

Forfattere
Jorunn-Elise Tharaldsen og Idar
Johannessen

Helse og miljø for sikkerhets skyld? Policy
og praksis i Vetco Aibels HMS-kultur

(2002 – 2005)

Rapport IRIS - 2006/013

Prosjektnummer: 7201927
Prosjektets tittel: Helse og miljø for sikkerhets skyld?
Oppdragsgivere: Norges Forskningsråd, Vetco Aibel og Norsk Industri (TBL)
Forskningsprogram: HMS Petroleum
ISBN: 82-490-0428-0
Gradering: Åpen

Stavanger, 31.01.2006

Prosjektleder

Kvalitetssikrer

Senterleder
(Samfunns- og næringsutvikling)

Forord

Prosjektet ”Helse og miljø og sikkerhets skyld? Policy og praksis i Vetco Aibel’s HMS-kultur” går nå mot sin slutt. Prosjektet har gitt oss en unik tilgang til en spennende del av norsk petroleumsindustri, nemlig fra en kontraktørs ståsted. Selskapet befinner seg i spenningsfeltet mellom lokale og globale aktører, de ansatte skifter mellom arbeid offshore og onshore, ulike fagdisipliner skal koordineres, arbeidet er ofte presset på tid, og de opplever et stadig økende fokus på (først og fremst) sikkerhet. ”Mellom barken og veden” er en svært treffende beskrivelse av dette spenningsfeltet, og en sentral problemstilling har bestått i å ta vare på og videreutvikle egen organisasjonskultur, samtidig med at man integrerer andres forventninger og krav om ”hva man skal være” eller framstå som. Prosjektet har dermed både bestått i å utvikle verktøy til ”innvortes” og ”utvortes” bruk, altså om ytre og indre konsolidering – eller ”imagebygging” og intern kulturbygging, om man vil.

Vi vil rette en spesiell takk til, Anfinn Økland, som har inngått i et nært og engasjert samarbeid med oss i utviklingen av programmet, men og til selskapets sponsorer og sentrale samarbeidspartnere; styringskomiteen og prosjektgruppa. Vi er også imponert over det pågangsmotet og den innsatsen som ble utvist i gjennomføringen av programmet, spesielt fra programlederne, de ansvarlige lederne og gruppelederne på samlingene.

Til slutt ønsker vi også å takke Norges forskningsråd og Norsk industri (tidligere TBL) for finansiell støtte til prosjektet! Vi har hatt stor glede av de konferanser og nettverksmøter som har vært gjennomført i regi av NFR, spesielt med tanke på den faglige utvekslingen som har foregått under Knut Haukelid’s ledelse om HMS-kultur. Petroleumstilsynet har også lagt godt til rette for erfaringsutveksling med sine 3 konferanser på HMS-kultur.

Stavanger, 01. februar 2006

Jorunn-Elise Tharaldsen
Prosjektleder

Innhold

Tabeller.....	4
Figurer	4
Sammendrag	5
1 HELSE OG MILJØ FOR SIKKERHETS SKYLD?.....	17
2 HVORFOR INTERESSERE OSS FOR HMS-KULTUR?.....	18
2.1 Ulike epoker i norsk oljeindustri.....	19
2.2 Kultur – felles og delt eller fragmentert?	21
2.3 Sikkerhetskultur og sikkerhetsklima	22
2.4 Atferdsbasert sikkerhet.....	23
2.5 En lærende kultur	27
3 METODE.....	28
3.1 Risikonivå norsk sokkel (RNNS).....	28
3.2 HMS-kultur prosjektet.....	29
3.3 Følgeforskning som metode	42
3.4 Oppsummering metode	44
4 RESULTATER.....	45
4.1 Spørreskjemaundersøkelsen (2001 – 2003): Faktor analyse sikkerhetsklima.....	45
4.2 Evalueringsresultater	51
4.3 Gruppearbeid og budskap til ledelsen	53
4.4 Videre arbeid i selskapet	60
5 HVA KAN VI LÆRE?.....	61
5.1 Generelle metodiske betraktninger.....	62
5.2 Rammene for prosjektprosessen.....	63
LITTERATUR.....	67
VEDLEGG	70

Tabeller

Tabell 1 Temaområde for eksempelfortellinger til gruppearbeid.....	37
Tabell 2 Seks kjernetema i følgeforskning og forskernes ulike roller.....	42
Tabell 3 Prosjekteiers og forskernes rolle underveis i brukerprosjektet	43
Tabell 4 Demografiske kjennetegn ved utvalget – RNNS 2001 og 2003	46
Tabell 5 Komparativ analyse sikkerhetsklima: VA - resterende sokkel, 2001 og 2003	47
Tabell 6 T-tester sikkerhetsklima: VA - resterende sokkel, 2001 og 2003	47
Tabell 7 Resultater fra evalueringen av samlingene.....	52

Figurer

Figur 1 Ytterpunkter i tilnærminger til HMS-kultur i den norske oljenæringen.....	30
Figur 2 Oppbygning av HMS-kulturprosjektet	31
Figur 3 Argus – Logo HMS-kulturprogrammet	32
Figur 4 Oppbygging av eksempelfortellinger til gruppearbeid (case).....	36
Figur 5 Oppbygging og dynamikk i HMS-kulturprogrammet	44
Figur 6 Videreføring av HMS-kultur programmet internasjonalt	61
Figur 7 Metodisk tilnærming i HMS-kulturprosjektet	62
Figur 8 Utvikling i skader per million arbeidstimer VA, 2002 -2005.....	63
Figur 9 Basic structure of the decision-making process.....	64

Sammendrag

I denne rapporten blir det teoretiske fundamentet for HMS-kultur programmet gjennomgått, oppbygning og gjennomføring av prosjektet, og en gjennomgang av resultater. Vi drøfter til slutt noen mer generelle betraktninger om rammene for prosjektprosessen og metodiske erfaringer omkring utviklingen av denne typen prosjekter, under overskriften ”Hva kan vi lære?” I denne forbindelse er det to hovedmomenter vi ønsker å trekke fram: 1. Rammene for prosjektprosessen og 2. Generelle metodiske betraktninger.

Bakgrunn

Prosjektet har pågått siden slutten av 2002 og målene har vært å: (1) Identifisere holdninger, verdier og normer i selskapets HMS-kultur, (2) Utvikle metoder for å forbedre HMS-kulturen og (3) Implementere og evaluere disse metodene.

I løpet av perioden har vi produsert en delrapport, paper på ulike konferanser, og flere foredrag, både nasjonalt og internasjonalt.

Faser i prosjektet

Prosjektet kan deles inn i fire faser:

TID	AKTIVITETER
2003	Kartlegging av egen HMS-kultur. Onshore og offshore
2004	Utvikling av et HMS-kultur program
2005	Implementering av programmet nasjonalt. Alle ansatte (ca. 3000)
2005	Evaluering og tilbakeføring av resultater

Prosjektet har vært forankret i selskapet gjennom fortløpende møter i en prosjektgruppe og en styringskomité. Selskapet omtales som prosjekteier.

I prosjektet tok vi mål av oss til å utforske begrepet HMS-kultur og arbeide med forbedring av kultur i et selskap, Vetco Aibel (VA). Hvordan kan vi forså begrepet, hva er det teoretiske fundamentet for det, og hvordan kan vi nærme oss det metodisk – ikke bare for å kartlegge, men også for å påvirke og forbedre kultur. Vi ønsket også å undersøke forholdet mellom offshore og onshore ansatte, hvordan ansatte i selskapet forholdt seg til vekslingen mellom landbasert arbeid og offshore arbeid, men også spenningsfeltet mellom selskapet, kundene og kontraktørene.

HMS-kultur begrepets introduksjon i den norske oljeindustrien

HMS-kultur begrepet ble introdusert i det nye regelverket i oljeindustrien, gjennom rammeforskriftens § 11 og St.Meld. nr. 7 ”Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten”. Det helhetlige HMS-begrepet er et sikkord i denne sammenheng. I rammeforskriften heter det at den ansvarlige skal fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur i virksomheten og i stortingsmeldingen blir HMS-kultur nært knyttet opp til ledelse og utøvelse av lederskap. Det handler videre om ansvarliggjøring på alle nivåer, involvering og medvirkning, kommunikasjon og informasjon, og læring av trender, beste praksis og uønskede hendelser. Det ble ikke utarbeidet noen formell, juridisk veiledning til hvordan HMS-kultur begrepet skulle operasjonaliseres eller følges opp av selskapene, men et temahefte på ”HMS- og kultur” ble utgitt (se www.ptil.no og Tharaldsen and Lindeberg, 2004). Temaheftet på HMS-kultur gir innspill til hvordan arbeidet med HMS-kultur kan ivaretas i det daglige arbeidet og i organisasjonen.

Organisasjonskultur, sikkerhetskultur og sikkerhetsklima

Sikkerhetskulturbegrepet ble introdusert i norsk oljeindustri på slutten av 80-tallet og blir delt inn i ulike epoker (Haukelid 1998, Haukelid 2005): Fra Texas – Macho-kultur, via ”The Great Change” og ”The Great Systems” til dagens fase ”The cultural solution?”. Der finnes mange ulike definisjoner av både kultur- og sikkerhetskulturbegrepet, og feltet er preget av ulike faglige og metodiske tilnæringsmåter. Begrepet kan brukes til å forklare både ”everything and nothing” (Alvesson, 2002), og blir oftest knyttet til noe som er felles, som kommer til syne i måten vi gjør ting på, samarbeider, og i vår oppfølging av regler, prosedyrer og kontrollmekanismer i det daglige. Men kultur er også makt, forhandling, sosialt distribuert og i kontinuerlig endring (Keesing, 1987, 1994). Selskapsvise retningslinjer og regler blir fortolket i ulike lokale kontekster. Ansatte bærer med seg ulik kulturell ”bagasje”, sosial bakgrunn, etnisk tilhørighet, utdanning, kjønn, alder osv. Arbeidslivet kan dermed sies å utgjøre en stor arena for fortolkning, forhandling om og produksjon av kultur.

Sikkerhetskultur blir ofte relatert til begrepene organisasjons- og nasjonal kultur, mens sikkerhetsklima blir betraktet som en indikator på, for eksempel en organisasjons sikkerhetskultur, og dermed underordnet begrepene organisasjons- og nasjonal kultur (Mearns and Flin, 1999; Hale and Hovden, 1998). Sikkerhetsklima er det vanlig å

knytte til analyser og beskrivelser av ansattes oppfatninger, holdninger og tanker om risiko og sikkerhet, oftest målt ved hjelp av ulike typer spørreskjemaundersøkelser og ulike statistiske teknikker. Ifølge Mearns og Flin (1999) krever studier av sikkerhetskultur analyser av hvordan medlemmene i en organisasjon samhandler, hvordan de i interaksjon med andre, skaper felles forståelser av hva sikkerhet er, og hvordan sikkerhet håndteres i det daglige.

Atferdsbasert sikkerhet

Begrepet atferdsbasert sikkerhet er i ferd med å gjøre sitt inntog i den norske oljeindustrien, og blir her koblet til sine historiske røtter i behaviorismen og sosialpsykologien. Fagforeningene har vært spesielt kritiske til disse perspektivene, og skeysisen har vært rettet mot et for ensidig fokus på sikkerhet, individet, atferd og i mindre grad rammebetingelser, helse og arbeidsmiljø.

Hovedprinsippene i den atferdsbaserte sikkerhetstenkningen kan spores tilbake til den tidlige sosial behaviorismen og dreier seg om forsterkning av positiv atferd, styring av konsekvenser, motiverende aktiviteter osv. Prosjektene er opptatt av å endre negativ atferd henimot positiv. Atferden må kunne observeres og måles, og konsekvensene styres. For å lykkes er det flere forhold som må ivaretas; motiverte ledere, involvering av de ansatte og oppbygging av tillit i organisasjonen.

Kritikken har handlet om et for instrumentelt og teknisk menneskesyn og en for enkel tilnærming til komplekse fenomener. Til tross for sine negative sider, har tilnærmingen vist seg å være effektiv. Kritikken fra fagforeningene havner litt på siden, i og med at involverings- og medvirkningsaspektet står sterkt. Det de imidlertid har rett i er at trepartssamarbeidet ikke inngår som noen integrert del av de atferdsbaserte sikkerhetstilnærmingene. De store programmene i næringen, som Statoils "Kollegaprogram" og Hydros "Verdibaserte ferdighetstrening", eller andre mindre symboltiltak, som å holde i rekkverk når man går i trapper, kjøretrening eller ulike rapporteringssystemer koblet til atferd, kan imidlertid ikke sies å kunne gå inn under kategorien "atferdsbasert sikkerhet". Det de imidlertid har til felles er individ- og atferdsfokuset, noe de begge er blitt kritisert for.

Metoder

Vi har benyttet oss av et mangfold av metoder i prosjektet, både i datainnsamlingen, men og i arbeidet med å utvikle kulturprogrammet.

Risikonivå norsk sokkel – 2001 og 2003

Som en del av prosjektet og som et ledd i å kartlegge HMS-kulturen i selskapet har vi analysert resultater fra spørreskjemaundersøkelsen, som er gjennomført i regi av petroleumstilsynet, Risikonivå norsk sokkel (RNNS). Undersøkelsen er gjennomført i 2001 og 2003, og omfatter alle ansatte offshore. Svarprosenten er omtrent den samme for begge tidspunkt, 55% i 2001 med henholdsvis 3310 respondenter og 50% i 2003 med 8567 respondenter. I analysen av dataene konsentrerer vi oss om de spørsmålene som omhandler ivaretagelsen av HMS i det daglige og gjør faktoranalyse av disse. Resultatene for VA er sammenlignet med resultatene for de øvrige sokkelansatte, og signifikante forskjeller blir identifisert. Vi undersøker også utvikling over tid, og om faktorene viser en signifikant bedring/forverring på de to tidspunktene.

Utviklingen av HMS-kulturprogrammet

I ulike modeller prøver vi å demonstrere både hvordan vi har nærmet oss begrepet HMS-kultur begrepet i programmet, og hvordan oppbygningen og logikken i det er strukturert. Vi har prøvd å finne en gylden middelvei i forhold til det vi har kalt to diametralt motsatte tilnærminger til HMS-kultur. På den ene siden å ivareta det kollektive aspektet i kulturen, rammebetingelsene og ledelsens ansvar, samtidig som vi har prøvd å fokusere på hva de ansatte selv kan bidra med. Målene for programmet ble etter hvert disse: (1) Å gi de ansatte en erfaring med å finne løsninger som kan fungere i hverdagen, (2) Å synliggjøre og videreutvikle trekk ved HMS-kulturen i selskapet, (3) Å gi de ansatte en anledning til å lansere forbedringsforslag til ledelsen med utgangspunkt i gruppearbeidet, og (4) Å gi stoff til senere tiltak for å utvikle HMS-kulturen i selskapet.

Kulturtrekkene - HIFT

På grunnlag av kartleggingen i 2003 ble det produsert en rapport som ble presentert for selskapet (Tharaldsen m.fl. 2003). I oppsummeringen av resultatene konkluderte vi med en rekke kulturtrekk som kjennetegnet selskapet. Disse kulturtrekkene var delt inn i rødt (utfordrende) og grønt (positive). Vi tok deretter utgangspunkt i disse positive og negative sidene ved HMS-kulturen i selskapet og reduserte dem til 4 hovedtrekk:

Handlekraftige, Inkluderende, Fleksible og Troverdige – forkortet til HIFT. Videreutviklingen av kulturtrekkene relateres til: (1) Håndteringen av barrierer, (2) Risikokommunikasjon i det daglige og (3) Ivaretagelse av kollegaer.

Rolleliste og standardpresentasjoner - regi

Videre ble det utviklet diverse maler for standardpresentasjoner for leder(e) og programleder(e), og metodisk design for et refleksjons- og dialogbasert gruppearbeid. En rolleliste skulle også besettes for hver samling: Ansvarlig leder, programleder/tilrettelegger, gruppeledere og deltakere (se vedlegg, Manual). Før implementeringen av programmet ble det utviklet et opplegg for trening av programledere, ledere og gruppeledere, slik at de skulle føle seg godt rustet til oppgaven. Det ble også utarbeidet forslag til ledernes innledninger (standardpresentasjoner), men det var opp til den enkelte leder i samarbeid med programleder å velge hva de ville bruke.

Filmer

Til innledningen ble det produsert to filmer, ”Vent litt...!” og ”Vinkelsliperen”. Rollene er besatt av egne ansatte og handler om sjølopplevde situasjoner fra egen arbeidshverdag. Filmene er koblet til kulturtrekkene - HIFT.

”Vent litt...!” bygger på en virkelig hendelse fra verkstedet i Haugesund. I filmen følger vi ulike aktører og deres rekonstruksjon av en nestenulykke. Hendelsen illustrerer nødvendigheten av å trekke inn relevante aktører i ulike faser av et prosjekt, og viktigheten av å tenke sikkerhet i alle faser. Filmen demonstrerer en type fleksibilitet og handlekraft som på den ene siden er svært positiv og kreativ, men som også kan føre galt av sted. Filmen prøver også å få fram viktigheten av å kunne stoppe i tide, at man tar den tiden man trenger for å unngå skader på personer og materiell, og at det er rom for å ta alvorlig andres innvendinger i en travel hverdag.

”Vinkelsliperen” omtaler et uhell med alvorlig personskade. Filmen er lagt opp som et intervju med en ansatt (Olav) som var involvert i en alvorlig ulykke. Den involverte ble stygt skadet i ansiktet (munn, nese, halsregionen) av en vinkelsliper under en rutinejobb. Filmen inneholder en del sterke virkemidler, og er en fortelling om hva som skjedde, hvordan det kunne skje, tanker den ansatte gjør seg i etterkant, og hva man kan lære av hendelsen.

Eksempelfortellinger - case

Til gruppearbeidene ble det produsert ulike dilemmaorienterte case som var nært forankret til de ansattes arbeidshverdag. Casene fungerer som eksemplifiseringer av ulike, men gjenkjennelige dilemmaer fra hverdagen til de ansatte – onshore og offshore. Casene er bygd opp som fortellinger de ansatte skal ta stilling til, løse og sortere.

Eksempelfortellingene handler om ulike sider ved helse, miljø og sikkerhet, er svært konkrete og fikk følgende navn: (1) Krysspress, (2) Åpne landskap, (3) Kullstiftbrenning, (4) Vondt verre, (5) Sortering av hatter og (6) Veivalg.

Evaluering

Det ble utviklet et evalueringsskjema hvor deltakerne ble bedt om å krysse av etter hvor enig eller uenig (1-5) de var omkring utbytte av samlingen og gjennomføringen av den. I tillegg la vi inn enkelte demografiske spørsmål. Resultatene ble registrert fortløpende og lagt inn i SPSS for videre analyse. Spørreskjema ble fylt ut rett i etterkant av seminaret.

Følgforskning – rolleavklaring

Vi har benyttet oss av begrepet ”følgforskning” (Olsen and Lindøe, 2004) som analytisk rammeverk for en beskrivelse av prosjektprosessen. Begrepet bidrar til å klargjøre de ulike rollene vi som forskere og prosjekteier har hatt i løpet av prosjektperioden. Forskerne har vekslet mellom distanserte og kritiske, til aktive endringsagenter i nær dialog med representanter i selskapet. Dette fører oss inn i et dilemma knyttet til både å skulle være nøytral og det å til slutt skulle evaluere resultatene av eget arbeid i selskapet. For å klargjøre dette, har vi laget et oppsett over hvilke faser vi har vært aktive i, og i hvilke vi har trukket oss tilbake.

Resultater

Her følger resultatene fra spørreskjemakartleggingen RNNS. Selskapets resultater blir sammenlignet med svar fra resterende sokkel og signifikante forskjeller blir identifisert. Vi ser også på utvikling over tid, om vi finner en bedring eller forverring i løpet av perioden på de ulike dimensjonene på sikkerhetsklimate. Deretter tar vi for oss resultater fra samlingene i HMS-kultur prosjektet: Resultatene fra deltakernes vurdering av samlingen (spørreskjemaet) og deltakernes budskap til ledelsen. Til slutt viser vi hvordan resultatene fra samlingene blir tatt videre i selskapets arbeid med å utvikle sin HMS-kultur.

