaard, S. 1966 *Arbeiderkollektivet*, Universitetsforlaget, Oslo

March J. 1991 "Organizational Consultants and Organizational Research" i *Journal of Applied Communication Research* Vol. 19 No. 1 & 2, June 1991

- Marcus & Fisher 1986 *Anthropology as Cultural Critique*, University of Chicago Press
- Marek et al 1987 "Risk, Organization and Safety on an Oil Platform" i Hovden & Singleton (red.) *Risk and Decisions* Wiley, Chichester 1987
- Martin, J. 1985 "Can organizational culture be managed" i Frost et.al (eds.) *Organizational Culture* Sage, Beverly Hills 1985
- Myklebust S. 1996 *Ledelsesvitenskap som samfunnsteori - Taylor, Mayo og Drucker* TMV stensil. (senere utgitt i Byrkjeflot H. 1997 (red.) *Fra styring til ledelse* Fagbokforlaget Bergen)
- Naguib N. 1996 *Med kall til ledelse* Universitetsforlaget
- Nesheim, T. 1989 *Organisasjonskultur som styringsform*, LOS-senteret i Bergen, Notat 1989/4
- Nicolaysen B. og Svarva, A. 1986 *Sikkerhetsarbeid, ledelse og bedriftskultur*. IFIM/SINTEF
- Norges Rederiforbund 1988 *Arbeidsorganisasjon på rigger*, Oslo
- NOU:10 *Internkontroll i en samlet strategi for arbeidsmiljø og sikkerhet*
- NOU:32 *Internkontroll i virksomhetenes og tilsynsorganenes arbeid med arbeidsmiljø og sikkerhet*
- Næss, A. 1985 *Filosofiske betraktninger om lykke og ulykke*. Foredrag. Utgitt NTH 1992.
- Oljedirektoratet: 1989-2000 *Årsberetninger*
- Ouchi, W. 1981 *Theory Z*, Addison-Wesley, Massachusetts (Hjemmet-fagpresseforlag 1982)
- Qvale, Rogne & Østby 1982 *Arbeidsorganisasjon på produksjonsplattformer*, Universitetsforlaget
- Qvale et al 1989 *Under et internkontrollregime*, Arbeidsforskningsinstituttet, rapport nr. 4/89
- Qvale, T. 1993 "Design for Safety and Productivity in Large Scale Industrial Projects..." i Wilpert & Qvale (eds.) *Reliability and Safety in Hazardous Work Systems* LEA, Hove (UK) 1993
- Rogalandforskning 1991, *Organisasjon, trivsel og utvikling på en flyterigg*. Lukket.
- Palmlund I.1992 "Social Drama and Risk Evaluation" i Krimsky & Golding 1992 (eds) *Social Theories of Risk* Praeger Westport
- Peters & Waterman 1982 *In Search of Excellence*, New York
- Rasmussen, H. 1989 *Internkontroll og partssamarbeid i oljevirksomheten*, RF-rapport 167/89
- Reason, J. 1997 *Managing the Risk of Organizational Accidents*, Ashgate USA
- Reve T. 1994 *Skandinavisk organisasjon og ledelse* Tsf 4/94 Universitetsforlaget
- Rosaldo, M.Z. 1984 "Toward an Anthropology of Self and Feeling" i *Culture Theory* Cambridge
- Rosaldo, R. 1993 *Culture & truth* Beacon Press, Boston
- Rosness, R. 1994 *Risk and decision*, Sintef

