



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

Idar Johannessen – Espen Olsen

Sikkerhet først – Statoils krav om stans ved fare

Rapport RF – 2003/173

Prosjektnummer: 7312853, 7201921 (rev. 30.03.04)

Kvalitetssikrer: Tor Tønnessen

Oppdragsgiver(e): Statoil, NFR

Gradering: Åpen

Filnavn Sikkerhet først rapport 3.1.doc

Forord

Statoil leteboring forfekter en politikk om at sikkerheten alltid skal gå først, og krever stans i arbeidet ved farlige situasjoner. Denne politikken formidles blant annet gjennom programmet Hands-on Safety. Det er den enkelte ansatte på riggene som må kreve stans i situasjoner en oppfatter som farlige.

Vårt prosjekt er en casestudie av en leterigg. Det har som målsetting å undersøke:

- A. Er Statoils krav til stans ved fare blitt kommunisert ut og oppfattet på denne riggen?
- B. Gir kravet mening for de ansatte?
- C. Hvordan blir det etterlevd?
- D. Hva kan gjøre det vanskelig / lett å stanse ved fare?

Takk til bidragsyttere.

De ansatte i Statoil og i rederiet har vært svært forekommende når det gjelder å dele informasjon og stille opp til intervjuer og samtaler. På landsiden var prosjektorganisasjonen i Statoil og i rederiet svært hjelpsomme i en travel hverdag. Spesiell takk går til mannskapet som tok imot et en ukers besøk av en forsker og til de som stilte opp til gruppesamtaler på kort varsel på utreisemøtene.

Fem av informantene har i tillegg tatt seg tid til å lese et utkast av rapporten og gitt nyttige kommentarer.

Stavanger / Haugesund, 30. mars 2004

Idar Johannessen, prosjektleder

Innhold

Sammendrag. Observasjoner og anbefalinger	4
1 INNLEDNING	9
2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	10
2.1 Utvalg og begrensninger	12
2.2 Konfidensialitet og beskyttelse av kilder	12
3 RESULTATENE AV UNDERSØKELSEN.....	14
3.1 Er kravet om stans ved fare oppfattet?	14
3.2 Hvordan blir kravet forstått og mottatt?	17
3.3 Jobbes det sikkert? Blir kravet etterlevd?	19
4 VEDLEGG 1: DATAGRUNNLAG OG METODE	29
4.1 Caset Borgland Dolphin	29
4.2 Oversikt over informanter	30
4.3 Intervjuer	32
4.4 Miniseminar	34

Sammendrag. Observasjoner og anbefalinger

Tilbøyeligheten til å følge kravet om stans ved farlige situasjoner er vårt hovedtema. Det må likevel sees i sammenheng med den generelle sikkerhetssituasjonen.

Våre funn baserer seg i hovedsak på de ansattes egne utsagn.

Observasjoner

Vi vil særlig fremheve følgende observasjoner i undersøkelsen:

Kravet om stans ved farlige situasjoner er i stor grad kommunisert og oppfattet

- Et stort flertall av informantene har oppfattet at det er Statoils offisielle politikk å la ”sikkerheten gå først”. Denne og liknende vide formuleringer ser vi at informantene selv bruker eller kjenner seg igjen i hvis de blir spurt.
- Vi brukte også ”trangere” formuleringer for å sjekke om informantene kjente prinsippet om at alle forventes å ta initiativ til stans hvis de avdekker en farlig situasjon. Fortsatt bekreftet et flertall at de kjente dette prinsippet. Dette gjaldt praktisk talt alle som er direkte involvert i eller berørt av selve boreoperasjonen. Alle spurte fra serviceselskaper unntatt en kjente prinsippet.
- Noen få informanter fra teknisk og catering var ikke informert om kravet i den ”trangere” formuleringen.

Det ser ut til at budskapene fra rederiet og Statoil har vært likeartede og har forsterket hverandre.

Kravet gir mening med noen begrensinger

- De ansatte oversetter kravet til den praktiske hverdagen og skiller mellom større og mindre stans.
- Kravet oppfattes ikke helt kategorisk, men som en mulighet til å foreslå eller å ta initiativ til stans. I praksis treffer formelle ledere avgjørelsen, ofte etter en diskusjon med de involverte.
- De ansatte ser ut til å ha vanskeligere for å akseptere at noen skal kunne kreve stans på tvers av arbeidsgrupper. Årsaken kan være respekt for fagkunnskapen i en annen gruppe. Kommunikasjonen på tvers av grupper fungerer ikke så godt som innen grupper.
- I forståelsen av kravet registrerer vi en viss tendens hos de ansatte til å skyve ansvaret over på lederne.
- Statoils initiativ for å fremme sikkerheten oppfattes av de fleste som ærlig ment, samtidig som mange mener at Statoil taler med to tunger: ”Prioriter sikkerhet + prioriter økonomi”. De fleste ser ved ettertanke at dette er en balansegang som

ikke kan ha en løsning en gang for alle, men snarere et dilemma både Statoil og andre involverte må jobbe med kontinuerlig.