RNNS

På bakgrunn av vitenskapelig anerkjente statistiske metoder (konfirmerende faktor analyse) fant vi fram til seks ulike faktorer som måler ulike dimensjoner ved sikkerhetsklimaet offshore: (1) Kommunikasjon og bevissthet, (2) Lederskap og systemeffektivitet, (3) Arbeidspress og prioritering av sikkerhet, (4) Individuell motivasjon og oppfølging, (5) System forståelse og (6) Kompetanse. I faktoranalysen inngår spørsmål som var like for begge tidspunkt for kartleggingens gjennomføring i 2001 og 2003. Utgangspunktet for faktoranalysen var 46 spørsmål. Av disse valgte vi å beholde 42. For en grundigere gjennomgang av resultatene, se kapittel 4.1.

Det mest slående resultatet fra risikonivå kartleggingene i 2001 og 2003 er den markante bedringen vi finner på fem av seks faktorer for hele sokkelen. Faktor fem viser en liten nedgang, men denne er ikke signifikant. Når vi sammenlikner VA med svar på resterende sokkel, finner vi at de svarer likt med resten av sokkelen på alle faktorer i 2001. For 2003 finner vi imidlertid noen signifikante forskjeller. VA skårer signifikant lavere enn resten av sokkelen på faktor 1 ”Kommunikasjon og bevissthet” og faktor 3 ”Arbeidspress og prioritering av sikkerhet”. På faktor 4 ”Individuell motivasjon og oppfølging” ligger de på vippen mot et signifikant bedre resultat. På faktor 2 ”Lederskap og system effektivitet” og 6 ”Kompetanse” ligger de likt med resten. Om vi ser på selskapets utvikling isolert, finner vi en signifikant forbedring på faktor 1 ”Kommunikasjon og bevissthet”, faktor 2 ”Lederskap og system effektivitet” og faktor 4 ”Individuell motivasjon og oppfølging” fra 2001 til 2003. Selskapet ligger også nær en signifikant forbedring på faktor 6 ”Kompetanse”. På faktor 3 ”Arbeidspress og prioritering av sikkerhet” og faktor 5 ”System forståelse” er resultatene like for 2001 og 2003.

Resultater fra HMS-kultur programmet

Evalueringresultater

Resultatene er gjengitt som gjennomsnittssvar på enkeltspørsmål. Totalt har 2675 ansatte svart på skjemaet. Svarene er behandlet i SPSS 13.01. Gjennomsnittssvarene ligger mellom 4,27 og 5,03, et resultat selskapet er fornøyd med.

Ledelsen oppfattes som troverdige i sine presentasjoner og drøftinger av HMS, og de oppfattes som tydelige. De ansatte melder også tilbake at de har lært noe, at de vil kunne gjengi i hovedtrekk hva samlingen har dreid seg om, og de har opplevd gruppearbeidet som engasjerende. Programlederne får gode tilbakemeldinger på sin

rolle, og filmene oppfattes som troverdige, treffende og engasjerende. Når vi sjekker opp i mot enkelte av bakgrunnsvariablene, ser programmet ut til å ha blitt nokså likt mottatt i ulike deler av organisasjonen – både blant offshore og onshore ansatte og i de mer internasjonalt orienterte miljøene. Alder ser imidlertid ut til å spille en viss rolle, og resultatene indikerer at jo eldre man er, jo mer fornøyd er man med samlingen. Det samme gjelder for ansiennitet. Kvinner har også en svakt positivt bedre vurdering av samlingene enn menn.

Budskap til ledelsen – resultater fra gruppearbeid

Resultatene fra gruppearbeidet er dokumentert i en egen database og er fortløpende oppsummert og meldt tilbake til både lederne på de ulike lokasjonene og styringskomiteen. I sammendraget gjengir vi resultatene fra gruppearbeidene tematisk, og ikke etter case. Dette kan leseren finne en grundigere redegjørelse for i resultatdelen av rapporten.

Ledelsesoppfølging

Et ønske om mer synlig og direkte ledelsesoppfølging går igjen i mange av oppgavene og budskapene. De ansatte ønsker seg ledere som er interessert, viser respekt for og kommuniserer godt med sine ansatte. De bør også inneha kunnskap om de ansattes styrker og svakheter. Bedre jobbplanlegging og prosjektstyring er også nevnt under flere av casene. Lederne blir også tilkjent et spesielt ansvar i forbindelse med ivaretagelse av endringsprosesser. De blir i det hele tatt forventet å kunne stå fram som gode rolleeksemplere.

Rapporterende kultur (Reason, 1997)

De ansatte gir tydelige tilbakemeldinger på at de ønsker mindre fokus på enkelthendelser, og det de selv kaller for ”tullerapportering”. De gir også uttrykk for at de ønsker en mer generell metodisk tilnærming i forbindelse med rapportering av hendelser. Slik det nå har utviklet seg, har man beveget seg i retning av individualisering og tendenser til stigmatisering. De ansatte uttrykker at konsekvensen av dette kan bli underrapportering. Fokuset bør være på reelle farer og konkrete sikkerhetsutfordringer i det daglige. Å bli rapportert for å la være å holde i rekkverket eller å være nødt til å bruke hansker når man sykler, vurderes av mange som feil fokus.

Konkrete forslag – retningslinjer og regler

Det kom opp mange konkrete forslag til tiltak, blant annet knyttet til håndteringen av åpne kontorlandskap ("Landskapsvett") og forslag om retningslinjer for utleie av ansatte til kunder ("Hjelp jeg er hos kunden"). Treningstilbud til de ansatte var også et slikt tiltak som ble foreslått.

Mer H og M

Flere har skrevet ned budskap som handler om å tenke mer langsiktig på HMS. Det ble ytret ønsker om at HMS ikke bare burde handle om forebygging av ulykker, men også om å fremme god helse og et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. Proaktivitet med tanke på å hindre helseskader nevnes flere steder, som tett oppfølging av ansatte gjennom IA-avtalen, SUM-samtaler, og bedriftens verne- og helsetjeneste, treningstilbud osv. Det kom også opp forslag til reaktive tiltak som omplassering til annet meningsfullt arbeid, tilrettelegging for omskolering internt og eksternt, kompetanseheving og etterutdanning, stressmestring osv.

Forholdet mellom kollektivt og individuelt ansvar

Enkeltansatte må både være flinke til å sette grenser for seg selv, men det er samtidig en leders jobb å følge med på hvor mye den enkelte tåler. Dette handler både om å ikke ta på seg for mye, og på den andre siden om å ikke overbelaste. Noen må lære seg å si nei, men andre må være mer aktive og oppsøkende. Det oppfattes som positivt at enkeltpersoner blir oppfordret til å rapportere, og at de ansatte følger dette opp. I etterkant av slik rapportering, blir det forventet at dette håndteres godt av selskapet. Enkeltansatte bør beskyttes i forbindelse med granskinger.

Videre arbeid i selskapet

I det videre arbeidet med HMS-kulturprosjektet i Norge blir det nå gjort et arbeid på å definere hvilke områder man skal jobbe med for neste år. Det er blant annet utarbeidet utkast til retningslinjer for arbeid i kontorlandskap. Utleie av egne ansatte skal ses i sammenheng med konsernets "mandatory requirements" og "compliance"-regler. Det er bestemt at arbeidet med HIFT'en skal videreføres, og at det skal kjøres samlinger for neste år.

Dette er også planlagt å ta prosjektet med ut internasjonalt. Planen er å teste ut en revidert versjon i et land, Kasakhstan, og bruke dette som utgangspunkt for arbeid i andre land.

Avsluttende refleksjoner

Utformingen av prosjektet og programmet ble gjennomført i nært samarbeid mellom selskap og forskere, eller endringsagenter som vi også kaller oss. Tilfanget av data har vært enormt, metodisk finnes det nærmest et ubegrenset tilfang, så en stor del av jobben har bestått i å snevre inn og stake ut en kurs for det som det til slutt ble. Så hva kan vi lære av dette? I denne forbindelse er det to hovedmomenter vi ønsker å trekke fram: 1. Generelle metodiske betraktninger og 2. Rammene for prosjektprosessen.

1. Generelle metodiske betraktninger

Metodisk vil mange kjenne igjen trekk fra dette prosjektet og ordinær aksjonsforskning, som vi kommenterer i metodekapittelet. De tre hoveddelene er de samme: Fact finding (kartlegging, analyse, evaluering), Planning (planlegge, utarbeide program) og Action (gjennomføre), satt sammen i en ”lærings sirkel”. I den opprinnelige modellen av French og Bell er organisasjonen og aksjonsforskerne lagt inn i den indre delen av sirkelen. Det gjelder for øvrig også i dette prosjektet. Vi mener imidlertid at den opprinnelige modellen ”mister” dynamikken i de ulike rollene og dilemmaene som et slikt prosjekt fører med seg. Dette opplever vi blir bedre ivaretatt med følgeforskningsbegrepet og en grundigere klargjøring av prosjekteiers og forskernes roller underveis i prosjektprosessen.

Prosjektet har fått karakter av storskala kulturbygging, holdnings- og kulturarbeid for alle ansatte og ledere. Endring og forbedring blir dermed vanskelig å måle. Vi sitter imidlertid med en rekke indikatorer på at selskapet ser ut til å forbedre sine resultater på en rekke områder: Alvorlige personskader viser en nedgang i løpet av perioden (figur 8), flere av sikkerhetsklimate dimensjonene i fra RNNS-kartleggingen offshore viser at de ansattes oppfatninger om sikkerhetsarbeidet er mer positive i 2003 enn i 2001, og evalueringen av programmet viser at det har blitt godt mottatt. Siste kartlegging i forbindelse med RNNS ble gjort i forkant av implementeringen, og det gjenstår å se om denne positive trenden fortsetter. Svar på enkeltspørsmål fra kartleggingen ble integrert kulturprogrammet.

Kulturprosjektet kan ikke alene forklare selskapets positive resultater. De ansatte i selskapet er involvert i mange aktiviteter på HMS som er med å bidra: Egen sikkerhetsopplæring, deltakelse i kundenes kulturprosjekter og programmer, i tillegg til kampanjer og annet sikkerhetsarbeid i prosjekter onshore og offshore. Det ser imidlertid ut for at programmet har truffet: At det har vært oppfattet som treffende og troverdig, de

ansatte og selskapet har engasjert og forpliktet seg, og det har blitt oppfattet som viktig, nødvendig og nyttig. En viktig indikator for forskerne/endringsagentene på at det har lyktes, er at prosjektet også ser ut til å leve videre i etterkant av prosjektperioden; at det både videreutvikles i Norge og tas med videre ut i verden. Helhet og kontinuerlig jobbing med HMS på mange områder er stikkord i denne forbindelse.

2. Rammene for prosjektprosessen

Aven (2003:98) setter opp en figur for de grunnleggende strukturene i en beslutningsstøtte prosess (figur 6). Den illustrerer hvordan det kan tenke analytisk omkring ulike sider ved risikoanalyser, hvilke fortolkningsprosesser denne typen analyser gjennomgår og hvem som er interessenter i dette bildet. Modellen er ikke direkte overførbart til kulturprosjektet, men mange av bestanddelene vil være de samme. I risikoanalysen er startpunktet beslutningsproblemet og et relativt begrenset sett med beslutningsalternativer. I forbindelse med kulturprosjekter kompliseres bildet. Man starter ikke bare med et beslutningsproblem. Man mangler ofte en eksakt forestilling av hva som er problemets kjerne, hvordan man kan analysere og/eller forbedre det.

I forbindelse med kulturanalyser vil det være naturlig å starte med en grunnleggende analyse av "hva det er som er problemet". Beslutningsalternativene vil også ofte være flere og mer uoversiktlige, noe som også henger sammen med at metodetilfanget er stort og materien er "diffus". På samme måten som risikoanalytikerens, vil også "kulturbyggeren" måtte forholde seg til "stakeholders" eller andre som er involverte eller har interesser i prosjektet. Det hele må også vurderes i ledelsesgjennomganger og revisjoner.

Det ble for eksempel tidlig klart for oss at mange hadde interesser på området HMS-kultur. Som forskere og endringsagenter måtte vi gjøre justeringer av programmet underveis, for at selskapet og deres ansatte skulle kunne ta til seg målene for prosjektet og identifisere seg med gjennomføringen av det. Vi oppdaget også at "Stakeholder" ikke bare handlet om ledere og ansatte i egen organisasjon, men også i høyeste grad om selskapets kunder og krav på myndighetssiden. Mange runder ble tatt mellom forskerne og ulike aktører i prosjektgruppen og styringskomiteen. Det ble også kjørt gjennomføringer og presentasjoner av programmet med kunder, myndigheter og kontraktører på ulike typer samlinger, for at selskapet skulle få tilbakemeldinger og vurderinger fra interne og eksterne "stakeholders". Dette utgjorde en viktig del av den interne og eksterne forankringen av prosjektet.

De ytre, globale rammene som omgir selskapet påvirker det regionale og lokale arbeidslivet, Det som skjer i Norge kan dermed ikke ses isolert fra det som skjer i resten av selskapet eller på verdensmarkedet. Virksomheten i Norge må innordne seg det som inngår i betegnelser som ”mandatory requirements” eller ”Compliance”-regler for resten av konsernet. HMS-kultur programmet måtte, for eksempel, stemme overens med de mer sentrale føringene for selskapet. We-Care inngikk som en del av disse føringene, og det framstod som naturlig å plassere disse to programmene under samme hatt.

1 Helse og miljø for sikkerhets skyld?

Vetco Aibel (VA) har i samarbeid med International Research Insitute of Stavanger (IRIS)¹ utviklet et HMS-kulturprosjekt med utgangspunkt i egen HMS-kultur og identitet. Prosjektet er støttet av NFR og TBL og har vært et 3-årig prosjekt. Målene for prosjektet har vært følgende: (1) Identifisere holdninger, verdier og normer i selskapets HMS-kultur, (2) Utvikle metoder for å forbedre HMS-kulturen og (3) Implementere og evaluere disse metodene. Som et ledd i utviklingen av programmet ble det gjennomført feltarbeid, intervjuer og observasjoner i organisasjonen for å få en bedre innsikt i selskapets HMS-kultur. I tillegg er det gjennomgått resultater fra Petroleumstilsynets (Ptil) spørreskjemaundersøkelse i forbindelse Risikonivåprosjektet (RNNS), både for 2001 og 2003/2004. Resultatene fra dette arbeidet er rapportert i egne publikasjoner, foredrag nasjonalt og internasjonalt og i en kronikk (Tharaldsen, Eikeland, Olsen og Sjursen 2003; Tharaldsen, Eikeland, Olsen og Tharaldsen, 2004; og Tharaldsen og Rosness, 2004). Det arbeides også med en artikkel som omhandler valideringen av spørreskjema i forbindelse med RNNS.² Datainnsamlingen har altså tatt mange former og er integrert i utviklingen av det som til slutt ble HMS-kultur programmet i VA.

Denne rapporten er først og fremst en gjennomgang av det teoretiske fundamentet for HMS-kulturprosjektet, oppbygningen og gjennomføringen av det, samt en gjennomgang av selskapets resultater i RNNS kartleggingen i 2001 og 2003.

Programmet vil være ferdig implementert i Norge i løpet av 2005 og det blir gjennomført evalueringer av programmet fortløpende.

1 Tidligere RF-Rogalandforskning. Stiftelsen er nå etablert som et nytt selskap med nytt navn. Stiftelsen Rogalandforskning og Universitetet i Stavanger står nå som eiere av hver sin halvdel av selskapet International Research Institute of Stavanger.

2 Et abstract er sendt og godkjent for peer review prosess til working-on-safety konferansen som avholdes i Nederland neste år.

Programmet omfatter alle ansatte i VA, og utviklingen av det kan deles inn i fire faser:

TID	AKTIVITETER
2003	Kartlegging av egen HMS-kultur. Onshore og offshore
2004	Utvikling av HMS-kultur programmet.
2005	Implementering av programmet nasjonalt. Alle ansatte (ca. 3000)
2005	Evaluering og tilbakeføring av resultater

Prosjektet har vært godt forankret i bedriften både gjennom fortløpende møter i en prosjektgruppe og en styringskomité. Styringskomiteen har hatt følgende representasjon: Erling Matland (Administrerende direktør, VA) og direktørens ledergruppe. Prosjektteamet ved IRIS har rapport til denne gruppen om framdrift. Anfinn Økland, HMS-sjef, har vært prosjektleder i VA.

2 Hvorfor interessere oss for HMS-kultur?

Petroleumsindustrien er en global industri kjennetegnet av operatør- og leverandørkjeder. Den største andelen av ansatte finner vi i kontraktørselskapene. De befinner seg som oftest nærmere risikokildene, og vil dermed sannsynligvis være mer eksponert for arbeidsulykker enn operatøransatte (kundene). For selskaper forankret i norsk oljeindustri, kan utviklingen sies å ha gått i retning av at ivaretagelse av en god HMS-kultur ikke bare er ønskelig, men også nødvendig for bedriftens overlevelse. Oppdragsgivere måler kontraktørene på HMS-resultater, så vel som på pris og kvalitet. Så i tillegg til at ivaretagelse av HMS har en egenverdi i seg selv, utgjør feltet også en markedsmessig viktig vurderingsindikator.

For å heve HMS-standarden er det tatt mange grep opp i gjennom årene. Regler, prosedyrer og kontrollmekanismer er innført og det er utviklet barrierer som skal beskytte oss mot å gjøre feil og verne oss mot farer. Verneutstyr benyttes og påbys, helsekontroller gjennomføres og brudd på miljøvernlovgivningen straffes. Disse og mange andre virkemidler gir utslag, blant annet på skadestatistikken.

Men vi vet at det er mye annet - som ikke er så lett å ta og føle på - som også kan slå ut på HMS-resultatene, både positivt og negativt. Det er heller ingen tvil om at endring i ytre rammer kan påvirke helse, miljø og sikkerhet på gunstige eller ugunstige måter. Et

høyt fokus på å unngå skader og mye ressurser brukt på dette, har vært medvirkende årsak til at vi finner en dramatisk nedgang i skadestatistikken i Norge, spesielt offshore men også på land, de siste 20 årene. Men vi ser også eksempler på at organisasjoner, lag og enkeltpersoner kan fristes til å ta short-cuts for å overholde frister, i verste fall på måter som truer sikkerheten. Ytre press og belønningssystemer kan trekke i denne retningen, men det spiller også en rolle om short-cuts blir akseptert som greie måter å gjøre ting på, på den aktuelle arbeidsplassen. Bevisstgjøring om slike forhold, kan føre til forbedring. Ved å diskutere eksempler på valgsituasjoner som har konsekvenser for helse, miljø og sikkerhet, kan vi bidra til dette. Det er blant annet dette vi har ønsket å fokusere på i dette prosjektet.

2.1 Ulike epoker i norsk oljeindustri

Sikkerhetskulturbegrepet ble introdusert i norsk oljeindustri på slutten av 80-tallet (Haukelid et al. 1991). Haukelid (1998, 1999, 2001) har analysert de ulike epokene i norsk oljeindustri og kategorisert dem etter ulike kjennetegn. Den første perioden blir metaforisk kalt "Texas", og er karakterisert av mange ulykker og "macho" atferd. Den neste perioden går under navnet "The Great Change" og er preget av innføring av ny teknologi, større fokus på ledelse, medarbeider involvering, fornorsking av styrings- og ledelsessystemer og import av amerikanske styringssystemer. Den tredje fasen "The Great Systems" kjennetegnes av en forholdsvis god sikkerhetskultur med vektlegging av sikkerhet som en integrert del av de ansattes arbeidshverdag. Slutten av denne perioden (90-tallet), markeres av et fall i oljeprisene. Perioden er preget av en mer restriktiv økonomisk politikk, omorganiseringer og oppsigelser. Den siste, og nåværende, epoken blir kalt "The cultural solution?". Haukelid stiller her spørsmålsteget ved om vi nå går inn i en ny periode med nye typer utfordringer, hvor kulturbygging får avgjørende betydning. Det har i næringen vært uttrykt bekymring for sikkerhetsnivået, og der eksisterer fremdeles uenighet om dagens risikonivå. Dette må ses i lys av de endringene som startet på slutten av 90-tallet og fram til i dag.

