



International Research Institute of Stavanger

[www.irisresearch.no](http://www.irisresearch.no)

Vedlegg rapport: 2006/013

**Forfattere: Idar Johannessen, Jorunn-Elise  
Tharaldsen, Veronica Ørpetved (Vetco Aibel)  
og Anne Brekken (Vetco Aibel)**

## **Manual HMS-kulturprogram Vetco Aibel 2006**

Prosjektnummer: 7201927  
Prosjektets tittel: Helse og miljø for sikkerhets skyld?  
Oppdragsgiver(e): Norges Forskningsråd, Vetco Aibel og Norsk Industri  
Forskningsprogram: HMS petroleum  
Gradering: Åpen

Stavanger, 01.02.2006

## Innhold

1	HMS-KULTURPROGRAMMET .....	4
2	HVORFOR INTERESSERE OSS FOR HMS-KULTUR?.....	4
3	GANGEN I SAMLINGENE .....	6
4	SJEKKLISTE ARRANGEMENT OG FORBEREDELSE .....	7
4.1	Krav til lokaler og utstyr .....	8
4.2	Forberedelse programleder (eller annen arrangør).....	8
4.3	Forberedelse ansvarlig leder.....	9
5	DEL 1: INNLEDNING I PLENUM (75 MIN) .....	9
5.1	Ansvarlig leders rolle .....	9
5.2	Programleders rolle .....	10
5.3	Film 1: "Vinkelsliperen" .....	11
5.4	Film 2: "Vent litt..." .....	11
5.5	Nærmere om ansvarlig leders innledning.....	12
6	DEL 2: GRUPPEARBEIDET (75 MIN).....	13
6.1	Hva gruppearbeidet går ut på: .....	13
6.2	Eksempelsamlingen.....	17
6.3	Trening av gruppeledere.....	18
7	DEL 3: PRESENTASJON I PLENUM (40 MIN) .....	18
7.1	Kommentarer.....	19
7.2	Utfordrende punkter – variasjonsmuligheter i avslutningen av plenumspresentasjonen. ....	20
8	DEL 4: AVSLUTNINGSSSEKVENNS (20 MIN).....	20
8.1	Evaluering (10 min) .....	20
8.2	Avrunding (10 minutter) .....	20
9	FORBEREDELSE.....	21
10	STATUS OG TILBAKEMELDING.....	21

VEDLEGG .....	22
EKSEMPELSAMLING .....	23
1 Krysspress.....	23
2 Åpne landskap .....	24
3 Kullstiftbrenning.....	25
4 Vondt verre .....	26
5 Sortering av hatter .....	27
6 Veivalg.....	28
EVALUERINGSSKJEMA.....	30
DEFINISJONER AV HMS-TERMER .....	31

## 1 HMS-kulturprogrammet

Vetco Aibel og Rogalandsforskning inngår i et samarbeidsprosjekt om å kartlegge HMS- kulturen i selskapet. Kulturprosjektet er delfinansiert av Norges Forskningsråd og Teknologibedriftenes Landforening. I prosjektet inngår en kartlegging av HMS-kulturen i selskapet. I denne anledning er det gjort analyser av både kvalitative og kvantitativt materiale. I brosjyren *Vår HMS-kultur skaper verdier* er de fire viktigste trekkene ved kulturen hentet fram: Handlekraftige, Inkluderende, Fleksible og Troverdige (HIFT). Disse kulturtrekkene ønsker vi å dyrke videre og stimulere de positive sidene ved dem.

I HMS-kulturprosjektet inngår også en målsetting om å utvikle metoder for å arbeide med utvikling og evaluering av HMS-kultur. I denne forbindelse er det utviklet et kulturprogram hvor målet er:

- Å vise hvordan ledelsen engasjerer seg i HMS
- La alle kjenne til styrkene i HMS-kulturen i selskapet og bidra til å utvikle dem videre
- At deltagerne skal oppdage nye muligheter for å ta tak i HMS-arbeidet i det daglige
- Hente inn nye impulser til ledelsen om videre HMS-arbeid gjennom budskap som gruppene formulerer til ledelsen

Programmet skal gjennomgås av alle ansatte i selskapet og en versjon er gjennomført med de viktigste av selskapets underleverandører. Ved siden av dette vil samlingene også være en kanal for kontakt mellom ledelsen og de ansatte. Produktene av gruppearbeidene vil gi ny informasjon om HMS-kulturen i selskapet og de ansatte inviteres til å formulere et budskap til ledelsen på bakgrunn av den konkrete problemstillingen de har jobbet med.

Alle resultater fra gruppearbeidene inkludert eventuelle budskap til ledelsen vil bli registrert i en egen database. Resultatene vil bli oppsummert når vi er kommet midtveis i gjennomføringen av samlingene, og kan gi stoff til modifisering av programmet eller nye tiltak.

## 2 Hvorfor interessere oss for HMS-kultur?

Hvis vi tar hensyn til helse, miljø og sikkerhet tar vi vare på oss selv og hverandre. I den senere tid ser vi også at en slik ivaretagelse ikke bare er ønskelig, men nødvendig for bedriftens overlevelse. Oppdragsgivere måler oss på HMS-resultater, så vel som på pris og kvalitet.

For å heve HMS-standarden er det tatt mange grep. Regler, prosedyrer og kontrollmekanismer er innført. Det er med andre ord innført en del 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.

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 i dette bildet.

Kulturen 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).

Eksemplet viser at vi kan lære mye om de tingene vi selv tar for gitt ved å besøke en annen kultur. 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, eller når vi samarbeider med våre kunder eller underleverandører.

Kulturen kommer også til syne 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 ”sitter i veggene” i en organisasjon. I dag er det vanskelig å tenke seg at noen kan tenne en røyk på et møte i Norge, men det kunne kanskje skjedd hvis vi hadde besøk av representanter fra andre land/kulturer.

Dette kan også gi oss et eksempel på hvordan en nykommer lærer seg de reglene eller den standarden som gjelder i en kultur. Vi har alle opplevd dette når vi har tråkket i salaten på et nytt sted eller blitt møtt med rare blikk eller tydelige irettesettelser fordi vi har gjort noe som ikke passer seg.

