



RF – Rogalandsforskning. <http://www.rf.no>

**Forfattere: Jorunn Tharaldsen, Tone Eikeland, Rolf Louis
Sjursen og Espen Olsen**

Kartlegging av HMS kultur - ABB

Rapport RF – 2003/224

Prosjektnummer: 7201927
Prosjektets tittel: Helse og miljø for sikkerhets skyld ?
Kvalitetssikrer: Sverre Nesvåg

Oppdragsgivere: NFR, ABB og TBL
Forskningsprogram: HMS offshore, NFR

ISBN: 82-490-0282-2
Gradering: Åpen

Innhold

Forord	4
1 INNLEDNING	5
2 METODER OG MATERIALE	5
2.1 RNNS	5
2.1.1 Presentasjon av resultater og tolkninger.....	6
2.1.2 Spørreskjemaet	6
2.1.3 Datainnsamling	7
2.1.4 Utvalg og svarprosent	8
2.2 Kvalitative intervjuer og feltarbeid	8
3 RESULTATER.....	9
3.1 Risiko Nivå Norsk Sokkel.....	9
3.1.1 Sikkerhetskultur (Tabell 16 i spørreskjemaet)	9
3.1.2 Opplevd risiko (Tabell 17)	13
3.1.3 Fritid og hvileperioder offshore (Tabell 18)	13
3.1.4 Arbeidssituasjon offshore (Tabell 19).....	13
3.1.5 Egen arbeidssituasjon (Tabell 20).....	14
3.1.6 Sykefravær (Tabell 21 og 22)	14
3.1.7 Generell helsetilstand (Tabell 23 og 24)	14
3.1.8 Begrensninger pga. helsetilstand (Tabell 25).....	14
3.2 Kvalitative intervju og feltarbeid	14
3.2.1 Fleksibilitet og tilhørighet	15
3.2.2 Forhold til jobb.....	17
3.2.3 Arbeidsmiljø og arbeidsfellesskap	19
3.2.4 Sikkerhet, jobb og HMS generelt.....	20
3.2.5 Sikkerhetssystemer (RUH, møter, vernerunder).....	23
3.2.6 Tidspress - prosjektrammer	24
3.2.7 Helse.....	25
3.2.8 Ledelse	26
3.2.9 En Hook up – Kvitebjørn	26
3.3 Hook up.....	28
4 OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER.....	32
4.1 Hovedresultater RNNS.....	32

4.2	Kulturbeskrivelse – vesentlige trekk ved HMS-kulturen i ABB OS	35
5	VEIEN VIDERE.....	38
	VEDLEGG	39

Forord

Denne rapporten er en første tilbakemelding til ABB, NFR og TBL i forbindelse med prosjektet ”Helse og miljø for sikkerhets skyld?” (2002 – 2005). Prosjektet inngår i forskningsrådets HMS offshore program, og er koblet til de aktiviteter som går under HMS-kultur paraplyen. Prosjektet er et brukerstyrt innovasjonsprosjekt (BIP) og er ledet fra ABB i Haugesund. Prosjektet er finansiert av NFR, ABB og TBL.

Som et første steg i HMS-kultur prosjektet, kartla vi dagens HMS kultur i ABB. Kartleggingen er gjort ved hjelp av kvantitativt og kvalitativt materiale.

1. Kvantitativt materiale: Gjennomgang av selskapets resultater på Risiko Nivå Norsk Sokkel. Ansatte i ABB Offshore Systems (OS) sammenliknet med ansatte på resten av sokkelen.
2. Kvalitativt materiale: Intervjuer, samtaler, observasjon, gruppesamlinger og gjennomgang av bedriftens statusrapporter og statistikk.

Prosjektet har sitt utspring i Vedlikehold og Modifikasjons delen av ABB Offshore Systems. Prosjektet er integrert i bedriftens HMS-plan (vedlegg). Planen er å bringe resultatene fra kartleggingen inn i det videre arbeidet med metodeutvikling: Hvordan påvirke og forbedre ulike sider ved HMS-kulturen?

I rapporten analyserer vi resultatene fra det materialet vi har samlet inn, og avslutter med en oppsummerende konklusjon. Her henter vi fram de områdene vi mener er kjennetegnende for kulturen, og peker på noen vi mener det vil være viktig å jobbe med framover.

Tusen takk til de som har brukt av sin tid til å belyse disse spørsmålene sammen med oss. Og takk til ABB, NFR og TBL for den finansielle støtten til prosjektet.

Stavanger, 01. desember 2003

Jorunn-Elise Tharaldsen
Prosjektleder

1 Innledning

Denne rapporten utgjør en beskrivelse av den HMS kulturen vi mener kjennetegner ABB OS – med hovedvekt på V & M, Haugesund. I rapporten går vi gjennom hovedresultatene fra ulike datakilder:

- Gjennomgang av statistikk fra spørreskjemaundersøkelsen 'Risiko Nivå Norsk Sokkel' (RNNS) – Hvordan skårer ABB OS ansatte sammenliknet med resten av sokkelen?
- Oppsummering av et to dagers arbeidsseminar i november
- Oppsummerende inntrykk fra kvalitative intervjuer – land
- Oppsummerende inntrykk fra feltarbeid i forbindelse med hook up av Kvitebjørn.

2 Metoder og materiale

I kulturkartleggingen har vi benyttet oss av et mangfold av metoder og kilder. De kvalitative omhandler samtaler, intervjuer, observasjon og seminarer. De kvantitative dreier seg om en gjennomgang av selskapets resultateter på RNNS (Risiko Nivå Norsk Sokkel).

I den kvalitative delen har vi foretatt 18 intervjuer av ansatte i Haugesund (onshore), og 12 intervju offshore i forbindelse med hook up av Kvitebjørn. Til sammen 30 kvalitative intervjuer.

I forbindelse med OD sin kartlegging av Risiko Nivå Norsk Sokkel, var 97 av de som besvarte spørreskjemaet ansatte i ABB OS. Totalt var det 3310 ansatte som besvarte skjemaet på hele sokkelen. Kartleggingen hadde en svarprosent på cirka 55%. De ansatte i ABB OS utgjør derfor en liten prosent av totalen. I denne rapporten sammenlikner vi svarene fra de ansatte i ABB OS med svarene fra ansatte på resten av sokkelen.

I det følgende gir vi først en beskrivelse av hvordan vi har gått fram i innsamlingen av datamaterialet, for deretter å oppsummere de viktigste resultatene fra den statistiske kartleggingen og våre analyser av det kvalitative materialet.

2.1 RNNS

På et overordnet nivå var målet med spørreskjemaundersøkelsen å måle ansattes opplevelse av HMS-tilstanden i norsk offshoreindustri. Mer spesifikt hadde spørreskjemaundersøkelsen tre målsetninger:

1. Gi en beskrivelse av ansattes opplevelse av HMS-tilstanden i offshoreindustrien og kartlegge forhold som er av betydning for variasjoner i denne opplevelsen.
2. Undersøke sammenhengen mellom ansattes opplevelse av HMS-tilstanden og forhold kartlagt i andre deler av prosjektet "Risikonivå norsk sokkel".
3. Danne grunnlaget for å registrere endringer i ansattes opplevelse av HMS-tilstanden over tid. Gjennom gjentatte innsamlinger av data med det samme spørreskjemaet ønsker man å følge utviklingen i ansattes vurderinger av sikkerheten og arbeidsmiljøet på egen arbeidsplass.

Dette er første gang data samles inn ved hjelp av spørreskjemaet. I den foreliggende undersøkelsen fokuseres det derfor på de to første målsetningene.

2.1.1 Presentasjon av resultater og tolkninger

Resultater fra store spørreskjemaundersøkelser kan lett oppfattes som et objektivt uttrykk for "hvordan ting egentlig er". Vi reserverer oss mot en slik forståelse av flere grunner.

For det første er ikke utformingen av spørsmål "objektiv". Dersom spørsmålene hadde blitt formulert av andre er det rimelig å tro at spørreskjemaet ville vært annerledes. Ulike måter å formulere spørsmålene på er naturligvis bestemmende for hvilke svar man får.

For det andre kan data analyseres på ulike måter. Spørreskjemaet inneholder så mange enkeltspørsmål at antall mulige analyser er nesten uendelig. I denne rapporten blir bare utvalgte sammenhenger presentert.

For det tredje vil forståelsen av analysene variere avhengig av hvilket perspektiv man betrakter dem fra. Resultater som for en observatør tilsier at HMS-forholdene er tilfredsstillende, vil av en annen kunne tolkes som et uttrykk for store forbedringsmuligheter.

Spørreskjemaet er utviklet og testet i henhold til anerkjente metodeprinsipper, og data er analysert ved hjelp av standard programvare (SPSS 11.0) og velkjente statistiske teknikker. Vi tror derfor at resultatene som presenteres i denne rapporten gir et godt bilde av ansattes opplevelse av HMS-forholdene på egen arbeidsplass, men vi vil til en viss grad reservere oss mot å forstå resultatene som en endelig eller fullstendig beskrivelse av denne opplevelsen.

2.1.2 Spørreskjemaet

Utviklingen av spørreskjemaet var en femtrinns prosess:

- Avklaring av hvilke hovedkomponenter spørreskjemaet skal inneholde.
- Gjennomgang av tidligere forskning hvor spørreskjema er benyttet for å måle ansattes opplevelse av HMS-forholdene på egen arbeidsplass.
- Utforming av en foreløpig versjon.

- Gjennomgang/utprøving av foreløpig versjon. En gruppe bestående av personer med operativ offshorerfaring, HMS-spesialister, og representanter fra bransjesammenslutninger og fagforeninger gikk gjennom skjemaet og foreslo endringer/forbedringer.
- Innarbeiding av kommentarer og forbedringsforslag. Utvikling av endelig versjon.

Det endelige spørreskjemaet består av fem hoveddeler:

- Demografiske data. Herunder kjønn, alder, stillingskategori, ansiennitet offshore, selskap vedkommende er ansatt i, arbeidstidsordninger, beredskapsfunksjoner og hvorvidt respondenten har lederansvar eller innehar tillitsverv (fagforeningsrepresentant/ verneombud).
- Sikkerhetstilstanden på egen arbeidsplass. 49 spørsmål knyttet til tre ulike forhold av betydning for sikkerheten. Spørsmålene her er både knyttet til personlige forutsetninger for sikker arbeidsutførelse, kjennetegn ved egen atferd som er av sikkerhetsmessig betydning, og forhold ved arbeidssituasjonen som påvirker egen atferd (45 av disse spørsmålene er benyttet som grunnlag for å utvikle 6 ulike indekser på sikkerhetskulturen).
- Vurdering av storulykkesrisiko. Respondentene ble bedt om å vurdere faren ni storulykkes scenarier utgjør for egen helse.
- Arbeidsmiljø og rekreasjonsforhold offshore. 31 spørsmål som dekker fysisk/kjemiske, ergonomiske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer.
- Helse og sykdom. 17 spørsmål som omhandler sykefravær, kroppslige symptomer og begrensninger i evnen til å utføre dagligdagse aktiviteter pga. helsemessige forhold.

2.1.3 Datainnsamling

Spørreskjemaene ble sendt samlet til installasjonene basert på lister fra Oljedirektoratet over operative installasjoner og antall ansatte per skift. Sammen med skjemaene ble det sendt ut et brev til sykepleierne med instruksjoner knyttet til utdeling/innsamling av spørreskjema. Respondentene kunne velge å returnere skjemaet i en forseglet konvolutt til sykepleier (som i sin tur sendte skjemaene samlet til Rogalandsforskning) eller legge det i postkasse når han/hun kom til land (konvolutten var ferdig adressert og frankert).

Å sende ut store mengder spørreskjema som skal videreformidles av en tredjepart innebærer rimeligvis at man mister litt av kontrollen i datainnsamlingsfasen. Det er prisen man betaler for å samle inn store mengder data på en kostnadseffektiv måte. Tilbakemelding og spørsmål fra sykepleiere og respondenter i løpet av datainnsamlingen tyder imidlertid på at instruksjoner og spørreskjema har blitt forstått. Spørsmålene Rogalandsforskning og Oljedirektoratet mottok i løpet av datainnsamlingsfasen var i all hovedsak knyttet til enkle, praktiske forhold (forespørsler om flere skjema, hva som skal gjøres med overskytende skjema etc)

2.1.4 Utvalg og svarprosent

Utvalget ble definert som alle offshoreansatte som ankommer installasjoner på norsk sokkel i perioden 10.-21. desember. I løpet av perioden vil de fleste installasjoner ha gjennomført et komplett mannskapsskifte. Gitt at det eksisterer ca 3 komplette mannskapsskift kan utvalget således beskrives som et tilfeldig klyngeutvalg som omfatter ca 1/3 av populasjonen (alle ansatte på installasjoner operative på norsk sokkel).

Det er noe uklart hvor stort dette utvalget er i antall aktuelle respondenter. Tall fra ODs databaser tilsa at ca 6430 ansatte ville ankomme installasjonene i den aktuelle perioden. Dette estimatet er basert på gjennomsnittlige arbeidstimetall for de ulike installasjonene. Tall fra de to helikopterselskapene i virksomhet på norsk sokkel viste at det i den aktuelle perioden var registrert 7502 passasjerer til offshoreinstallasjoner på norsk sokkel.

Det ble sendt ut til sammen 6.700 skjema. Opprinnelig var utsendelsen basert på ODs estimat for antall ansatte som ville ankomme installasjonene, men et par installasjoner ba etter kort tid om flere skjema. Samtidig tilsier tilbakemeldingen fra sykepleierne at ikke alle skjema ble delt ut på alle installasjoner. I to tilfeller skyldtes dette at mannskapet i all hovedsak var engelsktalende, i et annet tilfelle ble pakken med skjema aldri mottatt offshore pga. feil i forsendelsen.

3310 utfylte skjema var returnert da det ble satt strek for datainnsamlingen. Basert på ODs estimat og antall skjema som ble sendt ut til installasjonene, tilsier dette en svarprosent på mellom 50 og 55.

2.2 Kvalitative intervjuer og feltarbeid

I innsamlingen av kvalitativt materiale er dybdeintervjuer en av de metodiske tilnærmingene. Så langt i 2003 er det gjort 20 kvalitative intervjuer, og observasjon/feltarbeid i forbindelse med besøk i Haugesund under byggingen av Kvitebjørn – altså før hook up'en. Informanter til intervjuene representerer ulike posisjoner og avdelinger. 10 av dem er valgt ut fra ulike sektorer på land, spesielt med tanke på involvering i forhold til Kvitebjørn-prosjektet. Disse ble intervjuet i februar. Under besøkene i Haugesund ble vi vist rundt på plattformen, deltok på en vernerunde og snakket med ansatte fra andre underleverandører om deres arbeid.

De 10 andre informantene jobber i teknisk avdeling, og ble intervjuet i april/mai. I teksten er informantene anonymisert, og har fått fiktive navn.

Som et siste bidrag til denne kulturkartleggingen kommer vårt besøk offshore under hook up'en av Kvitebjørn. Dette besøket varte fra 25.05 til 28.05.

Under feltarbeidet samlet vi inn følgende typer kvalitative data og informasjon:

- Videoopptak: Livbåtslepp, arbeidsoperasjoner, rundturer på plattformen, besøk hos kranfører, Saipem, besøk i kaffeteltet
- Intervjuer – 12 informanter

- Observasjon og samtaler med ulike typer ansatte.

Målet med datainnsamlingen var å få innblikk i hvordan ABB ansatte arbeidet og forholdt seg til hverandre under denne komplekse prosjektfasen, og samtidig belyse sammenflettingen av ulike aktører fra operatørsiden (Statoil), underleverandører og Saipem ansatte. Under besøket forsøkte vi å danne oss et inntrykk av hvilke(n) arbeidskultur(er) som ble dannet. Vi fokuserte på selve prosjektet og lot folk komme til orde om sine arbeidsoppgaver her. I stedet for å fokusere på HMS isolert, ønsket vi å undersøke hvordan helse, miljø og sikkerhetsspørsmål kommer til syne eller integreres i de ansattes daglige jobbing.

Vi fikk sikkerhetsklarering på bruk av videokamera ombord på Kvitebjørn, men ikke på Saipem. Opptakene er derfor begrenset til dette. Vår kontaktperson i ABB (installasjonsleder) hadde i forkant satt opp en liste over aktuelle informanter til oss. Denne var begrenset til ansatte i ABB OS. Vi plukket noen av informantene fra denne listen, men supplerte også med våre egne; blant annet fra underleverandør og operatør.

3 Resultater

I denne delen av rapporten vil vi presentere hovedresultatene fra kulturkartleggingen. Resultatene er hentet fra spørreskjemaundersøkelsen (RNNS), kvalitative intervjuer, feltarbeid under hook-up av Kvitebjørn og gruppesamlinger. Til slutt tar vi en oppsummerende diskusjon hvor vi sammenholder våre analyser med data fra selskapets egen HMS avdeling.

3.1 Risiko Nivå Norsk Sokkel

Under gjennomgangen av resultatene er det viktig å legge merke til følgende: ABB står for 97 av totalt 3310 respondenter i datamaterialet og utgjør derfor en liten prosent. 97 respondenter er likevel innenfor det antallet hvor en finner det naturlig å foreta statistiske beregninger. Leseren vil derfor se at resultatene for ABB er sammenlignet med resultatene for de øvrige sokkelansatte, og at vi har kommentert hvorvidt forskjellene er statistisk signifikante. Vi anbefaler likevel at leseren konsentrerer seg om data fra ABB, og ikke om sammenligningene med andre. Dette sammendraget gir de ansvarlige i ABB en pekepinn om hva selskapet bør satse på når det gjelder videre sikkerhetsarbeid.

3.1.1 Sikkerhetskultur (Tabell 16 i spørreskjemaet)

På bakgrunn av velkjente statistiske metoder (se vedlegg), har RF utviklet seks ulike indikatorer som måler HMS-kultur. Nedenfor oppsummeres ABBs resultater med hensyn til disse indikatorene.

Faktorene 1 og 3 består av negative utsagn, og for faktorene i sin helhet er det derfor positivt å få lave verdier (1=helt uenig, 2=delvis uenig). De øvrige faktorene består av positive utsagn, og det er positivt med høye verdier (4=delvis enig, 5=helt enig).