Sikkerheten oppleves som god og kravet om stans ved farlige situasjoner etterleves med noen unntak

- Sikkerheten generelt sett oppleves som god og som i bedring. Utviklingen over tid gjelder et langt tidsperspektiv, men særlig de siste 1-3 årene.
- Vi støter på mange eksempler på at arbeidet er blitt stanset ved farlige situasjoner eller mistanke om farlige situasjoner.
- Selv om mange rapporterer et økt press på effektivitet og lønnsomhet ser vi ingen utsagn om tendens til forverret sikkerhet.

De ansatte opplever en bakgrunnsstøy av press for fremdrift og effektivitet

Generelt sett opplever de ansatte en ”bakgrunnsstøy” av press i retning av lønnsomhet. Slikt press kan være diffust i den forstand at det ikke alltid knyttes til en konkret valgsituasjon. Både Statoil og egen organisasjon kan oppleves som kilde til slikt diffust press. Mange tenderer til å oppfatte signaler om å jobbe effektivt som mer alvorlig ment enn signaler om å jobbe sikkert. Informantene i denne gruppen modifiserte likevel i de fleste tilfeller sitt syn ved ettertanke.

- En konkret kilde til dette opplevde presset er den løpende spenningen mellom Statoil (oftest ved boreleder) og ledelsen på riggen (oftest ved toolpusheren og plattformsjefen) om fremdriften i arbeidet. Denne spenningen gjelder i de avgjørende tilfellene hva som skal regnes som legitime forsinkelser og hvem som skal betale for tapt tid. Det forekommer, hevdes det, at Statoil presser rederiet til å dekke kostnaden ved forsinkelser som rederiets folk oppfatter som legitime. Frustrasjonen øker ytterligere ved at noen av rederiets folk føler de blir avvist av Statoil når de prøver å ta opp diskusjoner om dette.
- Det er derimot meget få eksempler på at noen hevder Statoilansatte konkret presser andre til å prioritere ned sikkerheten.
- Vi har eksempler på at informanter selv forteller at de har følt seg presset av andre i konkrete situasjoner. Presset oppstår i rytmen i det daglige arbeidet. Blant annet er belastning på dekk til tider stor.

De fleste mener de i liten grad gir etter for effektivitetspress slik at det går ut over sikkerheten

En ting er å oppleve press. Bildet av hva informantene hevder de gjør under press er sammensatt:

- ”Vi har en god sikkerhetskultur og jobber sikkert”, slik en informant uttrykte det. Ledere på alle nivåer – støttet av mange ansatte – hevder de ikke lar sikkerheten gå på bekostning av framdrift, selv under press.

- Konfrontert med hypotetiske valgsituasjoner mener et mindretall at det kan føre til negative sanksjoner å ta initiativ for å sette sikkerheten først. Oppfølgingsspørsmål viser at de sanksjonene som ble forventet var ”godartet erting”¹. Sanksjonene ble ikke vurdert som alvorlige av de som omtalte dem, men det kan ikke utelukkes at den som eventuelt ble utsatt for det ville føle seg presset.
- Et flertall mener både når det gjelder hypotetiske og egenopplevde situasjoner at initiativ for å jobbe sikkert belønnes av ledelsen på riggen og i egen organisasjon.
- De fleste har ikke oversikt over alle sikkerhetsinitiativ. Mange forbinder ikke noe med Hands-on Safety. Derimot er Åpen sikkerhetssamtale (ÅSS) kjent blant mange og har stort sett et godt omdømme. Ledere som har stiftet bekjentskap med dette er svært positive, og velger å bruke det de har lært med sin egen personlige vri, blant annet synes mange det er unødvendig å være to ledere for hver samtale.
- Vi fant likevel noen få, men bekymringsfulle påstander om brudd på rutiner for sikkert arbeid.
- Innebygde konflikter i RUH-systemet og tegn til kommunikasjonssvikt synes å svekke evnen til å lære av feil i fellesskap.