Det er 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 lag og enkeltpersoner kan fristes til å ta short-cuts for å holde 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 gode eller greie måter å gjøre ting på, på den aktuelle arbeidsplassen. Da er snarveiene blitt en del av kulturen i laget eller gruppa. Vi kan se at bevisstgjøring om slike forhold også kan føre til endringer til det bedre. Ved å diskutere eksempler på valgsituasjoner som har konsekvenser for helse, miljø og sikkerhet kan vi bidra til slike endringer. Det er blant annet dette vi ønsker å fokusere på under disse samlingene.

### 3 Gangen i samlingene

En stor rekke samlinger skal gjennomføres, og det er viktig at tre typer aktører spiller sammen på en smidig måte. Ansvarlig leder på samlingen (direktør for aktuell Business Unit (BU) eller en av BU'ens øvrige ledere), en programleder som legger til rette samlingen og gruppeledere som har fått egen opplæring. Nedenfor følger en kort beskrivelse av innhold og mål for de ulike delene av samlingen.

#### Gangen i samlingen



Første del	Andre del	Tredje del	Fjerde del
INNLEDNING	GRUPPEARBEID	PLENUM	AVSLUTNING
Programleder Velkommen!	med eksempler fra hverdagen	Presentasjon av resultater fra gruppearbeidene	Evaluering
Ansvarlig leders innledning		Ansvarlig leder og programleder kommenterer resultatene fra gruppearbeidene	Avslutning ved ansvarlig leder
Programleder - gruppearbeid			
Trim			
75 min	75 min	40 min	20 min
3,5 timer			

Samlingene består av fire deler.

Innledningen i plenum består av ansvarlig leders innledning, inkludert visning av to filmer. Den ene viser et dramatisk eksempel på et uhell i bedriften og vil poengtere at det er mennesker og ikke statistikk dette dreier seg om. Filmen "Vent litt" fra Vetco Aibel på Risøy i Haugesund viser hvordan en ulykke ble avverget. Her introduseres de fire trekkene HMS-kulturen som en ønsker å jobbe med: handlekraft, inkludering, fleksibilitet og troverdighet. Programleder gjør deretter en gjennomgang av opplegget for resten av samlingen, målene for gruppearbeidet, torget og oppsummeringen. Det er lagt in ca 10 minutter med enkle trim øvelser som med fordel kan implementeres i arbeidshverdagen vår i slutten av første del.

I gruppearbeidene jobber deltagerne med virkelighetsnære historier om dilemmaer eller konkrete utfordringer for å ivareta et høyt HMS-nivå (eksempel). I hvert tilfelle bes deltagerne foreslå løsninger på ulike konkrete situasjoner, og lage en leselig flip-over presentasjon av denne. De får også i oppgave å beskrive hvordan en eller flere av dimensjonene i HIFT-en blir aktualisert i eksemplet, og til å formulere et budskap eller forslag til ledelsen.

I tredje del av samlingen velger ansvarlig leder og programleder ut minimum to grupper som har jobbet med forskjellige eksempler til å presentere gruppens løsning og budskap til ledelsen i plenum.

Programleder leser opp eksempelet som gruppen har hatt før gruppen presenterer sin løsning i plenum, slik at alle er kjent med eksempelet.

Etter at det første eksempelet er gått gjennom får deltakerne anledning til å kommentere løsningen/komme med suppleringer (programleder passer tiden).

Programleder leser så opp alle "Budskap til ledelsen".

Ansvarlig leder kommenterer alt som er kommet frem. (Budskap til ledelsen blir lagt mest vekt på). Programleder supplerer/kommer med spørsmål dersom hun/han har noe å tilføye.

Dette blir gjentatt før løsning på neste eksempel blir gjennomgått.

Etter at alle eksemplene er gjennomgått gir programleder en påminnelse om hvordan inntrykkene fra samlingen vil bli tatt videre.

Til slutt runder ansvarlig leder av og forklarer veien videre.

## **4 Sjekkliste arrangement og forberedelse**

Programleder vil vanligvis spille en sentral rolle i å koordinere dette, men ansvarlig leder har også viktige oppgaver ved planlegging av en samling.

## 4.1 Krav til lokaler og utstyr

Lokalene må ha et plenum med plass til ca. 50 deltagere. Det må være plass til å spre forsamlingen i ti grupper med såpass avstand at de ikke forstyrrer hverandre under gruppearbeidet. Materiell og utstyr:

1. Deltagerliste og gruppeinndeling til alle
2. Kopier til alle av brosjyren ”Vår HMS-kultur skaper verdier”
3. En pin med Argus-symbol til alle deltagere
4. Program for dagen til alle
5. Kopier av utvalgte eksempler til alle deltagere i hver gruppe
6. Evalueringsskjema til alle deltagere
7. Penner og papir til alle deltagere
8. Maskeringstape (biter fordeles til gruppene mens de starter på gruppearbeidet)
9. Tusjpenner i flere farger (minst to) til hver gruppe for å lagepresentasjonene
10. Nummerskilt som legges på bordene (feks A4 ark med gruppenummer med bokstavstr. 500)
11. En flippover med ark til hver gruppe
12. PC med presentasjonene på en fil, og med lenker til filminnslag slik at de kan vises fra Powerpoint
13. Videokanon med høyttaleranlegg og lerret
14. To mikrofoner som kan benyttes samtidig til bruk under oppsummeringen (kan også benyttes under innledninger, hvis behov)
15. Digitalt kamera til å ta bilder av gruppenes flipoverere og samlingen ellers.
16. Nødvendig servering av kaffe og te, (eventuelt mineralvann og frukt)

## 4.2 Forberedelse programleder (eller annen arrangør)

1. Sørge for å identifisere og innkalle deltagere i samarbeid med ansvarlig leder for enheten
2. Rekruttere, invitere gruppeledere og gi dem informasjon om hvilke eksempler de skal ha i sin gruppe
3. Rekruttere ansvarlige for trimmen
4. Lage gruppeinndeling med gruppeledere og fordele eksempler på gruppene
5. Sørge for at materiell og utstyr er på plass og sjekke at det fungerer



6. Sørge for at lokalet er satt opp på en hensiktsmessig måte
7. Lage navnelapper til alle deltakerne og gruppeledere med navn og gruppenummer på.
8. Koordinere opplegget med ansvarlig leder
  - a. Ta initiativ til møte for å gjennomgå logikken i samlingen og oppgavefordeling, hvis nødvendig
  - b. Sikre at ansvarlig leder lager sin versjon av innledningen og at den kobles sammen med de slidene programleder selv trenger
  - c. Avtale hvordan programleder og ansvarlig leder samarbeider for å sanke inntrykk gruppens løsninger og for å legge opp kommentarene i sluttdialogen i del 3.