Resultatene blir presentert med gjennomsnittsverdier for hver faktor, og deretter illustrert med enkeltteksempler. Ved bruk av eksempler er det tilstrekkelig å holde seg til prosentverdiene.

Uttalelser om hvorvidt resultatene er statistisk signifikante eller ikke, bygger på t-testene i rapporten (**referanse**).

(1) Mangel på kommunikasjon og bevissthet

Denne faktoren gjenspeiler kvaliteten på risikokommunikasjon på arbeidsplassen, både blant arbeidstakere og ledelse. Den gir også et bilde av manglende bevissthet og kompetanse i forhold til sikkerhet.

Verken ABB eller resterende sokkel gjør det særlig bra på denne faktoren. Riktignok har ABB et noe bedre resultat enn resterende sokkel, med en gjennomsnittlig faktorverdi på 2.76 mot 2.80, men denne forskjellen er ikke statistisk signifikant. Ettersom denne faktoren består av negative utsagn, er det fordelaktig å oppnå lave verdier.

En viktig del av denne faktoren er utsagn vedrørende de ansatte og ledelsens holdning til sikkerhetsregler. 42% av de ansatte i ABB sier at de er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg er av og til presset til å arbeide på en måte som truer sikkerheten”. 37% sier at de er helt eller delvis enige i utsagnet ”Det hender at jeg bryter sikkerhetsregler for å få jobben fort unna”. 37% er dessuten helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg synes det er ubehagelig å påpeke brudd på sikkerhetsreglene”.

Forklaringen på dette kan ligge i utsagnet ”Man kan lett bli oppfattet som en krangleveren person dersom man påpeker farlige forhold”. 29% av de spurte i ABB er helt eller delvis enige i dette. 33% sier seg helt eller delvis enige i utsagnet ”Karrieremessig er det en ulempe å være for opptatt av HMS”.

Kommunikasjon er en viktig faktor i forhold til HMS-arbeid på arbeidsplassen. En åpen og ærlig dialog er en forutsetning for forbedring og bevissthet omkring egen sikkerhet. Det er derfor verdt å merke seg at 30% sier seg helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg diskuterer helst ikke HMS-forhold med min nærmeste leder”. I forbindelse med konkrete arbeidsoperasjoner er det også interessant at 31% er helt eller delvis enige i utsagnet ”Kommunikasjonen mellom meg og kolleger svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå”.

Dersom en uønsket hendelse skulle oppstå, er det svært viktig at beredskapsorganiseringen fungerer slik den skal. 21% av de spurte i ABB er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg er usikker på min rolle i beredskapsorganisasjonen”. Utsagnet ”Jeg deltar ikke aktivt på sikkerhetsmøter” er det 37% som er helt eller delvis enige i.

(2) Fokus og engasjement

Denne faktoren gir et bilde av overordnet HMS-fokus. Den reflekterer organisasjonens engasjement, gjennom å ta tilbakemeldinger vedrørende HMS seriøst, og å strebe etter forbedring. - omformulere

Generelt viser faktoren positive resultater, både for ABB og for resterende sokkel. Dette er en faktor med positive utsagn, og det er derfor fordelaktig å oppnå høye verdier. ABB har et gjennomsnittresultat på 4.00, mens resterende sokkel har oppnådd verdien 4.10. Forskjellen er ikke statistisk signifikant. Vi kan derfor ikke si at ABBs resultater er dårligere enn resterende sokkel for denne faktoren.

For eksempel er 91% av de spurte i ABB helt eller delvis enige i utsagnet ”Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått før de påbegynnes”. 83% er dessuten helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg kan påvirke HMS-forholdene på min arbeidsplass”.

Når det gjelder konkrete henvisninger til ledelsen, sier 89% at de er *helt* eller delvis enige i utsagnet ”Selskapet jeg arbeider i tar HMS alvorlig”. 76% er helt eller delvis enige i utsagnet ”Min leder er engasjert i HMS-arbeidet på installasjonen” og 74% er helt eller delvis enige i at ”Innspill fra verneombudene blir tatt seriøst av ledelsen”. Dette er stort sett svært positive resultater. Det er noe urovekkende at kun 74% av de ansatte mener at innspill fra verneombudene blir tatt seriøst av ledelsen og at 24% mener at lederne ikke er engasjert i HMS-arbeidet på installasjonen.

(3) Farlige tendenser

Denne faktoren fokuserer på atferd og holdninger, både blant ledelsen og ansatte, som over tid kan føre til større ulykker.

På samme måte som for faktor 1, er dette en faktor bestående av negative utsagn. Det er derfor om å gjøre å oppnå lave verdier. Heller ikke her er resultatene særlig oppløftende, verken for ABB eller resterende sokkel. Gjennomsnittsverdiene for denne faktoren er henholdsvis 3.10 og 3.00. Forskjellen er imidlertid ikke statistisk signifikant, og vi kan derfor ikke si at ABB gjør det dårligere på denne faktoren enn resterende sokkel.

Utsagnene i denne faktoren kan være ganske avslørende. 45% av de spurte i ABB er helt eller delvis enige i utsagnet ”Av og til arbeider jeg selv om jeg egentlig er for trøtt”. Hva dette konkret skyldes, er vanskelig å si, men det å være trøtt er ofte en stressreaksjon på for eksempel høye arbeidskrav, lav grad av mestring omkring arbeidsoppgaver eller lav sosial støtte. Trøtthet kan selvfølgelig også skyldes søvnmangel og personlige forhold. I tillegg sier 60% at de er helt eller delvis enige i utsagnet ”Mangelfullt vedlikehold har ført til dårligere sikkerhet”.

Hendelsesrapportering har lenge vært et omdiskutert tema. De siste årene har antall rapporterte hendelser offshore vært økende, uten at det nødvendigvis knyttes til antallet faktiske hendelser. En antar at rapporteringsprosenten har bedret seg. Slike rapporteringer danner grunnlag for årsaksanalyser og for videre proaktivt sikkerhetsarbeid. I den forbindelse er det verdt å merke seg resultatet om at 34% ansatte i ABB er helt eller delvis enige i utsagnet ”Rapporter om ulykker eller farlige situasjoner blir ofte ’pyntet på’”.

(4) Sikkerhetsfremmende atferd

Denne faktoren viser hvordan hensynet til sikkerhet konkret blir ivaretatt av de ansatte under ulike arbeidsoperasjoner.

ABB har gjennomsnittsverdien 4.50 på denne faktoren, mens resterende sokkel ligger på verdien 4.53. Resultatene i sin helhet er derfor relativt gode for begge disse gruppene, men forskjellen er ikke statistisk signifikant.

For eksempel sier 99% av de ansatte i ABB at de er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg benytter påbudt personlig verneutstyr”. 85% er dessuten *helt enige* i utsagnet ”Jeg stopper å arbeide dersom jeg mener at det kan være farlig for meg eller andre å fortsette”. Ingen er dessuten uenige i utsagnene ”Jeg melder fra dersom jeg ser farlige situasjoner” og ”Sikkerhet har første prioritet når jeg gjør jobben min”.

(5) Informasjon

Denne faktoren omhandler HMS-struktur i forhold til informasjonsrutiner og styring.

Gjennomsnittlig faktorverdi for ABB er 3.38, mens den for resterende sokkel er 3.51. Denne forskjellen er heller ikke statistisk signifikant, men resultatene for ABB er noe lavere enn for resterende sokkel og betraktelig lavere enn for de andre positive faktorene.

90% av de spurte i ABB er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg har fått tilstrekkelig sikkerhetsopplæring”. Kun 70% er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg vet alltid hvem i organisasjonen jeg skal rapportere til”.

For utsagnet ”Jeg synes det er lett å finne fram i styrende dokumenter (krav og prosedyrer)” er imidlertid svarene litt mer delt. Bare 7% er *helt enige* i dette, mens 45% er helt eller delvis uenige. Dette er dårligere resultater enn for resten av sokkelen.

(6) Rammvilkår

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

Her har ABB et gjennomsnittresultat på 4.50, mens resten av sokkelen har resultatet 4.58. Denne forskjellen er ikke statistisk signifikant.

90% sier at de er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg har den nødvendige kompetansen til å utføre min jobb på en sikker måte”.

(7) Kommentarer til resultatene fra de seks faktorene

En ser at det kan være en viss inkonsekvens i svarene når en leser for eksempel faktor 1 og 2 i sammenheng (både stor uenighet og stor enighet i utsagn vedrørende noenlunde samme tema). Dette har blant annet bakgrunn i formen på utsagnene. En kunne ha risikert at enkelte forhold aldri kom fram, dersom en bare brukte negative eller positive utsagn. Ved å bruke begge deler, får respondenten mulighet til å være sterkt uenig eller veldig enig i de ulike forholdene han eller hun blir konfrontert med. Det kan dessuten være små nyanser i utsagnene som gjør at de blir tolket forskjellig av den som skal ta stilling til dem. Dette har dessverre ikke denne undersøkelsen rom for å forklare, men det kan ha bidratt til den tilsynelatende inkonsekvensen i resultatene.

(8) Totalindeks for sikkerhetskultur

Totalindeksen viser gjennomsnittet for de 45 spørsmålene fordelt på de seks faktorene. For å oppnå verdien 100, må en være helt enig i alle de positive utsagnene omkring HMS-kultur, og tilsvarende være helt uenig i de negative utsagnene. Å oppnå verdien 100 viser derfor i størst grad til en teoretisk mulighet. Totalindeksen for de seks faktorene viser at resultatene til ABB ligger nært opp til resterende sokkel. ABB skårer 65.80, mens resterende sokkel ligger på verdien 66.74. Forskjellen mellom disse to gruppene er ikke statistisk signifikant. Vi har derfor ikke grunn til å si at ABB har dårligere resultater enn resterende sokkel på HMS-kultur. Isolert sett kunne eller burde imidlertid resultatene ha vært bedre relatert til enkeltspørsmål.

3.1.2 Opplevd risiko (Tabell 17)

Denne indeksen måler ansattes opplevde fare for ulykkessituasjoner. Respondentene har blitt spurt om å rangere faren for ulike hendelser fra 1 (= svært liten fare) til 6 (= svært stor fare). Verdien på indeksen indikerer at ansatte i ABB opplever moderat eller lav grad av risiko for at faresituasjoner skal oppstå (2.57). Verdien er noe høyere enn for resten av sokkelen (2.52), men forskjellen er ikke statistisk signifikant.

De situasjonene der opplevd fare får størst uttelling er gasslekkasje (25%) alvorlige arbeidsulykker (15%), brann (15%), helikopterulykke (10%) og utslipp av gass/stoffer/kjemikalier (10%).

3.1.3 Fritid og hvileperioder offshore (Tabell 18)

Denne indeksen angir de ansattes opplevelse av fritiden og hvileperiodene offshore. Respondentene har blitt bedt om å rangere ulike forhold på en skala fra 1 (= svært fornøyd) til 5 (= svært misfornøyd). På denne indeksen har ABB et noe bedre gjennomsnittresultat enn resten av sokkelen på 2.13, mens resterende sokkel har verdien 2.26. Forskjellen er statistisk signifikant.

Når en slår sammen oppslutningen for ”misfornøyd” og ”svært misfornøyd”, ser en at flest ansatte i ABB er misfornøyd med støy (20%), lugarforholdene (16%) og luftkvalitet (13%). Av de forholdene som flest er fornøyd med, kommer mat- og drikkekkvalitet best ut. 80% av respondentene er svært fornøyd eller fornøyd med denne.

3.1.4 Arbeidssituasjon offshore (Tabell 19)

Denne indeksen har samme inndeling som den forrige (punkt 18). ABB har her et gjennomsnittresultat på 2.53, noe som er likt resterende sokkel. Forskjellen er ikke statistisk signifikant, men resultatene er i sin helhet dårligere enn for den forrige indeksen.

Støy er en faktor som utmerker seg. 34% av respondentene fra ABB er misfornøyd eller svært misfornøyd med dette. Nest etter støy kommer værbeskyttelse (22%), arbeid i forkjærte stillinger og arbeidsmengde (21%), arbeidsplassens utforming (19%), temperatur (15%), og tunge løft (15%). Kun 2% er misfornøyd med håndteringen av kjemikalier og 5% er misfornøyd grunnet gjentakende arbeid.

3.1.5 Egen arbeidssituasjon (Tabell 20)

Når det gjelder forhold som mer konkret angår ens egen arbeidssituasjon, er de ansatte i ABB mer fornøyd her enn under forrige punkt. Inndelingen er fremdeles den samme, og gjennomsnittsverdien for ABB (2,1). Verdien for resterende sokkel er den samme (2.1).

For eksempel oppgir hele 97% at de er fornøyd eller svært fornøyd med sitt forhold til kollegaer. 88% sier at de er fornøyd eller svært fornøyd med forholdet til sin nærmeste leder. 83% er svært fornøyd eller fornøyd med arbeidsmiljøet totalt sett, og 80% er fornøyd eller svært fornøyd med anledning til å planlegge eget arbeid.

Samtidig er kun 63% svært fornøyd eller fornøyd med måten arbeidet deres blir verdsatt på. Her skulle det være et stort forbedringspotensiale. Dette gjelder også på området den enkeltes utviklingsmuligheter hvor kun 48% er svært fornøyd eller fornøyd.

3.1.6 Sykefravær (Tabell 21 og 22)

25% av de spurte i ABB har hatt fravær på grunn av sykdom siste år. 8% av dette fraværet var oppgitt å være helt eller delvis forårsaket av arbeidssituasjonen. 16% har vært borte mer enn 14 dager.

3.1.7 Generell helsetilstand (Tabell 23 og 24)

På spørsmål om generell helsetilstand, oppgir 86% av de spurte i ABB at de synes denne er god eller svært god.

25% har hatt symptomer på muskel-/skjelettlidelser i løpet av siste tre måneder. 25% har hatt symptomer på hudlidelser, mens tallet for symptomer på svekket hørsel er 17%. 4% har hatt psykiske plager.

3.1.8 Begrensninger pga. helsetilstand (Tabell 25)

De ansatte har blitt spurt i hvor stor grad deres helsetilstand begrenser dem i arbeidet. På en skala fra 1 (= helsen begrenser meg ikke) til 3 (= helsen begrenser meg mye), har ABB en gjennomsnittsverdi på 1.31, mens resterende sokkel har verdien 1.30. Forskjellen er ikke statistisk signifikant.

Å knele, sitte på huk og å bøye seg, å sitte i samme stilling i lengre tid, samt å løfte tyngre gjenstander, er av de forholdene hvor flest ansatte i ABB oppgir at helsen setter størst begrensninger. En veldig liten andel føler seg sterkt begrenset av helsetilstanden.

3.2 Kvalitative intervju og feltarbeid

I denne delen av rapporten blir våre analyser av det kvalitative materialet gjennomgått. Analysen baserer seg på 18 intervjuer av ansatte i Haugesund (onshore), og 12 intervjuer offshore i forbindelse med hook up av Kvitebjørn. Til sammen 30 kvalitative intervjuer. Analysen er oppsummert i ulike tema og turen offshore til Kvitebjørn blir behandlet for seg. For å illustrere poengene er det tatt med sitat fra flere av informantene.

3.2.1 Fleksibilitet og tilhørighet

For en utenforstående kan organiseringen av arbeidsprosesser og prosjekter i oljevirkksomheten framstå som uklar og kompleks. Det er mange interessenter i prosjektene, prosjektdeltakerne endrer seg over tid, og de har ulike roller og oppgaver sett i forhold til det totale prosjektet. Aktørenes roller må forstås etter hvor mye de er inne i prosjektet og hvilke oppgaver de er satt til å utføre.

I forbindelse med ferdigbygging og istandsetting av Kvitebjørn har ABB OS kontrakt med Statoil om bygging og istandsetting. I tillegg er ulike underleverandører engasjert til aktiviteter innenfor hovedprosjektet. Etter hvert som plattformen blir ferdig og produksjonsstart nærmer seg, endres forholdet mellom Statoil og ABB: Statoil overtar mer av styringen, og ABB trekker seg mer ut. I neste fase av Kvitebjørn – når produksjonen starter – overtar neste kontrakt; vedlikehold og modifikasjonsoppgaver på installasjonen 10 år framover i tid. For de ansatte i ABB får dette konsekvenser for tilhørigheten: de skifter tilhørighet fra jobb til jobb, fra prosjekt til prosjekt. Dette handler både om hvilken hatt man har på seg til enhver tid, hvor man jobber (offshore og onshore), men også hvilke skiftordninger de ansatte (og deres familier) må forholde seg til. Den ene perioden gjør man en jobb under Statoil, den neste under ABB. For en av informantene, Ove ser denne vekslingen ut til å være uproblematisk.

”....Det er bare en annen som betaler oss. Vi er under ABB her borte som vi sitter nå, det er bare samkjøring med Statoil. Sitter på samme plass for å utføre hook-upen best mulig.”(Ove)

Fokuset er på jobben som skal gjøres, og det nære kollegafelleskapet de jobber i. Informantene ser ikke ut til å tenke over skifte mellom prosjekter og firmaer som noe skifte i tilhørighet. Tilknytningen til ABB oppleves som den mest stabile. I tillegg kommer koblingen til Haugesund, hvor de fleste av våre informanter har sitt utgangspunkt. Sånn sett handler det for mange ikke bare om ABB-hatten, for den er ikke så gammel, men også koblingen tilbake i tid – til UMOE og HVM. Uansett tilhørighetsfølelse til firma, så ser det ut til at det å få jobben gjort og tilhørigheten til et arbeidsfelleskap som er viktigst for arbeidsidentiteten.