Anbefalinger

Bedring av sikkerheten er delvis et spørsmål om kontroll og rutiner. Men utvikling av sikkerheten er også et spørsmål om læring. Læring deles ofte i to – som et spørsmål om å kunne oppdage og korrigere feil og som et spørsmål om å forsterke det som fungerer².

For at læring skal sette dype spor i et arbeidsmiljø må to forutsetninger oppfylles. For det første må læringen ikke bare være individuell, men også felles. Arbeidsskollegene må høste erfaringer og reflektere over dem i fellesskap.

For det andre må læringen ikke bare gjelde mindre korrigeringer innenfor etablerte arbeidsmåter men fra tid til annen stille mer fundamentale spørsmål: Jobber vi på den rette måten? Er svaret kanskje ikke bare å prøve hardere men å endre prioriteringer og tenkemåter?

Vi observerer at mens evnen til å lære i fellesskap synes stor innen borelaget ser den ut til å være svakere i grensesnittene mot andre deler av mannskapet og mot samarbeidspartnere i serviceselskapene (vi har for lite data til å si noe om hva som skjer internt i de sistnevnte gruppene).

Anbefaling 1: Utviklingstiltak bør vurderes for å få til bedre forståelse og samarbeid i grensesnittene mellom borelaget og øvrig personell.

² Denne inndelingen stammer opprinnelig fra John Dewey og er i vår tid blant annet formidlet og bearbeidet av Chris Argyris, se bl.a. On Organizational Learning, 1992.

RUH-systemet rapporterer feil og ser ut til fungere som en kanal for å få problemer rettet og for å advare mot uheldige tendenser. Men systemet har også et annet ansikt. Noen har inntrykk av at RUH-systemet i for stor grad brukes av Statoil for å ”logge personlige feil”, slik en informant uttrykte det.

Slik kan RUH-systemet oppfattes som en del av et tankesett som ikke tillater feil. Samtidig er det menneskelig å gjøre feil. Det er et mål at den enkelte og fellesskapet lærer hvordan man kan lage barrierer mot feil. Men da må man ha en arena hvor det er lov ustraffet å snakke åpent om egne og andres feilgrep.

Sannsynligvis vil rederiansatte kunne øke tilliten til Statoil dersom Statoil i større grad greier å formidle et syn som innebærer toleranse for menneskelige feil kombinert med fortsatt fokus på å redusere feilene. Vi tror også det kan være nyttig å øke forståelsen av ulike typer feil og årsaker til feil.

Til tross for stor oppmerksomhet mot å forebygge feil og uhell støtte vi på få eksempler på nyanser i forståelsen av hvordan feil forstås blant informantene. I forskning og teoriutvikling rundt temaet ser vi blant annet nyttige skiller mellom utilsiktede feil (”slips and lapses”) som er ubevisste og ”egentlige feil”. Sistnevnte gruppe omfatter både tilsiktede overtredelser av regler og sikkerhetsrutiner, mangel på kunnskap og feil anvendelse av regler.³ Heller ikke distinksjonen mellom individuelle og organisatoriske årsaker til feil så ut til å være langt fremme i bevisstheten hos våre informanter. Det virker sannsynlig at kjennskap til disse eller liknende begrepsapparat kan øke forståelsen og handlekraften blant ledere og ansatte.

Anbefaling 2: På denne bakgrunn mener vi at en gjennomgang av tvetydighetene i RUH-systemet og andre kontrollmekanismer bør gjennomføres. En bør vurdere hvordan både hensyn til kontroll og hensyn til læring kan ivaretas bedre. Sannsynligvis vil det kreve både systemendring og opplæring for å få til mer hensiktsmessige arbeidsformer her.

En mekanisme synes å mangle for å utsonne meningsforskjeller om hva som er legitime stans og forsinkelser mellom Statoil og rederiets folk. Opplevelsen av urettferdighet kan bety en slitasje på tillitsforholdet, særlig hvis opplevelsen er konstant over et lengre tidsrom. Med dette mener vi ikke at spenningen vi beskriver kan eller bør fjernes. Men vi tror at en prosess hvor begge parters syn kommer frem og blir bearbeidet kan gi ny innsikt.

Anbefaling 3: På denne bakgrunn vil vi anbefale en utviklingsprosess som angår også dette grensesnittet, med forholdet mellom en eller noen få rigger og

3 Se for eksempel James Reason: [Managing the Risks of Organizational Accidents](#) Ashgate, 1997

operatøren som case. Sannsynligvis trengs det både en strukturell forbedring (klarere avtaler, ansvarsfordeling etc.) og en innsats for å bedre mellommenneskelig kommunikasjon og samarbeid.