HMS-kultur begrepet ble introdusert i det nye regelverket i oljeindustrien, gjennom rammeforskriftens § 11 og St.Meld. nr. 7 "Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten". Sikkerhetskulturbegrepet utgjør forløperen til HMS-kultur begrepet. At H'en og M'en synliggjøres i begrepet handler først og fremst om et ønske om i sterkere grad å synliggjøre den helhetlige tenkningen innenfor sikkerhetsområdet,

og at risiko og sikkerhet også handler om belastninger og aktivt arbeid med å bedre helse og arbeidsmiljø. Det helhetlige HMS-begrepet er et sikkord i denne sammenheng. I rammeforskriften heter det at den ansvarlige skal fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur i virksomheten og i stortingsmeldingen blir HMS-kultur nært knyttet opp til ledelse og utøvelse av lederskap. Her sies det at ”kunnskap om utvikling av organisasjonskultur bygger på erkjennelsen av at det ledelsen systematisk gir oppmerksomhet og prioritet, blir kultur. I arbeidet med HMS-kultur er derfor ledelsesansvar og ledelsesadferd helt sentrale elementer.” Det handler videre om ansvarliggjøring på alle nivåer, involvering og medvirkning, kommunikasjon og informasjon, og læring av trender, beste praksis og uønskede hendelser. Det nye regelverket synliggjorde også en forventning om at næringen tok et kulturløft for å motvirke negative trender som hadde utviklet seg i næringen de siste årene.

Det nye HMS-kultur begrepet inngår i det helhetlige HMS begrepet som omfatter ikke mindre enn *Helse* etter helselovgivningen, *Ytre miljø* etter forurensningsloven, *Arbeidsmiljø* etter arbeidsmiljøloven og *Sikkerhet* etter petroleumsloven. Videre dekker HMS-begrepet i petroleumsregelverket: tekniske, operasjonelle og organisatoriske tiltak, forebyggende, beredskaps- og reparasjonstiltak, tiltak som er nødvendig for å håndtere risiko som genereres av petroleumsvirksomheten selv og ekstern risiko som sammenbrudd av IKT- og energiforsyningssystemer, maritim trafikk, sabotasje, terror og krig, tiltak for å håndtere intern og ekstern risiko på kort og lang sikt, lokalt og regionalt, enkelthendelser og storulykker. I tillegg til den verdien som helse-, miljø- og sikkerhetsbegrepene representerer hver for seg, legger regelverket til grunn at disse må vurderes helhetlig og samlet.

Det ble ikke utarbeidet noen formell, juridisk veiledning til hvordan HMS-kultur begrepet skulle operasjonaliseres eller følges opp av selskapene, men det er laget et temahefte på ”HMS- og kultur” (se www.ptil.no og Tharaldsen and Lindeberg, 2004). Regelverket er funksjonelt, og det blir dermed opp til det enkelte selskap selv å bestemme hvordan de skal ivareta dette ansvaret. Fra petroleumsmyndighetenes side ble temaheftet på HMS-kultur utarbeidet. Det gir innspill til hvordan arbeidet med HMS-kultur kan ivaretas i det daglige arbeidet og i organisasjonen.

Oljenæringen har hatt tradisjon for i sterkere grad å fokusere på sikkerhet, og i mindre grad helse og arbeidsmiljø. I dette prosjektet ønsket vi derfor og å belyse ulike sider av HMS-begrepet. En bred tilnærming ble løsningen. En av de svake sidene ved storskala kulturbygging, er at den i mindre grad går tungt inn i for eksempel helse aspektet og at

den unngår konkrete målbare intervensjoner. På den annen side favner man om mange av de generelle, men og til tider spesielle, sidene ved HMS-kulturen i selskapet som helhet.

2.2 Kultur – felles og delt eller fragmentert?

Culture is not an ideological gimmick, to be imposed from above by management-consulting firms, but a stubborn fact of human social organization that can shuttle the best of corporate plans if not first taken into account (Reynolds in Hamada and Sibley (eds.) 1994)

Ifølge Alvesson (2002) er kultur avgjørende for et selskaps overlevelsessevne. Kulturbegrepet har imidlertid vist seg vanskelig å definere fordi det ofte brukes “to cover everything and nothing” (Alvesson 2002:3). Der finnes dermed ingen bestemt eller felles oppfatning av hva kultur er, heller ikke innen sosialantropologien (Alvesson 2002). I moderne kulturteori har fokus beveget seg henimot kultur som et fenomen det forhandles om, som er sosialt distribuert og i kontinuerlig endring. Kultur er heller ikke nøytralt. Hvilke verdier, normer, ideer eller kunnskap som kjennetegner en gruppe, er et resultat av mer eller mindre skjulte forhandlinger og maktprosesser. Når noen spinner nett av mening, blir andre (og en selv) fanget av dem (Keesing 1994, Keesing 1987 og Geertz 1973). Slike kulturforhandlinger og maktprosesser finner vi også i arbeidslivet. De skjer innenfor et selskap, mellom ulike avdelinger og mellom ulike fagdisipliner. Selskapsvise retningslinjer og regler blir med andre ord fortolket i ulike lokale kontekster. I tillegg vil enkelt ansatte bære med seg ulik kulturell ”bagasje” preget av ulik sosial bakgrunn, etnisk tilhørighet, utdanning, kjønn, alder osv. Arbeidslivet kan dermed sies å utgjøre en stor arena for fortolkning, forhandling om og produksjon av kultur.

Når vi snakker om HMS-kultur tenker vi oss at det er noe felles som går igjen hos de ansatte i selskapet – måten vi arbeider med HMS på og vår oppfølging av regler, prosedyrer og kontrollmekanismer i det daglige. Våre måter å arbeide og samarbeide på påvirkes av våre kunnskaper, verdier, holdninger og rammebetingelser. Alt dette slår ut på hvordan vi tenker, føler og samhandler omkring helse, miljø og sikkerhet i det daglige. Det er derfor viktig å ha et øye for helheten.

Kultur kan komme til syne på mange måter, noe som har gitt opphav til forskjellige beskrivelser eller bilder: En ofte brukt sammenlikning er kultur som en ”brille”. Brillen hjelper oss til å forstå og ”lese” det som skjer rundt oss. Det følger av dette at den kan

være vanskelig å få øye på, særlig den kulturen vi selv tilhører. Brillen hjelper oss å lese og forstå verden rundt oss, og vi har alle en tendens til å se egen kultur som ”riktig” og avvik som galt. Mange av oss får aha-opplevelser om dette når vi er ute og reiser. Kommer du for eksempel til et reisebyrå i Hellas, er det helt vanlig at de ansatte røyker mens de ekspederer kundene. Vi reagerer gjerne negativt på dette, ikke bare fordi vi vet at passiv røyking er usunt, men fordi vi har vent oss til at slikt ikke går an eller er ulovlig i vår kultur (dette vil også gjelde mange av de som røyker selv). Vi trenger imidlertid ikke dra til utlandet for å oppdage slike kulturforskjeller, ofte kan vi møte dem i form av forskjeller i vaner og oppfatninger bare ved å gå over gangen til en annen avdeling.

Kultur kommer også til uttrykk gjennom spontane måter å tenke på, for eksempel hvis noen ser spillolje på et galt sted sier en til seg selv: ”Jeg må gripe inn eller jeg må finne rett person å si fra til”. Et annet viktig eksempel er spontane måter å handle på (som følger av tankevanene), for eksempel at jeg uten videre tar på meg sikkerhetsbelte når jeg setter meg inn i bilen. For at noe skal kunne kalles et kulturtrekk, må det imidlertid gå igjen som vanlige måter å gjøre ting på i en gruppe. Eksemplene med røyking og bilbelte viser også at kulturen ikke står stille, men er i utvikling. For førti år siden kunne en se ansatte røyke på norske kontorer også. Forbud, påbud og reguleringer og andre forandringer i ytre rammebetingelser kan etter en tid føre til endringer i kulturen. Motstanden mot røykeforbud og bilbeltepåbud var stor i begynnelsen, men har forstummet etter hvert.

Denne felles aksepteringen av reglene handler om mye mer enn at folk innordner seg. Vi tenker oss at det skjer en meningsutveksling og personlig læring som fører til at nye normer etter hvert blir en del av deg selv eller som man på en folkelig måte omtaler som det som sitter i ”magen”, ”ryggmargen”, ”hjertet”, ”hodet” eller ” i veggene” på en organisasjon.

2.3 Sikkerhetskultur og sikkerhetsklima

Sikkerhetskulturbegrepet blir ofte forstått som en integrert eller underordnet del av organisasjonskultur og det mer overordnede begrepet nasjonal kultur (Glendon and Stanton 2000, Guldenmund 2000, Mearns and Flin 1999). Reason definerer organisasjonskultur som: *“The shared values (what is important) and beliefs (how*

things work) that interact with an organization's structure and control system to produce behavioral norms (the way we do things around here)" (1997:192).

Sikkerhetsklima, derimot, blir ofte betraktet som en indikator på en organisasjons sikkerhetskultur, og dermed som en underordnet og integrert del av begrepene organisasjons- og nasjonal kultur (Mearns and Flin, 1999; Hale and Hovden, 1998). Sikkerhetsklima begrepet relateres ofte til analyser og beskrivelser av ansattes oppfatninger, holdninger og tanker om risiko og sikkerhet, og måles vanligvis ved hjelp av ulike typer spørreskjemaundersøkelser og psykometriske verktøy. Denne typen analyser kan gi oss et (still)bilde på dagens sikkerhetsnivå. Sikkerhetsklima vurderes i så henseende som en indikator for den mer underliggende sikkerhetskulturen i en gruppe, en installasjon eller i en organisasjon. Sikkerhetskulturbegrepet blir dermed tolket som et mer komplekst og varigere fenomen enn sikkerhetsklima, og vil gjenspeile grunnleggende verdier, normer og antagelser om sikkerhet som til en viss grad hviler i samfunnets kultur. Ifølge Mearns og Flin (1999) krever studier av sikkerhetskultur en mer grundig tilnærming, inkludert analyser av hvordan medlemmene i en organisasjon samhandler, og hvordan de i interaksjon med andre skaper felles forståelser av hva sikkerhet er, og hvordan sikkerhet håndteres i det daglige.

For å skape begrepsmessig klarhet, vil vi holde på dette skillet mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsklima. Sikkerhetsklima referer i det følgende til undersøkelser som prøver å måle det opplevde sikkerhetsnivået i en organisasjon, eller som her på sokkelen, ved hjelp av ulike spørreskjemaundersøkelser og ulike statistiske teknikker.

2.4 Atferdsbasert sikkerhet

Et mye omdiskutert tema og svært politisert felt er for tiden det som går under "behaviour based safety" (heretter kalt "atferdsbasert sikkerhet") - noe ironisk kalt "symbol safety". Fagforeningene har uttrykt motstand mot en "fixing the workers" mentalitet, som de er bekymret for vil gå på bekostning av fokus på helse- og arbeidsmiljø og arbeidsgivers ansvar for å ivareta dette. En annen innvending har vært at de store atferdsbaserte programmene kaster trepartssamarbeidet over bord, og at de i liten grad tar hensyn til ytre rammebetingelser som påvirker de ansattes muligheter for å jobbe sikkert. Den atferdsbaserte sikkerhetstenkningen er preget av amerikanske sikkerhetskonsepter og forskning som kan være på kollisjonskurs med norsk arbeidslivskultur. Trepertssamarbeidet er en viktig del av en norsk samarbeidsmodell,

og representerer en lenge opparbeidet tradisjon som skal verne om de ansattes rettigheter.

I Norge har den atferdsbaserte sikkerhetstenkingen vært knyttet til alt fra selskapsvise opplæringsprogrammer på ”kjøreregler”, Statoil sitt Kollegaprogram, Hydro’s verdibaserte ferdighetstrening og ”trappegåing”. Det vil ikke bli gjort noen gjennomgang av disse programmene eller tiltakene, men jeg skal kort gjøre rede for hovedinnsiktene fra sosial behaviorismen og atferdspsykologien, og vise hvordan disse tankene har blitt videreført innenfor det sikkerhetsbaserte atferdsperspektivet.

2.4.1 Sosial behaviorismen

Pavlov (1849-1936) og Skinner (1904-1990) er av mange regnet som pionerene innenfor sosial behaviorismen. Pavlov startet i utgangspunktet sin forskning på fordøyelsesmekanismer hos hunder. Veldig enkelt oppsummert fant han ut at hunden utløste responser som ikke var relatert til noen direkte stimuli. Hunden begynte å produsere spytt når han hørte vekten ringe med bjella for matservering. Mekanismen er noe vi selv kan kjenne oss igjen i: Vi får, for eksempel vann i munnen av tanken på mat når vi er sultne. Pavlov ga dette et begrep: ”betinget respons”. Pavlov skiftet deretter fokus i forskningen sin, og gjorde deretter grundigere studier på stimuli-respons eksperimenter - en forskning han senere fikk Nobelprisen for. Skinner bygde videre på og videreutviklet Pavlov sine innsikter, med stimuli-respons modeller, styring av konsekvenser og forsterkning av positiv atferd. Han er mest kjent for utviklingen av Skinner-boxen, som han plasserte både dyr og mennesker i. Foruten Pavlov, dreier dette seg om amerikansk dominert forskning, noe og den atferdsbaserte forskningen er preget av. Andre kjente forskere som kan nevnes er Watson John (1878-1958), Thorndike (1874-1949).

Perspektivet har vært kritisert fra mange hold. Hovedinnvendingene har gått på et for instrumentelt og teknisk menneskesyn; at individet betraktes som en ”black box” som det er mulig å fylle med ulike stimuli, få ut en rekke responser og kontrollere deres atferd gjennom forsterkning og styring av konsekvenser. Man har også pekt på faren for et for stort og ensidig fokus på individuell atferd, og dermed risikoen for å ignorere andre og mer grunnleggende sosiale og kontekstuelle sider som også påvirker oss og setter rammer for vår praksis. Uansett; forskningen har blitt videreført og videreutviklet innenfor mange områder, blant annet i helsevesenet (psykiatrien og atferdsterapi), men og innenfor sikkerhetstenkingen. Den regnes ofte for å være en effektiv måte å jobbe

med endring av atferd på - gjennom styring av responser, feedback og konsekvenser på ulike typer atferd.

2.4.2 Atferdsbasert sikkerhet – styrker og svakheter

Den atferdsbaserte tenkningen har mye til felles med ”safety management” perspektiver og retninger innenfor kvalitetsstyring (”quality mangament”), og drar i stor grad nytte av den forskningen som er gjort på dette feltet. Den har og mye til felles med ordinær aksjonsforskning og andre forbedringsprosjekter og kampanjer. Mange studier og prosjekter kan og vise til positive resultater og målbare forbedringer i atferd.

Det er en rekke kriterier som må oppfylles for at et prosjekt eller et program skal kunne gå inn under betegnelsen atferdsbasert sikkerhet.³ Først og fremst handler prosjektene om atferd og praksis, og i mindre grad om rammebetingelser og tilretteleggingen av arbeidet. Farer forbundet med jobben identifiseres, og atferden som forårsaker skadene identifiseres og forsøkes endret. For å kunne endres, må atferden kunne observeres og måles. Deretter skal det settes i verk motiverende aktiviteter som skal støtte opp under den riktige og aksepterte atferden. Den rette atferden skal dermed forsterkes, og det skal gis positiv feedback på den. Konsekvensene av den rette atferden skal også styres. De skal være raske (nære i tid), bestemte og av positiv karakter. Det er med andre ord den positive atferden som skal få oppmerksomhet og forsterkes – ikke den negative.

Gjennom denne systematiske tilnærmingen til atferd, skal det bygges opp en sikkerhetskultur som understøtter eller bygger opp om den aksepterte atferden. Et annet argument har vært at den regnes for å være en rimeligere tilnærming enn andre mer helhetlige og prosessuelle måter å jobbe på.

Det er i flere studier vist at en del suksesskriterier må oppfylles for at prosjektene eller intervensjonene skal lykkes. Lederskap blir vurdert som essensielt. Lederne må følge opp prosjektene, vise eierskap, ta ansvar og være gode rollemodeller. Intervensjonene må også være basert på tillit mellom de ansatte og ledelsen, og de ansatte må involveres. Dette skjer oftest ved at de ansatte er med på å definere målene for prosjektene.

³ Den følgende gjennomgangen baserer seg gjennomgang av følgende referanser: Lingard & Rowlinson (1997) Krause et al. (1999), Depasquale & Geller (1999), Williams & Geller (2000), Geller (2001), Johnson (2003), Lund & Aarø (2004), Cox et al. (2004) og Seo (2005).

Cox m.fl. (2004) referer i en studie/intervensjon fra kjernekraftindustrien til de ansattes oppfatninger av denne typen prosjekter. Ifølge dem ville den atferdsbaserte sikkerhetsprosessen feile hvis (1) der ikke var tillit mellom ledelse og ansatte, hvis (2) initiativet eller prosessen ble brukt som et ledelsesverktøy for å spionere på de ansatte, hvis (3) prosjektet ble brukt som et våpen mot de ansatte eller hvis (4) de ansatte opplevde manglende samsvar mellom de ansattes oppfatninger om hva som ligger i begrepet rettferdig kultur (Reason, 1997) og måten prosjektet ble gjennomført på. Der finnes også eksempler på suksessfulle gjennomføringer av denne typen prosesser, som blant annet har høynet tilliten mellom ansatte og mellom ledere og ansatte (Depasquale og Geller, 1999).

I den atferdsbaserte sikkerhetstenkningen er målteori ofte brukt. Dette handler i hovedsak om at vi gjør egne vurderinger av målene og intensjonene i prosjektet, og de må stemme overens med våre egne. Hvis målene er akseptert av individet, gir belønninger og andre insentivsystemer høyere ”performance”. Høyere mål gir også bedre ”performance” (Latham & Yukl, 1975). I dette ligger det alltid en risiko for at målene blir vraket av enkeltpersoner eller grupper, fordi de av ulike grunner ikke identifiserer seg med dem. Det hender også at innsatsen ikke gir den forventede bedringen i atferd eller at den forbedrede atferden ikke gir den forventede effekten. Man kan altså risikere å finne ut at mål og metodikk ikke samsvarer med problemet. For eksempel at den forbedrede atferden ikke ga uttelling på skadestatistikken. De forventede effektene trenger heller ikke være verdsatt eller vurdert som viktige for individet. En siste variant er tilfeller hvor situasjonene ikke oppfattes som farlige for individet selv (Lingard og Rowlinson, 1997).

2.4.3 Oppsummering atferdsbasert sikkerhet

Hovedprinsippene i den atferdsbaserte sikkerhetstenkningen kan spores tilbake til den tidlige behaviorismen, ved Pavlov og Skinner. Mange av prinsippene er de samme, som forsterkning av positiv atferd, styring av konsekvenser, motiverende aktiviteter, kampanjer osv. Det handler om å endre risikoatferd henimot sikker atferd. Man må sette seg inn i hvilke typer atferd det er som fører til hvilke skader, altså en form for kausal tenkning (årsak-virkning). Både den uriktige og riktige atferden må kunne observeres,

endringene måles og den positive atferden forsterkes. Prosjektene legger videre stor vekt på lederskap, involvering av de ansatte og oppbygging av tillit i organisasjonen. Summen av de aksepterte praksis'ene skal deretter understøtte en positiv sikkerhetskultur.

Kritikken har handlet om et instrumentelt og teknisk menneskesyn og en for enkel tilnærming til komplekse fenomener. Til tross for sine negative sider, har tilnærmingen vist seg å være effektiv. Kritikken fra fagforeningene havner litt på siden, i og med at involverings- og medvirkningsaspektet står sterkt. Det de imidlertid har rett i er at trepartssamarbeidet ikke inngår i de atferdsbaserte sikkerhetstilnærmingene. Prosjektene og tiltakene som figurerer i oljenæringen tilfredsstiller heller ikke kriteriene for å kunne gå inn under kategorien "atferdsbasert sikkerhet". Det de imidlertid har til felles er individ- og atferdsfokuset, noe de begge har blitt kritisert for.

Et punkt som det er å merke seg, er utgangspunktet for å sette i gang et atferdsbasert sikkerhetsprosjekt. Problemet må kunne relateres til skader og individuell atferd må være årsaken til problemene. Utviklingen i skadestatistikken i den norske oljenæringen har vært nedadgående, samtidig som man har hatt episoder med fare for storulykker. Det har også vært et stort fokus i media på helseskadelige langtidsvirkninger av det fysiske arbeidsmiljøet offshore. Null-visjonen står sterkt i næringen, men bør ikke være en hellig ku. Den har også vist seg å ha en del paradoksale effekter, som vi skal komme tilbake til. Det må også være takhøyde og toleranse i en organisasjon for at mennesker gjør feil (Reason, 1997).