### 4.3 Forberedelse ansvarlig leder

1. Forberede sin egen innledning (inkludert presentasjon av filmene) basert på malen som foreligger, i samarbeid med programleder.
2. Sette seg inn i eksemplene (og særlig de som vil bli benyttet på den aktuelle samlingen)
3. Sette seg inn i HIFT-brosjyren og manualen for samlingene
4. Avtale gjennomføringen med programleder, spesielt med tanke på avslutningsdialogen

## 5 Del 1: Innledning i plenum (75 min)

Hensikten med plenumsinnledningen er:

- Å kommunisere hensikt med samlingen og arbeidsmåter
- Forklare hvorfor HMS er viktig – og for hvem
- Framheve og belyse særtrekk ved HMS-kulturen og hvordan vi skal bygge videre på dem, blant annet gjennom illustrasjon av slike poeng i de to filmene som er blitt lagd.
- Framheve at samlingene skal evalueres og er en del av et arbeid som fortsetter

### 5.1 Ansvarlig leders rolle

Ansvarlig leder på samlingen vil være direktør for aktuell Business Unit (BU) eller en av BU'ens øvrige ledere.

Ansvarlig leders oppgaver:

1. Å demonstrere ledelsens engasjement i arbeidet med HMS
2. Å ønske velkommen, sette en god tone for samlingen, introdusere og kommentere de to filmene.
3. Å introdusere de trekkene ved HMS-kulturen ledelsen ønsker å stimulere og forklare hva ledelsen vil med samlingene.
4. Følge med på arbeidet i gruppene ved å sirkulere og lytte til diskusjonene.
5. Orienterer seg sammen med programleder om resultatet av gruppearbeidene og blinke ut temaer for kommentarer. (Gruppearbeidene blir presentert på en standardisert og tematisk ordnet måte)
6. Kommentere eventuelle ideer som er kommet opp, takke for innsatsen og avslutte samlingen.

Det foreligger forslag til innledning basert på piloten (se vedlegg 1). Hver leder må gjennomgå og modifisere innledningen og legge sin egen farge og tone på det som foregår. Å supplere med lokale og personlige eksempler vil være en stor fordel.

### **Variasjonsmulighet: to ledere**

Opprinnelig tenkte vi oss at direktør for BU ville innlede på alle samlingene. Da måtte en annen leder ta rollen med å være til stede, fange opp det som skjedde og gi tilbakemeldinger på vegne av ledelsen.

Det mest realistiske er imidlertid å ha en leder gjennom hver samling. Dersom det er ønskelig å ha direktør BU som innleder må enten vedkommende ta hele rollen og være med til slutten eller finne en arbeidsdeling med en annen leder. Denne arbeidsfordelingen kan eksempelvis ordnes slik at:

1. Direktør BU tar mesteparten av innledningen og introduserer neste leder kort til å overta stafettpinnen, eller
2. At Direktør BU bare ønsker velkommen og forklarer hva selskapet har som målsetting med Kulturprogrammet og at neste leder overtar derfra.

## **5.2 Programleders rolle**

En eller flere interne folk vil bli dedikert til å forberede og tilrettelegge samlinger og lede dem sammen med topplederen. Denne personen vil få rollen som programleder. Programleders innlegg er tatt med i forslag til innledning (vedlegg 1)

Programleders oppgaver:

1. Å koordinere det praktiske arrangementet.
2. Å sørge for forberedende møter med leder og sørge for at eksempler som passer den aktuelle forsamlingen kommer med.
3. Å rekruttere gruppeledere, og ha forberedende møte med dem hvis nødvendig.

4. Å velge ut de eksemplene som vil bli brukt i gruppearbeidene i den aktuelle samlingen og sørge for gruppesammensetning og fordeling av gruppeledere.
5. Å ønske velkommen til samlingen, gå gjennom agendaen, minne om rømningsveier og gi ordet til direktøren.
6. Å gi instruksjoner til gruppearbeid og logistikk etter leders innledning. Å sørge for justeringer av gruppesammensetning, hvis nødvendig.
7. Å hjelpe leder med å systematisere inntrykk fra gruppearbeidene til en sluttkommentar.
8. Å lede en samtale med ansvarlig leder for å samle trådene, og få kommentert eventuelle innspill fra gruppene. Programleder bør i forkant av samlingene gjøre seg kjent med de ulike eksemplene gruppen skal arbeide med, slik at han/hun er forberedt på hva som kan komme opp i løsningene og sammenfattingen av dem.
9. Sørge for at dokumentasjon av gruppearbeidene blir fotografert og at evalueringsskjemaene fra samlingen blir tatt vare på. Ta opp eventuelle endringsforslag.
10. Registrere navn på deltakerne og hvilken gruppe de tilhørte (dette fordi resultatene til gruppen blir lagt inn i en database).

Det er viktig at programleder forklarer gangen i gruppearbeidene såpass nøye at det avlastet gruppelederne og gjør deres rolle lettere (se vedlegg 1). Programleder må be gruppelederne identifisere seg og vise hvor gruppene skal jobbe.

### **5.3 Film 1: "Vinkelsliperen"**

Filmen omtaler et uhell med alvorlig personskade. Eksempelet har vært brukt for å få frem menneskene bak tallene. Bildene er ganske fryktelige, og har en viss sjokkeffekt.

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 og kuttet seg opp i ansiktet med denne. Han fikk store skader, men var heldig og kom fra hendelse uten alvorlige varige men.

Kun små endringer i hendelsesforløpet kunne ført til et langt mer alvorlig utfall.....

Eksempelet kan fokusere oppmerksomheten, fortelle hvor viktig sikkerhet er og få frem mennesket mer en statistikk.

### **5.4 Film 2: "Vent litt..."**

Filmen bygger på en virkelig hendelse fra verkstedet i Haugesund, hvor det nesten gikk alvorlig galt. Under en løfteoperasjon fikk en av operatørene en dårlig magesfølelse 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.

På mange måter kan vi si at ingen gjorde noen direkte personlige feil i forkant av og under selve løftet. Alle prosedyrer var fulgt og sikker jobb analyse var utført. 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 ble sjekket ut, og man bestemte seg for å gå for denne løsningen. Under løftet gir imidlertid konstruksjonen etter og det viser seg at dekket ikke tåler vekta av de ekstra rørene som er montert under. Problemet er imidlertid ikke det totale antallet kilo, men fordelingen av de ekstra rørene og plasseringen av løfte-ørene som konstruksjonen skulle løftes etter.