1 Innledning

Høsten 2001 ble en større spørreundersøkelse ”Risikonivå på norsk sokkel” (RNNS) gjennomført av RF på oppdrag av OD. På oppdrag av Statoil gjennomførte RF våren 2003 mer detaljerte studier basert på de samme dataene med spesielt fokus på riggene som var i Statoils tjeneste. Vi gjorde en sammenlikning mellom flytende og faste rigger. Vi fant ingen signifikant forskjell i totalskåren som målte HMS-kulturen⁴. Samtidig ble spørsmål i forbindelse med stans ved farlige situasjoner sett nærmere på.

Her fant man at de spurte stort sett vurderte sin egen tilbøyelighet til å jobbe sikkert som god, mens en betydelig minoritet hadde en mer negativ vurdering når det gjaldt forholdet til andre.

Noen eksempler på funn som vakte bekymring⁵:

39 prosent var helt eller delvis enige i utsagnet:

”Kommunikasjonen mellom meg og kolleger svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå”

34 prosent var helt eller delvis enige i utsagnet:

”Jeg er av og til presset til å arbeide på en måte som truer sikkerheten”

Over 41 prosent sa seg helt eller delvis enige utsagnet:

”Man kan lett bli oppfattet som en krangleveren person dersom man påpeker farlige forhold.”

Statoil, Dolphin og andre satt i verk en rekke nye initiativ for å bedre sikkerheten og øke bevisstheten om å jobbe sikkert. Oppdragsgiver Statoil spør seg nå om effekten av de mange tiltak de har tatt i bruk.

I mangfoldet av tiltak og mål ser vi i dette prosjektet nærmere på Statoils krav om stans av arbeidet ved farlige situasjoner. Statoil har lagt mye innsats i å kommunisere ut dette budskapet til egne ansatte og ansatte i innleide selskaper.

Statoil har bestilt en casestudie av en leterigg for å undersøke nærmere hvordan budskapet mottas, forstås og etterleves. På den måten håper vi å ta en stikkprøve på om situasjonen har endret seg siden undersøkelsen for 1 ½ år siden. Statistikk gir noen svar,

4 Statistikken er en baselineundersøkelse bestilt av Statoil. Rapporten er under utarbeidelse.

5 Tallene er fra undersøkelsen i 2001, men utvalget er fra de flyteriggene som var i Statoils tjeneste våren 2003. Antallet respondenter er 128.

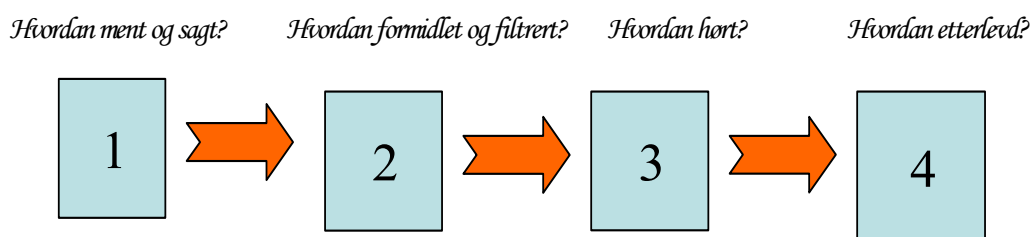
Vi så på muligheten for å bruke tall fra Borgland Dolphin isolert for å kunne sammenlikne med dagens situasjon, men tallet på respondenter var for lavt til at det ga mening.

men forteller lite om for eksempel hva som gjør at folk føler seg presset til å jobbe i farlige situasjoner. Ved å observere og å intervjuer folk, få tak i deres tankegang og høre om deres eksempler og historier håper vi å komme under huden på dem og få tak i mekanismer som hemmer og fremmer sikkerheten. Studien ble etter hvert også koblet til NFR prosjektet HMS Petroleumsforskning: Endring – Organisasjon – Teknologi.

2 Problemstilling og avgrensning

I Figur 1 ser vi en enkel modell som viser hvordan budskapet kan tenkes flyte.

Figur 1: Enkel formidlingsmodell



I det følgende vil vi kort kommentere hvert av de fire punktene i denne formidlingsmodellen.