2.5 En lærende kultur

Ifølge Reason er en sikker kultur en lærende kultur (Reason 1997). For å kunne fremme både individuell og organisatorisk læring (Dixon, 1999), må man legge til rette for verdsetting av lokal og praksisnær kunnskap. Gjennom kritisk refleksjon rundt de verdiene selskapet står for, vil både den enkelte ansatte og organisasjonen bevisstgjøres på hva det er som ligger bak deres egne motiver og handlingsmønstre i ulike typer situasjoner.

Gherardi & Nicolini (1998, 1999, 2000a, 2000b) videreutvikler Brown og Duguid's begrep "communities of practice" (praksisfellesskap) og tar det med seg inn i sikkerhetsfeltet. De argumenterer for en kulturell tilnærming til sikkerhet og betrakter sikkerhet som en "*collective ability to produce organizational and interorganizational*

work practices that both protect the individual welfare and the environment...Safety, then, is knowledge that is objectified and codified in expertise that circulates in a web of practices” (Gherardi and Nicolini 2000:8 and Geerts 1973). Sikkerhetskunnskapen løftes dermed opp på et organisatorisk/kollektivt nivå. Sikkerhet blir dermed å forstå som et sosialt og kollektivt fenomen som har sitt utgangspunkt i interaksjon mellom mennesker.

Risling (2002) som befinner seg innenfor det samme perspektivet, har jobbet med nettopp utviklingen av større kulturprogrammer i arbeidslivet. I følge ham er forankring i den lokale arbeidsvirkeligheten avgjørende for om man lykkes eller ei. De ansatte eller selskapet må ønske å engasjere eller forplikte seg. Det handler med andre ord om at prosjektet må treffe med selskapets virkelighet og oppfattes som viktig, nødvendig og nyttig.

3 Metode

Målet med prosjektet har vært å utarbeide konkrete metoder for å arbeide med HMS-kultur. Innfallsvinklene til dette har vært flere, og vi har i løpet av prosjektperioden samlet inn et stort datamateriale, som blant annet har vært integrert i byggingen av et HMS-kultur program for alle ansatte. For en gjennomgang av det kvalitative feltarbeidet som ble gjort i løpet av 2003, vises det til tidligere rapport (Tharaldsen m.fl. 2003). Både tidligere innsamlet kvalitativt materiale og gjennomgang av statistikk fra RNNS prosjektet har utgjort en viktig bakgrunn i utarbeidingen av HMS-kultur prosjektet og vil i sammen med materialet fra samlingene bli gjennomgått i en egen resultatdel. Deretter tar vi for oss oppbyggingen av programmet og hvilken form det fikk. Vi tar også i bruk begrepet ”følgeforskning” (Olsen and Lindøe, 2004) som en beskrivelse av prosjektprosessen, og klargjør hvilke roller vi har hatt underveis i prosjektet.

3.1 Risikonivå norsk sokkel (RNNS)

Som en del av prosjektet og som et ledd i å kartlegge HMS-kulturen i selskapet har vi analysert resultater fra spørreskjemaundersøkelsen (RNNS) gjennomført i regi av petroleumstilsynet. Undersøkelsen er gjennomført på to tidspunkt, 2001 og 2003, og omfatter alle ansatte offshore. Perioden for gjennomføring av RNNS undersøkelsen ble utvidet fra 2 uker i 2001 til å omfatte seks uker i 2003. Utvalget er derfor betydelig

utvidet. Svarprosenten er omtrent den samme for begge tidspunkt, 55% i 2001 med henholdsvis 3310 respondenter og 50% i 2003 med 8567 respondenter. VA hadde henholdsvis 97 respondenter i 2001 og 245 i 2003. 97 og 245 respondenter er innenfor det antallet hvor en finner det naturlig å foreta statistiske beregninger. VA ansatte blir skilt ut som en egen gruppe, selv om dette dreier seg om ansatte spredt på ulike installasjoner.

I analysen av dataene har vi i denne omgang konsentrert oss om de spørsmålene som omhandler ivaretagelsen av HMS i det daglige, på ulike nivå, og gjort faktoranalyse av disse⁴. Valideringen av dette vil bli redegjort for i en egen artikkel, og behandlet på et generelt vitenskapelig grunnlag. Faktorene gjenspeiler det vi har begrepsfestet som sikkerhetsklima, og er ellers i overensstemmelse med liknende studier på feltet (Flin et al. 2000). Resultatene for VA er sammenlignet med resultatene for de øvrige sokkelansatte, og signifikante forskjeller blir identifisert. Vi har også undersøkt utvikling over tid, og om faktorene viser en bedring/forverring på de to tidspunktene. Resultatene gir også de ansvarlige i VA en pekepinn om hva selskapet bør satse på når det gjelder videre sikkerhetsarbeid.


3.2 HMS-kultur prosjektet

Vi startet med en bred tilnærming til HMS-kultur, og ønsket å belyse ulike deler av dette komplekset i vårt prosjekt. Fra selskapets side var det et sterkt ønske om at kulturprosjektet skulle favne om hele organisasjonen. Utfordringene på HMS vil arte seg svært forskjellig alt etter hvor i organisasjonen man befinner seg.

I figuren nedenfor har vi illustrert ytterpunktene vi mener å finne i næringens, og for så vidt også i teoriens, tilnærminger til HMS-kultur og sikkerhetskultur.

4 For mer detaljert informasjon om spørreskjemaundersøkelsen, se www.ptil.no/rmns

Figur 1 Ytterpunkter i tilnærminger til HMS-kultur i den norske oljenæringen



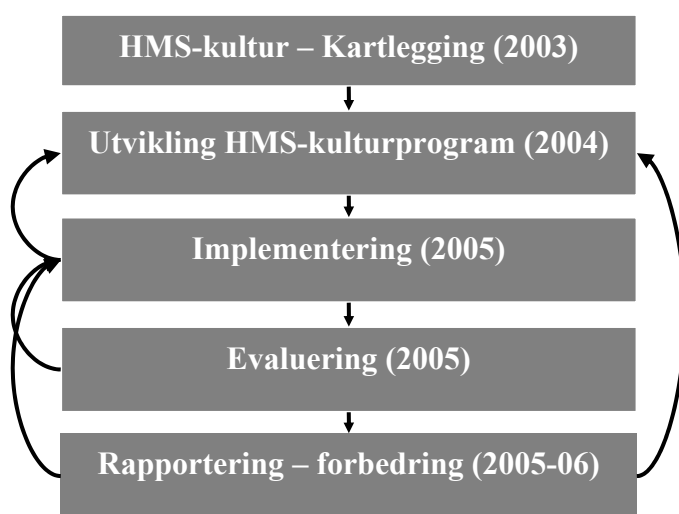
Selskap	Ansatt
Kultur = individuelt fenomen	Kultur = Kollektivt fenomen
Kultur = atferd	Kultur = ytre rammebetingelser
Kultur blir et individuelt ansvar	Kultur blir et kollektivt ansvar
Disiplinering og atferdstrening	Motstand mot kontroll og overvåking
Synlig, ytre, kvantifiser- og observerbart	Usynlige, indre, utelleg
Plutselige og dramatiske hendelser	”Stille hendelser” – lang tid

Figuren er svært stereotypisk, derfor ytterpunktene, og representerer derfor ikke forståelsen til et bestemt selskap eller ansatte. Den må derfor tolkes i lys av å være rendyrket og dermed ikke som en direkte gjenspeiling av virkeligheten. På arbeidsgiversiden har det vært en tendens til å vektlegge kultur som et individuelt fenomen, med fokus på enkeltpersoners atferd. Bygging av kultur blir dermed et individuelt ansvar og disiplinering/atferdstrening blir svaret/medisinen. Det er også ofte de synlige, ytre, kvantifiserbare og observerbare skadene som får oppmerksomhet, men også de plutselige og dramatiske hendelsene. For en ansatt, eller for fagforeningene, har oppmerksomheten heller dreid i retning av kultur som et kollektivt fenomen, med fokus på tilrettelegging av arbeidet og de ytre rammebetingelsene. Kultur blir dermed et kollektivt ansvar og det blir naturlig å motsette seg kontroll og overvåking. På denne siden har man hatt et større fokus på arbeidsmiljøbelastninger; de usynlige, indre, utelleglige og ofte ”stille hendelsene” som skjer over lang tid. De er ikke så lette å få øye på og blir dermed vanskeligere å ta tak i. For at HMS-kultur prosjektet skulle framstå i en troverdig ramme og bli akseptert av både ansatte og ledere, ønsket vi å finne en gylden middelvei. Vi har dermed lagt vekt på en bred innsamling av data i selskapet, og prøvd å vektlegge både det kollektive og individuelle ansvaret i HMS-arbeidet i det daglige. Vi har også fokusert på det som skjer over tid, i det daglige og mellom ledere og ansatte på ulike nivå og ulike lokasjoner.

HMS-kulturprogrammet gjennomgås av alle ansatte i selskapet. I tillegg er det gjennomført samlinger med de viktigste av selskapets underleverandører.⁵ Ved siden av dette ønsket vi å la samlingene fungere som en kanal for kontakt mellom ledelsen og de ansatte. Det er også opprettet en egne intranettside i VA, hvor informasjon om prosjektet er lagt ut, status for gjennomføring, resultater så langt osv.

Oppbygningen og logikken i programmet følger en tankegang som ellers brukes i mange intervensjonsstudier og kan illustreres ved hjelp av figuren nedenfor.

Figur 2 Oppbygning av HMS-kulturprosjektet



I 2003 gjorde vi en grundig kartlegging av HMS-kulturen i selskapet. I kartleggingen ble det brukt kvantitative og kvalitative metoder. I løpet av 2004 ble det brukt tid på å utvikle et program som kunne favne hele organisasjonen, noe som både krevde grundig forankring – både i forhold til ulike lokasjoner og ulike fagdisipliner. Det skulle også stables på bena en prosjektorganisasjon for gjennomføring av samlingene.

Målene for prosjektet ble etter hvert flere: (1) Å gi de ansatte en erfaring med å finne løsninger som kan fungere i hverdagen, (2) Å synliggjøre og videreutvikle trekk ved HMS-kulturen i selskapet, (3) Å gi de ansatte en anledning til å lansere

⁵ Selskapet benytter seg selv av en rekke underleverandører som fikk tilbud om å delta på samlinger på nyåret. Ca. 100 deltakerne stilte opp og tilbakemeldingen var overveiende positive.

forbedringsforslag til ledelsen med utgangspunkt i gruppearbeidet, og (4) Å gi stoff til senere tiltak for å utvikle HMS-kulturen.

Arbeidet med utviklingen av selve programmet har bestått i følgende: Definere hvilke kulturtrekk det skulle jobbes positivt forsterkende med, utvikling av logo for programmet (Argus), produksjon av en folder hvor essensielle kulturtrekk utgjorde hovedbestanddelene og sist, men ikke minst, lage et innhold og en form på samlingene som kunne fungere.

Figur 3 Argus – Logo HMS-kulturprogrammet



Design: Pernille Røiri, AlfaOmega

ARGUS er hentet fra gresk mytologi og refererer til en vokter med 100 vaksomme øyne, også kalt panoptes ”den altseende”. Argus ble drept av Hermes. Hera brukte siden øynene hans til å pynte påfuglens fjær med og har senere blitt stående som et symbol på stjernehimmelen. Argus kan derfor sies å ha blitt forvandlet fra noe ubehagelig og kontrollerende - til noe vakkert. En LOGO ble utarbeidet og brukes til HMS premiering (keramikkfat). Deltakerne får også utlevert hver sin pins med Argus på etter å ha deltatt på HMS-kultur samlingen. Argus er også avbildet på HMS-kultur folderen.

Det ble også produsert ulike standardforedrag og to filmer som på hver sin måte omhandlet HMS-kulturen i selskapet: ”Vent litt” og ”Vinkelsliperen”. For selskapet handlet det også om å få på plass et budsjett for prosjektet, men og å samordne HMS-

kultur prosjektet med et annet internt kulturprosjekt: "We Care". Det ble derfor besluttet at HMS-kulturprosjektet og "We Care" prosjektet skulle dele en heldagssamling mellom seg, noe som for oss betydde en tidsramme på ca 4 timer. Det ble lagd en manual for samlingen som kunne brukes som hjelp til forberedelse (Vedlegg 1). Både manualen, filmene (vedlegg 2) og alt materiellet til prosjektet foreligger både på norsk og engelsk.

3.2.1 Kulturtrekkene - HIFT

På grunnlag av kartleggingen i 2003 ble det produsert en rapport som ble presentert for selskapet (Tharaldsen m.fl. 2003). Denne ble presentert for prosjektgruppa og styringskomiteen. Resultatene var gjenkjennelige og det ble bestemt å bruke den som utgangspunkt for videre arbeid i selskapet. I oppsummeringen av resultatene konkluderte vi her med en mengde kulturtrekk som kjennetegnet selskapet. Disse kulturtrekkene var delt inn i rødt (utfordrende) og grønt (positive):

På den grønne siden havnet: Fleksibilitet, Handlekraft, Integrerende, Likhet og rettferdighet, Tilpasningsdyktige, Selskapet tar HMS alvorlig, Ansatte opplever mulighet for egen påvirkning av HMS. På den røde siden havnet: En operativ "jungeltelegraf", Nomadetilværelsen, Rapporteringslinjer i organisasjonen, Forholdet mellom basis- og prosjektorganisasjon, HMS dilemmaer i det daglige, Rapporteringssystemene, og Vurdering av egen sikkerhetsatferd. For å gjøre en lang historie kort: Vi tok utgangspunkt i disse positive og negative sidene ved HMS-kulturen i selskapet og reduserte dem til 4 hovedtrekk. Disse tok vi deretter med oss videre inn i planleggingen av programmet. De fire kulturtrekkene ble det etter noen runder i organisasjonen enighet om at skulle være: Handlekraftig, Inkluderende, Fleksible og Troverdige. Kulturtrekkene ble visualisert i en folder som gikk ut til alle ansatte og hvor vi utarbeidet illustrasjoner på hvordan de kunne komme til syne i: (1) Håndteringen av barrierer, i (2) Risikokommunikasjon i det daglige og til slutt i forhold til (3) Ivaretagelse av kollegaer i eget og andre selskaper.

3.2.2 Standardpresentasjoner og rollebesetning

Videre ble det utviklet diverse maler for standardpresentasjoner for leder(e) og programleder(e), og metodisk design for et refleksjons- og dialogbasert gruppearbeid. En rolleliste skulle også besettes for hver samling: Ansvarlig leder (1), programleder/tilrettelegger (1 person), gruppeledere (8-10 personer) og deltakere (50

personer). Hver samling hadde cirka 50 deltakere, men noen storsamlinger er også gjennomført. Ansvarlig leder var knyttet til lokasjon og dermed deltakerne på samlingen. Programlederrollen omfatter 3 personer. De har etter hvert samarbeidet om gjennomføringen av samlingene og delt ansvaret mellom seg. Gruppelederne var koblet til egen lokasjon og delte samlingene mellom seg.

Før implementeringen av programmet ble det utviklet et opplegg for opplæring av programledere, ledere og gruppeledere. Målet var at de som skulle drive samlingene, skulle føle seg godt rustet til oppgaven knyttet til gjennomføring av samlingene og til å veilede deltakerne i gjennom et godt forberedt seminar (Se manual).

Samlingene startet med standardpresentasjonen fra ansvarlig leder (ca 30 minutt). Det var dermed viktig at han/hun følte eierskap til foredraget som skulle holdes. Noen foiler måtte uansett gjennomgås; blant annet de fire kulturtrekkene (HIFT) og brosjyren som var utviklet med tanke på dem. Ellers var det opp til den enkelte leder, og i samarbeid med programleder å spe på med eget stoff for å gjøre det til sitt eget. En del selskapsintern statistikk på HMS og tall i fra kartleggingen offshore (RNNS) var også lagt inn her.

3.2.3 "Vent litt...!" og "Vinkelsliperen"

"Vent litt...!" bygger på en virkelig hendelse fra verkstedet i Haugesund⁶. Under en løfteoperasjon får en av operatørene dårlig "magefølelse" både i forkant av løftet og idet man begynner å løfte. Konstruksjonen begynner å gi etter under selve løftet og operatøren roper ut "Vent litt...". Løftet blir stoppet og katastrofen avverget. I filmen følger vi ulike aktører og deres rekonstruksjon av hendelsen. Under monteringen av konstruksjonen, var det noen som hadde funnet ut at man kunne feste en del ekstra rør under dekkmodulen, slik at man sparte seg for både tid og arbeid. Marginene for vekt blir sjekket ut, og man bestemmer seg for å gå for denne løsningen. Under løftet gir imidlertid konstruksjonen etter, og det viser seg at dekket ikke tåler vekten av de ekstra rørene som er montert under. Problemet er imidlertid ikke det totale antallet kilo, men

⁶ Manusforfatter på filmen "Vent litt...!": Torkildsens Bruktfiskhandel, Foto, redigering og produsent: Karl Ivar Bjørnsen KIB Media, HMS-avdelingen i Haugesund og RF-Rogalandsforskning. "Vinkelsliperen" er produsert av KIB Media og HMS-avdelingen i Haugesund.

fordelingen av de ekstra rørene og plasseringen av løfte-ørene - som konstruksjonen skulle løftes etter.

”Vent litt...” illustrerer først og fremst nødvendigheten av å koordinere folk fra ulike deler av organisasjonen i ulike beslutninger som tas, og hvor galt det kan gå hvis man ikke gjør det. Filmen demonstrerer en type fleksibilitet og handlekraft som på den ene siden er svært positiv og kreativ, men som også kan føre galt av sted. Filmen prøver også å få fram viktigheten av å kunne stoppe i tide, at man tar den tiden man trenger for å unngå skader på personer og materiell, og at det er rom for å ta alvorlig andres innvendinger i en travel hverdag. Filmen handler også om at man ikke skal stole blindt på prosedyrer. Uforutsette ting kan skje underveis, jobbene forandrer seg og relevante sider ved sikkerheten bør vurderes på ny.

”Vinkelsliperen” omtaler et uhell med alvorlig personskade. I filmen møter vi Olav som fortelle sin versjon av en hendelse som førte til en alvorlig personskade. Olav skulle kutte en support med en 9” vinkelsliper under en rutinejobb, og kuttet seg opp i ansiktet. Han ble stygt skadet i munn, nese og halsregion. Filmen inneholder en del sterke virkemidler, blant annet med bilder fra operasjonsbordet rett i etterkant av ulykken, og er en fortelling om hva som skjedde, hvordan det kunne skje, tanker den ansatte har gjort seg i etterkant og hva man kan lære av dette. Kun små endringer i hendelsesforløpet kunne ført til et langt mer alvorlig utfall.

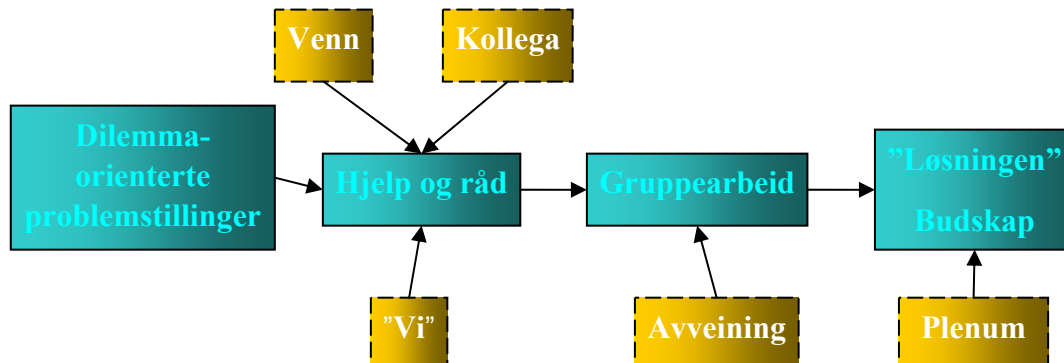
De to filmene illustrerer først og fremst sikkerhetsmessige aspekter fra verksteds- og offshorearbeid. De sikkerhetsmessige aspektene er imidlertid av svært forskjellig karakter og andre sider ved HMS er tatt opp i andre deler av programmet, blant annet i casene.

3.2.4 Eksempelfortellinger til gruppearbeid

Til gruppearbeidene ble det produsert ulike dilemmaorienterte case som var nært forankret til de ansattes arbeidshverdag. Casene fungerer dermed som eksemplifiseringer av ulike, men gjenkjennelige dilemmaer fra hverdagen til de ansatte – både onshore og offshore.

Casene er bygd opp som fortellinger de ansatte skal ta stilling til, løse og sortere. Oppbygging av casene kan illustreres ved hjelp av figurene nedenfor.