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 (troverdighet), at man tar den tiden man trenger for å unngå skader på personer og materiell (troverdighet) og at det er høyde nok under taket til at man tar alvorlig andres innvendinger i en travel hverdag (inkluderende).

## 5.5 Nærmere om ansvarlig leders innledning

En ppt-fil med ansvarlig leders innledning ligger på prosjektets intranettsider (<http://inside.vetcoabel.com/global/gad/gad01643.nsf/0/6090169153cbd0a0c1256e460047ba19>). Denne er utarbeidet i forbindelse med de første samlingene.

Når presentasjonen brukes på samlingene vil den ha integrert lenker til de to filmene, som kan kjøres direkte fra Powerpoint. Dette må ordnes lokalt på den PC-en som benyttes. Det er ikke mulig å legge slike lenker på intranettet.

Derimot vil begge filmene ligge ute på prosjektets intranettsider som separate filer og kan sees av alle som har tilgang.

Det er et visst innslag av statistikk i presentasjonen, og dette vil løpende bli oppdatert av redaktøren for sidene. Det er imidlertid viktig å legge opp presentasjonen slik at tall ikke blir en hovedsak under presentasjonen.

For en forklaring av skadekategorier som forekommer i innledningen, se vedlegg 4

Ansvarlig leder må imidlertid i hvert enkelt tilfelle lagre sin egen versjon av presentasjonen og gjøre endringer, for å gjøre stoffet til sitt eget.

## 6 Del 2: Gruppearbeidet (75 min)

Hensikten med gruppearbeidene er:

- Å gi en erfaring med å finne løsninger som kan fungere i hverdagen
- Å synliggjøre HIFT-en (de fire kulturtrekkene) i arbeidet med eksemplene
- Å gi en anledning til å lansere forslag til ledelsen med utgangspunkt i gruppearbeidet
- Å gi stoff til senere tiltak for å utvikle HMS-kulturen

Hvis rommene vi benytter gjør at folk må sitte forholdsvis tett, bør gruppene plasseres slik at grupper med tilsvarende knipper oppgaver sitter litt spredd.

Programleder må sørge for både fordeling av gruppene før gruppearbeidet og steder for å henge opp resultatene. Gruppelederne må bli gitt beskjed om dette underveis i gruppearbeidet.

Det er masse stoff som kan presenteres, men det har lite for seg å la disse samlingene bestå av enetale. Det er derfor valgt en metode som gjør at alle kan bidra gjennom et gruppearbeid med virkelighetsnære og interessante eksempler. For å få dette til å fungere, er det valgt ut og trent opp et korps av gruppeledere som blir med på samlingene. Planen er at de samme gruppelederne følger flere samlinger. Fordelen med dette er at de vil bli mer og mer rutinerne på oppgaven, og man blir tryggere på at gruppearbeidet fungerer bra.

### 6.1 Hva gruppearbeidet går ut på:

- Hver samling vil ha 6-10 grupper à 5 deltagere.
- Hver gruppe vil få utdelt et virkelighetsnært eksempel å jobbe med som munner ut i et dilemma eller en valgsituasjon som setter dem på prøve. Dette er eksempler på situasjoner som kan fortelle noe om HMS-kulturen i hverdagen.
- Hver gruppe får ett eksempel å jobbe med, mens samlingen som helhet dekker minst to eksempler.
- Gruppene viser hvordan kulturtrekkene i HIFT-en kan konkretiseres og synliggjøres i gruppens løsninger. Merk med H, I, F og/eller T med ny farge på aktuelle punkter i løsningen.
- Når en oppgave er diskutert skal det jobbes videre med stoffet, slik at gruppa lager en "plakat" i form av et flip-overark som skal stilles ut i lokalet til slutt. Utfordringen er å lage en løsning gruppa kunne gå for, hvis de var involvert i

saken i virkeligheten. Løsningen må beskrives så godt at andre deltagere kan forstå den bare ved å lese gjennom.

- Plakaten vil også innholde et budskap til ledelsen. Plakatens innhold vil bli registrert i egen database og inngår som en del av dokumentasjonen fra samlingene.

I etterkant av gruppearbeidet vil gruppens løsninger bli stillet ut i lokalet slik at alle like eksempler blir samlet på samme sted. Det gruppene har laget danner grunnlag for en dialog mellom lederen, programleder og publikum.

Gruppeledere vil bli rekruttert internt i selskapet og få opplæring.

Gruppeleders rolle:

- Å sørge for at gruppa kommer greit i gang og forstår hva den skal gjøre
- Lede diskusjonen, men la gruppa løse oppgaven
- Bidra til at gruppa holder tida
- Bidra til at alle blir hørt
- Bidra til å fokusere hvis gruppa sporer av
- Minne gruppa om at å lage presentasjonen er en del av hele gruppas oppgave
- Foreslå ett av medlemmene til å presentere løsningen i plenum.
- Hjelp til med praktiske ting

Gruppene har 75 minutter til rådighet, og erfaringen viser at de trenger denne tida.

#### **6.1.1.1 Huskeliste for gruppeledere**

Tid	Aktivitet
15 minutter	<p>Oppstart av gruppa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gruppeleder presenterer seg selv, og oppfordrer andre å gjøre det samme. Noterer seg navn, slik at gruppeleder kan bruke navnene på deltagerne underveis.</li> <li>2. Forklarer hensikten med gruppearbeidet, hva som skal gjøres, gruppeleders rolle og tidsdisponeringen. Spør om noen har kommentarer eller spørsmål og besvarer disse.</li> <li>3. Ber alle ta seg god tid til å lese gjennom eksemplet og gjøre seg sine notater.</li> <li>4. Hvis noen bruker tid på andre ting, gi en vennlig</li> </ol>