Punkt 1: I våre intervjuer og gruppediskusjoner brukte vi følgende formulering av kravet om stans ved fare:

Statoil har pålagt enhver å stanse arbeidet ved farlige situasjoner. Stansen skal skje uavhengig av hvilken rang den som krever stansen har. Dolphin kjenner til og støtter denne politikken.⁶

Ledelsen i Statoil leteboring bekrefter at denne formuleringen er dekkende. Hensikten har vært å gi en føring for at den enkelte skal kunne ta initiativ til å stanse farlige arbeidsoperasjoner ustraffet på eget initiativ.

Punkt 2: Budskapet er formidlet gjennom vanlig kontakt til rederiet (ledelse til ledelse). I vår sammenheng er det også viktig at Statoils budskap har inngått i generelle anstrengelser for å bedre sikkerhetskulturen, ikke minst i programmet Hands-on Safety. I dette programmet har mange ledere og medarbeidere i blant annet Dolphin deltatt på

⁶ I diskusjoner med statoilansatte under prosjektet bemerket en HMS-medarbeider at prinsippet kanskje heller skulle vært formulert som et krav om å ta initiativ til stans. Som vi skal se er det i alle fall stort sett slik det er blitt forstått.

kurs i Statoils regi. For å forsterke og tydeliggjøre dette og andre viktige budskap om sikkerhet har Idar Johnsen, leder for Statoil leteboring deltatt personlig, understreket budskapet og ledet diskusjoner med deltagerne.

Enten impulsen kommer direkte fra Statoil eller gjennom rederiet kan vi spørre hvordan budskapet formidles videre gjennom linjen av ledere og mellom kolleger. Ett spørsmål er her hvordan lederne faktisk videreformidler budskapene uten å svekke dem.

Ledelse er heller ikke en ren gjenfortelling av budskap ovenfra. Eventuelle avvik mellom liv og lære blir også lagt merke til. De valg lederen gjør i kritiske situasjoner blir også registrert av de ansatte. Det ledere på alle nivåer gjør vil antagelig sette sine spor. Denne påvirkningen – både gjennom eksplisitte budskap og faktisk opptreden - fanges opp i uttrykket: ”det ledere gjør blir kultur” (en antagelse som forekommer i St.meld.nr. 7, 2001-2002 Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten).

Punkt 3: På den annen side skaper heller ikke ledere kulturen alene. Vi tror det er fruktbart å se medarbeiderne som aktive mottakere av påvirkningen fra Statoil. Vi kan spørre hvordan de ansatte oppfatter det som formidles og hvordan de gir mening til det de hører.

Her er noen faktorer som kan spille en rolle:

- Alle budskap konkurrerer om tid og oppmerksomhet hos mottakeren. Formidlet gjennom flere lag i et hierarki kan et budskap også bli forvansket eller svekket.
- Vi må også spørre oss hvordan kravet forstås og oppfattes av mottakerne og hva det betyr for dem i praksis. Finnes det konkurrerende budskap og pålegg? Gjør hverdagens strev kravet vanskelig å ta alvorlig?
- Oppfatter medarbeiderne at Statoil dobbeltkommuniserer? I så fall, hvordan forstår de det?
- Vi vet fra før at mange opplever krysspress og dilemmaer. En type støy som kan komme i veien for å ta budskapet alvorlig og etterleve det vil være kryssende signaler, f.eks: Prioriter sikkerhet + prioriter effektivitet.
- Er høye krav til lønnsomhet det som betyr noe i hverdagen? Betyr dette at hensynet til lønnsomhet tas mer alvorlig enn hensynet til sikkerhet?
- En annen mulig type støy er hvis medarbeiderne føler seg overbelastet av alle initiativ på HMS-fronten. I så fall kan hvert nytt initiativ inngå i en dur i bakgrunnen av det daglige arbeidet.

Punkt 4: Selv om budskapet når frem – blir det etterlevd? Hva er det som kan gjøre etterlevelse lett eller vanskelig? Et langt godt stykke på vei henger svaret på disse spørsmålene sammen med foregående punkt. Men noen forhold kommer i tillegg:

- Hvilken rolle spiller konformitetspress i og mellom grupper?
- Hva betyr forholdet mellom ulike selskaper i hierarkiet

- Er det slik at serviceselskapene ”nederst i næringskjeden” har vanskeligere for å etterleve sikkert arbeid enn andre?

2.1 Utvalg og begrensninger

Vår undersøkelse er en case-studie av en enkelt borerigg. Innsamling av data skjedde ved en intervjuundersøkelse kombinert med et observasjonsopphold av en ukes varighet på riggen og gjennom miniseminarer med gruppeintervju i tilknytning til utreisemøter.. Til sammen 57 informanter ble kontaktet i tidsrommet 29. mai – 04. juni 2003.