- Ryggvik, H. 1999 *Fra forbilde til sikkerhetssystem i forvitring* TMV/TIK arbeidsnotat nr. 114
- Rundmo, T. 1990 *Opplevd risiko og sikkerhet*. Sintef, STF75 A90035.
- Schjander N. 1987 *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef...* Hjemmets bokforlag
- Schein, E.H. 1987 *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri Media Forlag, Oslo
- Sejersted, F.:
- 1993a *Demokratisk kapitalisme*, Universitetsforlaget
- 1993b *Managere og konsulenter som manipulatorer*. TMV notat nr. 70, Oslo
- 1994 *Systemtvang versus politisk styring i petroleumsvirksomheten*, TMV notat nr. 78, Oslo
- 1995 *Sonderweg og ledelse - en eller flere nordiske modeller?* Nordisk workshop om ledelse
- 1996 *Ledelse og demokrati* TMVstencil (senere utgitt i Byrkjeflot H. 1997 (red.) *Fra styring til ledelse* Fagbokforlaget Bergen)
- Shrader-Frechette, K.:
- 1990 *Perceived Risks Versus Actual Risks: Managing Hazards Through Negotiation* i RISK
- 1991 *Risk and Rationality*, California Press
- Sims, Fineman & Gabriel 1993 *Organizing & Organizations* Sage, London
- Skaar 1994 (red.), *Internkontroll - ørkenvandring eller veien til det forjette land?* SINTEF IFIM,
- Smith-Solbakken M. 1997 *Oljearbeiderkulturen* Doktorgradsavhandling i historie, UinT
- Strand T. red. 1992 *Ledelse kan læres* Bedriftsøkonomenes forlag
- Svensson, K. 1994 *Staten - Fra beskytter til betrakter? Internkontroll i oljevirksomheten*, hovedoppgave historie, UiO
- Sørhaug, Tian
- 1979 *Notat om skipskultur*, AFI
- 1984 "Totemisme på norsk - betraktninger om den norske sosialdemokratimes vesen" i *Den norske væremåten* (Klausen red.) Cappelen 1984
- 1992 *Ledelse: Det personliges Sosiologi*, AFI
- 1994 *Ideer om ledelse i Norge: Doktriner, makt og praksis*, AFI
- 1996 *Om ledelse Makt og tillit i moderne organisering* Universitetsforlaget
- 1996 *Fornuftens Fantasier Antropologiske essays om moderne livsformer* Universitetsforlaget

- Taylor F.W. 1967 *The Principles of Scientific Management* W.W.Norton, New York
- Thompson, Ellis & Wildavsky 1990 *Cultural Theory* Westview Press Boulder
- Thorsrud, E. 1980 *Coping with normal and critical situations in offshore oil activity*. AFI
- Tønnesen, T. 1988 *Stilling, ansiennitet og personskader - Oljeboring...* . RF 112/1988.
- Tønnesen T. 1992 *Ledelsesfilosofien TKL og forberingsmuligheter i boring* RF 272/92
- Vaughan, D. 1996 *The Challenger Launch Decision*, Uni. of Chicago Press
- Vike H. 1994 "Norden" i *Fjern og nær Sosialantropologiske perspektiver på verdens samfunn og kulturer* red. av Howell & Melhuus, ad Notam Oslo 1994
- Welin, Arne.1977 *Att vara sjömann. En socialpsykologisk betraktelse*. Stockholms Universitet
- Westhagen m.fl. 1995 *Prosjektarbeid Utviklings- og endringskompetanse* Universitetsforlaget Oslo
- Whyte, W.F. 1979 "Organizational Behavior Research..." i *Applied Anthropology in America*
Eddy & Patridge (eds.), Columbia Uni. Press, New York
- Whyte, W.F. 1991 (ed.) *Participatory Action Research* Sage
- Wikan, Unni 1994 Kulturdebatt i Aftenposten
- Wilpert & Qvale 1993 (eds.) *Reliability and Safety in Hazardous Work Systems* LEA, Hove (UK)
- Winner L. 1977 *Autonomous Technology. ...* Cambridge, Ma. MIT Press
- Woll, J.E.1986 *Ledelse og bedriftskultur - Monolog eller dialog*, Hovedoppgave sosiologi UiO
- Østerberg, D.:
- 1980 *Samfunnsteori og nytteteori*. Universitetsforlaget
- 1989 *Metasociology*. Universitetsforlaget