Tid	Aktivitet
	oppfordring til å bruke tida på oppgaveløsningen.
45 minutter	<p>Diskusjon av oppgave og løsning</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sjekk om alle er klare til å begynne, gå gjennom oppgaveteksten og oppklar eventuell uklarhet. Poengter at oppgavene har en logikk: 1) Forstå problemet eller dilemmaene, 2) Foreslå en løsning, 3) Vurder hvilke av kulturtrekkene (HIFT) som viser igjen løsningen gruppa har laget. Bruk tabellen i folderen ”Vår HMS-kultur skaper verdier” for å komme på sporet av poenger. Her er det listet opp mange konkrete eksempler på hva hvert av kulturtrekkene kan bety, og 4) Formuler et budskap til ledelsen på bakgrunn av oppgaven.</li> <li>2. Sjekk om gruppa foretrekker å kladde på flippoveren eller notere ved bordet.</li> <li>3. Foreslå at gruppa tar oppgavene i den rekkefølgen de står.</li> <li>4. Tillat at diskusjonen går fritt, men minn om tida hvis nødvendig.</li> <li>5. Hvis ikke andre medlemmer gjør det, oppsummer konklusjoner underveis, og sjekk om folk er enige.</li> <li>6. Oppgave 3 vil alltid dreie seg om å se på forholdet mellom <u>løsningen</u> gruppa har foreslått og de fire kjennetegnene ved HMS-kulturen, handlekraft, inkludering, fleksibilitet og troverdighet. Vi kan ikke vente at vi finner igjen alle kjennetegn i enhver løsning. Hvis gruppene strever for mye med dette, kan det være nyttig å minne om dette poenget.</li> <li>7. Etterspør budskap til ledelsen hvis det ikke kommer av seg selv.</li> </ol>
15 minutter	<p>Lage presentasjon</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minn om at presentasjonen må være selvforklarende og ikke for stikkordsmessig.</li> <li>2. Dra hele gruppa med i å lage presentasjonen.</li> <li>3. Foreslå ett av de mer talføre medlemmene til å presentere produktet.</li> </ol>

### Tips:

1. Gruppeleder skal lede arbeidet, ikke løse oppgaven. Hvis gruppene er selvgående er det ikke nødvendig å bruke punktene i huskelista slavisk. Tilpass lederstilen til situasjonen.
2. Grupper som ikke kjenner hverandre, er ofte litt usikre i begynnelsen. Det pleier å hjelpe å sørge for klarhet i hva som skal gjøres.
3. Ved at gruppeleder noterer seg navnene slik folk sitter og henvender seg til medlemmene ved fornavn blir det ofte bedre ”integrasjon”, medlemmene føler seg hørt og sett, og opplevelsen av å være en gruppe styrkes.
4. Trekk mer passive medlemmer med ved å spørre dem direkte om de har kommentarer.
5. Bygg broer, for eksempel: ”Per, du hadde i stedet et poeng om (...) Lar dette seg forene med Karis poeng om (...)?”

Hjelp gruppa til å lære av meningsforskjeller, for eksempel: ”Lars, jeg fikk ikke helt tak i innvendingen din. Kan du si litt mer om hva du mente?”

### 6.1.2 Valg av gruppeledere

Personene som velges må ha en rimelig sjanse til å lykkes med gjennomføringen og føle seg personlig komfortable i rollen.

Dette betyr at potensielle gruppeledere:

- må få nok informasjon om hva som ventes av dem til at de kan treffe et valg om de vil stille opp
- må kunne opptre med nok autoritet til å bli akseptert av gruppene
- må ha evne til å snakke klart, tydelig og passe høyt
- må være flinke til å lytte og oppsummere
- må kunne veksle mellom å ta sterk styring og slippe diskusjonen løs
- må kunne passe tida



## 6.2 Eksempelsamlingen

På hver samling vil det i regelen bli brukt minimum to eksempler. Det følgende overblikket viser eksempelsamlingen (se også vedlegg 2) vi har til rådighet.

1 Krysspress	En samvittighetsfull ingeniør sliter med arbeidspress og får helseproblemer	H
2 Åpne landskap	En medarbeider forstyrres av bråk i kontormiljøet leter etter en løsning alle kan leve med	H, M
3 Kullstiftbrenning	En sveiser vil medvirke til å innføre nye og bedre arbeidsmetoder, men møter motstand	H, M, S
4 Vondt verre	En fersk arbeider skader seg og nøler med å gå til medic, og ender med å måtte dra hjem	H, S
5 Sortering av hatter	En utleid ingeniør strever med lojalitetskonflikt mellom VA/Statoil ved en forsinkelse	H, M
6 Veivalg	En arbeider med belastningsskader og liten lyst til å skifte jobb søker råd	H

Anmerkningene i høyre kolonne er ment å indikere hvilke sider av H, M og S som er illustrert tydeligst i eksemplene. Tingene griper imidlertid over i hverandre, og kategoriseringen kan diskuteres. I prosjektet er eksempler med vekt på H og M blitt prioritert siden sikkerhetsaspektet er så sterkt fremhevet i ansvarlig leders innledning og i filmene. To-tre nye eksempler er under utarbeidelse, og her vil vi prioritere å få med mer S-stoff.

### 6.2.1.1 Erfaringer og variasjonsmuligheter

Hvor stor valgfrihet? Vi har eksperimentert med å la gruppene velge mellom flere eksempler. Dette fungerer ikke så godt tidsmessig og gjør det også mer komplisert å foreta debriefingen, fordi vi mister oversikten over hvilke eksempel som blir valgt.

Valg av eksempel. De som forbereder samlingen velger ut maks tre eksempler fra samlingen. Flere blir erfaringsmessig vanskelig å debriefe. En nærliggende mulighet er å velge et om H, M og S og fordele disse mellom gruppene.

### 6.3 Trening av gruppeledere

Det arrangeres en tre timers treningsøkt for gruppeledere ved behov. I denne økta vil vi orientere gruppelederne om kulturprogrammet, prøvekjøre gruppearbeider, og ta for oss disse temaene:

1. Hvordan du setter gruppearbeidet i gang
  - Hvordan du tar styringen
  - Presentasjon, holde styr på navn
  - Hvordan folk sitter
  - Hvordan presentere det dere skal gjøre
2. Å lede diskusjonen om løsning av oppgavene
3. Gruppearbeidet for å lage presentasjon
  - Hvordan presentasjonen skal se ut
  - Materiell (bl.a. ark med historiene i stort format til å klistre på flip-overark)
4. Tips for gruppeledelse

## 7 Del 3: Presentasjon i plenum (40 min)

Hensikten med presentasjon i plenum er:

- Deltakerne får innsikt i hva de andre gruppene er opptatt av - styrker og svakheter i kulturen.
- At deltagerne får øye på sammenhenger på tvers av gruppene
- Forslag til løsninger og innspill til ledelsen blir tydelig på tvers av gruppene
- HIFT-en blir synliggjort i gruppens løsninger. Det vil si at kulturtrekkene og oversettelsen av dem i oppgaveløsningene blir tydeliggjort
- Ledelsen oppfatter hvilke tema de ansatte er opptatt av og eventuelle forslag
- At akutte spørsmål blir besvart så langt mulig

Gruppens produkter blir enten hengt på veggen eller på flippovere. Hver presentasjon må inneholde navn på oppgaven og gruppenummer. Besvarelsen må være renskrevet slik at den blir mest mulig selvforklarende, som en veggavis.