Datagrunnlag og metode er beskrevet i større detalj i vedlegg 1.

Undersøkelsen har to viktige begrensninger:

- Vi konsentrerer oss om det som foregår på selve riggen og rapporterer hovedsakelig om hvordan budskapet er blitt oppfattet og mottatt.
- Vi rapporterer det folk har fortalt – deres egenopplevelse. Gjennom spørsmålsstilling og observasjoner har vi hatt noe kontroll på realismen og sannhetsgehalten i det informantene har fortalt oss, men siden de impliserte også har en egeninteresse i å fremstille sikkerheten på riggen i et positivt lys må funnene leses med kritikk.

2.2 Konfidensialitet og beskyttelse av kilder

I utgangspunktet er resultatene av denne undersøkelsen konfidensielle. Det har likevel hele tiden vært oppdragsgivers hensikt å dele resultatene med rederiet.

Siden det dreier seg om en casestudie av en rigg kan riggen i seg selv ikke anonymiseres, hvis en da ikke gir den et dekknavn. Dette har vi i utgangspunktet ikke valgt å gjøre i denne rapporten.

Hensikten med studien har hele tiden vært generell læring og ikke en inspeksjon av denne riggen eller dette rederiet. Vi opplevde likevel under arbeidet hvor nærliggende det kan være å tenke i denne retningen. I et av miniseminarene i forbindelse med utreisemøter oppsto det en misforståelse i en av gruppene. Noen sent ankomne deltagere oppfattet ikke at gruppelederen var fra Rogalandsforskning, men trodde vedkommende var fra Statoil. Dette gjorde forsamlingen langt mindre snakkesalig inntil misforståelsen ble oppklart.

Episoden minner oss om at våre informanter befinner seg i et dilemma når de stiller opp og hjelper oss med vår undersøkelse. På den ene side opplevde vi de aller fleste som meddelsomme og hjelpsomme. Både den enkelte og rederiet har jo en interesse av å holde åpne kanaler overfor operatøren for å bedre sikkerheten. På den annen side er tilfredsstillende sikkerhet en konkurransefaktor for å oppnå neste kontrakt også. Særlig hvis en undersøkelse oppfattes som en kvalitetssjekk av en bestemt rigg / rederi må vi regne med at det kan farge hva vi får vite.

Vi understreket at vår undersøkelse ikke var noen inspeksjon. Det generelle inntrykket fra miniseminarene og særlig fra forskeren som besøkte riggen var at vi oppnådde en relativt stor grad av tillit.

I utgangspunktet fikk alle informanter informasjon om at det de fortalte ville bli anonymisert i den forstand at opplysningene ikke skulle kunne føres tilbake til enkeltpersoner.

Underveis støtte vi på enkeltteksempler eller relativt unike hendelser som vi gjerne ville referere men som vanskelig kunne anonymiseres. I disse tilfellene har vi særskilt bedt om tillatelse til å kunne gjengi informasjonen.

Seksjonslederne samt plattformsjef og sikkerhetsleder (under riggintervjuene) ga frivillig tillatelse til å bli sitert da de ble intervjuet.

3 Resultatene av undersøkelsen

I de følgende tre kapitlene presenterer vi våre funn og besvarer følgende spørsmål:

Er kravet om stans ved fare oppfattet?

Hvordan blir kravet forstått og mottatt?

Bli kravet etterlevd?

3.1 Er kravet om stans ved fare oppfattet?

Det gir mest mening å forstå kravet om stans av arbeidet ved farlige situasjoner som en del av mer generelle verdier om å sette sikkerheten først. Prinsippet om stans i arbeidet ved farlige situasjoner blir kommunisert sammen med mange andre budskap om å prioritere sikkerhet.

3.1.1 Konklusjon:

- Et stort flertall av informantene har oppfattet at det er Statoils offisielle politikk å la ”sikkerheten gå først”. Denne og liknende vide formuleringer ser vi at informantene selv bruker eller kjenner seg igjen i hvis de blir spurt.
- Vi brukte også ”trangere” formuleringer for å sjekke om informantene kjente prinsippet om at alle forventes å ta initiativ til stans hvis de avdekker en farlig situasjon. Fortsatt bekreftet et flertall at de kjente dette prinsippet. Dette gjaldt praktisk talt alle som er direkte involvert i eller berørt av selve boreoperasjonen. Alle spurte fra serviceselskaper unntatt en kjente prinsippet.
- Noen få informanter fra teknisk og catering var ikke informert om kravet i den ”trangere” formuleringen.