Figur 4 Oppbygging av eksempelfortellinger til gruppearbeid (case)



Vi startet med et problem, et dilemma, en hendelse osv. som på en eller annen måte hadde relevans for helse, miljø og sikkerhet. Hendelsen eller situasjonene måtte være gjenkjennelig for de ansatte i organisasjonen. I og med at HMS vil være svært forskjellig for en ingeniør i et kontorlandskap og en sveiser offshore, måtte også fortellingene illustrere ulike arbeidsvirkeligheter. Det ble derfor produsert to sett med case (Vedlegg 1: Manual). Casene ble sendt på "høring" i ulike deler av organisasjonen. I oppgaveløsningen ga vi deltakerne ulike roller; som venn, kollega, leder osv., og ba dem i kraft av denne rollen om å finne en god løsning på situasjonen. Gruppene skulle så sammen lage en muntlig og skriftlig presentasjon av sitt resultat for de andre. I tillegg til løsning på oppgaven skulle de også ha formulert et budskap til ledelsen som var relatert til dilemmaet/problemet som skulle løses i fortellingen. De skulle også vise hvordan de fire kulturtrekkene kunne gjenfinnes eller brukes i løsningen av problemene.

I det store og hele dreier dette seg om å reflektere rundt sentrale problemstillinger på HMS. Gjennom refleksjon med de andre vil man måtte ta stilling til både egne og andres verdier, men også hva man selv eller selskapet kan gjøre for å bedre på forholdene. Det er ikke enighet eller noe fasitsvar som er målet med prosessene, men at man gjør seg erfaringer med å balansere ulike dilemmaer opp i mot hverandre, veie for og i mot, høre andres synspunkter, si hva man selv mener osv. Presentasjonen av løsninger og formidling av et budskap til ledelsen presenteres deretter på et torg og i plenum. Resultatene ble i etterkant lagt inn i en database og oppsummert underveis. Resultatene herfra utgjør nå et grunnlag for selskapets videre arbeid med HMS.

Navnet på eksempelfortellingene, samt hvilke sider ved helse, miljø og sikkerhet de tar for seg, er beskrevet i tabellen nedenfor:

Tabell 1 Temaområde for eksempelfortellinger til gruppearbeid

TITTEL	HANDLING	Område
Krysspress	En ingeniør sliter med arbeidspress og helseproblemer	H
Åpne landskap	En medarbeider forstyrres av bråk i kontormiljøet.	H, M
Kullstiftbrenning	Innføring av ny teknologi – endringsprosess	H, M, S
Vondt verre	Paradoksale konsekvenser av ”Null visjonen”	H, S
Sortering av hatter	Utleid til kunden – potensiell lojalitetskonflikt	H, M
Veivalg	Langvarige helsebelastning/helseproblem.	H

Nedenfor er de forskjellige eksempelfortellingene gjengitt. For en nærmere beskrivelse av oppgaveformuleringer, se manualen.

(1) Krysspress

Anne har jobbet som ingeniør i Vetco Aibel i snart fire år. Hun stiller høye krav til seg selv, er pliktoppfyllende og ønsker å gjøre en jobb det står respekt av. Anne har fått jobbe med spennende prosjekter i Vetco Aibel til nå og synes hun har lært mye. Hun føler seg verdsatt av leder og kolleger. Hun får til oppgavene og trives godt på jobben. Anne er smigret over å være etterspurt i flere prosjekter. Men når flere krever henne samtidig er det vanskelig å prioritere.

Anne har laptop og anledning til å ta med seg arbeid hjem. Dette gir bedre rom for samvær med familien, men åpner også muligheten for sene arbeidsøkter. Anne er gift med Kåre og de har tre barn.

På gode dager er Anne å jour på jobben ved arbeidshagens slutt. Hun pleier å hente jentene i barnehagen og Kåre henter gutten på SFO. Han kjører den eldste på fotball etter de har spist. De små leker med hverandre mens Anne setter på oppvaskmaskinen og rydder. Husarbeidet føles som en tenkepause hvor hun sorterer dagens inntrykk. Når Kåre og sønnen kommer hjem, legger han de små, mens Anne hjelper gutten med leksene. Etter Dagsrevyen er det ennå noe igjen av kvelden. Men nå har Anne hatt flere dårlige dager - som denne: Hun ble ikke ferdig med et forslag hun hadde lovet til neste morgen før hun måtte hente barna. Kåre var i møte og hun måtte ta ungene alene. Hun satte seg ved PC-en etter middag og forsøkte å utnytte tida, men det ble for mye forstyrrelser. Hun grep seg i å tenke at det ville vært lettere om hun var alene i kveld. Tre ganger de siste to månedene har Anne fått kraftige migreneanfallet. De setter henne helt ut av spill. Hun klarer ikke å yte som vanlig og blir hengende etter med arbeidet.

Hun har stor tillit til deg som leder og kommer for å få hjelp. Dere kjenner hverandre, så hun er villig til å snakke om hele situasjonen”.

(2) Åpne landskap

Alexander er ingeniør og begynte for tre måneder siden. Han arbeider i et åpent kontorlandskap. Åtte personer deler en stor ”bås”, og flere båser står etter hverandre. Det er tynne skillevegger. Romdisponeringen medfører en del støy, særlig innenfor ”egen bås”. Alexander blir også distraheret av at det holdes møter i tilstøtende områder med dårlig lydisolering.

Men det er særlig Kristine – nabokollegaen til Alexander – som irriterer ham. Hun snakker høylydt i telefonen om private ting og henvender seg ofte til andre med spøk eller alvor. Kristine spør aldri om det passer. Alexander er ganske beskjeden og nøler med å ta dette opp med Kristine direkte. Han er redd for å bli oppfattet som sur og vanskelig.

Alexander legger merke til at Anne ofte sitter vendt med ryggen mot andre. Hun ser ikke opp hvis Kristine henvender seg til henne, men fortsetter å jobbe og svarer kort. I kantinekøen overhører Alexander at noen andre nabokolleger erter Kristine og kaller henne ”støyer’n”. Alle ler og Kristine erter tilbake.

Alexander er usikker. Støyen og avbrytelsene sliter kraftig på ham. Irritasjonen vokser, og han mener bestemt at det er blitt verre i løpet av de tre månedene han har vært her. Han var til stede på et møte hvor lederen informerte om at det i alle fall ikke er aktuelt med noen endring av de fysiske omgivelsene det nærmeste året. Alexander kommer til dere som er kolleger han kjenner og stoler på. Han ber om hjelp til å håndtere sitt dilemma: Han må få gjort noe, men han ønsker heller ikke å skade forholdet til Kristine og kollegene for øvrig.

(3) Kullstiftbrenning

Kullstiftbrenning er en metode som blir brukt for å fjerne slaggrester og defekter i sveisen. Metoden gir store støv- og støyproblemer. De som arbeider der kullstiftbrenningen utføres, sliter ofte med tretthet og dårlig konsentrasjon. Denne belastningen går ut over både arbeidsmiljøet, helsa og effektiviteten. Når det er mulig, blir kullstiftbrenning utført om natten med mindre folk på arbeid. Behovet for kullstiftbrenning kan reduseres ved å anvende nye metoder. Men disse krever en annen forberedelse av platene fra plateavdelingen. De krever også større nøyaktighet, både av

de som skjærer til platene, de som setter platene sammen og de som skal sveise dem sammen.

Trude jobber som sveiser i et prosjekt der en av HMS-målsettingene er å redusere kullstiftbrenningen med 70 %. Trude merker at få er klar over målsettingen. Hun snakker med plateavdelingen om at platene ikke er godt nok forberedt. De hevder de ikke har fått beskjed om å gjøre noe annerledes, og at "folk har vært fornøyde med arbeidet vårt hittil."

Når det er mulig å bruke de nye metodene, vegrer Trudes egne kolleger seg. Her er noen av argumentene: "Det går mye raskere med den gamle metoden, så får vi heller tåle den støyen". Noen hevder de ikke er sertifiserte til å bruke metoden, mens andre mener feilprosenten vil gå opp. "Kan vi ikke heller bruke tynnere kullstifter, så blir det mindre støy" spør andre. Trude synes gruppa bør prøve ut de nye metodene og være fleksible, men hun nøler med å argumentere videre for ikke å bli et hår i suppa. Hun går til deg som arbeidsleder for å be om råd.

(4) Vondt verre

Det er første turen offshore for Robert. Han er 22 år gammel, nyansatt i selskapet og gleder seg til å komme i gang. Han har hørt at arbeidsmiljøet er veldig godt om bord, og at han vært heldig som har fått komme ut dit. Det er jo et helt annet liv enn på land! Han har hørt at både riggen og Vetco Aibel (VA) har et godt rykte når det gjelder sikkerhet og at selskapet har et mål om null skader. På sikkerhetskurset er han blitt klar over at sikkerheten understrekes både fordi den er viktig i seg selv, men også fordi dårlige tall kan skade selskapet.

Han blir tatt godt i mot: får omvisning på plattformen, blir orientert om hvordan styringssystemet fungerer og får utpekt en fadder. Han skal gå natt første uken og blir kjent med Trond, en mer erfaren kollega. Trond virker stolt når han snakker om jobben sin og om VA-laget. Han sier kollegene tar vare på hverandre og gir det gode miljøet mye av æren for at de har færre skader enn i andre selskap hvor det er "heilt Texas".

Fjerde natt på jobb skjer det noe. Trond og Robert holder på med vedlikehold som innebærer arbeid i høyden. På vei ned lederen er Robert litt uforsiktig, trår skjevt og faller. Han kjenner en sviende smerte i ankelen, og blir rådet av kollegene til å besøke sykepleier. Robert føler seg ganske "teit" på grunn av oppstyret rundt ham. Han ønsker

ikke å havne i skadestatistikken på sin første tur! I stedet for å oppsøke sykepleier går han og legger seg. "Det er sikkert bedre i morgen", tenker han.

Han våkner opp neste dag med veldige smerter i foten, den er varm, svært hoven og han blir likevel nødt til å gå til sykepleier. "Slik det ser ut nå, har vi ikke noe annet valg enn å sende deg hjem. Hvorfor kom du ikke til meg før - så kunne foten vært fin den," spør sykepleieren.

(5) Sortering av hatter

Kristian er ingeniør og er utleid til kunden. Prosjektet er i ferdigstillingsfasen og det er to måneder igjen til levering. Kristian har fått et godt forhold til kundens team. Hittil har han tenkt at ved å jobbe samvittighetsfullt er han lojal både overfor kunden og overfor Vetco Aibel.

Forleden dag overhørte han noen ironiske kommentarer i Vetco Aibel-kantina om en annen som er utleid. "Han går jo i ett med den Statoil-hatten", var det en som sa ironisk. Kristian opplever selv at det er vanskelig å vite hvor han hører hjemme. Når prosjektet er over skal Vetco Aibel-hatten på igjen.

Tidspunkt for installering offshore står fast. En leveranse er forsinket. Kundens prosjektleder har innkalt til møte med Vetco Aibel. Han ønsker at de skal danne seg et felles bilde av hva som er gått galt og legge en plan for hvordan de kan hente igjen forsinkelsen. Begge parter har interesse av å få det til. Kunden sparer på å få prosjektet i havn som planlagt og Vetco Aibel vil også få en bonus for å holde tidsskjema.

Kristian vil sitte på kundens side av bordet på møtet. Han vet at oppdragsgivers prosjektleder delvis vil legge ansvaret på Vetco Aibel. Kristian er i en lojalitetskonflikt og gruer seg til møtet.

Kristian ønsker å stå frem som troverdig overfor kunden og fair overfor kollegene. Han kommer til dere for å få råd. Dere er kolleger han stoler på, men som ikke er direkte involvert i prosjektet.

(6) Veivalg

Truls sliter med vonde knær og en rygg som til tider slår seg vrang. Arbeidssituasjonen er preget av mye klatring i stillas og statiske arbeidsstillinger. Truls oppsøkte lege for to år siden, som ga ham beskjed om å ta signalene med knær og rygg på alvor. Han var

sykemeldt i en kort periode, men kom seg raskt tilbake på jobb. Han fikk henvisning til fysioterapi og begynte å trene regelmessig. Det gikk fint i begynnelsen, men etter hvert dabbet motivasjonen av.

Plagene har kommet og gått, og Truls har måttet gi opp sin store fritidsinteresse – fluefiske. Heldigvis har han funnet andre muligheter. Barnas interesse for data har tvunget ham til å lære å håndtere en PC. Truls var ikke skoleflink og er overrasket over hvor lett det har gått å lære noe nytt. Han er en ryddig systematiker som samler på litteratur om fluefiske, og han binder fortsatt fluer. Han har lekt litt med tanken om å lage sitt eget nettsted.

Truls fyller 45 år og trives på arbeidsplassen. Truls fremhever to ting han liker med jobben. Det ene er kameratskapet og fellesskapet med de andre. Det andre er tilfredsstillelsen når et stykke arbeid er skikkelig fullført. Han insisterer på at det skal ryddes skikkelig og sjekkes at alt er i orden.

Nå er Truls blitt verre igjen og frykter at han må sykemelde seg. Hva betyr det egentlig å ta plagene på alvor? Hjelper treningen og behandlingen eller svinger tilstanden uavhengig av innsatsen? Snakker vi om en utvikling mot helbredelse eller forskjellige tiltak som kan holde et kronisk problem i sjakk?

Det Truls ser klart er at når den fysiske belastningen på jobben blir stor, blir han alltid dårlig. Det mest skremmende er at han lurere på om han tåler en "normal" belastning i den jobben han har. Han ønsker seg ikke et liv med store helseplager og en potensiell uføretrygd. Tanken på å skifte jobb gjør ham motløs. Han trenger noen å tenke gjennom situasjonen med. Han går til deg som en nær kollega han stoler på.

3.2.5 Evaluering av programmet

Alle samlingene ble evaluert av deltakerne gjennom et spørreskjema. Deltakerne ble bedt om å krysse av etter hvor enig eller uenig (1-5) de var omkring utbytte av, innholdet i og gjennomføringen av de ulike delene av samlingen. Resultatene ble registrert fortløpende og lagt inn i SPSS for videre analyse. Det ble gjennomført to underveis rapporteringer på resultatene fra evalueringen til styringsgruppen i prosjektet.

3.3 Følgeforskning som metode

Våre roller i prosjektet har vært forskjellige og har variert fra distansert forsker til det som kan kalles endringsagent. Prosjektet har vært utarbeidet i nær kontakt med selskapet, og i samsvar med deres forestilling om hva de selv trengte. Dette har vært en spennende, men også utfordrende prosess. I det store og hele har det handlet om å forankre prosjektet i deres virkelighet, spesielt med tanke på de utfordringer og krav selskapet møter hos myndigheter og kunder. Som forskere og endringsagenter har vi støttet oss på vitenskapelig baserte metoder i innsamlingen av data, men og til forskningslitteratur som tar for seg utvikling av større kulturprogrammer og utvikling av gruppebaserte refleksjonsprosesser. En viktig erfaring for oss som forskere, har vært å integrere og utvikle en forståelse for de rammebetingelser og krav som kontraktøren møter fra sine kunder og myndigheter, men også fra egne ansatte.

Olsen og Lindø (2004) har utviklet begrepet ”Trailing based research” eller følgeforskning på godt norsk, om prosesser hvor forskere inngår som endringsagenter i ulike typer forsknings- og utviklingsprosjekter. Prosjektene innebærer gjerne intervensjoner på ulike områder igangsatt av blant annet forskerne selv. I denne typen prosjekter, og i vårt, havner man dermed opp i ulike typer ”dobbeltrøller”. Man skal både være distansert forsker og delta aktivt inn mot bedriften i forbedringsprosessene. I neste omgang skal man også ofte ”bevise” eller vise til forbedrede resultater i selskapet, blant annet som et resultat av egen innsats i prosjektet eller selskapet. Selv om ikke HMS-kulturprosjektet havner i kategorien klassisk aksjonsforskning, vil det være mange fellestrekk. Og rammene/fasene i utviklingen av prosjektet er tilsvarende.

Tabell 2 Seks kjernetema i følgeforskning og forskernes ulike roller

Roller	Kritiske områder i følgeforskning
Aktiv deltakelse som endringsagent	Klargjøre regler og roller i prosjektet. Etablere arenaer for dialog og tilrettelegge for dialog mellom involverte aktører. Etablere mekanismer for tilbakemelding og læringsløyper i selskapet.
Distansert observatør	Kritiske gjennomganger (”Djevelens advokat”) Utforme system for kontinuerlig styring. Oppsummerende evaluering på slutten av intervensjonsprosessen.

På samme måten som beskrevet i tabellen ovenfor har vi balansert mellom roller som aktive deltakere i prosjektet og distansert observatør. Det ble tidlig etablert en styringskomité og en prosjektgruppe ivaretok ulike roller og ansvar. Selskapet stod som eier og sponsor av prosjektet og beslutningsmyndigheten for det hele ble lagt til styringskomiteen. Prosjektgruppen har hatt ulike medlemmer, men har i hovedsak bestått av HMS-ansatte, fagforeningsrepresentanter, vernetjenesten, men og andre som på ulike måter har vært involvert. Som endringsagenter har vi også vært med på å tilrettelegge for ulike former for dialog internt i selskapet, gjennom søkekonferanser og andre typer seminarer, gruppearbeid, og til slutt selve utviklingen av HMS-kulturprogrammet og evalueringen av det. Rollen som distansert og observatør kan knyttes til kartleggingen av HMS-kulturen i selskapet. Denne representerte en kritisk gjennomgang og søkelys på forbedrings- og utviklingsområder. Selskapet la videre selv til rette for å integrere prosjektet og dets resultater i sine egne systemer, tilbakemeldingsrutiner til ledere, styrings- og prosjektkomiteen, samt gjennom foldere og informasjon til ansatte, blant annet på selskapets egne intranettsider. Dette gjelder også for systemene knyttet til evalueringen. Her har selskapet bistått forskerne med å dokumentere resultater fra samlinger, mens forskerne har bidratt til å analysere og sammenfatte dem. I tabellen nedenfor følger en oversikt over de ulike rollene prosjekteier (PE=selskapet) og forskerne/endringsagentene (EA) har hatt underveis.

Tabell 3 Prosjekteiers og forskernes rolle underveis i brukerprosjektet

Faser i prosjektet	Roller	
	Prosjekteier	Endringsagent
Kartlegging HMS-kultur	Passiv	Aktiv
Arenaer for dialog - seminarer	Aktiv	Aktiv
Utvikling av materiell	Aktiv	Aktiv
Trening og forberedelse	Fra passiv til aktiv	Fra aktiv til passiv
Gjennomføring av program	Fra passiv til aktiv	Fra aktiv til passiv
System for tilbakeføring av resultater	Aktiv	Aktiv
Utvikling av evalueringssopplegg	Passiv	Aktiv
Sluttevaluering	Passiv	Aktiv

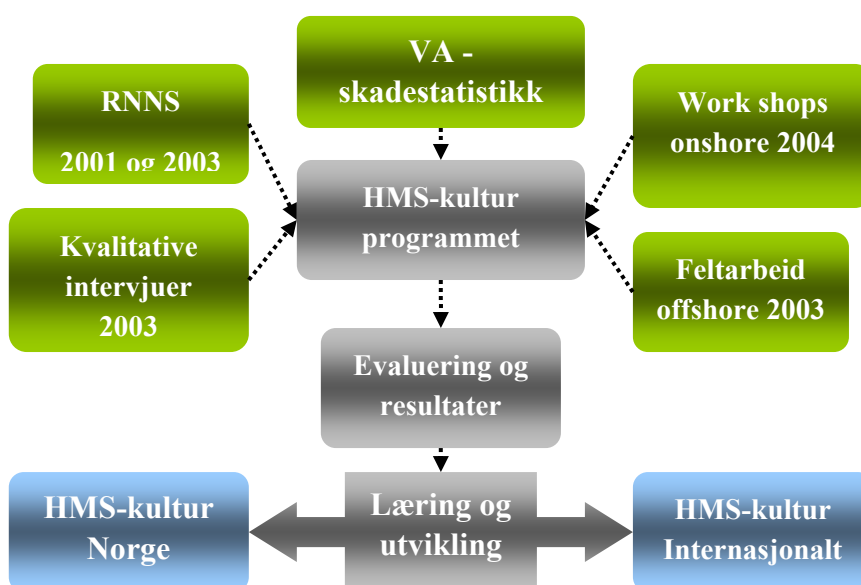
Tabellen gir en god oversikt over skillet mellom prosjekteier og forskernes rolle i de ulike fasene i prosjektet. Prosjekteier har imidlertid vært en viktig pådriver i prosjektet og på to steder vil leseren se at selskapet etter hvert kom sterkere inn på banen, mens forskerne kunne trekke seg tilbake. Dette gjelder både den interne opplæringen av

ledere i selskapet som forberedelse til samlingen, men også når det gjelder selve gjennomføringen av samlingene. Forskerne var med på disse aktivitetene i begynnelsen, demonstrerte hvordan de kunne utføres, hvorpå selskapet overtok ansvaret selv. Når det gjelder selve evalueringsopplegget og sluttevalueringen etter gjennomføringen, har forskerne stått for denne alene. Selskapet har stått for dokumentasjonen av resultatene fra gruppearbeidene i samlingen.