Ove og flere med ham har en grunnleggende fleksibel holdning til hvordan han jobber i forhold til ulike prosjekter og firmaer, som så og si sitter i ryggmargen. En slik innstilling ser vi hos flere av de ansatte. Bjørn er også opptatt av fleksibilitet, og sier at det er viktig å være fleksibel dersom man vil opp og fram i bedriften. Han uttrykker en stor tro på og tilhørighet til ABB, og ser ikke fleksibiliteten som noen motsetning til denne tilhørighetsfølelsen. Men rollene skifter. Og til tider opplever ansatte å havne i mer dilemmaorienterte situasjoner:

” (...) Det kan være litt mer diskusjoner, sånn som tidligere når jeg var med på disse review-møtene der jeg var ansatt i ABB, representerte kunden, og stilte kritiske spørsmål til ABB. Det er en situasjon som en kanskje bør vurdere om det er den beste måten å

gjøre det på, hvordan en skal organisere det er litt vanskelig å si også. (...) Og det er klart at som leverandør så er du veldig økonomifokusert også. Syns jeg som Statoil-representant i ett møte at det fins bedre løsninger på den installasjonen der, men det vil koste en del penger, så kommer du opp i et sånt lite dilemma. Men vi prøvde jo å fokusere på det økonomiske, det gikk sitt løp, og det tekniske, det var det som jeg var en del av. Det gikk stort sett greit, men det var av og til at vi ikke helt klarte å skille de to delene der, det er en vesentlig del å skille det tekniske fra det økonomiske.” (Lars)

I dette eksempelet beskriver Lars hvordan det er mulig å havne i en slags ”lojalitetsklemme” mot to forskjellige selskap – sin moderorganisasjon og kunden. Lars hadde en sentral rolle i prosjektet, og måtte i en forhandlingssituasjon mellom de to selskapene representere begge. Det er sannsynlig at lojalitetskonflikter oppleves sterkere jo tettere du er på beslutningene. Lars sier likevel at han liker vekslingen mellom å jobbe for ulike selskaper og ikke minst å ha varierte arbeidsoppgaver generelt.

Men det er likevel noe som binder de ABB-ansatte sammen, med røtter tilbake til HMV-tiden. Lars mener stå-på-viljen har vært et viktig trekk ved bedriften siden den tid, og finner ikke den samme mentaliteten hos de som er innleid. Han mener imidlertid at tilhørigheten var sterkere under HMV-hatten enn ABB, og relaterer dette til at eiere i dag sitter i Sveits, mens HMV var en ren Haugesundsbedrift.

For å jobbe offshore kreves også fleksibilitet i forhold til den private sfære. I forholdet mellom jobb og det private blir fleksibiliteten problematisert, og mer opplevd som et ytre krav og et vilkår de ansatte må forholde seg til og ikke har mulighet for å kontrollere selv:

”...Er det utfordringer knyttet til det å bevege seg så mye fram og tilbake og forholde seg til nye folk og kunder..?”

Ja, utfordringer er der, du får ikke planlegge noen ting av privatlivet. Hadde du ennå kommet i en rotasjon der du visste når du hadde fri men det har du ikke en gang. Det er en stor ulempe.

Er det ikke noe du kan gjøre med det heller?

Nei

Du må bare forholde deg til det..?”

Vi må forholde oss til det ja, når det er jobb er det jobb, take it or leave it. Det er sånn, du har vanskelig for å få deg noe fast sånn sett.” (Ove)

Den grunnleggende fleksibiliteten vi finner hos flere av de ansatte trenger ikke bare være positiv. Ansatte kan bli så fleksible og tilpasningsdyktige at det grenser til selvutslettelse. Faren er å tøye strikken for langt, noe som ingen er tjent med. Flexibiliteten utgjør en egenskap som får karakter av å bli et dilemma. Det er både risiko og gevinster knyttet til dette kulturtrekket, og man må være dyktig på å balansere.

Området krever en bevissthet både fra selskapet og de ansattes side; altså en gjennomtenkt håndtering av dette i det daglige.

På den annen side ønsker selskapet ansatte som er så fleksible og flyttbare som mulig. Å kunne flytte på folk fra offshore til onshore, mellom ulike disipliner, ved bruk av overtid osv., gir store gevinster i planlegging og gjennomføring av prosjekter. En annen positiv gevinst av dette er å spore i forhold til sikkerhet og bevissthet omkring farer. Å holde ansatte for lenge på ett sted gir ikke nødvendigvis høy risikopersepsjon. Når man flytter fra den ene installasjonen til den andre, er det ingenting som blir en selvfølge lenger.

En mer problematisk side ved nomadetilværelsen, er knyttet til det å finne fram i ulike kunders styrende dokumentasjon, prosedyrer og ulike krav knyttet til HMS. Og her skårer de ansatte i ABB svakere enn resten av sokkelen:

På spørsmålet ”Jeg synes det er lett å finne fram i styrende dokumenter (krav og prosedyrer)” er det 46% av de ansatte i ABB som er helt eller delvis uenige i dette mot 40% på resterende sokkel.

ABB ansatte er også mer usikre enn andre ansatte på hvem i organisasjonen de skal rapportere til: 19% er helt eller veldig uenig i følgende utsagn: ”Jeg vet alltid hvem i organisasjonen jeg skal rapportere til” mot 13% resterende sokkel.

52% av de ansatte i ABB mener at ulike prosedyrer og rutiner på ulike installasjoner kan være en trussel mot sikkerheten mot 44% av de ansatte på resterende sokkel.

Dette er jo urovekkende tall, men trenger ikke bety at ansatte i ABB er en større sikkerhetsrisiko enn andre. Komplekse prosjektorganisasjoner, ulike styringssystemer og strenge krav til kunnskap om og oppfølging av prosedyrer, utgjør store utfordringer både for de ansatte og deres arbeidsgivere. Det er mange ledd som skal fungere godt i sikringen av at rett mann eller kvinne gjør rett jobb.

I praksis handler fleksibiliteten om å si ja og være positiv. Det er de ansattes tilpasning til jobben som blir viktig for bedriften. Å si nei blir oppfattet som negativt, og det å være kritisk blir heller ikke verdsatt i organisasjonen. Det hender at ansatte sier nei og at de føler seg fri til å gjøre det. Det kan også være at det å svare nei blir tatt hensyn til på en høflig og grei måte, men den andre siden av dette komplekset handler om å risikere et vedvarende stempel på seg som ”den som sier nei”. Å være i opposisjon, negativ eller kritisk kan dermed få negative konsekvenser for karrieren internt.

3.2.2 Forhold til jobb

Tilhørighet ser ut til å henge mer sammen med selve arbeidsaktiviteten enn bedriften som en form for symbolsk fellesskap. Å jobbe i seg selv blir det viktigste, ikke nødvendigvis å jobbe for ABB. Mange av informantene er svært handlingsfokuset: Det handler om å få jobben gjort, få dagen til å gå, ”sveiser du rør, så sveiser du rør”. Av og til kan det være vanskelig for de ansatte selv å se hva som driver og motiverer dem. Som når Bjørn forteller om fare for permisjon, der han konstaterer at det er større fare for permitteringer nå enn før. Likevel ”jobber vi ræva av oss”. De ansatte kan altså oppleve at de egentlig jobber seg ut i permisjon, men at de allikevel klarer å mobilisere

for å hjelpe bedriften. For enkelte handler det også om arbeidslyst; at de jobber fordi de finner arbeidet kjekt i seg selv, eller at det gir dem en meningsfylt tilværelse og kobling til arbeidslivet. Som med en av de arbeidsvillige, en ungar: Det ble sagt at han hadde godt med penger, trengte egentlig ikke å jobbe, men gjorde det allikevel. Så for hans del handlet det heller ikke om god lønn.

Det ligger også en stolthet i å stå på og få jobben gjort. Når Arne forteller om de ulike prosjektene ABB har hatt, framhever han de ansattes stolthet over det de har bygd. Faglig dyktighet og ferdigheter ligger i bunn, og det er de praktiske fagene og løsninger/produkter som blir verdsatt. Malen og idealet er å være sikker i det en gjør. Som kontrast til fagstoltheten og tekniske ferdigheter; ingeniørkunsten, står ”blårussen”, eller økonomene, som ikke tar faglige hensyn i sine beslutninger. ”Blåruss” er ikke en hedersbetegnelse blant de ABB-ansatte.

Som arbeidsleder er Erik ofte med i planleggingsfasen. Han ser dette som en klar fordel i forhold til tidligere, der andre stod for planleggingen. Nå har han selv oversikten over jobben som skal gjøres. Han mener det er blitt større aksept for å bruke tid i planleggingsfasene, og at han selv bedre ser sammenhengen mellom større sikkerhet og grundig planlegging. Dette kommer fram også i forhold til systemet for arbeidsprosedyrer i ABB. Erik vurderer arbeidsprosedyresystemet som veldig bra. For ham oppleves det også som lett tilgjengelig gjennom internett. Å ikke ha fulgt prosedyrene, gir store konsekvenser dersom en gjør feil i jobben. Dette tror han gjør at prosedyrene stort sett blir lest og brukt. De ansatte får også opplæring i bruk av prosedyrene.

Ole opplever de ulike jobbene som skal gjøres som nye for hver gang. Hver jobb er forskjellig, så det nytter ikke å jobbe på rutinen. Det må foretas nye vurderinger for hvert prosjekt. På spørsmål om han mener han har tilstrekkelig kompetanse i forhold til de jobbene som skal utføres, sitter Erik igjen med en opplevelse av å bli kasta ut i en del ting. *”De hiver deg ut på dypt vann, men du blir plukka opp igjen hvis du vifter med armene”*. Selv har han ikke problemer med å møte jobbene på denne måten. Han mener det kan være bra med utfordringer for å utvikle seg i jobben. Samtidig viser han til at det er rom for å gi beskjed, hvis det blir for utfordrende. Men han mener at den enkelte selv har plikt til å gi tilbakemelding om dette.

Det blir opp til de ansatte selv å styre hvor mye de skal jobbe, å selv sette grensen for hvilke type oppgaver de makter å håndtere. Man opplever med andre ord at ansvaret blir lagt på den enkelte:

”Synes du at din kompetanse er tilstrekkelig i forhold til de oppgavene du skal utføre på ulike prosjekter, det vil si at du har tilstrekkelig kompetanse?”

Ikke alltid, hvis ikke må du søke etter det. Det er ikke alltid du føler du har den helt rette kompetansen når du kommer på en helt ny plattform. Men det er bare å være åpen, så lenge du er arbeidsleder eller installasjonsleder så har du folk under deg i de rette disiplinene som kan det, så det er nå bare å være åpen, det nytter ikke å tro at du kan det, det legger de merke til fort.” (Ove)

Å være sikker i det en gjør og kunne jobben blir viktig. Og som Ove poengterer er kunnskap ikke noe en holder for seg selv, det er stor åpenhet for å dele kunnskap. Det blir lagt stor vekt på å jobbe seg gjennom de praktiske utfordringene, og det å jobbe sammen for å søke gode løsninger.

3.2.3 Arbeidsmiljø og arbeidsfellesskap

Når ansatte i ABB blir spurt om sitt arbeidsmiljø, refererer de umiddelbart til kollegaene sine og det nære arbeidsfellesskapet; de kollegaene de jobber mest sammen med. Arbeidsmiljøbegrepet blir tillagt en positiv betydning for informantene, og trivselen blant nære kolleger/i nære arbeidsfellesskap blir trukket fram av de fleste som svært god. Ord som god gjeng, sammenspleiset, godt miljø går igjen. Enkelte framhever også at arbeidsmiljøet i ABB er stabilt. Bjørn mener arbeidsmiljøet ofte endrer seg etter arbeidsplassen og hvor man er, men ikke i ABB. Lars bruker ordet løsningsfokusert om seg og sine kollegaer.

Trivsel kan også se ut til å handle om å være like: *”du blir klipt, hvis du vil vise deg”*. Likhet ser ut til å være viktig for flere av informantene. På spørsmål om statusforskjeller blir selve fenomenet umiddelbart negativt oppfattet, og de fleste sier det er lite statusforskjeller i bedriften. De ansatte er opptatt av hva som er rettferdig og urettferdig, og likhet blir malen for hva som er rettferdig. I visse tilfeller ser det ut til at denne likhetstanken påvirker evnen til å gi korleksjon eller negativ konsekvens innen emner som ikke er fagrelaterte. Det oppfattes som vanskelig å skulle korrigere noen, og helst vil en ha noen andre å skylde på når en må korrigere.

Bjørn mener statusforskjellene er blitt mindre med åra, spesielt offshore. Plattformsjefer og formenn er ute blant operatørene og følger med på hva som skjer, i tillegg til at folk jobber tett i team. Teamfilosofien og organisering i selvstyrte lag som finnes offshore, er også i ferd med å spre seg til den landbaserte virksomheten.

Samhold og tilhørighet ser ut til å gå på tvers av firma, som når Ole forteller om hvordan det er offshore:

”Vi bor i sammen, spiller fotball sammen, det er bare kjeledressene som er forskjellige. Vi er som en familie.”

Også Bjørn snakker om godt samhold mellom Statoilfolk og ABB-folk i Kvitebjørnprosjektet. Medarbeiderne blir omtalt som ett lag – på tvers av de organisatoriske skillelinjene. Det er prosjektet og sammenstillingen av personene der som bestemmer ”hvem som er sammen” eller hvem som inngår i laget.

På spørsmål om tilbakemeldinger blant kollegaer kommer det fram at informantene ikke er særlig vant med det. Lars snakker om hvordan verdsetting av arbeidet går etter datoer: hvis du holder fristen på prosjektet er oppdragsgiver og leder fornøyd. Det er

tydeligvis ikke vanlig å snakke seg i mellom blant kollegaene om hvordan de gjør jobben.

Det kan se ut som om forhold knyttet til motivasjon, strategi, mål og tilbakemeldinger i liten grad blir vektlagt i arbeidsmiljøet. SUM¹ blir i stor grad opplevd som en pliktøvelse. Muligens ligger mye av den økonomiske gevinsten knytta til HMS nettopp her: Med en trygg og sikker arbeidsplass legger en til rette for at ansatte kan ha fokus på motivasjon, selvrealisering og effektivitet.

3.2.4 Sikkerhet, jobb og HMS generelt

”Dette med akseptering av nestenulykker eller tilløp eller hendelser... Føler du at det er for høy aksept for det?

Kanskje går det godt? Nei, jeg gjør ikke det altså. Det blir ikke tatt sånne sjanser, det gjør ikke det. Okei, det er enkelte som tar sjanser når de er ute på plattform, det ser en jo alltid, det er derfor en får masse RUH'er og, spesielt på selebruk.

(...)

Dette med orden, ryddighet, vedlikehold, synes du det er bra?

Ja, det er bra men det kan bli bedre. En har lett for å avslutte arbeidet, nå er det kveld og la dritten ligge til neste skift. Da blir det sjau, og det har lett for å bli liggende enda mer igjen.” (Ove)

Når vi spør om sikkerhet og det å arbeide sikkert generelt svarer de ansatte at sikkerhetsnivået er bra. Informantene opplever at ABB har fått til en synlig standardheving innen HMS-området de siste årene. HMS blir i deres fortolkning stort sett forbundet med fysiske og tekniske forhold. Men flere av dem har eksempler som viser avvik fra denne tendensen, som Ove. Ofte hentes disse eksemplene fra andre, gjerne fra kolleger på litt avstand, eller ansatte i andre firmaer og fra andre land.

”...når vi har vært ute på hook-up for eksempel, så har vi med ja gulinger som vi kaller de, mannskapet på kranskipene da, der er det mange utenlandske, de har en helt annen kultur enn vi har, de får som regel lov å gjøre mer enn vi gjør...(...) Det er sjefene der ute, på kranskipene, det er de som styrer det, de bestemmer.(...) det er jo litt merkelig at de skal få lov og ikke vi. Når vi var på Ringhorn nå, vi fikk ikke starte med varmt arbeid, men de sveiste rett på siden av oss...” (Ove)

1 SUM er det samme som en medarbeidersamtale.

Når Ove sammenligner de måtene asiaterne arbeider på med hvordan de norske jobber, sier han også noe om hvordan sikkerhetsrutiner kan oppleves som begrensende for jobben. Her handler det om en utålmodighet etter å komme i gang med en jobb, etter å bare sette i gang, på tross av sikkerhetshensyn. Til tider kan man dermed oppleve sikkerhetsrutinene som begrensende for å komme i gang med jobben. På den annen side handler det også i dette eksempelet om en opplevelse av at de samme reglene bør gjelde for alle – samme hvilket selskap eller hvilken del av verden man kommer fra. Det kan fort oppleves som meningsløst at det aksepteres farlig arbeid fra ansatte fra andre selskaper med en annen sikkerhetskultur, mens de selv må holde seg strengt i selen. ABB ansatte setter ord på dette ved å sette klare skiller for hva som kjennetegner ”de” og ”oss”, noe som handler om å forklare seg selv i forhold til andre, men også om at man faktisk kan oppleve en svakere eller annerledes sikkerhetskultur som en trussel for seg selv.

I forhold til sikkerhet på arbeidsplassen mener Ole det er viktig å være bevisst på hva man gjør og hvordan man gjør det. Å jobbe bør skje på skynd-deg-langsomt-vis, og du må være sikker på hva du skal gjøre, eventuelt bli vist hvordan du skal gjøre det. Det å jobbe sikkert ser ut til å være koplet mot å reflektere over hvordan du skal gjøre jobben, vurdere mulige framgangsmåter, i motsetning til å bare sette i gang.

”Men irettesettelser, på vernerunder for eksempel, blir folk irettesatt på greie måter?

På en vernerunde ja? Hvis du går en vernerunde og folk ikke bruker utstyr eller ikke bruker utstyret rett så blir de gitt beskjed med en gang.

Og det tar folk greit?

Ja, de vet om det selv, og når de får beskjed om det: ”Jeg skal ta det på meg”, for eksempel briller”. (Ove)

Innen rammen av en definert sikkerhetsrutine, som en vernerunde, blir det oppfattet som greit å bli irettesatt på at en ikke har rett utstyr eller bryter sikkerhetsregler eller annet som har med sikkerhet å gjøre.

Ove sammenligner to liknende prosjekter Kvitebjørn og Ringhorn, og mener at de har vært flinkere til å fokusere på orden og ryddighet i Kvitebjørn prosjektet enn Ringhorn. Han sier om Ringhorn at:

...”Selve bruket var helt annet i forhold til her, systemmessig, de har ikke så godt system som vi har her, og orden og ryddighet, nå kom nå vi i slutten på prosjektet, en god stund før denne fasen vi ligger i her nå, og du kan ikke sammenligne plattformene. (mangler det noe her?)