Ansvarlig leder og programleder velger ut minimum to grupper som har jobbet med forskjellige eksempler til å presentere gruppens løsning og budskap til ledelsen i plenum.

Programleder leser opp eksempelet som gruppen har hatt før gruppen presenterer sin løsning i plenum, slik at alle er kjent med oppgaven.

Etter at det første eksempelet er gått gjennom får deltakerne anledning til å kommentere løsningen/komme med suppleringer (programleder passer tiden).

Programleder leser så opp alle "Budskap til ledelsen" for det aktuelle eksempelet. Ansvarligleder kommenterer alt som er kommet frem. (Budskap til ledelsen blir lagt mest vekt på).

Programleder supplerer/kommer med spørsmål dersom han/hun har noe å tilføye.

Dette blir gjentatt før løsning på neste eksempel blir gjennomgått.

Etter at alle eksemplene er gjennomgått gir programleder en påminnelse om hvordan inntrykkene fra samlingen vil bli tatt videre.

Til slutt runder ansvarlig leder av og forklarer veien videre.

Viktige punkt:

- At deltagerne får anerkjennelse for sitt arbeid
- At tydelige beskjeder blir gitt om videreføring

## 7.1 Kommentarer

Hvis Programleder har referert eksempelet er det naturlig å spille ballen videre til ansvarlig leder.

Programleder hjelper ansvarlig leder videre med oppfølgingsspørsmål, for eksempel:

La du merke til kontraster mellom løsningene?

Likheter?

Overraskelser?

Ville du ha anbefalt disse løsningene selv?

Er det noe du ville tilføye?

Programleder og ansvarlig leder må passe på å knytte forbindelsen mellom løsningene som er foreslått og dimensjonene i HIFT-en (uten å forvente at alle dimensjoner skal være synlige i alle tilfeller), for eksempel:

Mente gruppene at handlekraft etc. viste igjen i løsningene de hadde foreslått?

Tilsvarende må eventuelle budskap til ledelsen kommenteres. Disse budskapene, kan være ganske generelle (av typen "ta HMS på alvor") mens andre kan være helt spesifikke (av typen "det bør innføres en mer gradert kategorisering av skader, slik at det blir mindre fristende å underrapportere").

Samme prosess gjentas for de siste to eksemplene.

## 7.2 Utfordrende punkter – variasjonsmuligheter i avslutningen av plenumsprentasjonen.

- Programleder og leder kan utveksle synspunkter på situasjoner der dimensjonene i HIFT-en kan slå begge veier, som for eksempel hvis handlekraften blir så stor at man tar short-cuts man ikke burde.
- Et vanskelig punkt kan gjelde appeller til ledelsen som en ikke kan besvare på direkten. Et eksempel er Åpne landskap, hvor en av gruppene under piloten foreslo endring av politikken med kontorlandskap. Det kan være på sin plass å understreke at en vil ta vare på innspillene, men at deltagerne også bør søke lokale løsninger, både i form av å snakke med egen lokal ledelse og ved å ta egne initiativ hvis de har en problemstilling som likner den i et av eksemplene.
- Det kan være et poeng at Programleder utfordrer ansvarlig leder litt, men dette vil jo være mest fruktbart hvis de kjenner hverandre og er forberedt på det. Det kan øke troverdigheten hvis dialogen viser at ledelsen er åpen for og oppmerksom på at eksemplene ikke alltid har en entydig patentløsning.
- Det er mulig å bryte dialogformatet ved å tillate kommentarer eller spørsmål fra forsamlingen, men det kan lett spise opp av begrenset tid, og bør vel fortrinnsvis brukes hvis det er færre deltagere enn normalt.

## 8 Del 4: Avslutningssekvens (20 min)

### 8.1 Evaluering (10 min)

Før den ansvarlige leders avslutning vil deltakerne få utlevert et skjema som de blir bedt om å fylle ut (se vedlegg 3). De får her anledning til å si sin mening om samlingen. Evalueringsskjemaet består av faste svarkategorier. Evalueringsspørsmålene er ment å fungere som en operasjonalisering av målene for samlingen, men også for å få innspill til ting som fungerer godt eller dårlig.

I evalueringsskjemaet er det også inkludert en del påstander om ulike sider ved HMS-tilstanden i det daglige arbeidet. Vi vil dermed få undersøkt om ansatte i ulike deler av organisasjonen har ulikt utbytte av å delta og om de vurderer ulike sider ved HMS-tilstanden i det daglige arbeidet forskjellig (se også kapitlet om status og tilbakemelding).

### 8.2 Avrunding (10 minutter)

Etter at deltagerne har fylt ut evalueringsskjemaene tar ansvarlig leder igjen ordet.

Ansvarlig leder går gjennom de siste slidene i presentasjonen til å gi sine sluttkommentarer og poengterer blant annet:

- At målet vi fastholder målet om null skader
- At inntrykkene fra samlingen vil bli tatt vare på og gjennomgått

Å rose innsatsen til deltagerne og gruppelederne.

## 9 Forberedelse

Ansvarlig leder og programleder må før samlingen snakke gjennom hvordan de vil legge opp avslutningen av del 3: Plenumspresentasjonen. Noe må skje på frihånd, men det kan være lurt å bli enige om:

- Hvordan samtalen skal åpnes
- Hva slags oppfølgingsspørsmål programleder vil bruke
- Hvordan samtalen avrundes

Under gruppearbeidet sirkulerer Programleder og ansvarlig leder for å registrere temaer som kan gi stoff til avsluttende debriefing og noterer seg spesielt følgende:

1. Løsningene på oppgavene
  - a. Særlig kreative, uventede og morsomme presentasjoner
  - b. Om noe går igjen eller kontraster mellom hvordan forskjellige grupper har løst samme oppgave
  - c. Om det kommer nye innsikter når det gjelder problemløsningen
2. Hvordan handlekraft, inkludering, fleksibilitet og troverdighet viser igjen i løsningene
3. Budskap fra gruppene til ledelsen

Programleder og ansvarlig leder får det erfaringsmessig travelt i denne fasen. De må sørge for å få noen minutter for seg selv for å avtale hvordan de legger opp avslutningsdialogen.