3.4 Oppsummering metode

I prosjektperioden er det benyttet ulike innfallsvinkler metodisk og mye forskjellig materiale er samlet inn. All informasjon og data om selskapet har på hver sin måte vært integrert i prosessen omkring byggingen av HMS-kulturprogrammet som ble implementert i 2005. Oppsummert har vi data fra: RNNS (2001 og 2003), kvalitative intervjuer onshore og offshore, feltarbeid offshore, work shops (2004). Til slutt er det resultatene fra evalueringen og gruppearbeidene samlet i egne databaser. Dynamikken i datainnsamlingen og oppbyggingen av et program for HMS-kultur, illustreres i figuren nedenfor.

Figur 5 Oppbygging og dynamikk i HMS-kulturprogrammet



4 Resultater

I denne delen oppsummeres resultatene fra spørreskjemakartleggingen i forbindelse med RNNS i 2001 og 2003. Denne består av en gjennomgang av selskapets resultater på spørsmål som omhandler sikkerhetsklima i det daglige arbeidet. Den siste kartleggingen ble utført i forkant av HMS-kultur programmet, og resultatene herfra må dermed forstås uavhengig av resultatene fra samlingene. Resultatene fra kartleggingene er imidlertid integrert i kulturprogrammet i form av enkeltspørsmål. Spørsmål knyttet til sikkerhetsklima blir her faktoranalysert og delt inn i seks dimensjoner. Selskapets resultater blir sammenlignet med svar fra resterende sokkel, signifikante forskjeller blir identifisert, og vi ser på utvikling over tid. Deretter tar vi for oss resultater fra samlingene i HMS-kultur prosjektet: Resultatene fra deltakernes vurdering av samlingen (spørreskjemaet) og deltakernes budskap til ledelsen og selskapet. Deretter viser vi hvordan resultater fra kulturprogrammet nå blir tatt videre i selskapets arbeid med HMS-kultur.

4.1 Spørreskjemaundersøkelsen (2001 – 2003): Faktor analyse sikkerhetsklima

Faktoranalysen – startet med 46 spørsmål. De som var felles for begge år. Endte opp med 42. 4 kastet ut på grunn av lave ladninger, eller ladet felles på andre spørsmål.

Tabell 4 Demografiske kjennetegn ved utvalget – RNNS 2001 og 2003

Variable	Kategorier	2001		2003	
		VA %	Sokkel %	VA %	Sokkel %
Kjønn	Kvinner	3	10	2	9
	Menn	97	90	98	91
Område	Prosess	3	17	3	15
	Boring	2	20	0	16
	Brønnservice	2	7	1	7
	Forpleining	0	10	0	10
	Modifikasjon	55	7	45	7
	Vedlikehold	35	29	47	30
	Annet	3	10	3	15
Fast turnus	Ja	50	84	55	82
	Nei	50	16	45	18
Installasjonstype	Fast	99	79	99	82
	Flytende	1	21	1	18

Kvinneandelen er som for resten av sokkelen lav med 97% menn. VA ansatte driver i hovedsak med konstruksjons-/modifikasjonsarbeid og vedlikehold, ca 90% for begge år. Det som kanskje skiller VA fra resterende sokkel er den store andelen ansatte uten fast turnus. Halvparten av de ansatte rapporterte at de ikke hadde fast turnus i 2001, mot 45% i 2003. Størsteparten av de ansatte befinner seg på faste produksjonsplattformer.

På bakgrunn av vitenskapelig anerkjente statistiske metoder har IRIS utviklet seks ulike faktorer (SPSS 13.01) som måler ulike dimensjoner ved sikkerhetsklimaet offshore. Nedenfor oppsummeres selskapets resultater på disse faktorene for begge tidspunkt. Utviklingen av faktorene og valideringen av dem for begge tidspunkt vil bli redegjort for i egen artikkel (abstract sendt til konferanse i Nederland 2006). Faktorutviklingen i 2001 er behandlet i eget paper (Olsen, Eikeland og Tharaldsen 2003). Resultater for dette selskapet fra kartleggingen i 2001 er også behandlet i tidligere publisert paper (Tharaldsen, Olsen og Eikeland 2003).

Alle spørsmål og faktorene er snudd slik at fortolkningen av resultatene skal være mer intuitivt forståelig. Jo høyere skåre indikerer derfor bedre klima. En Likert skala fra 1 – er benyttet i begge kartleggingene, hvor 1 er lavest verdi og 5 er høyeste. I faktoranalysen inngår spørsmål som var like for begge tidspunkt. Utgangspunktet for faktoranalysen var 46 spørsmål. Av disse valgte vi å beholde 42. Det er kjørt

bekreftende faktoranalyse i Lisrel (confirmatory factor analysis, CFA) på dimensjonene, som for øvrig viste en god modelltilpasning. Cronbachs alpha (reliability) er sjekket og dimensjonene er validitetstestet opp mot hendelsesdata (skader per million arbeidstimer) offshore. Resultatene blir her presentert med gjennomsnittsverdier for hver faktor, signifikante forskjeller vil bli identifisert og vi ser på utvikling over tid. Statistisk signifikans bygger på vanlig hypotesetesting (t-tester).

Tabell 5 Komparativ analyse sikkerhetsklimate: VA - resterende sokkel, 2001 og 2003

Faktordimensjonene	Spm	Gruppe	2001			2003		
			N	Mean	Std.D	N	Mean	Std.D.
Kommunikasjon og bevissthet	14	VA	97	3,23	0,97	245	3,86	0,65
		Sokkel	3209	3,2	1,04	8311	3,97	0,62
Lederskap og systemeffektivitet	13	VA	97	3,85	0,48	245	4,01	0,48
		Sokkel	3208	3,89	0,52	8312	3,99	0,49
Arbeidspress og prioritering av sikkerhet	4	VA	97	2,88	0,9	242	2,89	0,9
		Sokkel	3208	3,02	0,96	8288	3,2	0,97
Individuell motivasjon og oppfølging	5	VA	97	4,6	0,44	242	4,73	0,35
		Sokkel	3196	4,63	0,44	8292	4,69	0,42
System forståelse	4	VA	97	3,79	0,78	241	3,91	0,75
		Sokkel	3195	3,89	0,74	8283	3,86	0,74
Kompetanse	2	VA	97	4,51	0,73	241	4,63	0,61
		Sokkel	3203	4,58	0,61	8278	4,65	0,6

Tabell 6 T-tester sikkerhetsklimate: VA - resterende sokkel, 2001 og 2003

FAKTOR DIMENSJONENE	To-halet t-test 2001		To-halet t-test 2003	
	T-verdi	Sig.	T-verdi	Sig.
Kommunikasjon og bevissthet	0,271	0.787	2,712	0.007
Lederskap og system effektivitet	0,83	0.406	0,605	0.545
Arbeidspress og prioritering av sikkerhet	1,424	0.155	4,914	0.000
Individuell motivasjon og oppfølging	0,629	0.529	1,818	0.070
System forståelse	1,301	0.193	0,963	0.336
Kompetanse	1,232	0.218	0,318	0.751

Resultatet fra t-testene for 2001 viser at vi ikke kan konkludere med forskjeller i resultater på alle faktordimensjonene. Når vi setter et konfidensintervall på 95%, finner vi at forskjellene i resultatene ikke er signifikante, noe som innebærer at VA ikke ser ut til å skille seg fra resterende sokkel.

For 2003 viser t-testene at VA ansatte viser en signifikant lavere score på faktor 1 og faktor 3 sammenliknet med resten av sokkelen. Faktor 4 er på vippen mot en signifikant bedre score (Individuell motivasjon og oppfølging). På faktor 2, faktor 5 og faktor 6 finner vi ingen signifikante forskjeller.

Sokkelen generelt viser en signifikant bedring på fem av seks faktorer. Faktor 5 holder seg konstant fra 2001 til 2003.

4.1.1 Kommunikasjon og bevissthet

Faktoren består av 14 spørsmål som gjenspeiler kvaliteten på risikokommunikasjonen på arbeidsplassen og består av negative spørsmål/påstander. I denne dimensjonen inngår aspekter knyttet til samarbeid mellom ledere, ansatte og mellom ulike selskap som kan påvirke risikobildet. I tillegg finner vi oppfølgingen av sikkerhets- og beredskapsoppgaver her, blant annet om man er sikker i sin rolleforståelse knyttet til beredskapsorganisasjonen og om man føler seg i stand til å utføre sine beredskapsoppgaver i en krisesituasjon. Påstander koblet til regelbrudd, orden og renhold og regelverkets funksjon inngår også her. Dimensjonen er med andre ord svært vid, omfatter mange spørsmål og forklarer mye av variasjonen.

Både VA og resterende sokkel har opplevd en signifikant bedring i denne faktoren fra 2001 til 2003. I 2001 skårer VA likt med resterende sokkel, men signifikant lavere enn sokkelen i 2003. Det vesentligste er imidlertid den generelle bedringen, men også et stort forbedringspotensial både generelt på sokkelen og i selskapet. VA utvikling viser en oppgang fra 3,23 til 3,86, mens sokkelen har en oppgang fra 3,20 til 3,97. forbedringen må uansett sies å være formidabel, også tatt i betraktning av faktorene består av 14 spørsmål.

4.1.2 Lederskap og system effektivitet

Faktor 2 består av 13 spørsmål som omhandler ledernes og selskapets håndtering av HMS. I dimensjonen inngår påstander knyttet til ledelsens, kollegaenes og vernetjenestens engasjement i HMS-arbeidet, oppfølging av sikkerhetsrelaterte prosedyrer i det daglige, håndtering av hendelsesrapporteringen og opplevelse av medvirkning (involvering/påvirkning) i HMS arbeidet.

På denne faktoren skårer VA likt med resten av sokkelen for begge år. For begge aktørene finner vi en signifikant bedring fra 2001 til 2003, noe som er positivt. For VA finner vi en oppgang fra 3,85 til 4,01.

4.1.3 Arbeidspress og prioritering av sikkerhet

Dimensjonen "Arbeidspress og prioritering av sikkerhet" består av fire spørsmål. I denne faktoren inngår ytre forhold og rammebetingelser som får betydning for sikkerheten, som at "Manglende vedlikehold har ført til dårligere sikkerhet", "I praksis går hensynet til produksjonen foran hensynet til HMS", "Rapporter om ulykker eller farlige situasjoner blir ofte "pyntet" på" og "Ofte pågår parallelle arbeidsoperasjoner som fører til farlige situasjoner".

Sokkelen generelt viser en signifikant bedring på denne dimensjonen. Den er uansett en av de mest problematiske, og den hvor vi kanskje finner det største forbedringspotensialet. For 2001 svarer VA likt med resten av sokkelen, mens de i 2003 svarer signifikant dårligere. For VA internt finner vi en svak bedring fra 2,88 til 2,89, men denne er ikke signifikant. For sokkelen er utviklingen fra 3,02 til 3,20. VA har dermed ikke opplevd den samme resultatforbedringen som en del andre aktører på sokkelen på denne dimensjonen, noe som nødvendigvis ikke er en overraskelse. Dimensjonen illustrerer kanskje også et press som de opplever som kontraktører. I og med at vedlikehold er ett av deres hovedarbeidsområder, vil nok de også være spesielt oppmerksomme på dette. Vi vet også fra andre prosjekter (RNNS 2005) at ulike aktører opplever et sterkere press enn andre på å holde "nullen". Dette kan forklare at en forholdsvis stor andel ansatte er helt eller delvis enig i at det "pyntes" på rapportering om ulykker eller farlige situasjoner.

4.1.4 Individuell motivasjon og oppfølging

Den fjerde faktoren tar for seg forhold som angår individuell motivasjon og oppfølging knyttet til sikkerhet. Illustrerende i så måte er at alle handler om hva "jeg" gjør, stopper opp når arbeidet blir utført på risikable måter, rapporterer farlige situasjoner, stopper andre, bruker personlig verneutstyr, samt hvor høyt "jeg" prioriterer sikkerheten i det daglige. Dimensjonen inneholder fem spørsmål.

VA svarte likt med resten av sokkelen i 2001 og ligger på vippen mot en signifikant bedre skår enn resten i 2003 (sig. 0.070). Både for sokkelen generelt og for VA internt finner vi en signifikant bedring fra 2001 til 2003. Den individuelle motivasjonen og den

subjektive vurderingen av eget sikkerhetsarbeid ser dermed ut til å være generelt høy blant alle ansatte, og spesielt høy blant VA ansatte. VA har en oppgang fra 4,60 til 4,73.

4.1.5 System forståelse

Den femte dimensjonen har vi kalt "System forståelse". I denne inngår spørsmål som relaterer seg til forståelse av prosedyrer og styringssystemer, rapporteringslinjene i organisasjonen, om prosedyrene samsvarer med arbeidsoppgavene og om man har fått tilstrekkelig HMS-trening.

VA svarer likt med resten av sokkelen på denne dimensjonen både i 2001 og 2003. Vi kan ikke konkludere med signifikante forskjeller. For resterende sokkel finner vi en liten nedgang, som ikke er signifikant. For VA's del finner vi en omvendt utvikling; ett bedre resultat, men vi kan ikke konkludere med at bedringen er signifikant. VA har en forbedring fra 3,79 til 3,91.

4.1.6 Kompetanse

Denne faktoren tar for seg arbeidstakernes sikkerhetskompetanse og tilgang til verneutstyr.

For sokkelen generelt finner vi en signifikant bedring på denne dimensjonen fra 2001 til 2003. VA skårer likt med resten av sokkelen på begge tidspunkt. For VA internt finner vi en mer markant bedring enn for resten av sokkelen, men vi kan ikke konkludere med at den er signifikant (0.095). At ikke denne resultatforbedringen blir signifikant, henger nok hovedsakelig sammen med utvalgsstørrelsen. Utviklingen går fra 4,51 til 4,63.

4.1.7 Oppsummering – komparativ faktoranalyse

Det mest slående resultatet fra risikonivå kartleggingene i 2001 og 2003 er den markante bedringen vi finner på fem av seks faktorer om vi ser på hele sokkelen. Faktor fem viser for sokkelen generelt en liten nedgang, men denne er ikke signifikant.

Når vi sammenlikner VA med svar på resterende sokkel, finner vi at de svarer likt med resten av sokkelen på alle faktorer i 2001. For 2003 finner vi imidlertid noen signifikante forskjeller. VA skårer signifikant lavere enn resten av sokkelen på faktor 1 "Kommunikasjon og bevissthet" og faktor 3 "Arbeidspress og prioritering av sikkerhet". På faktor 4 "Individuell motivasjon og oppfølging" ligger de på vippen mot

et signifikant bedre resultat. På faktor 2 "Lederskap og system effektivitet" og 6 "Kompetanse" ligger de likt med resten.

Om vi ser på selskapets utvikling isolert finner vi en signifikant forbedring på faktor 1 "Kommunikasjon og bevissthet", faktor 2 "Lederskap og system effektivitet" og faktor 4 "Individuell motivasjon og oppfølging" fra 2001 til 2003. Selskapet ligger også nær en signifikant forbedring på faktor 6 "Kompetanse". På faktor 3 "Arbeidspress og prioritering av sikkerhet" og faktor 5 "System forståelse" er resultatene like for 2001 og 2003.

4.2 Evalueringsresultater

Det ble utviklet et spørreskjema som bestod av påstander vi ba deltakerne om å ta stilling rett i etterkant av deltakelse på seminaret. I tillegg la vi inn noen bakgrunnsspørsmål knyttet til arbeidssted/lokasjon, stilling, kjønn, alder og ansiennitet. Resultatene er gjengitt som gjennomsnittssvar på enkeltspørsmål. Totalt har 2675 ansatte svart på skjemaet. Svarene er behandlet i SPSS. Nedenfor har vi rapportert gjennomsnittsresultatene for hvert av spørsmålene i skjema⁷.

⁷ Mean=gjennomsnitt. N=2675

Tabell 7 Resultater fra evalueringen av samlingene

PÅSTANDER	MEAN
Jeg synes direktøren har formidlet et klart budskap til hvilke sider ved vår HMS-kultur som skal forsterkes	4,73
Jeg har klart for meg hvilke kulturtrekk vi skal forsterke og videreutvikle	4,65
Ledelsens engasjement for HMS virker troverdig	4,69
Jeg har lært noe om hvordan jeg selv kan bidra til å bygge en god HMS-kultur på min arbeidsplass	4,74
Jeg har fått ny innsikt i hvordan vi kan ta tak i HMS-arbeidet i det daglige.	4,33
Jeg kan sammenfatte noen få viktige poenger om hva samlingen dreier seg om	4,56
Leders presentasjon belyste viktige sider ved vår HMS-kultur	4,67
Filmen "Vent litt..." er en troverdig framstilling av utfordringer i vår hverdag knyttet til HMS.	5,03
Filmen "Vinkelsliperen" ga meg en a-ha opplevelse	4,72
Programleder ga tydelige instruksjoner til arbeidet som skulle foregå i gruppene.	4,97
Gruppearbeidet var engasjerende.	4,66
Eksemplene vi arbeidet med var treffende for vår arbeidshverdag.	4,56
Presentasjonene på Torget var engasjerende.	4,27
Dialogen og oppsummeringen mellom leder og programleder var interessant og informativ.	4,47
Samlingen legger godt til rette for at deltakernes synspunkter på HMS kommer fram.	4,65

I forhold til evalueringsskjema, ser det ut for at programmet har blitt godt mottatt. Ledelsen oppfattes som troverdige i sine presentasjoner og drøftinger av HMS, og de oppfattes som tydelige. De ansatte melder også tilbake at de har lært noe, at de vil kunne gjengi i hovedtrekk hva samlingen har dreid seg om, og at de har opplevd gruppearbeidet som engasjerende. Programlederne får også gode tilbakemeldinger på sin rolle, og framstår som tydelige og klare i sin formidling av hva som skulle gjøres. Filmene oppfattes både som troverdige, treffende og engasjerende. Når vi sjekker opp i mot enkelte av bakgrunnsvariablene ser det også ut til at programmet har vært like godt mottatt i alle deler av organisasjonen. Også i de mer ingeniørdominerte og internasjonalt orienterte miljøene. Alder ser imidlertid ut til å spille en viss rolle og resultatene indikerer at jo eldre man er, jo mer fornøyd er man med samlingen. Det samme gjelder for ansiennitet. Kvinner har også en svakt positivt bedre vurdering av samlingene enn menn.

4.3 Gruppearbeid og budskap til ledelsen

Engasjementet var stort og det har vært gjort mye godt arbeid i gruppene. Resultatene fra gruppearbeidet er dokumentert i en egen database og er fortløpende oppsummert og meldt tilbake til både lederne på de ulike lokasjonene og styringskomiteen. Resultatene utgjør i neste omgang grunnlaget for selskapets videre arbeid med HMS-kultur i 2006. Nedenfor følger en gjennomgang av gruppenes arbeider og de budskap man har gitt til ledelsen, sortert etter de ulike casene.

(1) Krysspress

”Krysspress” handlet om en samvittighetsfull kvinnelig ingeniør som var i ferd med å bli sliten. Caset tok for seg dilemmaet mellom det å ønske å gjøre en så god jobb som mulig og det å ta på seg for mye, men også om forholdet mellom jobb og hjem. I gruppearbeidene ble det formidlet mange budskap. I hovedsak handlet de om tett ledelsesoppfølging, arbeidsplanlegging, om å kunne ta signaler fra de ansatte alvorlig og om å klare å hente opp de som er i ferd med slite seg ut.