Jeg har vært oppe på Kvitebjørn noen ganger nå, og jeg synes det ser forbløffende bra ut

Hvis du går ofte, så får du skylapper. Så hvis du går en vernerunde og får andre folk til å peke på det for deg, så ser du hvor driten ligger (...) Vi har lett for å få skylapper. Hvis du ikke går ut akkurat for å observere farer og alt dette her. Du bare går, du skal gå for å gjøre den jobben..” (Ove)

Også Bjørn poengterer at det er et stort skille mellom den vanlige jobben og det å jobbe med safety. Når du jobber safety har en fokus kun på HMS. Videre vil opplevd fare også være utslagsgivende, Erik mener folk er mye mer bevisste på sikkerhet og det å jobbe sikkert på en ”varm” plattform enn for eksempel på land.

Der en på forhånd har definert HMS som tema, ser en etter farer og mulig risiko, en utvikler et ”verneblikk”. Men ”verneblikket” er ikke koplet til hverdagen og den vanlige jobben – det ser ut til å eksistere et klart skille mellom hverdag og HMS. De av informantene som har opplevd ulykker, skader eller hendelser på nært hold, er opptatt av at disse hendelsene har vært med på å øke deres bevissthet rundt sikkerhet. Lars forteller en historie om da han jobbet på et kraftanlegg, der en sprengladning gikk av i tunnelen ved siden av der han jobbet. En person omkom som følge av ulykken, en ble blind, og en ble psykisk ødelagt som følge av hendelsen. Slike opplevelser setter spor, og Lars sier han er ekstra oppmerksom når han er på jobb etter at dette skjedde. Han er mer på vakt, kikker rundt seg og tenker mer gjennom hva han eventuelt skal og bør gjøre hvis noe skulle skje.

Mari, som jobber med HMS, er opptatt av hvor viktig det er å få de ansatte til å forstå hvorfor de skal jobbe på en sikker måte. De ansatte trenger gode holdninger, og hun mener god informasjon og opplæring er viktig for å bedre HMS-kulturen. Hun poengterer at det ikke er nok å si til ansatte at de for eksempel skal bruke sele når de jobber over to meter. En bedre vri vil være en kollega som tar denne tonen: ”Vær så snill å ta selen på deg. Jeg har ikke lyst til å tørke deg opp når du ramler ned!” eller ”Tenk på han stakkaren du treffer når du detter, hvor vondt han kommer til å få!”

Gjennom eksemplene som Mari nevner ser vi at konsekvensene av å ikke bruke rett sikkerhetsutstyr blir poengtert, og en får fram på en klar, grei og humoristisk (om enn makaber) måte hvorfor sikkerhet er viktig. Samtidig kan denne måten å irettesette en kollega på, oppleves som mer spiselig enn å ”kommandere” vedkommende til å bruke sele. Språket i en slik irettesettelse er mer i takt med det som er gjeldende språkbruk i miljøet fra før, og vedkommende som blir tilsnakket mister ikke ansikt.

Mari jobber i stab, og mer spesifikt med HMS. Generelt er inntrykket at stab er mer aktive i HMS-arbeidet enn linjen. HMS generelt blir forbundet med HMS-avdelingen, eller spesifikke personer i organisasjonen som har roller knyttet til HMS, og organer som AMU/Helseutvalg som jobber spesielt med HMS. Her finner vi igjen et skille mellom hverdagen i den operative delen av organisasjonen og HMS, der HMS blir et nødvendig punkt en må innom på møter, men som ikke oppleves som en del av arbeidshverdagen. Ute i organisasjonen blir HMS noe man er pålagt å være opptatt av, ikke først og fremst for egen del, men fordi det blir signalisert at det er et viktig område i forhold til ledelsen og eierandeler i markedet.

3.2.5 Sikkerhetssystemer (RUH, møter, vernerunder)

Generelt er informantene positive til skaderapporteringssystemet, de mener det er et godt verktøy for å holde fokus på HMS. Bruken av systemet er i følge Lars også avhengig av hvor mye ledelsen maser.

Det er flott med RUH'er, at en får fram punktene. Synspunktet mitt er at det blir skrevet altfor mye ubrukelige RUH'er, for å få opp statistikken og, for å si det rett ut, på små filleting. Men de må bare skrive de, det er ikke det jeg sier, men jeg bare mener at etter statistikken så.. er det mange av de som ikke er brukelige, og enkelte plasser så skriver de bare for å skrive for å få opp antall RUH'er, de skal ha så og så mange ute. Men det er jo blitt bevist det, når ikke RUH'ene kommer inn så kommer skadene også. Men det tror jeg ikke er på grunn av alle de tulle-RUH'ene. (Ove)

Men det er tydeligvis ikke all rapportering som er like bra! Generelt mener informanten at rapporteringssystemet i seg selv er godt, men at det av og til brukes til forhold som ikke burde vært rapportert. Informanten tror heller ikke helt på statistikkene, fordi han mener de ikke bare inneholder "ekte" RUH'er. Ove ser overrapportering som et problem i forbindelse med RUH-systemet, men mener også det finnes eksempler som viser den motsatte tendens:

Har du vært oppi noen sånne episoder hvor folk har skada seg og ikke ville meldt i fra, det trenger ikke være ABB-ansatte, det kan også være andre?

Ja, det skjer jo det.

Er det vanlig tror du?

Nja, vanlig er det vel ikke, men det forekommer nok helt sikkert, at det er noen som skader seg som venter til de er ferdige med skiftet før de gjør noe med det. Men det er helt sikkert ikke den verste plassen her, men jeg har hørt at hos en av de andre operatørene, der blir de nesten lynsja hvis de blir skada". (Ove)

Tydeligvis er både overrapportering og underrapportering aktuelle problemstillinger. Erik peker på at de rapporterte hendelsene ikke alltid blir fulgt opp. Mange ansatte får aldri noen tilbakemeldinger på det de har rapportert. Tor, som har jobba mye med HMS som ansattrepresentant, ser også problemer med for stor rapportering. Han nevner som eksempel at det bare på Kvitebjørnprosjektet i 2002 ble skrevet 6 000 RUH'er. Problemet med så stor rapportering er at det blir svært arbeidskrevende å følge det opp og behandle alle rapportene. Til oppfølgingen av et slikt antall ruh'er trenger man mange ekstra årsverk.

Når det gjelder statistikker på skader og hendelser, er det etablert en del myter i organisasjonen om at statistikkene blir pyntet på. Disse mytene kan ikke belegges med

fakta, men blir historier som har fått feste i organisasjonen og er vanskelige å dokumentere – utover at alle ”har hørt om” eller havnet i situasjoner hvor forhandlingsviljen knyttet til å registrere en hendelse på mildest mulig måte blir et poeng. (bør samle slike utsagn til slutt)

De fleste av informantene er også positive til at ABB har en nullskadefilosofi. Den tidligere varianten hvor man kalkulerte inn ulike typer skader i budsjettene oppfattes som negativt og uetisk. Når målet er null skader, blir også de negative reaksjonene på skadene større. Det oppfattes altså som et meningsfullt mål å arbeide mot å holde nullen. Men det finnes også kritiske røster. Andre mener filosofien fungerer bra som et overordnet mål, men at man samtidig må akseptere at ulykker kan skje. Nullvisjonen kan fungere som visjon, men er ikke for alle et realistisk mål. I tillegg kommer sjansen for underrapportering av skader, som kan være en konsekvens av nullskadefilosofien.

3.2.6 Tidspress - prosjektrammer

Ved sammenligning mellom arbeidssituasjonen offshore og onshore mener Erik det er noe større rom og mindre tidspress offshore. Som eksempel har vi Tors vurdering av Kvitebjørn-prosjektet: Rammeavtalene for prosjektet offshore er videre og gir dermed gode rammer for sikker jobbing: ”å jobbe innenfor rammeavtalene er som å jobbe inni sin egen garasje”. Mens fabrikkasjons- og produksjonsdelen som foregår på land har helt andre tidsrammer, ”vi skulle aller helst vært ferdige i går”. På bakgrunn av denne sammenligningen mener Tor at det er offshore-virksomheten som har noe å lære av landbasert industri, og ikke omvendt. Siden man hele tiden må presse kontraktene og rammene for prosjekter, blir man tvunget til å tenke ut og bruke nye metoder og alternativer.

”Er det noe som har påvirket den måten du tenker eller oppfører deg på i forhold til HMS? Noen situasjoner, noe som har skjedd, noen episoder? Noe du har lært?

(...)

Det er jo alle ulykkene du hører om, både offshore og på land, vi har vært heldige her nede, på ABB. Du sitter i en dårlig posisjon som arbeidsleder hvis det er dine folk som skader seg. Så det får vi håpe vi slipper. Vi har jo litt mer ansvar da.

Så du føler det ansvaret på kroppen?

Ja, spesielt når det er travelt, folk jobber mye overtid. Det er ikke så lett å si nei når du vet at jobben skal gjøres ferdig, det er gjerne så og så mye en får jobbe pr. tur, men den blir brutt ganske ofte, spesielt på en hook-up.” (Ove)

Også Erik sier at overtid blir brukt ganske ofte på hans avdeling, da er det formannen og arbeidslaget som styrer med fordeling av overtid, de ansatte selv skriver seg på liste. Bonuser og milepæler er også med på å påvirke tidsbruken og de tidsprioriteringene man foretar seg i det daglige. Lars er også vant med bruk av overtid, og ser det som nødvendig siden aktivitetsnivået varierer, men han er samtidig skeptisk med tanke på

faren ved å gå mye overtid: de ansatte blir trøtte og mer utsatt for ulykker, også i ordinær arbeidstid.

På det jevne ser det ut for at den enkelte opplever å ha grei styring over egen hverdag og eget tempo, men prosjektrammene er avgjørende: Store operasjoner planlegges ofte uten særlig margin/slakk, og de økonomiske konsekvensene er svært store dersom man mislykkes. De involverte opplever dermed et stort press mot å ikke overskride rammene, og knappe rammer kan i visse tilfeller framprovosere risikotaking. Eksterne tidsfrister oppfattes som absolutte, og det blir forbundet med negative konsekvenser dersom disse brytes. Interne frister blir ikke sett som like viktige.

Å jobbe prosjektbasert har konsekvenser for den ansattes opplevelse av stabilitet og trygghet i jobben. Som Lars poengterer handler det å jobbe i prosjekter også om en grunnleggende usikkerhet. Man vet aldri hvor mye oppdrag bedriften får fremover og hvor lenge man får beholde jobben. Generelt kan det se ut som usikkerhet er ganske utbredt når prosjektene nærmer seg slutten, og det ikke er noe klart som venter.

Oppsigelsene og situasjonen i 1999 gjorde at den tøffe virkeligheten kom nærmere. Generelt har ABB-oppkjøpet medført at ansatte føler at organisasjonen har blitt mer strukturert, men også mer rigid. Blant annet er ledelsen blitt fjernere. Haugesund oppleves som en filial, beslutningene blir tatt andre steder. De ansattes oppfatning er at dette startet ved etableringen av Umoe Tech. i Oslo. *"Hva skjer med Haugesund når Erling forsvinner?"* Omleggingen med overføring av prosjektering til V & M oppleves positivt ved at ABB Haugesund har fått konkret ansvar etter å ha vært "en salderingspost for Oslo" en periode.

3.2.7 Helse

På spørsmål om egen helse svarer informantene generelt kort og bekreftende på at helsa er god. De snakker heller om andres helse, generelle helseproblemer og til en viss grad vurdering av egen helse i framtida. Egen helsetilstand i nåtid blir et vanskelig og litt for intimt tema på en industrirelatert og mannsdominert arbeidsplass.

Når de blir spurt om å vurdere hva som kan virke negativt inn på helsa på lengre sikt, varierer svarene med hvilken type jobb man har. Bjørn, som er sveiser, er opptatt av faren for slitasjeskader, spesielt i rygg og nakke. Han ser mye langtidssykemeldinger blant sveisere som en følge av slike plager. Inntrykket generelt etter alle intervjuene er at forebygging av belastningslidelser er lite utbredt i virksomheten. Det blir i stor grad reparasjon i de tilfeller belastningslidelser viser seg.

Erik, som er supervisor, ser for seg at ulike stressfaktorer kan virke negativt inn på egen helsetilstand over tid. Stress som et eventuelt problem relaterer han til stå-på-kulturen i virksomheten. Malen synes å være at de ansatte får arbeid og oppgaver tildelt til de selv sier stopp. Erik mener han som ansatt selv har ansvar for å gi beskjed når det er nok. Helse, og mer spesifikt stressrelaterte problemer og psykiske belastninger, blir klart forstått som et individuelt ansvar. Mer generelt blir det også den enkeltes ansvar å styre arbeidsmengde og tidsprioritering. Forklaringer på eventuelle problemer blir relatert til den enkeltes personlighet, fysikk og ambisjonsnivå.

Vi ba også informantene om å sammenlikne arbeid på land og offshore. Her er det flere av informantene som mener det er mer helsefarlig å jobbe på land. Arbeidsforholdene er roligere offshore, tidsrammene er ikke så knappe, og man blir mer plaget av sveisegasser og farlig trykktesting på land. Ole mener det er sunnere arbeidsforhold offshore, han relaterer det til at det er mindre støv og røyk og mer frisk luft når han jobber ute, men er ikke blind for at det finnes faremomenter offshore også: Løfteaktiviteter med kran og generelt arbeid på ”varme” plattformer blir nevnt. Erik synes ikke det er forskjell på hvor helsefarlig det er å arbeide offshore og på land.

3.2.8 Ledelse

Erik mener lederne har blitt flinkere til å følge opp på HMS-området. Tidligere var de flinke til å snakke om det, men nå følger de også opp i praksis. Han nevner et eksempel fra arbeidet med Kvitebjørn, der en leder gikk inn og stoppa en arbeidsoperasjon han vurderte som farlig. Det ligger også forventninger hos de ansatte mot lederen om at de følger opp og prioriterer HMS arbeidet. Erik merket selv disse forventningene da han gikk over til å bli arbeidsleder. Han mener HMS er mye mer en del av hverdagen og jobben nå som han har lederansvar. Men det er ikke alle som klarer å håndtere dette godt i hverdagen. Ole refererer til enkelte ledere som han mener tøyser strikken i det daglige. Noen av formennene har en tendens til å bli ”for varme” eller stressa og presser for hardt på.

Hvilken oppfatning har ansatte av hvem det er som rekrutteres til lederstillinger i selskapet? I forhold til ledelse på 1. nivå er det en gjengs oppfatning at disse ofte er uerfarne som ledere; de er ofte ansatte som til da har vært fagfolk. Inntrykket er at en del av disse lederne ikke har de ferdigheter som skal til for å motivere medarbeiderne og få opp effektiviteten. Arbeidsmiljøet oppfattes som bra, men en opplever at gnisten mangler: *”Her mangler vi både gulrot og pisk”*.

Et annet problem i forhold til ledelse er avstanden mellom lederne i basis og ansatte som jobber ute i prosjektene. Erik mener ledelsen i basis ikke aner hva de ansatte ute holder på med, selv om de har personalansvar og har medarbeidersamtaler med dem. De ansatte får heller ikke tilbakemeldinger fra lederen i basis. Her ser vi hvordan synlige ledere blir et behov, og flere av de ansatte savner mer synlige ledere, spesielt gjelder dette ledere på høyere nivå.

Videre kan det virke som om arbeidsdeling mellom ledelse i prosjekt og basis ikke er avklart. Det er tydelig at det blir styrt etter det en blir målt på: basis blir målt på faktureringsgrad, få folk ut i arbeid/prosjekt, mens prosjektene blir målt på utført arbeid, oppgaven står i fokus.

3.2.9 En Hook up – Kvitebjørn

Hook up-fasen på Kvitebjørn ble tidlig valgt ut som et interessant empirisk prosjekt med tanke på å få belyst hvordan det jobbes i praksis med HMS i en hektisk prosjekteringsfase. Denne fasen av et prosjekt er svært ulik andre. Den handler om å installere plattformen ute i Nordsjøen (store løfteoperasjoner), å ferdigstille den (sette

sammen og teste ut) og overlevere den til oppdragsgiver/operatør – som i dette tilfellet er Statoil. Fasen er også preget av en kompleks sammenfletting av mange aktører og selskaper – med ulikt ansvar og oppgaver. Mye av utfordringen ligger dermed i å koordinere både mennesker og det arbeidet som skal gjøres, samtidig som man holder et høyt bevissthetsnivå knyttet til HMS.

Da vi kom ut til Saipem og Kvitebjørn var hook up fasen to måneder forsinket. For å ta inn det tapte ble det dermed mobilisert hurtig og det ble stor rift om lugarene ombord på Saipem. Vi følte oss dermed svært takknemlige over ikke å bli sendt hjem eller bortprioritert i mobiliseringsfasen.

(a) *Litt om Kvitebjørn*

Kvitebjørn² ble tildelt i 1993 i den 14.de runden for lisenstildelinger. Året etter, i 1994, fant man gass i Brent formasjonen på 4000 meters dyp. En plan for utvikling og drift ble utarbeidet i desember 1999 og godkjent av Stortinget i juni 2000. De kommersielle gassleveransene er planlagt å starte opp 1.oktober 2004. Kvitebjørn ligger i blokk 34/11, 2 mil sør-øst for Gullfaks, og det er mulig å skimte både Gullfaks A, B og C fra plattformen.

Navnet Kvitebjørn er hentet fra det norske folkeeventyret av Asbjørnsen og Moe: Kvitebjørn Kong Valemon. Kvitebjørnen blir i eventyret beskrevet på denne måten:

”But when the white bear came, there was no one who could hold his ground against him, for no weapon could make any effect on him. He knocked them down right and left until they were lying in heaps” (sitat informasjonsfolder)

Navnet skulle være beskrivende for et felt med et brønntrykk på 780 bar. I eventyret klarer jo verken mann eller våpen å stå seg mot den kvite bjørnen, men vi får anta at moderne norsk offshoreteknologi makter å rå grunnen og at aktørene makter å hente opp de skjulte skattene som befinner seg på dypet.