Vi diskuterer først kravet om stans ved fare i forhold til andre sikkerhetsinitiativ. Så ser vi på hvordan kravet har en streng formulering som likevel må sees i forhold til bredere føringer om å jobbe sikkert. Vi slår fast at kravet er oppfattet av alle direkte involvert i boreoperasjonen, mens et mindretall sier de ikke kjenner til det. Alle har likevel oppfattet det generelle påbudet om å jobbe sikkert, men det varierer om de ser Statoil eller rederiet som kilden til denne politikken.

3.1.2 Kravet sett i sammenheng med andre initiativ

Vårt viktigste mandat er å gjøre en stikkprøve for undersøke om Statoils krav om stans av arbeidet ved farlige situasjoner er blitt oppfattet, trodd, forstått og etterlevd. Siden vår undersøkelse skjedde 1 ½ år etter RNNS-en kan det være interessant å se på om det har skjedd noen endring i forhold til de svarene som vakte bekymring innenfor det området som er vårt tema.

Vi skal imidlertid også være på utkikk etter mekanismer i hverdagen som fremmer eller hemmer tilbøyeligheten til å jobbe sikkert, særlig i forhold til å bruke adgangen til å stanse ved farlige situasjoner. Et vanlig problem i undersøkelser av sikkerhet og ulykker er at eksemplene på dramatiske situasjoner er sjeldne. Vi kan komme rundt dette ved å studere de eksemplene vi støter på og ved å la folk ta stilling til hypotetiske situasjoner.

Dermed kan anekdotiske data også være viktige å få frem. Det kan for eksempel bety at det er interessant å beskrive til og med enkelt eksempler av positiv eller negativ karakter, selv om vi ikke kan vite hvor utbredt fenomenet er. Dette kan danne utgangspunkt for diskusjoner blant involverte på senere erfaringsseminar eller undersøkes nærmere i nye undersøkelser.

Vår undersøkelse ble gjennomført mot et bakteppe av omfattende tiltak for bedring av sikkerhet og utvikling av sikkerhetskultur over mange år. Initiativene til bedring kommer fra mange kanter, både fra operatørene (i dette tilfellet Statoil), rederiene, serviceselskaper og OD. En konsekvens av dette er at våre informanter ikke alltid så lett kan holde fra hverandre ulike initiativ. Det er ikke mulig å sjekke effekten av ett initiativ helt uanhengig av andre. Det virker sannsynlig at initiativene fra forskjellige hold har forsterket hverandre.

Tilsvarende fikk vi et inntrykk av de ansattes egen oppfatning på den generelle utviklingen av sikkerheten. Vi har valgt å ta med litt om dette også senere i rapporten.

3.1.3 Hvordan kravet ble formulert?

Statoil har pålagt enhver å stanse arbeidet ved farlige situasjoner. Stansen skal skje uavhengig av hvilken rang den som krever stansen har. Dolphin kjenner til og støtter denne politikken.

Slik ble prinsippet formulert under miniseminarene på utreisemøtene. Vi gjenga bokstavlig hvordan vi hadde hørt budskapet fra vår oppdragsgiver i Statoil.

I den arbeidsformen vi hadde på miniseminarene var det mulig og naturlig å stille spørsmålene på samme måte til alle.

Vi var imidlertid klar over at vi kunne gå glipp av viktig informasjon om vi bare holdt oss til den ”trange” formuleringen. Blant annet kunne mye av budskapet ha nådd frem uten at folk kjente seg igjen i den konkrete formuleringen. Både under miniseminarene og i intervjuene på riggen var vi derfor også ute etter å høre hvordan informantene beskrev politikken de trodde Statoil (og rederiet) sto for med egne ord.

Både i oppfølgingsspørsmål under miniseminarene og under intervjuene på riggen fant vi anledning til å belyse både inntrykkene informantene hadde av offisiell politikk og faktisk politikk (se nærmere beskrivelse og intervjuguide i vedlegg).

3.1.4 Hvordan er kravet registrert av de som er direkte involvert i / berørt av boreoperasjonen?

Ser vi på stillingskategoriene til informantene finner vi at det går et markert skille mellom de som er direkte involvert i eller berørt av selve boreoperasjonen og øvrig

personell. Med ”mest involvert” menes: selve borelaget, linjen fra stabilitetsjef – kranfører – kontrollromsoperatør – roustabout og øvrig ledelse: plattformsjef, sikkerhetsleder. Alle som tilhørte denne gruppen i miniseminarene kjente til Statoils krav.