Man må passe på de som ”brenner” for jobben, og ikke oppfordre ansatte til å ta jobben med hjem. Ja-mennesker kan ha en tendens til å ta på seg for mye og må passes på. Det må også være lov å si nei. Kommunikasjon, troverdighet og handlekraft ble hentet fra som stikkord til en god problemløsning. Riktig bemanning, individuelle begrensninger, ha de ansatte i fokus, og ledere som evner å sette seg inn i de ansattes situasjon. Noen trenger hjelp til å prioritere, men den enkelte har også selv et ansvar for å gi beskjed. Ledere må observere og se etter tegn til stress og utbrenthet.

Det ble også ytret ønsker om fleksibilitet fra selskapets side med tanke på individuell tilrettelegging og løsninger i småbarnsperiode eller i utfordrende private faser. Det kom også opp konkrete forslag om bruk av hjemmekontor, redusert arbeidstid, vaskehelp ordninger, og treningstilbud til de ansatte.

De ansattes arbeidsmengde burde også være et tema som gjennomgås i de avdelingsvise møtene eller gruppemøtene. Ledere bør ha kontroll med overtidslister, tidsfrister bør være overkommelige, man kan spørre den enkelte og se etter signaler om hvordan ansatte har det. Hvis ikke dette gjøres, kan man fort få en individualisering av ansvar. Ledere må ha tid til å utøve jobben sin mot personell spørsmål.

Det kom også en del forslag til tiltak som er befinner seg i utkanten av problemløsningen, men som kan være relevante, som ressurser til opplæring,

kompetanseheving, treningstilbud i arbeidstiden, bonusordninger, hushjelp, høyere lønn, stressmestringskurs og en mer aktiv bruk av bedriftshelsetjenesten (Helse Vest) og oppfølginger av arbeidsmiljøet.

(2) Åpne landskap

Bruk av åpne landskap var tydeligvis et tema som engasjerte mange. Dette er jo heller ikke overraskende, fordi det i stor grad preger deres dagelige arbeidshverdag, spesielt onshore. Budskapene som kom opp i forbindelse med dette caset kan deles inn i følgende tema: (a) Kjøreregler – ”Landskapsvett”, (b) Tilrettelegging av kontormiljøene og (c) Ledelsesansvar.

(a) Kjøreregler – ”Landskapsvett”

Det ble for det første etterlyst kjøreregler for hvordan man skal oppføre seg, ta hensyn til andre, organisering av møter, ”stille rom” osv. Forslag på navn til disse reglene ble foreslått til å være "Landskapsvett". Her kom det fram mange forskjellige og veldig konkrete forslag til tiltak: Tilgang på rom for private samtaler, ordensregler, kolleger må vise hensyn, uformelle møter i åpne landskap må reduseres, regler for bruk av mobiltelefon, ansvarlige ledere for hver fløy for implementering og overholdelse av eventuelle regler, ikke landskap i nærhet av møterom, og at kjørereglene for arbeid i landskap måtte integreres i organisasjonen styrende dokumenter. Kampanjer ble også foreslått som et nyttig virkemiddel i implementeringen av slike kjøreregler.

(b) Tilrettelegging av kontormiljøene

Ledelsen må utarbeide en plan for håndtering av arbeidsmiljø i landskap, hvor kjørereglene eller retningslinjene for landskapsvett inngår. Arbeid i åpne landskap kan bli lite effektivt og kvalitetssenkende, hvis det ikke er etablert klare retningslinjer for dette. Generelt ble det ytret et ønske om lukkede kontor. Støy, lyd, lys og temperatur/ventilasjon inngår også som en sentral del av dette komplekset og det ble tatt til orde for jevnlig målinger av inneklime. Andre forslag som bedre vedlikehold, ryddighet, lydisolering, flere møterom, begrensninger på antall personer per bås, flere skillevegger til tak, fleksible landskapsløsninger, cellekontor, lyssøyler, fristed/oase, kaffe/pauserom osv. Det ble også ytret ønske om at personal ansvarlig måtte ha muligheter for å snakke uforstyrret med ansatte og om brukervedvirkning i forbindelse med utarbeiding av nye landskap.

(c) Ledelsesansvar

De lokale lederne må motivers til å ta organiseringen av kontorlandskapene alvorlig. Lederne må være åpne for individuelle behov, være synlige, engasjere seg og ta et sosialt ansvar for å bedre arbeidsmiljøet. Ledelsene må være god på å fange opp signaler fra de ansatte og vise respekt for sine underordnede. Henvendelser fra de ansatte må tas på alvor, og ledelsen må gjerne delta på vernerunder, HMS- og Husmøter.

(3) Kullstiftbrenning

”Kullstiftbrenning” var et case som i første rekke handlet om innføring av ny teknologi og arbeidsmiljømessige problemer som kan oppstå i arbeidet med å implementere endringer. Her kom det opp en del generelle råd om hva som bør tas hensyn til i slike prosesser. Først og fremst ble det pekt på ledelsens ansvar for å involvere alle relevante aktører, men det ble også minnet om de ansattes eget ansvar for å være lojal mot de beslutninger som tas. Det bør etableres klare retningslinjer for gjennomføring av endringsprosesser, og lederne bør gå foran som gode eksempler. God kommunikasjon og samtaler med de ansatte i forkant og underveis vil føre til bedre forståelse og motivasjon for gjennomføring. Det ble sett på som positivt at ledere var oppdaterte på nye arbeidsmetoder og at ny teknologi skulle tas i bruk. Fordelene med den nye teknologien må imidlertid kommuniseres ut i organisasjonen. Inkludering og fleksibilitet ble trukket fra som to stikkord, og det å bruke ressurser til rett tid og på rett sted. Tilstrekkelig opplæring ble også trukket fram som essensielt.

(4) Vondt verre

Gruppenes arbeid med caset ”Vondt verre”, kan i hovedsak samles under følgende budskap til ledelsen: (a) Informasjon og bevisstgjøring om nullvisjonen og rapporteringsrutinene knyttet til denne, (b) Ivaretagelse av nyansatte og bruk av fadderordningen, (c) Selve bruken av statistikken, og (d) Et ønske om større fokus på helse og arbeidsmiljø. Nedenfor følger en gjennomgang av de ulike budskapene.

(a) Informasjon og bevisstgjøring om nullvisjonen og rapporteringsrutinene knyttet til denne.

Dersom ledelsen i VA ønsker høy og troverdig rapportering om skader, må man bevisstgjøre de ansatte på dette. Ledelsen må informere de ansatte om hvordan skadene blir meldt og hva rapporteringen brukes til. Budskapet om ”null skader” må

tydeliggjøres og kriteriene for skade rapportering må bli gjort klare for alle. Man må også ha stor takhøyde i organisasjonen for at skader kan skje, og hindre at folk er engstelige for å rapportere skade. Hvis HMS rapporteringen virker skremmende på folk, får man underrapportering. Videre må rapportering av fraværsskader gjøres på en åpen og forståelig måte, slik at de ansatte har tiltro til systemet.

(b) Ivaretagelse av nyansatte og bruk av fadderordningen

De ansatte etterlyser flere kjøreregler for fadderens ansvar. Fadderordningen fungerer ikke like godt alle steder, og det blir mye den enkeltes ansvar å definere innholdet i og utøvelsen av denne rollen. Nye ingeniører bør få faddere. Et forslag som kom opp var også å holde informasjonsmøte for nyansatte om ordningen. Det ble også anbefalt å la nye ansatte offshore gå dagtid i begynnelsen for bedre/lettere å venne seg til arbeidssituasjonen offshore.

(c) Selve bruken av statistikken – forholdet mellom menneske og system

Et av hovedbudskapene i denne forbindelse var å dempe fokuset på personlige feil og små enkelthendelser. Fokuset burde dreies vekk fra selve skaden til metodikk, noe som eventuelt vil innebære en mer generell bruk av statistikk. De ansatte mente også at kunde og til tider eget selskapet hadde et for stort fokus på statistikk og telling av hendelser/nesten-hendelser enn på selve sikkerhetsfokuset i det daglige. I denne forbindelse kom det fram klager på "tullete" rapportering i forbindelse med RUH-systemet (rapportering uønsket hendelse), som at man blir skriftlig rapportert på å unnlate å holde i rekkverket og "fjollete" HMS-krav som til tider virker mot sin mening, som "Hansker påbudt ved sykling". Når uhellet først er ute, er det den ansatte som må stå i hovedfokus. Den enkeltes helse må framstå som viktigere enn statistikken. Det ble også ytret ønske om forståelse for at mennesker kan gjøre feil og dermed at uhell kan skje. Ved en eventuell gransking må mennesket beskyttes.

(d) Et ønske om større fokus på helse og arbeidsmiljø

Flere kommenterer at nullvisjonen og oppfølgingen av den, kan bidra til å dra vekk fokus fra arbeid med helse og arbeidsmiljø; altså de mer langsiktige sidene ved HMS-arbeidet. Flere ønsket større fokus på dette.

(5) Sortering av hatter

”Sortering av hatter” eksempelet handlet om en ansatt som havnet i en lojalitetskonflikt mellom sin kunde, som han var utleid til, og VA i en sak om en forsinkelse i prosjektet. Mange ansatte kjente seg igjen i denne situasjonen, fordi de ofte er utleid og må håndtere det å ha flere hatter på både fortløpende og smidig.

I arbeidet kom det opp flere tema og forslag. De meste sentrale temaene var (a) etablere retningslinjer for utleie til kunder, (b) oppfølging fra selskapets side i utleieperioden og (c) Forholdet mellom kunde og selskap.

(a) Retningslinjer for utleie til kunder

Det bør skriftliggjøres i leiekontrakten hvordan en innleid VA konsulent skal forholde seg dersom en havner i situasjoner hvor VA og kunden står på hver sin side i en konflikt. Det bør også være faste retningslinjer for utleide VA ansatte. Dette kan utarbeides i form av en instruks for utleie eller andre retningslinjer. Disse retningslinjene må gjennomgås med de ansatte for å takle slike situasjoner. Tydelighet er nødvendig. Når VA ansatte er utleid til kunde må den utleides lojalitet til kunde/prosjekt respekteres og man må opptre profesjonelt overfor kunden. Samtidig må man unngå å sette VA personell i situasjon hvor man skal ha en fot i hver leir. I slike situasjoner må man være løsningsorienterte og fleksible. Hvis der oppstår lojalitetskonflikter, må den ansatte få støtte fra ledelsen i VA. Ledelsen i VA må heller ikke sette krav til de ansatte som kan sette dem i en lojalitetskonflikt. VA må imidlertid forberede den ansatte på at slike situasjoner kan oppstå og stryke dem på hvordan de skal håndtere denne typen situasjoner. Det kom også opp forslag om å lage en folder "Hjelp jeg er hos kunden" hvor det blir tatt opp hvordan en utleid VA konsulent skal opptre hos kunden.

(b) Oppfølging fra selskapets side i utleieperioden

Den utleide ansatte må følges opp fra selskapets side i utleieperioden og det må vises forståelse for at lojaliteten kan slå begge veier. Ledelsen bør også være oppmerksomme på hvem de velger til slike oppdrag og ta ut de "rette" folkene. Ansatte må informeres godt. Hvis der oppstår konfliktsituasjoner, bør man tilstrebe en løsning som er god for begge parter. Våre underleverandører må også følges opp og vi må ha faglige kvalifiserte folk til dette. Det er også viktig med god dialog/kontakt med leder i egen

bedrift og kultur for å kunne spørre når en er usikker. Det er viktig å ta opp problemene med jevne mellomrom og sørge for at de ansatte får oppbakking

(c) Forholdet mellom selskap og kunde

Det er viktig med samarbeid over prosjektgrensene (ressurser) og en åpen linje til basis. Utleiekontrakten bør gjennomgås av begge parter og det kan tas med i en utleiekontrakt at vårt (utleide) personell skal fritas fra beslutninger der en lojalitetskonflikt/følelse kan oppstå

(6) Veivalg

Truls er kommet til en fase i livet hvor han må ta et valg. Han har en arbeidssituasjon som er preget av mye klatring og statiske arbeidsstillinger, og sliter med en del helserelaterte problemstillinger. Helseplagene ser ikke ut til å ville bedre seg, og han må gjøre noen revurderinger knyttet til sin egen arbeidssituasjon. Deltakerne blir bedt om å komme fra til en god løsning for både Truls og selskapet. Løsningene og budskapene som kommer opp i forbindelse med dette caset, dreier seg i hovedsak om hvordan (a) selskapet ivaretar menneskelige ressurser og (b) hvilke proaktive og reaktive tiltak de benytter for å unngå helsemessige skader eller slitasje eller for å "reparere"/minimere skade.

(a) Ivaretagelse av menneskelige ressurser

Bedriften må være fleksibel og utnytte den enkelte medarbeiders potensial. Lederne og selskapet må "bry seg", være lydhøre angående de ansatters ønsker og behov og være fleksible med tanke på tilrettelegging, alternativt arbeid og omskolering. Selskapet må synliggjøre mulighetene for dette. Det kunne også være en mulighet å søke internt på andre jobber og få opplæring.

(b) Proaktive og reaktive helsetiltak

VA må legge tilrette for å unngå at de ansatte får slitasjeskader. Dette kan handle om alt fra fysisk tilrettelegging, hjelpemidler, bedre verneutstyr og helsetilbud i bedriften. Treningstilbud i bedriften kom også opp som et forslag her. Et velutviklet opplegg for Inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) og god oppfølging av enkeltansatte i form av en aktiv bedriftshelsetjeneste. Det må også være stor "takhøyde" i bedriften for å benytte seg av slike tilbud. HMS må ikke bare handle om forebygging av ulykker, men også om helse og arbeidsmiljø.

(7) Oppsummering gruppearbeid og budskap

Ledelsesoppfølging

Et ønske om mer synlig og direkte ledelsesoppfølging går igjen i mange av oppgavene og budskapene. Ledere som er interessert, viser respekt og kommuniserer godt med sine ansatte. Man bør kjenne sine ansatte og ha kunnskap om de ansattes styrker og svakheter. Jobbplanlegging og prosjektstyring er også nevnt i denne forbindelse og under flere av casene. De blir også tilkjent et spesielt ansvar i forbindelse med ivaretagelse av endringsprosesser, som for eksempel innføring av ny teknologi. De blir i det hele tatt forventet å kunne stå fram som gode rolleeksempler.

Rapporterende kultur (Reason, 1997)

De ansatte har gitt tydelige tilbakemeldinger om at de ønsker mindre fokus på enkelthendelser og det de selv kaller for ”tullerapportering”. De har også gitt uttrykk for at de vil ha en mer generell metodisk tilnærming i forbindelse med rapportering av hendelser. Slik det nå har utviklet seg, har man beveget seg i retning av individualisering og tendenser til stigmatisering. De ansatte har uttrykt en fare underrapportering. Fokuset bør være på reelle farer og konkrete sikkerhetsutfordringer i det daglige. Å bli rapportert for å la være å holde i rekkverket eller å være nødt til å bruke hansker når man sykler, vurderes av mange som feil fokus.

Konkrete forslag – retningslinjer og regler

Konkrete forslag til tiltak var knyttet til håndteringen av åpne kontorlandskap (”Landskapsvett”) og forslag om retningslinjer for utleie av ansatte til kunder (”Hjelp jeg er hos kunden”). Treningstilbud til de ansatte var også et slikt tiltak som ble foreslått.

Mer H og M

Flere har skrevet ned budskap som handler om å tenke med langsiktig på HMS. Det ble ytret ønsker om at HMS ikke bare burde handle om forebygging av ulykker, men også om å fremme god helse og et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. Proaktivitet med tanke på å hindre helseskader nevnes flere steder, som tett oppfølging av ansatte gjennom IA-avtalen, SUM-samtaler, og bedriftens verne- og helsetjeneste, treningstilbud osv. Det kommer også opp som forslag til mer reaktive tiltak som omplassering til annet meningsfullt arbeid, tilrettelegging for omskolering internt og eksternt, kompetanseheving og etterutdanning, stressmestring osv.

Forholdet mellom kollektivt og Individuelt ansvar

Enkeltansatte må både være flinke til å sette grenser for seg selv, men det er samtidig en leders jobb å følge med på hvor den enkelte tåler. Det handler både om å ikke ta på seg for mye, og på den andre siden om å ikke overbelaste. Noen må lære seg å si nei, men også være aktive og oppsøkende. I forhold til rapportering nevnes ærlighet og troverdige. Det er bra at enkeltpersoner blir oppfordert til å rapportere og at den enkelte gjør det, men da må også dette håndteres godt i den videre håndteringen av dette. Læring blir sett på som det viktigste målet med rapporteringen. Ta hensyn til kollegaer.

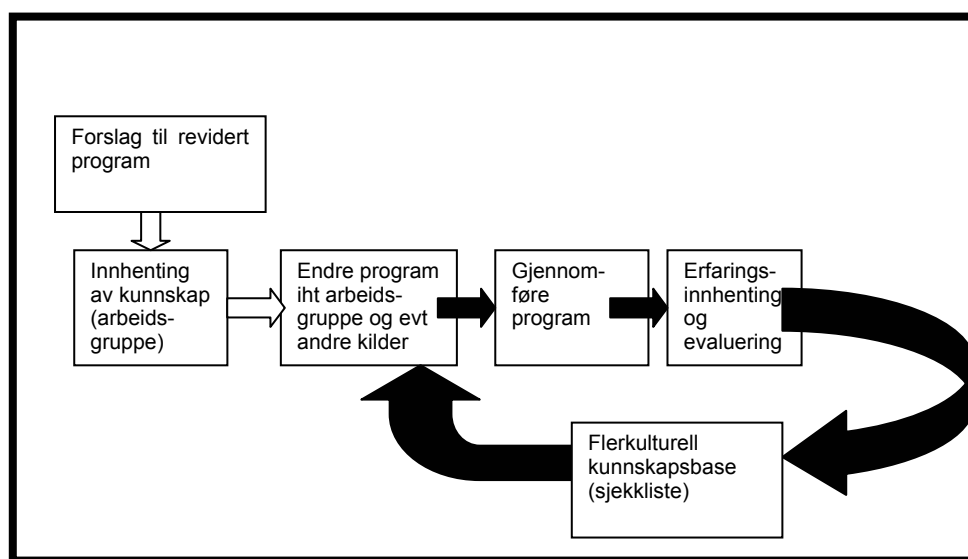
4.4 Videre arbeid i selskapet

I det videre arbeidet med HMS-kulturprosjektet i Norge blir det nå gjort et arbeid på å definere hvilke områder man skal jobbe med for neste år. Det er bestemt at man skal beholde HIFT'en, fordi den nå begynner å bli kjent blant de ansatte. Det er også bestemt at det skal kjøres samlinger for neste år og at de skal samordnes med We Care-prosjektet – under headingen We Care Wave 2. Det er blant annet lagt planer for work shops i februar 2006, hvor arbeidet med å konkretisere hva som skal gå inn under HIFT'en blir gjennomgått. Her vil det bli lagt stor vekt på det som kom frem på samlingen i 2005, slik at det blir en kontinuitet i dette arbeidet.

Under implementeringen av samlingene ble det foreslått å ta ut programmet også i den internasjonale delen av virksomheten. Dette er det nå igangsatt et arbeid på. Det vil være en rekke utfordringer knyttet til et slikt arbeid, men planen er å teste ut en revidert versjon av programmet i et land, Kasakhstan, og bruke dette som utgangspunkt for arbeid i andre land, så langt det lar seg gjøre.

I figuren under illustreres løpet i en prosess med å tilpasse det norske HMS-kultur programmet til gjennomføring i andre land der Vetco Aibel har prosjekter. De svarte pilene indikerer at arbeidet med å kjøre kulturprogrammet internasjonalt vil være en kontinuerlig prosess der de erfaringer man gjør seg i ett land, samles og brukes i gjennomføringen i andre land.