Kontraktene for bygging, transport og installasjon av plattformen ble gitt til følgende selskap:

- Dekk – ABB Haugesund
- Boretårn – Heerema Tønsberg AS
- Jacket – Aker Verdal
- Boligkvarter – Leirvik Module Technology
- Transport og installasjon – Saipem S.p.A

Lisensen er fordelt på følgende aktører:

2 Informasjonen er hentet fra en informasjonsfolder vi fikk utlevert ved ankomst på Saipem. Folderen er utarbeidet av Statoil, Total Fina Elf, petoro og Hydro.

Statoil ASA (operatør):	50%
Petoro a.s:	30%
Norsk Hydro Prod.a.s:	15%
TotalFinaElf Norge AS:	5%

(2) Litt om Saipem

Det var løftefartøyet til Saipem (S 7000) som fikk oppdraget med å plassere dekket, boretårn, mudmodul og flammebom på plass ute på feltet. Saipem hadde hovedansvar for alt arbeid som ble gjort i denne første fasen. Løftet av dekket var på hele 11.000 tonn.

Saipem har et 9000 kvadratmeter stort øvre dekk med en lagringskapasitet på 15.000 tonn. Skipet har dermed ingen plassproblemer og kan enkelt stue bort ferdigkonstruerte plattformer i påvente av monteringsarbeid offshore. I siste nummer av SøkkelSpeilet (2003, nr. 1) omtales Saipem og Thialf som to av verdens største kranfartøy – oppsummert i tittelen: Sokkelens sterkeste sumobrytere. Begge er utstyrt med to enorme kraner som er konstruert for å tåle en belastning på cirka 14.000 tonn. Saipem er italiensk og Thialf er nederlandsk. Fartøyene er stadig i kamp med hverandre om å være størst og sterkest i bransjen, og de er hele tiden på jakt etter å finne nye måter å sette verdensrekorder på. Saipem erobret i mai 1996 en ennå gjeldende verdensrekord ved montering av en 10.400 tonn tung dekkmodul på Andrew-innretningen på britisk sokkel. Det spesielle med dette løftet var at det ble gjort uten at fartøyet var festet med anker – i såkalt frittstående dynamisk posisjoneringsmodus. Thialf igjen har verdensrekord for løft med støtte fra ankerfester. Rekorden ble satt våren 2000 under montasje av et dekkarrangement i forbindelse med Shearwaterutbyggingen på britisk sokkel med et løft på 11.883 tonn.

Saipem har mange fellestrekk med en oljeplattform eller andre offshore-innretninger. Fartøyet kan blant annet by på 405 luftkondisjonerte lugarer, treningsrom, kino, spisesal, fritidsrom og kafeteria. Helidekket har plass til to Chinook-helikoptre.

3.3 Hook up

På offshoreturen var vi to forskere som reiste ut. Ingen av oss hadde noen gang vært offshore, og vi var spente på hva vi kom til å møte. Vi hadde begge vært gjennom grunnleggende sikkerhetsopplæring, i tillegg til å ha vært gjennom en selskapsintern opplæringsdel for Statoil – som er operatør på feltet.

(1) utfordringer i forbindelse med hook up'en

En hook up handler om å sammenstille de ulike delene av en plattform, prøve den ut og klargjøre for boring og produksjon.

I denne fasen av prosjektet møter man store utfordringer knyttet til det å koordinere både mennesker og oppgavene de er satt til å gjøre. I den perioden vi var ute var det til

sammen 500 – 600 mann ute fra 15 forskjellige land. Så på toppen av dette komplekset, handler det også om å håndtere nasjonale kulturforskjeller på en tilfredsstillende måte.

Hovedsakelig kan vi dele aktørene inn i to hovedleire; De folkene som var knyttet til og ansatte på Saipem og Kvitebjørn-folkene. Kvitebjørn-leiren rommer folk fra operatørene og underleverandørene som var satt til å levere ulike deler til plattformen – hovedsakelig folk fra ABB og deres underleverandører. Selve hook-up-fasen/prosjektet ble styrt av Statoil, og hook up-lederen/installasjonsleder var innleid fra ABB til Statoil for denne perioden.

En av de største utfordringene for hook up-leder var å bemanne hook up'en riktig til enhver tid. I grensesnitt og overlappinger mellom de ulike fasene (bygging – ferdigstilling – produksjon) er prosjektet spesielt utsatt for at uforutsette forhold dukker opp, som gjør at bemanningsplaner og mobilisering må forandres. Bemanningen av en hook up er i seg selv et puslespill, der en må ta hensyn til ulike skift, fagdisipliner (riktig antall personer fra ulike fagdisipliner i forhold til de oppgaver som skal gjøres til enhver tid) og ulike selskaper. I Kvitebjørn-prosjektet ble hook up'en i tillegg utsatt, slik at mange av de ABB-ansatte som egentlig skulle vært med, var mobilisert til andre prosjekter. Dermed måtte flere personer fra ulike underleverandører engasjeres. Nøkkelpersoner i denne fasen var to sekretærer ved Haugesundskontoret i ABB som koordinerte, gjennomførte og hadde oversikten på mobiliseringen av personell.

Med ulike selskaper involvert, der de har ansvar for hver sine områder, måtte de involverte også forholde seg til ulike ledere. Det ble viktig for lederne å ha kontinuerlig dialog for å samkjøre beslutninger og arbeidsprosesser. Installasjonsleder Statoil var avhengig av et godt samarbeid med supervisor på Saipem, og deres prioriteringer måtte til enhver tid avklares og koordineres.

Koordinering og informasjon til de involverte ble svært viktig i startfasen med så mye folk og hektisk aktivitet. I enhver beslutning som tas (og det blir etter hvert mange og ofte!) må sikkerhetsaspektet tas hensyn til. Likevel fikk vi opplyst at noen ble skadet (heldigvis mindre skader) og at det var noe sykdom i den første delen av hook up'en. På grunn av forsinkelsen ble det mobilisert for fullt når hook up'en først kom i gang, og med maksimal bemanning og mange arbeidsoperasjoner som foregår samtidig øker risikoen for skader og ulykker. Spesielt kran- og løfteoperasjoner er ansett for å være en risikofaktor, og her var det til sammen fire kraner (to på Kvitebjørn, og to på Saipem).

I startfasen, fase 1a, hadde Saipem og ledelsen her hele ansvaret for aktiviteter og systemer i hook-up'en. Det ble operert med to ulike arbeidstillatelsessystemer, og informantene ga uttrykk for at de følte stor usikkerhet rundt sikkerhets- og beredskapssystemer i starten. Både ABB og Statoil har sine egne rutiner i forhold til beredskap som de ansatte er vant med å forholde seg til. Med Saipem som ansvarlig for sikkerhet og beredskap hersket forvirring: de ansatte fra ABB/Statoil hadde ikke kjennskap til disse systemene, og visste ikke hvordan beredskapen ble ivaretatt. I neste fase, fase 1b, kom plattformledelsen fra Statoil ut på feltet, og ansvaret for hook-up'en som helhet ble etter hvert overtatt av ledelsen her. Nå handlet det om å få implementert systemer, strukturer og rutiner fra Statoil, og sørge for at disse ble gjort kjent og fungerte. I denne perioden så vi hvordan ulike virkelighetsforståelser og systemer levde

side om side. Det så ut til å fungere rimelig greit og ble profesjonelt håndtert gjennom kontinuerlig dialog mellom Statoil-ledelsen og ledelsen på Saipem.

(2) To kulturer

Umiddelbart er det lett å definere og forstå Saipem og Kvitebjørn, med sine ulike organiseringer, ledelsesstrukturer, personell og rent fysiske uttrykk (gammelt vs. nytt) som to kulturer. Men samtidig er oppbygningen og sammensetningen av disse to systemene/kulturene kompleks, og vi finner store forskjeller også innenfor Kvitebjørn- og Saipem-systemet. Bare blant personellet på Saipem var nær 15 ulike nasjonaliteter representert. Innenfor Kvitebjørn-systemet finner vi personell fra ulike firmaer (operatør, leverandør, underleverandører), og de ansatte representerer ulike fagdisipliner.

Vi snakket kun med personell fra/på Kvitebjørn i løpet av feltarbeidsperioden. I tillegg fikk vi gjennomført en del video-opptak. Vi hadde fått tillatelse til å filme på Kvitebjørn, men ikke på Saipem. For å få med oss også en del inntrykk fra Saipem, blant annet de massive kranene, kunne vi filme Saipem fra Kvitebjørn-installasjonen. Her ser vi igjen ett av de trekk som var med på å underbygge den ”oss” og ”de”-tenkningen som var svært tydelig blant Kvitebjørn-personellet. ”Oss” var alt personell knytta til Kvitebjørn, og ”de” alle som var ansatt på/av Saipem.

Maten var tydelig et viktig tema. Kjøkkenpersonalet på Saipem var i hovedsak italiensk, og det ble servert mye pasta i ulike varianter. Mens vi var godt fornøyd med pasta og espresso, ville de fleste andre ha norsk mat og vanlig kaffe. Så da det kom ut en svensk kokk, som sørget for kjøttkaker og fårrikål, steg stemningen betraktelig. Også den hierarkiske organiseringen av personalet på Saipem ble godt lagt merke til, og sett som motsetningen til organisering i norske organisasjoner, der likhet er en viktig verdi. Et synlig eksempel fra kantinen var det eneste bordet i lokalet med fin duk og egen kelner: her hadde de øverste lederne på Saipem fast plass. Prosjektet hadde også sin egen ”konge på haugen”: kranføreren på Saipem var tillagt høy status, og ble sett på som en mann man ikke skulle tulle med.

Sikkerhetskultur var et annet viktig aspekt som ble fremhevet når det var snakk om ”oss” og ”de”. Oppfatningen var klart at de Saipem-ansatte hadde en helt annen og atskillig dårligere sikkerhetskultur enn de selv. Blant annet ble det snakket mye om de Saipem-ansatte som jobbet på stillas; cowboyene. Her gikk det i stillaser som ikke var sikret tilstrekkelig, og at en ikke burde gå i nærheten av eller under stillaset på grunn av faren for å få verktøy i hodet. ”Oss” og ”de”-tenkningen fikk også helt konkret, fysisk uttrykk i et skille mellom personalgruppene, de holdt seg stort sett hver for seg. På Kvitebjørn var det laget til et telt som fungerte som pause-, kaffi- og røykerom, til tider tett befolket. Teltet var delt i to, atskilt på midten av en ”vegg” (teltduk). Uten at det var tenkt slik på forhånd ble de to rommene til en Kvitebjørn/Statoil-avdeling, og en Saipem-avdeling. Også i fritidsrommene ombord på Saipem var personalet delt på denne måten.

(3) Hav og himmel

Offshoreinstallasjoner som Kvitebjørn kan vi se som en form for totale institusjoner, isolert fra virkeligheten utenfor og den vanlige hverdagen på land. Kanskje blir det nettopp derfor viktig for de som jobber offshore å ha visse ting rundt seg som kan minne om det vanlige livet de har på land: mors kjøttkaker, nyheter på TV, god kaffi, norske aviser, drøs med kjente. I en hverdag som består av jobb og stort sett bare det, blir det ekstra viktig med noen faste holdepunkter som kan minne om den vanlige fritiden.

Men det viktigste er jobben: ”det er derfor vi er her ute”. I en hook-up-fase er det aktivitet døgnet rundt, og fokus er på å få jobbene gjort og holde frister. På Kvitebjørn-prosjektet var det mange med erfaring fra tidligere hook-up-prosjekter, noe som var med på å gi de ansatte og prosjektet ekstra energi og trygghet rundt hva som skulle gjøres og hvordan. Flere snakket om hvor fornøyd de var med denne hook-up-en i forhold til andre de hadde vært med på. Planleggingen var tydeligvis godt gjennomført og prosjektet hadde bedre rammer sammenlignet med for eksempel Ringhorn.

I denne fasen ser vi hvordan folk engasjerer seg og mobiliserer lagånd og medmenneskelighet i forhold til prosjektet og de ansatte de jobber sammen med. Også familiebetegnelsen dukker opp igjen, mange kjente hverandre godt fra før og hadde jobbet sammen på tidligere hook-up'er. Samtidig var de ABB-ansatte opptatt av å integrere nye/personell fra underleverandører i miljøet, alle jobber for Statoil og er sammen om prosjektet. Dette bekreftes av de som jobber for ulike underleverandører, de føler seg inkludert og som en del av miljøet.

Dilemmaer:

I den praktiske jobbhverdagen i hook-up-fasen blir det ikke alltid like lett å kombinere sikkerhet og arbeid. De fleste vil si at sikkerhet har førsteprioritet når de gjør en jobb, samtidig blir overtid mye brukt i en slik hektisk fase. De vi snakket med på Kvitebjørn var generelt positive til å jobbe overtid, og jobbet overtid så mye som mulig. Holdningen synes å være at når en først er offshore, og med på en hook-up, er det like greit å jobbe så mye en kan. Overtidsjobbing gir også mer penger.

Et annet utsagn som mange ville si seg enige i er at en skal alltid ta seg tid til å jobbe sikkert. Her viser det seg likevel å være et misforhold mellom idealer og det man sier, og hva som faktisk skjer. Innbakt i selve prosjektorganiseringen står milepæler med tidsfrister sentralt, og den praktiske jobbhverdagen preges av at en ønsker å overholde fristene, også fordi det ofte knyttes bonuser til disse. Feltarbeidet viste også at ansatte tar snarveier: ikke fordi de er onde eller dumme, og heller ikke fordi de ikke bryr seg om eller tar hensyn til HMS-aspektet. Ut fra situasjonen kan akkurat den snarveien som en kanskje også har tatt så mange ganger før, virke som det mest fornuftige å gjøre der og da.

(4) Oppsummering

Ut fra feltarbeid og intervjuer i hook-up'en av Kvitebjørn så vi igjen hvordan fleksibiliteten blir både en styrke og en svakhet. Fleksible medarbeidere som har fokus på å få jobbene gjort og holde tidsfrister gir en robust og tilpasningsdyktig organisasjon. Samtidig betaler de ansatte en pris for å stille opp på denne måten: de mister mye av muligheten til forutsigbarhet og planlegging av egen tid (arbeidstid – fritid). Vi fikk også høre at ABB hadde en svært operativ jungeltelegraf, det var en utbredt praksis å sette merkelapper på folk ut fra om de var dugende i jobben eller ikke – og når en først hadde fått en karakteristikk var den ikke lett å bli kvitt. ABB som virksomhet har likevel et positivt rykte: sett utenfra har ABB, Haugesund et godt navn, og fremstår som en av de beste.

4 Oppsummering og anbefalinger

Til slutt gjør vi en oppsummering av de viktigste resultatene fra kulturkartleggingen. På bakgrunn av analyser av både kvalitative og kvantitative data, lager vi en kulturbeskrivelse av de trekk vi mener kjennetegner HMS-kulturen i ABB OS. Kulturbeskrivelsen er delt inn i grønne og røde områder eller trekk ved kulturen. De grønne regnes som konstruktive og sterke sider ved kulturen, de røde representerer områder der vi mener selskapet har potensiale for forbedring. Når det gjelder de grønne områdene, vil man også kunne finne at medaljen har en bakside.

4.1 Hovedresultater RNNS

ABB står for 97 av totalt 3310 respondenter i datamaterialet og utgjør derfor en liten prosent av totalen. 97 respondenter er likevel innenfor det antallet hvor vi finner det naturlig å foreta representative statistiske beregninger.

HMS-kultur

På bakgrunn av veldokumenterte statistiske metoder, har vi utviklet seks indikatorer som måler ulike dimensjoner ved selskapenes HMS-kultur. I analysene utkrystalliserer det seg 6 faktorer som vi har gitt følgende navn:

- Mangel på kommunikasjon og bevissthet
- Fokus og engasjement
- Farlige tendenser
- Sikkerhetsfremmende atferd
- Informasjon
- Rammvilkår

Resultatene for ABB på disse spørsmålene ligger nært opp til resten av sokkelen. Vi finner ingen signifikante forskjeller for noen av faktorene, men det er allikevel grunn til å utheve noen trender som mer positive enn andre og omvendt. Viktigere enn å sammenlikne seg selv med andre, blir det å rette oppmerksomheten mot forbedringsområder i eget hus. Vi kan derfor ikke konkludere med at ABB verken er bedre eller dårligere enn resten av sokkelen på noen av faktorene.

Av de mer bekymringsfulle trendene ønsker vi å framheve resultatene på faktorene ”Mangel på kommunikasjon og bevissthet”, ”Farlige tendenser” og ”Informasjon”. Under hver av faktorene henter vi fram resultatene på noen enkeltspørsmål:

Mangel på kommunikasjon og bevissthet:

Denne faktoren handler blant annet om de ansatte og ledelsens holdning til sikkerhetsregler.

- En stor del av de ansatte føler seg presset til å arbeide på måter som truer sikkerheten (42%)
- 37% bryter til tider sikkerhetsregler for å få jobben fort unna”.
- 37% opplever det som ubehagelig å påpeke brudd på sikkerhetsreglene.
- Neste en tredjedel av de ansatte (29%) mener at man kan lett bli oppfattet som en krangleveren person dersom man påpeker farlige forhold og at det karrieremessig kan være en ulempe å være for opptatt av HMS.
- En like stor andel (30%) diskuterer helst ikke HMS-forhold med sin nærmeste leder.
- 31% mener at kommunikasjonssvikt mellom en selv og ens kolleger svikter på en slik måte at det kan oppstå farlige situasjoner.
- 37% rapporterer at de ikke deltar aktivt på sikkerhetsmøter.

Farlige tendenser:

Her fokuseres det på atferd og holdninger, både blant ledelsen og ansatte, som over tid kan føre til større ulykker.

Denne faktoren består også av negative utsagn og her må det sies at resultatene for både ABB og resterende sokkel er dårlige:

- 45 % arbeider selv om de egentlig er for trøtte.
- 60% mener at mangelfullt vedlikehold har ført til dårligere sikkerhet.
- 34% er helt eller delvis enige i at rapporter om ulykker eller farlige situasjoner blir ofte ’pyntet på’.