## 10 Status og tilbakemelding

Resultatene fra gruppearbeidene, løsningene på oppgavene og budskapet til ledelsen, blir dokumentert etter hver av samlingene.

Både evaluering av samlingene, forslag til ledelsen og resultatene av gruppearbeidene vil bli loggført i en database.

På grunnlag av disse dataene vil RF lage statusrapporter omtrent ved halvgått løp og etter at hele programmet er gjennomført. Det vil bli utarbeidet rapporter og ppt-presentasjoner som vil bli lagt frem for Styringsgruppa og for Norges forskningsråd.

Her vil det være aktuelt å vurdere flere forhold, blant annet:

Hvordan fungerer samlingene? Fungerer de etter målsettingene?

Hvilke forhold og utfordringer ser ut til å gå igjen hos mange?

Av hvilken karakter er utfordringene?

Hvordan kan ulike forhold og utfordringer følges opp i etterkant og av hvem?

Hvilke budskap kommuniseres til ledelsen?

## **Vedlegg**

Eksempelsamling

Evalueringskjema

Definisjoner av verdiene i HMS-statistikken

## Eksempelsamling

### 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 à jour på jobben ved arbeidshverdagens 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 migreneanfall. 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.

#### *Oppgave*

1. A) Beskriv hensyn Anne slites mellom  
B) Hvordan det kan slå ut på helsa og  
C) fordeler og ulemper med en utfordrende arbeidshverdag
2. Beskriv hvordan Anne, kollegene og bedriften kan bidra til en løsning.
3. Vis hvilke elementer av HIFT-en som kommer til syne i løsningen på oppgave 2 ved å skrive forbokstaven til den aktuelle HIFT-en med en annen farge tusj på siden av svaret (bruk folderen).

### ***Budskap til ledelsen***

Diskusjonen har kanskje utløst ideer eller forslag dere vil lansere for ledelsen. Ta med en kort beskrivelse av et slikt budskap, hvis dere har noe.

### ***Lag en presentasjon av løsningen på et flip-overark***

Lim en stor versjon av eksemplet dere har valgt øverst. Beskriv løsningen (punkt 1-3) såpass detaljert på flip-overarket at en som leser det vil forstå gruppens ideer og problemløsning. Skriv budskapet til ledelsen nederst.

## **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.

### ***Oppgaver***

1. Beskriv de kryssende hensyn som gjør Alexander usikker og som får ham til å tenke på situasjonen som et dilemma.
2. A) Lag en plan for hva Alexander kan gjøre.  
B) Beskriv fordeler og ulemper med planen, og  
C) Hvilken effekt det vil ha på arbeidsmiljøet hvis Alexander klarer å gjennomføre den.



3. Vis hvilke elementer av HIFT-en som kommer til syne i løsningen på oppgave 2 ved å skrive forbokstaven til den aktuelle HIFT-en med en annen farge tusj på siden av svaret (bruk folderen).

### ***Budskap til ledelsen***

Diskusjonen har kanskje utløst ideer eller forslag dere vil lansere for ledelsen. Ta med en kort beskrivelse av et slikt budskap, hvis dere har noe

### ***Lag en presentasjon av løsningen på et flip-overark***

Lim en stor versjon av eksemplet dere har valgt øverst.

Beskriv løsningen (punkt 1-3) såpass detaljert på flip-overarket at en som leser det vil forstå gruppens ideer og problemløsning. Skriv budskapet til ledelsen nederst.

## **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.

### ***Oppgaver***

1. Lag en sortering av situasjonen basert på informasjonen fra Trude.

Hvilke avveininger må gjøres

- A) På lang sikt
  - B) På kort sikt og
  - C) Hvem må være involvert i en løsning?
2. Hvordan kan Trude balansere hensynene mellom å ivareta
- A) HMS-målsettingen og
  - B) Å være på lag med de andre?
3. Vis hvilke elementer av HIFT-en som kommer til syne i løsningen på oppgave 2 ved å skrive forbokstaven til den aktuelle HIFT-en med en annen farge tusj på siden av svaret (bruk folderen).

### ***Budskap til ledelsen***

Diskusjonen har kanskje utløst ideer eller forslag dere vil lansere for ledelsen. Ta med en kort beskrivelse av et slikt budskap, hvis dere har noe.

### ***Lag en presentasjon av løsningen på et flip-overark***

Lim en stor versjon av eksemplet dere har valgt øverst.

Beskriv løsningen (punkt 1-3) såpass detaljert på flip-overarket at en som leser det vil forstå gruppens ideer og problemløsning. Skriv budskapet til ledelsen nederst.

## **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.

### **Oppgaver**

1. Beskriv Roberts dilemma –
  - A) Den avveiningen som leder til at han får større skader enn nødvendig og
  - B) Beskriv generelle fordeler og ulemper ved et mål om null skader.
2. Beskriv hvordan Robert og kollegaene burde opptrådt i dette tilfellet.
3. Vis hvilke elementer av HIFT-en som kommer til syne i løsningen på oppgave 2 ved å skrive forbokstaven til den aktuelle HIFT-en med en annen farge tusj på siden av svaret (bruk folderen).

### **Budskap til ledelsen**

Diskusjonen har kanskje utløst ideer eller forslag dere vil lansere for ledelsen. Ta med en kort beskrivelse av et slikt budskap, hvis dere har noe.

#### ***Lag en presentasjon av løsningen på et flip-overark***

Lim en stor versjon av eksemplet dere har valgt øverst.

Beskriv løsningen (punkt 1-3) såpass detaljert på flip-overarket at en som leser det vil forstå gruppens ideer og problemløsning. Skriv budskapet til ledelsen nederst.

## **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.

### **Oppgaver**

1. A) Beskriv hva Kristians lojalitetskonflikt / dilemma går ut på.  
B) Beskriv hvordan et slikt møte kan forløpe og  
C) hvordan lojalitetskonflikten kan dukke opp.
2. Beskriv hva Kristian kan gjøre for å håndtere dilemmaet og bevare  
A) et godt forhold til kollegene og  
B) troverdighet i forhold til kunden.
3. Vis hvilke elementer av HIFT-en som kommer til syne i løsningen på oppgave 2 ved å skrive forbokstaven til den aktuelle HIFT-en med en annen farge tusj på siden av svaret (bruk folderen).