Figur 6 Videreføring av HMS-kultur programmet internasjonalt



5 Hva kan vi lære?

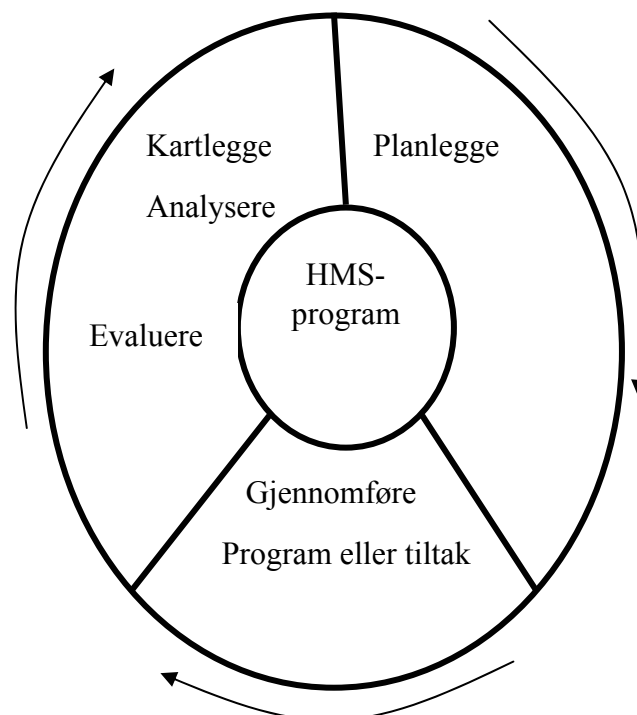
Å bygge og forbedre et selskap's HMS-kultur har vært ambisjonen i dette prosjektet. Utformingen av prosjektet og programmet ble gjennomført i nært samarbeid mellom selskap og forskere, eller endringsagenter som vi også kaller oss. Tilfanget av data har vært enormt, metodisk finnes det nærmest et ubegrenset tilfang, så en stor del av jobben har bestått i å snevre inn og stake ut en kurs for det som det til slutt ble. Så hva kan vi lære av dette? i denne forbindelse er det to hovedmomenter vi ønsker å trekke fram: 1. Rammene for prosjektprosessen og 2. Generelle metodiske betraktninger.

Selskapet utgjør et spennende utgangspunkt for analyser av utfordringer i norsk kontraktørindustri. De befinner seg i spenningsfeltet mellom lokale og globale aktører, offshore og onshore og med et stadig økende fokus på (først og fremst) sikkerhet. "Mellom barken og veden" er en svært treffende beskrivelse av dette spenningsfeltet, og en sentral problemstilling har bestått i ta vare på og videreutvikle egen organisasjonskultur, samtidig som man må evne å ta inn over seg andres forventninger og krav om "hva man skal være" eller fremstå som. Prosjektet bærer også preg av dette. Prosjektet har dermed både bestått i både å utvikle verktøy til "innvortes" og "utvortes" bruk, altså om ytre og indre konsolidering – eller "imagebygging" og intern kulturbygging, om man vil.

5.1 Generelle metodiske betraktninger

Metodisk vil mange kjenne igjen trekk fra dette prosjektet og ordinær aksjonsforskning (fritt etter French and Bell, fra Alteren, 1999). Syklusene for planlagt forbedring og læring vil også kunne sammenliknes og er stilt opp nedenfor.

Figur 7 Metodisk tilnærming i HMS-kulturprosjektet

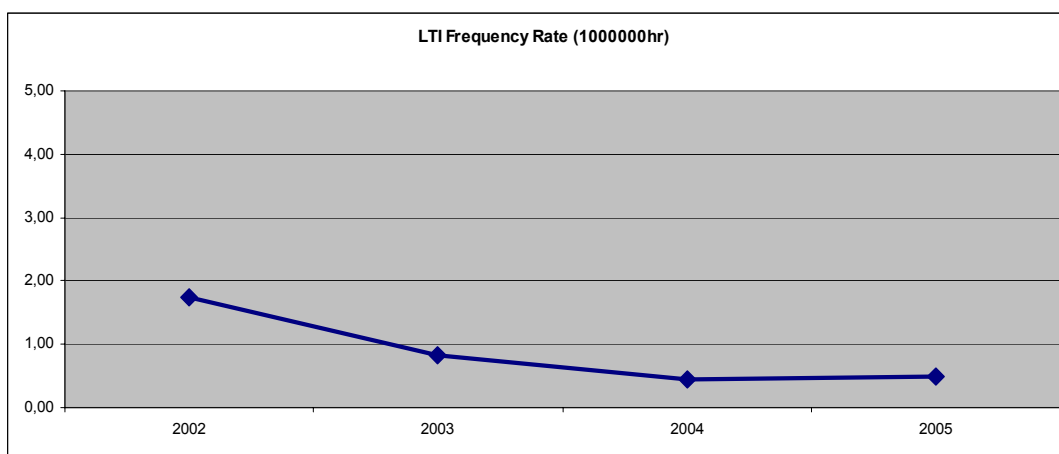


De tre hoveddelene er de samme: Fact finding (kartlegging, analyse, evaluering), Planning (planlegge, utarbeide program) og Action (gjennomføre). I den opprinnelige modellen av French og Bell er organisasjonen og aksjonsforskerne lagt inn i den indre sirkelen. Det gjelder for øvrig også i dette prosjektet. Vi mener imidlertid at den opprinnelige modellen "mister" dynamikken i de ulike rollene og dilemmaene som et slikt prosjekt fører med seg. Dette opplever vi blir bedre ivaretatt med følgeforskningsbegrepet og en grundigere klargjøring av prosjekteiers og forskernes roller underveis i prosjektprosessen.

Prosjektet har fått karakter av storskala kulturbygging, holdnings- og kulturarbeid for alle ansatte og ledere. Endring og forbedring blir dermed vanskelig å måle. Vi kan imidlertid registrere at selskapet ser ut til å forbedre sine resultater på alvorlige personskader i løpet av perioden, at de i forkant av implementeringen av programmet

viste en oppadgående vurdering av relevante sikkerhetsklimadimensjoner og at evalueringen av programmet er positive. Men det er først og fremst fra 2006 av, og i det videre arbeidet med HMS-kultur at selskapet vil kunne høste frukter av sitt arbeid.

Figur 8 Utvikling i skader per million arbeidstimer VA, 2002 -2005



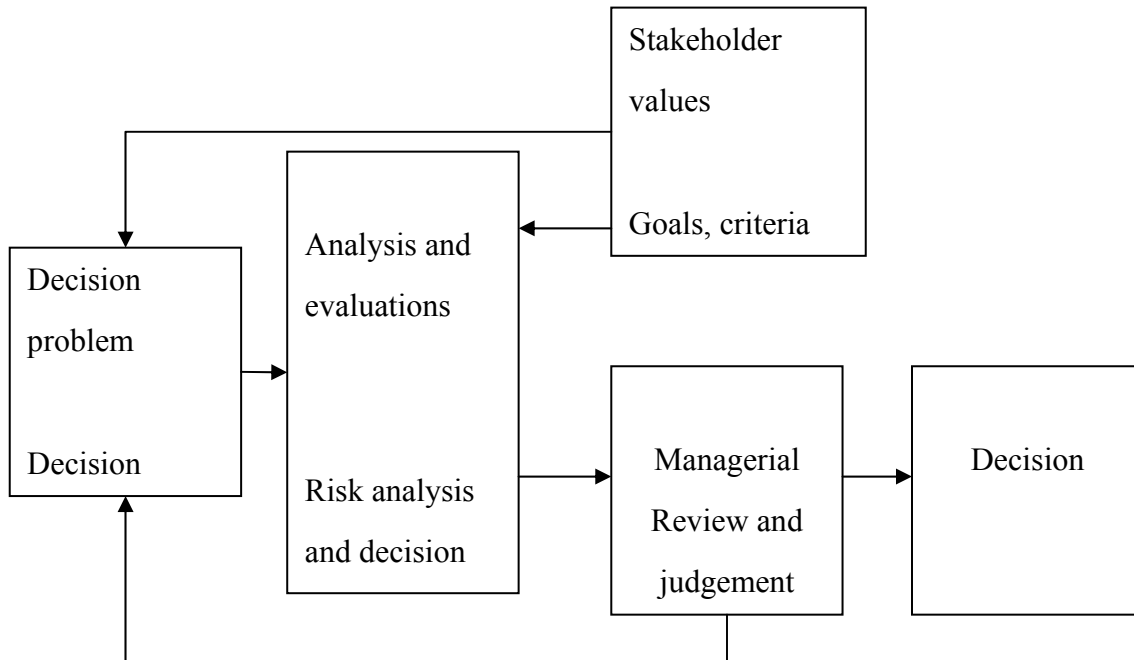
Kulturprosjektet kan derfor ikke alene forklare gode trender. De ansatte i selskapet er involvert i mange aktiviteter på HMS som nok også har vært med å bidra: Egen sikkerhetsopplæring, deltakelse i kundenes kulturprosjekter og programmer, i tillegg til kampanjer og annet sikkerhetsarbeid i prosjektene - både onshore og offshore.

Om vi går til Risling (jf. Kap. 2.5) ser det imidlertid ut for at programmet har truffet: At det har vært oppfattet som treffende og troverdig, de ansatte og selskapet har engasjert og forpliktet seg, og at det har blitt oppfattet som viktig, nødvendig og nyttig. En viktig indikator for forskerne/endringsagentene på at det har lyktes, er at prosjektet også ser ut til å leve videre i etterkant av prosjektperioden; at det både videreutvikles i Norge og tas med videre ut i verden. Helhet og kontinuerlig jobbing med HMS på mange områder er stikkord i denne forbindelse.

5.2 Rammene for prosjektprosessen

Aven (2003:98) setter opp en figur for de grunnleggende strukturene i en beslutningsstøtte prosess. Den illustrerer hvordan det kan tenke analytisk omkring ulike sider ved risikoanalyser, hvilke fortolkningsprosesser denne typen analyser gjennomgår hvilke forhold som er med på å påvirke fortolkningen av risikoanalyser og hvem som kan tenkes å være interessenter i dette bildet.

Figur 9 Basic structure of the decision-making process



I risikoanalysen er startpunktet beslutningsproblemet og et relativt begrenset sett med beslutningsalternativer. Modellen er ikke direkte overført til kulturprosjektet, men mange av bestanddelene vil være de samme. I forbindelse med kulturprosjekter kompliseres bildet. Man starter ikke bare med et beslutningsproblem. Man har ofte ikke helt eksakte forestillinger av hva det er man skal analysere, vurdere eller forbedre. Man starter først og fremst med en grunnleggende analyse av "hva det er som er problemet" og hvilket problem skal vi "løse". Beslutningsalternativene vil også ofte være flere og mer uoversiktlige, noe som også henger sammen med at metodetilfanget er stort og at materien er "diffus". På samme måten som risikoanalytikerens, vil også "kulturbyggeren" måtte forholde seg til "stakeholders" eller andre som har interesser i prosjektet. Det samme gjelder for ledelsesgjennomganger og vurderinger. De vil til sammen være med å sette preg på de beslutninger som tas, og bidra både til fortolkningen av problemet og hvilke metoder som skal/kan tas i bruk for å løse det.

Det ble for eksempel tidlig klart for oss at mange hadde interesser på området HMS-kultur. For å ivareta dette, måtte det kontinuerlig gjøres justeringer underveis. Dette var nødvendig for at selskapet og deres ansatte skulle kunne ta til seg målene for prosjektet og identifisere seg med gjennomføringen av det. Vi oppdaget også at "stakeholders"

ikke bare handlet om ledere og ansatte i egen organisasjon, men også i høyeste grad om selskapets kunder, kontraktører og krav på myndighetssiden.

Et eksempel på dette er om eller hvordan null-visjonen kunne integreres i prosjektet. I næringen står null-visjonen høyt i kurs, så for selskapet og styringskomiteen ble det viktig at kulturprosjektet også måtte kunne integreres under den headingen. I næringen og hos de store operatørene har det i denne typen prosjekter vært et stort fokus på kultur, holdninger og atferd. Som forskere var vi skeptiske til å dreie programmet i for sterk grad mot atferd og det individuelle ansvaret i oppfølgingen av HMS-arbeidet. For å få til en troverdig forankring og legitimitet hos de ansatte, men også i forhold til faglige og teoretiske aspekter, ønsket vi en bredere tilnærming – ikke minst for å klare å trekke inn de mer langsiktige sidene ved helse, miljø og sikkerhetsarbeidet. Etter hvert kom vi til enighet om å balansere dette opp i mot hverandre: La null-visjonen komme fram som et mål for selskapet, men å integrere de kollektive sidene ved HMS-kulturen inn i gode eksempler og gruppearbeid underveis (filmer og case).

Flere slike runder ble tatt mellom forskerne og ulike aktører i prosjektgruppen og styringskomiteen. Det ble også kjørt gjennomføringer og presentasjoner av programmet med kunder, myndigheter og kontraktører på ulike typer samlinger, for at selskapet skulle få tilbakemeldinger og vurderinger fra interne og eksterne ”stakeholders”. Dette utgjorde en viktig del av den eksterne og ”utvortes” forankringen av prosjektet.

Om vi tar en kikk på de ytre, globale rammene som omgir selskapet, inngår Vetco Aibel sammen med Vetco Gray i Vetco International Ltd. Selskapet har avdelinger i over 60 land globalt. Det som skjer i Norge og, for eksempel på Risøya, kan dermed ikke ses isolert fra det som skjer i resten av selskapet eller på verdensmarkedet. Virksomheten i Norge må innordne seg det som inngår i betegnelser som ”mandatory requirements” eller ”Compliance”-regler for resten av konsernet. HMS-kultur programmet måtte dermed stemme overens med de mer sentrale føringene for selskapet. We-Care inngikk som en del av disse føringene, og det framstod som naturlig å plassere disse to programmene under samme hatt.

Globalisering, åpnere grenser og friere arbeidsinnvandring gjør også at nye samhandlingsmønstre oppstår, arbeid og produksjon organiseres på nye måter og politikken får endret spillerom. Begreper som HMS-kultur, arbeid, kompetanse, lojalitet, tillit og identitet får nytt innhold. Ulike kulturer møtes under andre betingelser enn da det norske oljeeventyret startet. Dette gir muligheter og utfordringer. Det norske

arbeidslivet er også i stadig endring og vi står overfor en rekke utviklingstrekk som påvirker arbeidstakernes arbeidsvilkår: Permitteringsregler, ny arbeidslivslov, og høye krav til fleksibilitet og omstillingsevne. Idealet om å ivareta et høyt sikkerhetsnivå og ivaretagelse av HMS generelt utgjør imidlertid et ideal verden over, men de ytre rammebetingelsene får konsekvenser for hvordan det skal og kan tenkes om HMS-kultur i det norske arbeidslivet. Risikokommunikasjon, samarbeidsrelasjoner, tillit og ivaretagelse av HMS i det daglige utgjør viktig bestanddeler i dette arbeidet. Tillit og samarbeid er avgjørende for utvikling av en god HMS-kultur. Hvis vi skal skape og bevare gode arbeidsplasser i fremtiden, må vi lære oss å se sammenhengene mellom de nære utfordringene og de store spørsmålene.

Litteratur

Alvesson (2002): Understanding Organizational Culture. Sage Publications.

Alteren (1999): The Safety Element Method – an approach to improving safety in the mining industry, Doktor ingeniøravhandling 1999:64, NTNU Trondheim.

Aven (2003): Foundations of risk analysis. A knowledge and decision-oriented perspective, John Wiley & Sons, Ltd.

Brown and Duguid (1991): Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. Organization Science. Vol.2, No.1, February, pages 40-57.

Cox et al. (2004): Behavioural approaches to safety management within UK reactor plants, Safety Science 42, pp. 825-839

Depasquale and Geller (1999): Critical Success Factors for Behavior-Based Safety: A Study of Twenty Industry-wide Applications, Journal of Safety Research, vol. 30, no. 4, pp. 237-249.

Dixon (1999): The Organisational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. Gower, Brookfield, Vt.

Dong-Chul Seo (2005): An explicative model of unsafe work behaviour, Safety Science 43, pp. 187-211.

Flin et al. (2000): Measuring safety climate: identifying the common features, Safety Science 34, p. 177-192.

Geertz (1973): The Interpretation of Cultures. Fontana Press

Geller (2001): Behavior-based safety in industry: Realizing the large-scale potential of psychology to promote human welfare, Applied & Preventive Psychology 10:87-105, Cambridge University Press.

Gherardi, Nicolini and Odella (1998): Toward a Social understanding of How People Learn in Organizations. The Notion of Situated Curriculum. Management Learning. Sage Publication, Vol. 29(3): 273 – 297.

Gherardi S. (1999): Learning as Problem-driven in the Face of Mystery? *Organization Studies*, 20/1: 101-124.

Gherardi S. (2000): Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, Vol.7(2):211-223.

Gherardi and Niccolini (2000a): The Organizational Learning og Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*, Vol.9, No.1, March 2000, pages 7-18.

Gherardi and Niccolini (2000b): To Transfer is to Transform: The circulation of Safety Knowledge. *Organization*, Vol. 7(2):329-348.

Glendon and Stanton (2000): Perspectives on safety culture. *Safety Science* 34 (1-3), pp. 193-214 Feb-Apr 2000.

Guldenmund (2000): The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 34 (1-3), pp. 215-257 Feb-Apr 2000.

Hale and Hovden (1998): Management and culture: the third stage of culture, a review of approaches to organizational aspects of safety, health and environment, eds. Williamson and Feyer, *Occupation injury*, chapter 11.

Haukelid et al. (1991): Retningslinjer for sikkerhetsmotiverende tiltak på flyttbare innretninger. RF rapport 12/91.

Haukelid (1998): En historie om risiko: antropologiske betraktninger om sikkerhet, bedriftskultur og ledelse i norsk oljevirksomhet. Avhandling (dr. philos), TMV skriftserie nr. 32.

Haukelid (1999): Risiko og sikkerhet: forståelser og styring. Universitetsforlaget.

Haukelid (2001): Oljekultur og sikkerhetskultur. Arbeidsnotat nr. 10. Senter for teknologi, innovasjon og kultur, Universitetet i Oslo.

Haukelid (2005): HMS-kultur: Hva virker?, Foredrag på HMS-kultur konferanse 12.12.2005, ptil.

Johnson (2003): Behavioral Safety Theory. Understanding the theoretical foundation, *Professional Safety*, October 2003, pp. 39-44, www.asse.org.

Keessing, R.M. (1987): Anthropology as an Interpretive Quest. *Current Anthropology*.

Keesing, R.M. (1994): Theories of Culture Revisited, in Borofsky R. *Assessing Cultural Anthropology*. Mc Graw-Hill.

Krause et al. (1999): Long-term evaluation of a behaviour-based method for improving safety performance: a meta-analysis of 73 interrupted time-series replications, *Safety Science* 32, pp. 1-18.

Lingard and Rowlinson (1997): Behaviour-Based Safety Management in Hong-Kongs's Construction Industry, *Journal of Safety Research*, Vol. 28, No. 4, pp. 243-256

Lund & Aarø (2004): Accident prevention. Presentation of a model placing emphasis on human, structural and cultural factors, *Safety Science* 42, pp. 271-324.

Mearns and Flin (1999): Assessing the state of organizational safety - Culture or climate? *Current Psychology* 18 (1): 5-17 Spring 1999.

Olsen and Lindøe (2004): Trailing research based evaluation; phases and roles, *Evaluation and Program Planning*, vol. 27, pp. 371-380.

Reason (1997): *Managing the Risk of Organizational Accidents*, Ashgate, USA.

Risling, A (2000): Designing a community of practice: Innovation and learning in large groups. In *Organizational Theory and Practice*, No. 2, pp. 7-27

Temahefte HMS og kultur, Utgitt av Petroleumstilsynet. Bidragsytere: RF-Rogalandforskning, Universitetet i Oslo, Sintef, Høgskolen i Stavanger og NFR-Kompetanseprosjektet HMS-kultur.

Tharaldsen, Eikeland, Sjursen og Olsen (2003): Kartlegging av HMS-kultur – ABB, RF-Rapport 2003/224.

Tharaldsen, Olsen and Eikeland 2003: A comparative study of safety culture. ABB offshore systems compared with other companies on the Norwegian Continental Shelf. Paper presented in Berlin (EAOHP, November 2003).

Tharaldsen and Lindeberg (2004): Regulatory requirements for a sound health, environment and safety culture in the Norwegian petroleum activities, paper presented and SPE conference Calgary, Canada

Tharaldsen, Olsen and Rundmo (2005): A longitudinal study of safety climate on the Norwegian Continental Shelf, Abstract accepted for wos2006.

Williams and Geller (2000): Behavior-Based Intervention for Occupational Safety: Critical Impact of Social Comparison Feedback, *Journal of Safety Research*, Vol. 31, pp. 135-142.

Vedlegg

Manual for samlingene (ikke trykt) med (1) Standardpresentasjon med ansvarlig leders innledning og programleders innledning, (2) Eksempelsamlingene, (3) Evalueringsskjema, og (4) Definisjoner av verdiene i HMS-statistikken

2 filmer (DVD): "Vent litt...!" og "Vinkelsliperen" kan fremskaffes på etterspørsel.