Fokus og engasjement:

Faktoren handler om selskapets overordnede HMS-fokus, organisasjonens engasjement, håndtering av tilbakemeldinger vedrørende HMS, og forbedringsevne. Generelt viser

faktoren positive resultater, både for ABB og for resterende sokkel. Faktor inneholder positive utsagn.

- 91% mener at risikofylte arbeidsoperasjoner blir nøye gjennomgått før de påbegynnes.
- 83% er helt eller delvis enige i at de kan påvirke HMS-forholdene på sin arbeidsplass.
- 89% opplever at selskapet tar HMS alvorlig.
- 76% er helt eller delvis enige at deres leder er engasjert i HMS-arbeidet på installasjonen.
- 74% er helt eller delvis enige i at ”Innspill fra verneombudene blir tatt seriøst av ledelsen”.
- Det er noe urovekkende at kun 74% av de ansatte mener at innspill fra verneombudene blir tatt seriøst av ledelsen.
- Det er også grunn til å spørre seg om hvorfor 24% av de ansatte mener at lederne ikke er engasjert i HMS-arbeidet på installasjonen.

Sikkerhetsfremmende atferd:

Denne faktoren tar for seg hvordan sikkerhet konkret blir ivaretatt av de ansatte under ulike arbeidsoperasjoner.

Resultatene i sin helhet er relativt gode for både ABB og resterende sokkel på denne faktoren. Forskjellen er heller ikke her statistisk signifikant.

- 99% benytter påbudt personlig verneutstyr.
- 85% sier at de ville stoppet arbeidet dersom de mente det kunne være farlig for en selv eller andre å fortsette.
- Ingen er uenige i utsagnene ”Jeg melder fra dersom jeg ser farlige situasjoner” og ”Sikkerhet har første prioritet når jeg gjør jobben min”.

Informasjon:

Denne faktoren omhandler informasjonsrutiner i og styring av HMS-kulturen.

- 90% mener at de har fått tilstrekkelig sikkerhetsopplæring.
- Kun 70% er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg vet alltid hvem i organisasjonen jeg skal rapportere til”.
- Kun 7% er helt enige i utsagnet ”Jeg synes det er lett å finne fram i styrende dokumenter (krav og prosedyrer)” – 45% er helt eller delvis uenige i dette. Dette er dårligere resultater enn for resten av sokkelen.

Rammevilkår:

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

90% av de ansatte er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg har den nødvendige kompetansen til å utføre min jobb på en sikker måte”.

I neste del oppsummerer vi i 14 punkter de viktigste trekkene vi mener karakteriserer den HMS kulturen vi har funnet i ABB OS – V&M

4.2 Kulturbeskrivelse – vesentlige trekk ved HMS-kulturen i ABB OS

Kulturen i ABB OS kan beskrives ut fra følgende kjennetegn:

Fleksibilitet

Handlekraft

Integrerende

Likhet og rettferdighet

Tilpasningsdyktige

Selskapet tar HMS alvorlig

Opplever mulighet for egen påvirkning av HMS

Operativ ”jungeltelegraf”

Nomadetilværelse

Rapporteringslinjer i organisasjonen – prosjektene

Forholdet mellom basis- og prosjektorganisasjon (”Sidevognseffekten”)

Dilemmaer

Utroverdige rapporteringssystemer

Vurderer egen atferd som sikker – stoler i mindre grad på kollegaen

Fleksibilitet

Mange av de ansatte har en sterk tilhørighet til arbeidet sitt og det nære kollegafellesskapet. Mange av dem vektlegger verdien i det å være fleksibel både med tanke på arbeidsoppgaver, skiftordninger og det å arbeide på land eller offshore. De fleste opplever også selskapet som å inneha en ekstremt fleksibel profil. Selskapet framstår som sterkt og tilpasningsdyktig utad, og forventer også en liknende innstilling

fra sine ansatte internt. Problemene oppstår for enkeltpersoner når fleksibiliteten går på bekostning av deres egne behov enten disse er forankret i arbeids- eller privatlivet.

Mange tilskriver fleksibiliteten årsaken til selskapets suksess og dagens gode prosjektsituasjon. Fleksibiliteten kan imidlertid vippe over i det selvdestruktive og selvutslettende på personnivå ved at folk presser seg for langt eller ved at for eksempel prioritering av tid blir et individuelt ansvar. Folk er opptatt av å tilpasse seg bedriftens eller markedets utfordringer og krav for å overleve. Denne tenkningen syntes å være sterkt forankret i den enkelte ansatte.

Handlekraft

I den daglige dont er folk opptatt av å få jobben gjort, de fokuserer i liten grad på helse, miljø og sikkerhet i seg selv, men er gode på å gjøre HMS relevant i situasjoner hvor det kreves. Handlekraft og besluttsomhet oppfattes som en styrke ved organisasjonen og de ansatte ser også på seg selv i samme lys. Man kan imidlertid risikere at handlekraften blir for stor og at det kan gå på bekostning av sikkerheten. Skippertakene er demonstrerende i så måte. Man kan risikere at folk står på til de stuper. Disse sammenhengene er komplekse og rommer mer enn selskapet selv. Dette handler også om hvilke forventninger og rammer ABB får fra sine kunder.

Integrerende

Arbeidsmiljøet og kollegafellesskapet ble av mange framhevet som svært godt! Mange tilskrev dette en opplevelse av å være inkludert i det gode selskap. Dette gjaldt også ansatte fra underleverandørene. Folk opplever å bli tatt inn i varmen – både internt og eksternt.

Likhet og rettferdighet

Likhet er en verdi som settes høyt. Dette gjaldt både internt i selskapet og ut mot andre underleverandører. Folk skulle behandles rettferdig og likt. De samme reglene skulle gjelde for alle – også for ledere på alle nivåer. Mange framhevet viktigheten av nettopp dette. Ledere må framstå som gode eksempler og vise – ikke bare i ord, men også i handling, at de tar HMS alvorlig. Her ser selskapet ut til å ha en utfordring. Resultatene fra sokkelen viser at kun 75% av de ansatte mener at ledelsen på installasjonen tar HMS-arbeidet alvorlig.

Tilpasningsdyktige

Skifte av roller og hatter i løpet av et prosjekt, oppleves som oftest uproblematisk. Man kan imidlertid havne i situasjoner hvor man kan havne i lojalitetskonflikter. Til tider har man på seg kundens hatt og fungerer som innleid i perioder av prosjektet. I slike roller vil man kunne oppleve å måtte ta stilling til hvilken ”side” man skal velge å stå på.

Et selskap som tar HMS alvorlig

Resultatene fra RNNS og våre inntrykk fra intervjuer viser at de ansatte mener at selskapet tar HMS alvorlig. De setter også stor pris på at det legges ressurser i å ”holde nullen”. De opplever det også som viktig at selskapet framstår som en troverdig aktør utad, overfor kunder og resten av samfunnet.

Opplever mulighet for å ha en egen påvirkning på HMS

83% av ansatte i ABB OS er helt eller delvis enige i utsagnet ”Jeg kan påvirke HMS-forholdene på min arbeidsplass”. Dette tyder på en forholdsvis sterk opplevelse av egen mulighet for å påvirke HMS-forholdene på arbeidsplassen sin, noe som selvfølgelig er positivt.

Operativ jungeltelegraf

En side ved kulturen enkelte mislikte, var en til tider *for* operativ jungeltelegraf. Jungeltelegrafen kan ha både positive og negative trekk, men det kan være vanskelig å kvitte seg med stempelet ”udugelig” når man først har fått det på seg.

Nomadetilværelsens utfordringer

Vekslingen mellom arbeid på land og offshore, ulike prosjekter og arbeid rettet mot ulike kunder gir utfordringer på ulike områder: håndtering av store mengder informasjon og innsikt i og oppfølging av selskapsinterne systemer, rutiner og regler.

Rapporteringslinjer i organisasjonen - prosjektene

Fra RNNS: 18% av de ansatte i ABB OS er helt/delvis uenige i utsagnet om at ”Jeg vet alltid hvem i organisasjonen jeg skal rapporterer til” – mot 14% på resten av sokkelen. Dette antar vi handler om at prosjektorganisasjonene offshore er mer komplekse enn de på land, men henger nok også sammen med at prosjektene, kundene og deres organisasjoner er forskjellige. Denne trenden har vi ikke sjekket ut på land, men antar at dette er en særegen problemstilling for de offshore.

Forholdet mellom basis- og prosjektorganisasjon (”Sidevognseffekten”)

Selskapets HMS avdeling og folk strever med å lage gode og operative koblinger til prosjektene. Dette kan føre til at helse, miljø og sikkerhetsarbeidet får en noe ”påklistret” funksjon og oppleves som et vedheng til arbeidet.

Dilemmaer

De ansatte opplever dilemmaer knyttet til det å håndtere problemstillinger/dilemmaer hvor produksjon og HMS skal veies mot hverandre. Dette er de imidlertid ikke alene om. Ansatte på resten av sokkelen rapporterer det samme.

Lite troverdige rapporteringssystemer

Resultatene fra RNNS og intervjuene bekrefter våre inntrykk av at en stor del av de ansatte opplever deler av skadestatistikken som lite troverdig. Det er en ganske urovekkende trend at 34% av de ansatte mener at rapporter om ulykker eller farlige situasjoner ofte blir ’pyntet på’.

Vurderer egen atferd som sikker – stoler i mindre grad på kollegaen

En generell trend fra RNNS: ansatte vurderer sin egen atferd som sikrere enn kollegaens. Her er ikke ABB noe mer spesielle enn andre. Dette er et generelt (og kanskje menneskelig) trekk. Du har bedre innsikt i og oversikt over dine egne vurderinger enn andres. Målet må være å bygge opp denne tilliten i organisasjonen.

5 Veien videre

Kulturbeskrivelsen og de sentrale kulturtrekk herfra danner utgangspunkt for utvikling av en visjon, verdier og strategi for ABBs videre arbeid med HMS-kultur. Verdiene handlekraftig, inkluderende, fleksibel og troverdig oppsummerer de mest sentrale positive trekk ved HMS-kulturen, og er verdt å ta med seg og bygge videre på i arbeidet med å utvikle og styrke en sunn HMS-kultur. Verdiene sammen med en visjon for HMS-arbeidet står sentralt i et kulturprogram som er under utvikling, der disse også danner grunnlag for arbeid med å utvikle strategier for videre arbeid med HMS-kultur. I forhold til verdiene blir balanse sentralt; å balansere fleksibiliteten mot ikke å tøye seg for langt, hvordan være handlekraftig, men ikke så handlekraftige at de blir selvdestruktive osv. I bunnen og fundamentet for visjonen og verdiene, ligger et balansert forhold mellom HMS og verdiskapingen i selskapet.

Videre arbeider vi med utviklingen av et kulturprogram, hvor visjon, verdier og strategi utgjør overbygningen. Gjennom å trekke fram de seks mest sentrale områdene for HMS-kulturen, legges grunnlaget for viktigheten av HMS. Områdene er helse, lagånd, produksjon, regler og krav (lovverk, prosedyrer, arbeidsbeskrivelser), renomme, og ytre miljø.

Selve kulturprogrammet vil bli gjennomført som heldags-samlinger med ulike grupper ansatte i bedriften. Det kan også være aktuelt å utvikle en kortversjon av dette programmet. Gjennom kulturtrening i form av refleksjon og drøftinger rundt implikasjoner og positive og negative sider de ansattes arbeidshverdag, vil samlingene ha fokus på hvordan arbeide med ulike typer forbedringsområder i egen HMS-kultur. I denne jobbingen ser vi for oss at det må jobbes på tre ulike nivå: Meg selv (personlig ansvarstaking), kollegafellesskapet (hva vi gjør sammen) og selskapet. Vi holder også døren oppe for at lederskap kan bli et sentralt nivå å arbeide ut i fra.

Kulturprogrammet skal ferdigstilles i løpet av høsten 2003. Fra januar starter styrkeprøven – å arbeide med å forankre programmet og forbedringsområder i selskapet.

Vedlegg

INTERVJUGUIDE HMS KULTUR – VÅREN 2003

Fortell litt om hva prosjektet handler om og hvordan intervjuet inngår i denne sammenheng. Fortell først om deg selv og din motivasjon for å snakke med vedkommende.

- Alder
- Rolle som tillitsvalgt/verneombud etc.
- Tid ansatt i organisasjonen. Be informanten om å beskrive sin plass i organisasjonen og si litt om sine viktigste arbeidsoppgaver. Formell utdanning/kurs/etterutdanning
- *Stilling*. Yrkeskarriere/muligheter/begrensninger når det gjelder karriereutvikling
- Annen type relevant arbeidserfaring? Fra tidligere arbeidsgivere eller tidligere arbeidsperioder i samme firma.
- Hvor jobber han/hun mest? Offshore/onshore? På eget kontor/utestasjonert/ eller ute på site.
- Basert på at en ikke intervjuer alle, kan en også oppfordre den en intervjuer om å dele inntrykk den personen har av hvordan han/hun oppfatter andres situasjon.

ARBEIDSDAGEN OG TYPE ARBEID

- Hvordan ser arbeidsdagen din ut? For eks. i går, i dag?
- Er dagene mye like? Forskjeller på dagene? Hvordan arter forskjellene seg? Hva foretrekker du?
- Forskjeller på land – offshore? På eget kontor/utestasjonert/ eller ute på site.
- Type arbeidsoppgaver/-aktiviteter du gjør mest av?
- Hvilke oppgaver regner du som rutinearbeid? Hvilke er de letteste? Hva slags oppgaver er mest krevende? Hva liker du best?
- Vil du si du gjør mye krevende arbeid? Krevende – på hvilken måte /hva gjør at du vil kalle det krevende?
- Arbeid du gjør som er spesielt farlig/risikobeton? På hvilken måte? Noen gang opplevd noe – deg el kolleger? El hørt om andre som har opplevd noe?
- Belastende arbeid – fysisk eller psykisk – du eller andre? Hvordan? Helseplager?
- Forskjell belastninger på land – offshore? På eget kontor/utestasjonert/ eller ute på site.
- Har du spennende arbeidsoppgaver? Hvis ikke; er det noe du kan gjøre med det?

SAMARBEID

- Jobber du mest alene eller sammen med andre?
- Jobber du sammen med mange andre? Stort sett de samme folkene? Hvem jobber du mest med?
- Variasjon fra prosjekt til prosjekt?
- Hvordan fordeler dere oppgaver?
- Noen du trives bedre sammen med enn andre (personer/miljøer)?
- Hva mener du er avgjørende for om et arbeidslag skal fungere godt?
- Spesielle utfordringer med å jobbe sammen i et lag? Farer? Eksempler?
- Er dere flinke til å gjøre hverandre gode eller tenker hver og en på sitt, meg selv og mine oppgaver?
- Blir arbeidet ditt verdsatt, får du tilbakemeldinger fra kollegaer på det arbeidet du utfører?

ARBEIDSORGANISERING

- Turnus/skiftordninger/søvn
- Trøtthet/søvn/overtid etc.
- Planlegger du selv de arbeidsoperasjoner du skal gjøre? Hvordan foregår planleggingen av en arbeidsoperasjon – eks.?
- Er du med på å organisere/planlegg andres arbeidsoperasjoner? Hvordan integrerer du HMS-aspektet i dette arbeidet (tegninger, metoder, planer)?
- Har du mulighet til å påvirke det som gjelder din og andres arbeidssituasjon - både når det gjelder HMS og andre ting ?
- Har du nok å gjøre, hvordan svinger dette, hva er tunge/lettere perioder og hva er det som avgjør dette?
- Frykt for permitteringer, tap av arbeid? (Kontraktsforhold – ikke aktuelt).

ARBEIDSMILJØ

- Trives du på jobb? Når/i hvilke situasjoner trives du best? Når trives du minst?
- Ser du noen form for mistrivsel? Manglende engasjement ? Hva kan det skyldes? Hva kan det føre til ?
- Stress – i hvilke situasjoner? Er stress et arbeidsmiljøproblem? Her?
- Hva kjennetegner ditt arbeidsmiljø?
- Hvordan vil du beskrive dine kollegaers relasjoner/forhold til hverandre? (Åpne, lukkede, misunnelse, konkurranse, positive, står på, passer på hverandre etc.)
- Er dine kolleger opptatt av HMS? Hvordan merkes det? Hva med deg?

- Er det noen forhold ved det fysiske arbeidsmiljøet du vil framheve som gode/dårlige? Hvor ligger forbedringspotensiale
- Miljøskapende aktiviteter? Deltar du?
- Hvordan vurderer du din egen rolle i arbeidsmiljøet – hvordan påvirker du? Har du muligheter til å påvirke?

TILHØRIGHET/BEDRIFTSIDENTITET

- Hvordan vil du beskrive din tilhørighet til bedriften er ? Har den endret seg over tid ? Hva er eventuelt årsaken til dette ?
- Er det forskjeller mellom ABB-ansatte og andre (innleide/underleverandører/kunder) når det gjelder HMS ?
- Er det forskjeller mellom ulike sektorer/avdelinger innen ABB (på verkstedet/på andre anlegg/offshore) når det gjelder HMS?
- Opplever du at ansatte med ulik nasjonal/kulturell bakgrunn har en annet syn/fokus på HMS ? Dersom du opplever en forskjell her ? hva vil du si at den består i ?

LEDELSE

- Har du selv lederansvar?
- Har du kontakt med ledelsen – hvordan vil du beskrive denne?
- Er din arbeidsleder opptatt av HMS? Hvordan merker du det?
- Er ledelsen generelt – på ulike nivå i organisasjonen – opptatt av HMS? Hvordan virker det inn på din arbeidssituasjon/arbeidsdag?
- Er bedriftens målsetninger og utfordringer viktige for deg? På hvilken måte?
- Tilbakemelding - opplever du at du får nødvendig tilbakemelding fra din leder positiv/negativ. Dersom den er negativ - blir denne fremført på en slik måte at den fører til at den fører til å du endrer deg ?