### **Budskap til ledelsen**

Diskusjonen har kanskje utløst ideer eller forslag dere vil lansere for ledelsen. Ta med en kort beskrivelse av et slikt budskap, hvis dere har noe.

### **Lag en presentasjon av løsningen på et flip-overark**

Lim en stor versjon av eksemplet dere har valgt øverst.

Beskriv løsningen (punkt 1-3) såpass detaljert på flip-overarket at en som leser det vil forstå gruppens ideer og problemløsning. Skriv budskapet til ledelsen nederst.

## **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 lurar 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.

### ***Oppgaver***

1. Hjelp Truls å sortere situasjonen.
  - A) Hva kan Truls påvirke selv og
  - B) Hva bedriften kan påvirke.
2.
  - A) Legg en plan for hvordan han kan håndtere situasjonen og
  - B) Pek på konsekvenser for helsen hans.
3. Vis hvilke elementer av HIFT-en som kommer til syne i løsningen på oppgave 2 ved å skrive forbokstaven til den aktuelle HIFT-en med en annen farge tusj på siden av svaret (bruk folderen).

### ***Budskap til ledelsen***

Diskusjonen har kanskje utløst ideer dere vil lansere for ledelsen. Ta med en kort beskrivelse av et slikt budskap, hvis dere har noe.

### ***Lag en presentasjon av løsningen på et flip-overark***

Lim en stor versjon av eksemplet dere har valgt øverst.

Beskriv løsningen (punkt 1-3) såpass detaljert på flip-overarket at en som leser det vil forstå gruppens ideer og problemløsning. Skriv budskapet til ledelsen nederst.

## Evalueringsskjema

Til slutt vil vi be deg om å besvare spørsmålene nedenfor. Informasjonen vil bli brukt i forbindelse med evalueringen av samlingene.

1. Mann
- Kvinne
2. Alder: .....
3. Antall år i selskapet: ....
4. Arbeidssted/lokasjon: .....
5. MMON Avdelig/BUU:
  - STAB  E&I  FAB.  ENG  PROSJEKT ADM.  SCM

### Helhetsvurdering av samlingen

6. Smak på disse påstandene og sett kryss på en skal fra 1- 6 etter om du er helt **uenig** (1) eller **helt enig** (6).

Påstand	Skåring (1=helt uenig, 6=helt enig)					
	1	2	3	4	5	6
Jeg synes lederen har formidlet et klart budskap om hvilke sider ved vår HMS-kultur som skal forsterkes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har klart for meg hvilke kulturtrekk vi skal forsterke og videreutvikle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledelsens engasjement for HMS er troverdig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har lært noe om hvordan jeg selv kan bidra til å bygge en god HMS-kultur på min arbeidsplass.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har fått ny innsikt i hvordan vi kan ta tak i HMS-arbeidet i det daglige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er nå mer bevisst på hvordan jeg kan hindre at skader eller ulykker skal oppstå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deltakelse på samlingene har gitt meg innsikt i hvordan jeg kan gjøre gode valg i vanskelige situasjoner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskusjonene under gruppearbeidet var nyttige og interessante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg kan sammenfatte noen få viktige poenger om hva samlingen dreier seg om.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leders presentasjon belyste viktige sider ved våre utfordringer på HMS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filmen "Vent litt..." er en troverdig framstilling av utfordringer i vår hverdag knyttet til HMS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filmen "Vinkelsliperen" ga meg en a-ha opplevelse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programleder ga tydelige instruksjoner til arbeidet som skulle foregå i gruppene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppearbeidet var engasjerende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppearbeidet var engasjerende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eksempelene vi arbeidet med var treffende for vår arbeidshverdag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentasjonene på Torget var engasjerende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogen og oppsummeringen mellom leder og programleder var interessant og informativ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samlingen legger godt til rette for at deltakernes synspunkter på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HMS kommer fram.

**7. Egne kommentarer:**

Vi vil gjerne ha utfyllende kommentarer til påstandene ovenfor, og/eller til selve gjennomføringen av samlingen, hvis du har det.

Vennligst skriv dem nedenfor, på forhånd takk for hjelpen.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Definisjoner av HMS-termer**

H-verdi: Antall arbeidsrelaterte fraværskader pr. mill. arbeidstimer

Måltall 2005 0

H2-verdi: Antall arbeidsrelaterte skader med medisinsk behandling pr. mill. arbeidstimer (skadefrekvens)

Måltall 2005 0

M-verdi: Antall arbeidsrelaterte sykdomstilfeller (ABS) med fravær pr. mill. arbeidstimer

Måltall 2005 0

M2-value Antall arbeidsrelaterte sykdomstilfeller (ABS) uten fravær pr. mill. arbeidstimer (inkl. "aktiv sykemelding")

Måltall 2005 0

**HENDELSE**

En episode eller kjede av episoder som har forårsaket skade/tap på personell, miljø, materiell, produksjon og/eller 3. parts eiendom

### RUH:

Totalt antall nestenulykker, ulykker, hendelser og farlige forhold.

### FRAVÆRSKADE: H

Yrkesskade-/sykdom som medfører at den/de skadde person(er) ikke kan møte til ordinært arbeid på neste skift. Herunder også om den/de skadde blir sykemeldt av lege påfølgende dag(er)

### PERSONSKADE MED MEDISINSK BEHANDLING: H2

Yrkesskade-/sykdom som medfører at den/de skadde person(er) må gis behandling av lege, eller annet medisinsk personell under oppsyn av lege.

### FØRSTEHJELPSSKADE

Yrkesskade-/sykdom som behandles av førstehjelpspersonell.

### ARBEIDSBETINGET SYKDOM MED FRAVÆR: M

En unormal tilstand eller sykdom som kan være påvirket av arbeidsmiljø og som ikke er forårsaket av en arbeidsulykke. Antall tilfeller med fravær.

### ARBEIDSRELATERT SYKDOM: M2

En unormal tilstand eller sykdom som kan være påvirket av arbeidsmiljø og som ikke er forårsaket av en arbeidsulykke. Antall tilfeller uten fravær.

### ALTERNATIVT ARBEID

Brukes ved skader hvor den skadde ikke kan gå tilbake til sitt vanlige arbeide, men trenger noe letter arbeid inntil skaden har leget seg.