KOMPETANSE

- Opplever du at din kompetanse er tilstrekkelig for de oppgavene du skal håndtere i det daglige? Hva gjør du hvis dette ikke er tilfelle?
- Har du deltatt i kurs/opplæring mens du har jobbet her? Mye, lite?
- Hvilke typer opplæring?
- Hva var det siste kurset du var på? Nyttig?
- Opplæring HMS? Nyttig?

SIKKERHET

- Er du selv pålagt noen beredskapsfunksjon ?
- Sikkerhetsmøter og vernerunder. Hvordan gjennomføres de, temaer etc., hvor meningsfulle er de, hva kunne/burde vært annerledes? Vet du hvem som er ”ditt” verneombud ?
- Kjennskap til og bruk av arbeidsprosedyrer, lett/vanskelig å finne fram, hvor nyttige er de etc.
- Systemet for RUH-rapportering, læringspotensiale og erfaringsoverføring?
- Har du noen formening om det å ha en nullskadefilosofi? Hvordan fungerer dette i din hverdag?
- Er det ofte koblet bonusordninger til prosjekter du er med i? I tilfelle; hvordan synes du dette fungerer?
- Ser du i ditt daglige arbeid noen ganger farlige forhold ? Hvordan forholder du deg til dette/tar det opp ? Aktuelle forhold på kontor kan være brannfarlige forhold, generell orden, rømningsveier osv.

ANNET - UTFORDRINGER DU MENER ER VIKTIGE Å TA TAK I FOR Å BEDRE DIN EGEN OG DINE KOLLEGERES HMS KULTUR

- Hvordan vil du vurdere ditt personlige engasjement og innsats relatert til HMS.

Samlinger på HMS KULTUR – 2002 - 2003

Åpningsseminar 21. og 22.november 2002

Mål med samlingen

Gjennom innlegg og gruppearbeid :

Gi prosjektet en ”kick off” i ABB. Samle ansatte fra ulike deler av organisasjonen. Viktig å avklare i prosjektet:

Klargjøre hva mener vi med HMS i prosjektet.

Hvilke sider ved Helse, Miljø og sikkerhet er det vi ønsker å jobbe med?

Klargjøre hva er kultur?

Hvordan kan vi forstå kulturbegrepet, og på hvilken måte gir ulike forståelsesperspektiver ulike måter å jobbe med kultur på?

Lage grunnlag for å utarbeide synlige og overordnede mål for prosjektet.

Seminar 21.november

Tidspunkt	Tema	Ved
09.00 - 09.05	- Åpning	Anfinn Økland
09.05 - 09.30	- Presentasjon av prosjektet, problemstillinger og aktiviteter	R. L. Sjursen
09.30 - 10.30	- Resultater Risikonivå - ABB sammenliknet med andre aktører på norsk sokkel	J. E. Skaftun (RF)
10.30 - 10.45	- Pause	
10.45 - 12.15	- Hydro sitt arbeid med HMS kultur?	S. Stellberg (NH)
12.15 - 12.45	- Lunsj	
12.45 - 13.45	- Hva er HMS? Hva er kultur? Hva vil vi jobbe med? Innledning til gruppearbeid	J. E. Skaftun (RF)
13.45 - 14.00	- Pause	
14.00 - 15.15	- Gruppearbeid	Gruppene
15.15 - 15.30	- Oppsummering og veien videre	RF/ABB
15.30 - 17.00	- Samling med deltakere som skal delta på workshop 22.11.02	

**ARBEIDSFORM OG STRUKTUR**

Totalt ca. 35 inviterte til samlingen dag 1.

Grunnlag for utvelgelse:

Sentrale beslutningstakere

Direkte involverte i dagens HMS arbeid

Favne hele M&M

De fremmøtte vil som grunnlag for gruppearbeidet får innføring i :

Bakgrunn for prosjektet

Dagens status i OS opp mot andre

Innspill fra en sentral kunde (Hydro) i deres arbeid med HMS kultur

Overordnet innføring i områdene HMS og kultur

Gruppearbeidet gjennomføres i fem grupper med lik oppgave.

I disse gruppene utnevnes på forhånd leder og sekretær. Disse vil føre videre gruppens innspill i samlingen på dag 2. (Total 10 personer)

På dag to deles deltakerne i to grupper. Se forslag til oppgaver.

Resultatene fra dag 2 summeres opp av prosjektgruppen og forelegges styringsgruppen for beslutning i eget møte (Styringsdokumenter)

GRUPPEOPPGAVE 1

Målet sier : Ingen aktiviteter skal gå på akkord med sikkerhet for mennesker og miljø.

1. Innen hvilke felt/områder (innen HMS) har vi de største utfordringene for å nå dette målet ?

(Maks 3)

- Onshore/offshore
- Område/felt innen HMS

(Kom gjerne med eksempler som illustrerer)

2. Hva er det i vår ”kultur” som dere mener er de viktigste årsakene til at vi har utfordringer på det som er satt opp i punkt 1.

SAMLING DAG 2 - 22.NOVEMBER

Konkludere dag 1

Hvilke sider ved Helse, Miljø og sikkerhet er det vi ønsker å jobbe med?

Hvilket forståelsesperspektiv skal vi velge, og hvordan skal vi jobbe med vår kultur ?

Hva er visjonen for prosjektet ? Utarbeid forslag

Utarbeide forslag til synlige og overordnede mål for prosjektet.

Hvordan kommer vi fra ord til handling –
Fokus 1. år – Tiltak

Hvordan integrere disse i HMS programmet for 2003

Tidspunkt	Tema	
08.15 08.45	Velkommen Tilbakemelding fra deltakerne hvordan en opplevde dag 1 Introduksjon til gruppeoppgave	
08.45 10:15	Gruppeoppgave 1	
10.15 10.30	Pause	
10.30 11.30	Oppsummering i plenum	
11.30	Lunsj	

12.00		
12.00 12.15	-	Introduksjon av gruppeoppgave 2
12.15 14.00	-	Gruppeoppgave 2
14.00 - 14.15	-	Pause
14.15 15.00	-	Oppsummering av gruppeoppgave og veien videre

GRUPPEOPPGAVE 1 – OPPSUMMERING AV DAG 1

Målet sier : Ingen aktiviteter skal gå på akkord med sikkerhet for mennesker og miljø.

1. Innen hvilke felt/områder (innen HMS) har vi samlet de største utfordringene for å nå dette målet ?
2. Hva er det i vår ”kultur” som dere mener, basert på arbeidet dag 1, er de viktigste årsakene til at vi har de utfordringer som er satt opp i punkt 1.

Gruppe 1 – oppgave 1

- **Oppgave 1 – utfordrende områder**
- For korte tidsfrister
- Arbeidstidsbestemmelser – kontraktene
- Stå på/ja kultur – tve-egget sverd: Når det er arbeid, jobber man
- Operatør – kontraktorer
- Kvalifisert ledelse
- Egen ABB visjon – forståelig og oppnåelig
- Manglende eierskap og involvering
- Holdninger til HMS
- Kulturbygging
- Målsettinger – eierskap, måloppnåelse
- Forholdet mellom ”liv og lære”. Rammer, politikk, virkelighet

Gruppe 1 – oppgave 2

- **Kultur**
- Manglende kultur – subkulturer
- Konservative – noen er mer enn andre
- Mangel på identitet
- Mangel på eget ansvar
- Oppleve at HMS blir prioritert – blir tatt på alvor – ikke bare ord
- God trivsel
- Konflikt mellom produksjon og HMS
- Manglende vilje til å prioritere kultur og holdningsledelse
- Synlig og troverdig ledelse – fra toppen og nedover (toppleidelse, andre ledere, formenn etc.)

Oppsummering av gruppearb. gruppe 2

Målet sier: Ingen aktiviteter skal gå på akkord med sikkerhet for mennesker og miljø.

Innen hvilke felt/områder (innforbi HMS)har vi de største utfordringene for å nå ovennevnte mål.

1) Rammebetingelser som leverandørindustrien i dag sliter med innebærer/medfører :

1. For korte tidsfrister
2. Press på personell
3. Arbeidstidsbestemmelser brytes
4. I sum utgjør dette at vi får en
stresset gjennomføring som opplagt innebærer en sikkerhetsrisiko.

Få bedre rammebetingelser er en av de største utfordringene vi har framover.

Eksempel: Kvitebjørn / Stillaser – Ikke tid til godkjenning før bruk.

2) Arbeidsmiljø.

1. Støy (Offshore) Mange aktiviteter foregår i områder med høyt støynivå.
2. Støy og støv (Onshore) Røyk / støvplager og tildels mye støy I hallene.

Innen hvilke felt/områder (innforbi HMS)har vi de største utfordringene for å nå dette målet ?

2b) Manglende vilje til omstilling/endringer.

Kullstiftfuging er et eksempel.

I steden for å endre på arbeidsprosesser fortsetter en med å bruke metoden med kullstiftfuging.

2c) Holdningsendringer

Endre holdning til enkelte av lederene våre. Fortsatt er det enkelte som har feil adferd og holdning mht. HMS. “Vender det blinde øye til” Gjør narr av sikkerhetsarbeid osv.

Tiltak på kort sikt Utarbeide standardiserte sjekklister for sikkerhetsledelse

Adferdstrening på lang sikt. Synlig ledelse på arbeidsplassen.

Etablere og implementere kjøreregler for konsekvenskultur

Innen hvilke felt/områder (innforbi HMS)har vi de største utfordringene for å nå dette målet ?

- Egen overordnet ABB visjon som inkluderer etiske kjøreregler og verdier
- Opplæring
- Bedre oppfølging av Ruh-rapporter
tilknyttet aktiviteter som krever investeringer.
- Innføre konsekvenskultur Rettferdighet.

Spørsmål 2

- Mangler felles kultur
- Jobbe med holdninger innen HMS

PLENUM DAG 2 – TRE PUNKTER

Visjon for prosjektet – visjon for ABB på HMS – to forskjellige ting – fra visjon til virkelighet

Felles HMS kultur – HVM – UMOE – ABB – nå salg igjen, hvordan mulig?

1. Tidspress (rammebetingelser)
2. Ansvarliggjøring på alle nivå – HMS
3. Samsvar mellom liv og lære

Gruppeoppgave 2 – 22.11.2002 - Veien videre

1. Hva bør visjonen være for prosjektet ? Utarbeid forslag
2. Utarbeide forslag til synlige og overordnede mål for prosjektet.
3. Hvordan kommer vi fra ord til handling – Fokus 1. år – Forslag til tiltak
Hvordan integrere disse i HMS programmet for 2003

Oppgave 2 – gruppe 1

- Visjon
 - ”Sikkerhet i en bevisst kultur”
 - ”Vi jobber trygt, vi kan det vi gjør, vi holder det vi lover”
 - ”Vi skal være en leverandør som jobber trygt, holder det vi lover og kan det vi gjør”
 - Helse, miljø og sikkerhet og velferd skal gjennom ord og handling være en synlig bærebjelke i utviklingen av ABB som arbeidsplass og som leverandør til olje og gassindustrien
- Synlige og overordnede mål for prosjektet
 - Ingen aktivitet skal gå på akkord med sikkerhet for mennesker og miljø
 - Forutsigbarhet/det vi kan påvirke
 - Alle trives, har det gøy på jobb og skryter av hverandre
 - Vi er en organisasjon som består av bevisste mennesker som tar personlig ansvar for sine ord og handlinger

Oppgave 2 – gruppe 1

- Aktiviteter – tiltak 2003

- Fokus på RUH – rapportering og oppfølging blir tatt på alvor. Det skal skje noe
- Endre innhold i vernerundene – synlig ledelse
- ”Angripe andre” – syndromet
- Slutt på ”kos med misnøye”.

Forslag til visjon for prosjektet.



VISJON

- Helse-, miljø-, sikkerhet- og velferd skal gjennom ord og handling være en synlig bærebjelke i utviklingen av ABB som arbeidsplass og som leverandør til olje og gass industrien
- Nytenkning (Inovasjon) skal være drivkraften i vår utvikling av HMS-kultur
- Synlig
- Målbart
- Oppnåelig

MÅL

- Vår HMS kultur skal gjøre oss ledende i bransjen
- Være ledende i bransjen innenfor utvikling av god HMS-kultur.
- Kvalitet på produkt og tjenester skal være en naturlig del av vår HMS-kultur
- Være pådriver i utviklingen av HMS hos våre underleverandører og innleiefirmaer.
- God HMS-kultur gir gode resultater

Handlingsplan 2003

Aktiviteter	Tiltak	
Informasjon	Om HMS kulturprosjekt til alle ansatte	
Opplæring	Verdibasert lederopplæring i HMS kultur - adferd	
Kartlegginger	Risikovurdering av arbeidsmiljø Risikonivå (ABB versa andre)	
Måleparametre	Etablere parametre for kulturprosjektet	
Måleparametre	Etablere positive parametere for måling av HMS resultater	



Seminar med HMS avdeling i ABB OS

På seminaret deltok HMS avdelingen for hele ABB OS. Dette innebærer at en totalt hadde i overkant av 20 deltakere fra loaksjonene Haugesund, Bergen, Stavanger, Oslo og Kristiansund



HELSE OG MILJØ FOR SIKKERHETS SKYLD ?
Policy og praksis i ABBs HMS kultur

Et innovasjonsprosjekt

Samling HMS avdelingen ABB OS

15.05.2003





www.rf.no

1

Kjøreplan torsdag 15.05.2003

09.50 - 10.20	Presentasjon av HMS - kultur prosjektet. Introduksjon til gruppeoppgave 1
10.20 - 11.10	Gruppeoppgave 1
11.10 - 11.40	Presentasjon i plenum
11.40 - 12.00	Gruppeoppgave 2
12.00 - 12.30	Lunch
12.30 - 13.15	Gruppeoppgave 2 fortsetter
13.15 - 13.50	Presentasjon i plenum
13.50 - 14.30	Gruppeoppgave 3
14.30 - 14.55	Oppsummerende diskusjon i plenum – forslag til handlingsplaner fra gruppene.
14.55 - 15.00	Konklusjon/veien videre ved Anfinn



2

Gruppeoppgave 1

• Idealtilstanden

- Mange har en forestilling om hva idealtilstanden for bedriften innen HMS er. Dersom en forutsetter at den tilstanden må være synlig for å kunne bevises, hva ville da gode beviser være. Dette er utgangspunktet for den oppgaven dere nå skal i gang med. Selv om nå-situasjonen nok er forskjellig, bør gruppene enes om et felles ideal.
- Konkretiser gjennom å beskrive synlige beviser hva som kjennetegner organisasjonen når den har nådd idealet når det gjelder HMS. Noter ned synlige kjennetegn og adferd som dere forventer å observerer en dag i bedriften nå denne tilstanden er nådd.
- Presentasjon i plenum



24

Gruppeoppgave 2

- a) Basert på forutgående beskrivelse, hva mener dere er realistisk å oppnå av dette i løpet av inneværende år. Vurder dette på en skala i fra 0 til 10. Der 0 er dagens situasjon, og 10 er idealet.

Vurder på skalaen fra 0 til 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Når det realistiske målet for året er nådd, hva vil da kjennetegnene (i form av synlige kjennetegn og adferd som dere forventer å observere) en dag i bedriften ?

- b) Hva må aktørene i prosessen gjøre mer av i konkrete handlinger og kloke grep i forhold til i dag for å oppnå denne tilstanden ?
Eksempler på aktører kan være ledere, ansatte, stab osv.
- Presentasjon i plenum



25

Gruppeoppgave 3

- "Next step" : Hvordan kan vi videreføre dette lokalt (og sentralt). Gruppeoppgave (pr. Lokasjon) - hva gjør vi konkret på vår lokasjon for å realisere det vi kom frem til i oppgave 2.
- Forslag til min. 3 tiltak pr. lokasjon. (Er det noen av disse som burde være sentrale tiltak ?)



26

Søkekonferanse:**Innhold og tema****"Slik ønsker vi fremtiden, og disse områdene må vi satse på for å lykkes"**

Oppgave: Total tid oppgave C. er 1 time 15 minutter	Fremgangsmåte: Les gjennom hele oppgaven Velg ordstyrer, referent og tidspasser.
<p>C1. Beskriv ditt/gruppens drømmebilde når det gjelder hvordan vi sikrer personlig ansvarstakning relatert til HMS i alle ledd? Ta med hvem som er aktører, og hvordan disse er organisert og samhandler. Tenk 5 år fram i tid. Fokuser gjerne på områder gruppen er spesielt interessert i. (Ønskelig fremtid)</p> <p>Total tid på oppgave C1 er 35 minutter.</p>	<p>Tenk selv på oppgaven i 5 minutter. Man frem for ditt indre øye et bilde av hvordan du aller helst ønsker at situasjonen skal være om 5 år. Slipp fantasien løs, se etter muligheter mer enn begrensninger.</p> <p>Skriv stikkord som beskriver ditt drømmebilde på arket.</p> <p>Fortell drømmebildene raskt til hverandre, en etter en, uten diskusjon, men med eventuelle oppklarende spørsmål. Skap sammen et felles drømmebilde. Bygg rundt det alle/de fleste drømmer om, og skap en spennende helhet med trekk fra de enkeltes bilder. Referenten noterer stikkord som beskriver gruppens drømmebilde</p>
<p>C2. Beskriv hvilken fremtid man kan forvente om "man gjør som man hittil har gjort". (passiv fremtid) Legg spesiell vekt på forhold som er forskjellige fra drømmebildet.</p> <p>Total tid på oppgave C2 er 20 minutter.</p>	<p>Tenk selv på oppgaven i 4 minutter. Skriv stikkord på arket som beskriver noe av det passive fremtidsbilde.</p> <p>Fortell stikkord raskt til hverandre, en etter en, uten diskusjon, men med eventuelle oppklarende spørsmål.</p> <p>Beskriv sammen et mulig passivt fremtidsbilde. Ta utgangspunkt i hva hver enkelt har bidratt med. Legg vekt på hva alle/mange mener, og hva en/noen hevder sterkt. Referenten noterer.</p>
<p>C3. Kom frem til inntil 3 satsingsområder, hvor (felles?) ressursinnsats kan bidra til at ønskede ting skjer, eller at forhold ikke inntreffer. (Mest mulig hva man ønsker, og minst mulig hva man frykter.)</p> <p>Total tid på oppgave C3 er 20 minutter.</p>	<p>Tenk selv på deloppgave C3 i 3 minutter, og noter stikkord som beskriver ett eller to satsingsområder på arket.</p> <p>Fortell de mulige satsingsområdene raskt til hverandre.</p> <p>Kom i fellesskap frem til inntil 3 prioriterte forslag til satsingsområder. Undersøk om ulike forslag er to sider ved samme sak, kan kombineres eller på annen måte henger sammen. Referenten noterer.</p>

Overfør gruppens svar på deloppgavene C1, C2 og C3 til ett flippoverark etter mal fra kladdeark.
Forbered en spennende presentasjon for plenum på inntil 5 minutter.
Tiden er knapp, så utnytt den godt. Renskrevet kladdeark leveres sekretariat for referat.

Gruppe nr.: _____
Navn på gruppens medlemmer:
C1. Vårt drømmebilde:
C2. Vårt passive fremtidsbilde:
C3. Våre forslag til satsingsområder:
1)
2)
3)

”Dette er hva vårt satsningsområde innebærer, og disse prosjektene foreslår vi”

<p>Oppgave: Total tid oppgave D. er 60 minutter</p>	<p>Fremgangsmåte: Les raskt gjennom hele oppgaven Velg ordstyrer, referent og tidspasser.</p>
<p>D1. Kom frem til hva satsingsområdet innebærer (hva dere legger i det), og formuler dette som en kortfattet beskrivelse. Tid 15 minutter.</p>	<p>Tenk selv på oppgaven i 4 minutter. Noter stikkord Fortell stikkord raskt til hverandre, en etter en, uten diskusjon, men med eventuelle oppklarende spørsmål. Kom frem til en felles forståelse for hva satsingsområdet innebærer, gjennom en diskusjon basert på det hver og en bidro med. Formuler den felles forståelsen som en kortfattet beskrivelse av satsingsområdet. Referenten noterer.</p>
<p>D2. Foreslå en overordnet målsetning for satsingsområdet. Gi denne en klar og entydig formulering. Tid 10 minutter</p>	<p>Diskuter i fellesskap hva dere ønsker skal oppnås gjennom å sette ressurser inn på satsingsområdet. Formuler en overordnet målsetning som er lett kommuniserbar (salgbar) overfor omverdenen. Referenten noterer.</p>
<p>D3. Kom frem til inntil 3 konkrete prosjektforslag, som enkeltvis og samlet vil bidra til den overordnede målsetning. Tid 20 minutter</p>	<p>Tenk selv på deloppgave D3 i 3 minutter, og noter ned en konkret prosjektidé. Fortell idéene raskt til hverandre, en etter en, uten diskusjon, men ved eventuelle oppklarende spørsmål. Bruk prosjektidéene til å finne inntil 3 prosjektforslag. Vær åpen for koplinger, eller helt nye idéer som kombinasjon av flere forslag. Referenten noterer.</p>
<p>D4. Foreslå mål for hvert av prosjektforslagene, og hvem (personer og/eller organisasjon) som vil være sentrale aktører. Tid 15 minutter</p>	<p>Diskuter deloppgave D4., prosjektforslag for prosjektforslag. Målet skal klart uttrykke hva som forventes oppnådd innen et bestemt tidspunkt, på en slik måte at det er målbar. Sentrale aktører er både de som aktivt må/bør være med i prosjektet, og de som på en eller annen måte må gi det sin tilslutning. Referenten noterer.</p>

Overfør gruppens svar på deloppgavene D1, D2, D3 og D4 til ett flippoverark etter mal fra kladdemark.

Forbered en spennende presentasjon for plenum på inntil 5 minutter.

Tiden er knapp, så utnytt den godt. Renskrevet kladdemark leveres til sekretariat for referat.

Gruppe nr.: _____

Navn på gruppens medlemmer:

D1. Satsingsområde:

Beskrivelse:

D2. Overordnet målsetting:

	Prosjektforslag	Mål	Sentrale aktører
1)			
2)			
3)			

"Slik gjør vi det!"

Oppgave: Total tid oppgave E. er 60 minutter	Fremgangsmåte: Les raskt gjennom hele oppgaven Velg ordstyrer, referent og tidpasser.
E1. Avklar konkret mål for hvert av de prioriterte prosjektene, og sett opp milepæler (når noe skal være oppnådd) for prosjektene. Tid 40 minutter	Start gruppesamling med å diskutere deloppgave E1. Dette arbeidet skal gi en grov beskrivelse av prosjektenes innhold og fremdrift. Benytt "planskjema" under arbeidet. Referenten noterer.
E2. Identifiser sentrale aktører og prosjektansvarlig person for hvert av de prioriterte prosjektene, slik disse nå fremstår. Tid 20 minutter	Diskuter deloppgave E2. Husk at bare personer kan være ansvarlige, og bare når de er forespurt og har sagt ja. Referenten noterer.

Overfør de viktigste resultatene av gruppens arbeid på ett flippoverark.
Renskrevet kladdemark leveres til sekretariat for referat.

Gruppe nr.: _____

Navn på gruppens medlemmer:

E. Beskrivelse av satsingsområde:

Overordnet målsetting:

Prosjektforslag	Mål	Milepæler	Sentrale aktører	Ansvarlig
1)				
2)				
3)				

		Møte- agenda
MØTEDATO	TID	STED
06.06.2003	08.00 - 15.00	Fritidssenteret
MØTEDELTAKERE		
Karl E. Kalleland, Hans R. Pedersen, Jan I. Huse, Kjell O. Spångberg, Thor M. Widvey, Trond Skree, Odd R. Knurvik, Gunnar Talge, Olaf Hovda, John Bjoland, Jan B. Mortensen, Morten Johannessen, Leif P. Scheit, KVO - RAM 0416, Jan Ekberg, KVO – Ekofisk, Jan Falck, Kjell Arne Pollestad.		
SAK		
HMS-SØKEKONFERANSE JUNI 2003		

AGENDA				
Hovedtema :		HMS kulturprosjektet – Hvordan sikrer vi personlig ansvarstakning relatert til HMS i alle ledd		
Tid		Tema	Ansvarlig	
08.00	-	08.30	Historisk utvikling (A)	K. J. Kallevik
08.30	-	09.00	Dagens situasjon med karakteristiske trekk og forklaringer (B)	K. J. Kallevik/ R. L. Sjursen
09.00	-	10.15	Gruppearbeid (C) "Slik ønsker vi fremtiden, og disse områdene må vi satse på for å lykkes"	
10.15	-	10.45	Presentasjon i plenum	
10.45	-	11.00	Pause	
11.00	-	12.00	Gruppearbeid (D) "Dette er hva vårt satsningsområde innebærer, og disse prosjektene foreslår vi"	
12.00	-	12.45	Lunch og telefonpause	
12.45	-	13.30	Presentasjon i plenum Diskusjon, med sikte på å samordne prosjektforslag	A. K. Haugland, Å. Velle, A. Økland, J. I. Huse
13.30	-	14.30	Gruppearbeid (E) - "Slik gjør vi det"	
14.30	-	15.00	Oppsummering - Hvordan følger vi opp (F)	A. K. Haugland, Å. Velle,

				A. Økland, J. I. Huse
--	--	--	--	--------------------------

Møtereferat

Dato / Tid : 15.05.03
Sted : HVM's Fritidssenter
Referent : Karl J. Kallevik
Vår ref. : Anfinn Økland

Deltakere : Ks.-/HMS-stab, ABB OS

Forfall :

Distribusjon : Deltagere

SAK : **Lagsamling Ks.-/HMS.stab 15.05.2003**
Tema "Den ideelle HMS-kultur"

PKT NR.	MØTEREFERAT	VED	AKSJON VED / DATO
1	Innledning Samlingen ble innledet med temaene: <ul style="list-style-type: none">a) Presentasjon av HMS-kultur prosjektetb) Introduksjon til gruppeoppgavene Deltagerene ble delt opp i 2 grupper for gruppearbeid.		

2	<p>Gruppeoppgave 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definer idealtilstanden og hvilke synlige tegn som kan bevise denne tilstanden 2) Konkretiser bevisene ved å definere synlige kjennetegn og adferd som dere forventer blir resultatet av målene <p>GRUPPEBESVARELSE</p> <p>1.1) Besvarelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profilerings - Orden og ryddighet alle steder - Adferd - Lavt sykefravær - "Virkelig bry seg" - Ledelsens "Ekte" engasjement og "Eksempelets makt" - Målbare planer (KPI'er) - Trivsel, godt humør og smil i hverdagen - Trivselfaktorer/helse. - Tydelighet mellom handling og konsekvens <p>1.2) Mål</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensartet standard for profilering av HMS-kultur prosjektet. Resepsjon/sentralbord, fellesareal - Parkeringsplass, ytre fasade, alle inne og utarbeidsplasser - Vise adferd gjennom ord og handling - Lederens oppfølging av sykefravær - Synlig og målrettet ledelse innenfor HMS - Synliggjøre resultater på en måte som alle forstår og kan forholde seg til - Fokus på det "Medmenneskelige" arbeidsmiljø - Blomster. Ut plassering av frukt/grønnsaker - Likhet og rettferdighet for systemet 		
---	---	--	--

3	<p>GRUPPEOPPGAVE 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Hva er realistisk å oppnå i forhold til målene i oppgave1 Vurder dette på en skala fra 0 –10 der 0 er dagens situasjon og 10 er idealet 2) Hva må aktørene i prosessen gjøre mer av for å oppnå disse målene. Eksempler på aktører kan være ledere, ansatte, stab osv. <p>GRUPPEBESVARELSE</p> <p style="text-align: center;">2.1) Måloppnåelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det bør utarbeides en standard profilering av HMS-kultur prosjektet som synliggjør dette mot egne ansatte, kunder og besøkende. Profileringen bør henges opp i respesjoner/ sentralbord, kantiner og fellesarealer Mulig måloppnåelse: 10 - Det må utarbeides ensartede retningslinjer for å sikre en "Høy" standard på orden og ryddighet Mulig måloppnåelse: 6 - Det bør etableres adferdsregler/normer (etikk) som er synlige og målbare, som f.eks.: Rygge inn på parkeringsplassen Alltid holde i rekkverk/gelender når en går i trapper Alltid et høflig smil/tiltale når en henvender seg i resepsjon/sentralbord/vakt eller overordnet Ikke tillatt å ha mobiltelefon på-/bruke i møter Respekter andre like mye som du forventer at andre skal respektere deg. Mulig måloppnåelse: 8 - Implementere prosedyre og gi opplæring til ledere i personalhåndtering for oppfølging av de som er syke. Mulig måloppnåelse: 1 - Det bør utarbeides etiske regler og normer som synliggjør ledelsens (på alle nivå) engasjement og holdninger gjennom adferd. Mulig måloppnåelse: 2 - Nye KPI'er må defineres utifra kriterier som alle ansatte kan identifisere seg med, og å ta del i for å sikre måloppnåelse. Mulig måloppnåelse: 3 		
---	--	--	--

3	<p>GRUPPEOPPGAVE 2 .</p> <p>Fortsettelse.</p> <p>2.1 Måloppnåelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det må etableres planer og KPI-er for Hèn og Mèn for å utvikle det psykososiale arbeidsmiljø i hele organisasjonen Mulig måloppnåelse: 2 - Det kan etableres enkle trisler/helsetiltak ved utplassering av blomster og gratis frukt og grønnsaker Mulig måloppnåelse: 10 - Alle typer reglementer må brukes og håndteres likt for alle ansatte i ABB OS Mulig måloppnåelse: 6 		
4	<p>Gruppeoppgave 3.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Hvordan kan vi videreføre til-, og hva gjør vi ved den enkelte lokasjon for å realisere målene i oppgave 2. 2) Kom opp med minimum 3 prioriterte tiltak pr. lokasjon. Understrekk eventuelle tiltak som kan/bør være sentrale tiltak. <p>GRUPPEBESVARELSE</p> <p>3.1 og 3.2 Tiltak, generelt</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Standard profilering og informasjon om HMS-kultur prosjektet 2. Etablere ”Noen” etiske regler/normer for synlig adferd som f.eks. Rygge inn på parkeringsplasser der dette er mulig Alltid holde i rekkverk/gelender når en går i trapper Ikke bruke mobiltelefon når en er i møter, under samtaler o.l. Alltid et smil og høflig tiltale fra resepsjon/sentralbord/vakt og overordnet 3. Utplassere blomster, frukt og grønnsaker lett tilgjengelig i fellesarealer. 		
5	<p>Oppsummering</p> <p>Oppsummering vil bli evaluert i prosjektgruppen for HMS-kultur prosjektet i eget møte.</p>		

Møtereferat

Dato / Tid : 06.06.03 08:00 – 15:00
Sted : HVM's Fritidssenter
Referent : Karl J. Kallevik
Vår ref. : Anfinn Økland

Deltakere : Hans R. Pedersen
 Kjell Gunnarshaug
 Trond Skree
 Gunnar Talge
 Ivar Aasen
 John Bjoland
 KVO – Ekofisk
 KVO – RAM 0416
 Karl E. Kalleland, Jan I. Huse, Tor M. Widvey, Odd R. Knurvik, Olaf Hovda, Jan B. Mortensen, Morten Johannessen, Leif P. Scheit, Jan Ekberg, Kjell A. Pollestad, Jan Falch

Forfall:

Distribusjon : A. Økland, A. Kr. Haugland, Aa. Velle, R. L. Sjursen

SAK : **Søkekonferanse**
 Tema "Personlig ansvarstaking"

PKT NR.	Møtereferat	VED	AKSJON VED / DATO
1	<p>innledning</p> <p>Konferansen ble innledet med temaene:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Historisk utvikling innenfor HMS aspektet b) Dagens situasjon med karakteristiske trekk og forklaringer <p>Deltagerene ble delt opp i 3 grupper for gruppearbeid.</p>		

2	<p>Gruppeoppgave 1.</p> <p>c) Slik ønsker vi fremtiden, og disse områdene må vi satse på for å lykkes</p> <p>GRUPPEBESVARELSER.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Besvarelse C-1.</u> - Alle tenker på sikkerhet i alt som blir gjort - Linjeledelsen fra topp til bunn er sitt ansvar bevisst og lar HMS være like viktig som fremdrift og økonomi - Holdninger blandt ledelsen - Få frem reele skadetall. ”Sannheten skal frem” - Holdningen ”Skal bare” – må fjernes - Forenkle HMS-styringssystem og prosedyreverk slik at de blir brukervennlige å lette å finne frem i - Vi skal være bedre enn våre kunder innenfor HMS - La ansatte/arbeidere få være med på verneunder o.l. - Bedre samarbeidsforhold mellom ledelse og tillitsvalgte /verneombud for å utvikle ”Felles forståelse” - Synlig og bevisstgjort ledelse. Pr. dato tror de fleste at det er HMS-staben som er ansvarlig for HMS-arbeidet - <u>Besvarelse C-2”</u> - ”Ting” (skader/hendelser) blir kostet under teppe - Økt skadefrekvens i basis - Ofte ”På kant” med HMS inn mot milepæler - Det må alltid skje ”En alvorlig ulykke” før en får fokus på de ”Riktige” tingene - Manglende ”troverdighet” til statistikker - Har sjelden/alldri HMS-møter - Dårlig samarbeid mellom ledelse og ansatte (Tillitsvalgte og verneombud) - Prosedyrer, krav, instruksjoner og rutiner er for vanskelige å forholde seg til - <u>Besvarelse C-3</u> - Økt satsing på HMS-kultur gjennom holdninger, endringer og opplæring - Økt fokus på HMS inn mot milepæler - Ledelsen ”Må gå foran” som gode eksempler med synlige holdninger og adferd og synlig satsing på HMS 		
---	--	--	--

3	<p>Gruppeoppgave 2.</p> <p>d) Dette er hva våre satsningsområder innebærer, og disse prosjektene foreslår vi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevarelse D-1. - Økt satsing på HMS-kultur - Besvarelse D-2 - ”Hele ledelsen” må ta ansvar - HMS på agendaen i alle møter - Alle ansatte må involveres - Ansatte, operatører, formenn må involveres ifm. spesielle tema/fokusområder innen HMS - Det må etableres ”HMS-handlingsplaner” på avdelingsnivå - HMS grunnopplæring for alt ledende personell og tillitsvalgte - Skikkelig oppegående HMS-avdeling - ”Feil personer” blir ofte utpekt til ”Ledelse” uten å kunne behandle folk - Besvarelse D-3 - En ”Felles forståelse” for HMS-kultur blandt alle ansatte i ABB OS (innkl. Underleverandører og innleid pers.) - Besvarelse D-4 Oppstart i løpet av 2003 - Holdningsskapende arbeid blandt de ansatte Mål: Økt trivsel, felles forståelse og bedre arbeidsmiljø Sentrale aktører: Toppledelse, linjeledelse, HMS-stab, tillitsvalgte, alle ansatte - Kampanjer, fokus og tema innen ”Helse” og ”Miljø” Mål: Økt forståelse og fokus også på helse og miljø Sentrale aktører: HMS-avdeling, BHT, linjeledelse, tillitsvalgte og ansatte - Opplæring generelt. Spesielt innen info/kommunikasjon Mål: Forbedre forståelsen og arbeidsfoldene mellom alle ledd i organisasjonen 		
---	--	--	--

4	<p>Gruppeoppgave 3.</p> <p>e) Slik gjør vi det</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Besvarelse E-1 og E-2</u>- Implementere HMS-kultur prosjektet i hele organisasjonen og la brukerne på alle nivå få være delaktive i forbedringsprosessen. Ansvarlig: Toppledelsen Tidsfrist: 01.01.2004- Få implementert en ”Ensartet” møtestruktur for ABB OS som sikrer alle ansatte lik info/kommunikasjon og forståelse. Ansvarlig: Toppledelsen Tidsfrist: 01.01.2004- Revidere HMS-styringssystem og prosedyrer slik at disse blir ”Lett” tilgjengelige, ”Enkle, forståelige og brukervennlige” for alle ansatte. Ansvarlig: HMS-leder Tidsfrist: 01.01.2004		
5	oppsummering		