På miniseminarene brukte vi den bokstavelige formuleringen av kravet om stans ved fare. Konfrontert med denne hevdet et mindretall (7 av 21) at de aldri hadde hørt om kravet om stans ved fare. Vurdert alene kan dette betraktes som en skuffende høy prosentandel, men dette bildet må nyanseres.

Mindretallet besto av catering og teknisk personell. De i catering vil sjeldnere være i en situasjon hvor det kunne bli aktuelt for dem å be om stans i arbeidet enn andre. Informantene fra teknisk avdeling jobber derimot i et spenningsfelt i forhold til blant annet borelaget som kan gjøre kravet aktuelt. Det kan også bli aktualisert av situasjoner innenfor deres eget arbeidsfelt. De samme informantene var imidlertid kjent med mer vidt formulerte føringer om å jobbe sikkert. De kunne også beskrive eksempler på at de selv faktisk hadde tatt initiativ til å bremse arbeidstakten når de følte sikkerheten var i fare.

Både i intervjuene på riggen og på miniseminarene samlet vi som sagt opplysninger om den generelle oppfatningen av sikkerhetspolitikken til Statoil.

Selv om det i flere tilfeller var uklart for informantene om kravet kommer fra Statoil eller fra rederiet var det tydelig at et generelt budskap om viktigheten av å jobbe sikkert hadde nådd ut.

Her er noen eksempler på formuleringer informantene brukte:

- ”Vi har alltid tid til å jobbe sikkert”
- ”Begge hender på sikkerheten er et kjent prinsipp”
- (Dolphins initiativ om å) ”Ta to (minutter) henger igjen”
- ”Ta den tiden du trenger – nå er det alvor”
- ”Statoil sier safety first”
- ”Alle kan stoppe farlig arbeid. Statoil har jo en politikk om at alt skal stoppes”

Da undersøkelsen ble planlagt var en bekymring at servicepersonell kanskje kunne være mindre oppdatert enn ansatte i rederiet og Statoil selv, og mindre informert om og integrert i den sikkerhetstenkningen Statoil ønsker å forsterke. Dette personellet kan være til stede på riggen for kortere og lengre tid. De er ikke med på regelmessige utreisemøter, men skal i regelen ha en briefing ved første utreise. Vi hadde 8 informanter i denne kategorien. Det viser seg at alle med unntak av en person fra et serviceselskap var kjent med prinsippet om stans ved fare. I sjeldne tilfeller kan det forekomme at serviceansatte reiser ut uten å få den sikkerhetsbriefingen som er standard. Et eksempel som ble oppdaget under oppholdet på plattformen var en serviceansatt som reiste i følge med rederiansatte ut på plattformen. I dette tilfellet hadde alle ansatte i rederiet hatt utreisemøte på land dagen før. Ledelsen overså den ene serviceansatte som dermed ikke ble informert om prinsippet om stans ved fare. Da

forskeren spurte den ene borelederen om dette kan skje bekreftet han at denne muligheten er der og at han ikke hadde vært oppmerksom på den i dette tilfellet. Siden handlingsforløpet forekommer sjelden kan det forklare at ledelsen på plattformen (både Statoil og Dolphin) ikke hadde fanget det opp.

Som vi skal komme tilbake til er det mye mer blandede oppfatninger om hvor alvorlig budskapet er ment og hvordan det balanseres mot andre hensyn. Det er også viktige forskjeller i hvor lett det er for folk å ta initiativ til stans når de ser en situasjon de vurderer som farlig.

3.2 Hvordan blir kravet forstått og mottatt?

Gir kravet om stans ved fare mening for de ansatte? Spørsmålet er både om hvordan kravet kan være meningsfylt i medarbeidernes praktiske hverdag og om kravet er troverdig i forhold til andre signaler de ansatte mottar..

3.2.1 Konklusjon

- De ansatte oversetter kravet til den praktiske hverdagen og skiller mellom større og mindre stans.
- Kravet oppfattes ikke helt kategorisk, men som en mulighet til å foreslå eller å ta initiativ til stans. I praksis treffer formelle ledere avgjørelsen, ofte etter en diskusjon med de involverte.
- De ansatte ser ut til å ha vanskeligere for å akseptere at noen skal kunne kreve stans på tvers av arbeidsgrupper. Årsaken kan være respekt for fagkunnskapen i en annen gruppe. Kommunikasjonen på tvers av grupper fungerer ikke så godt som innen grupper.
- I forståelsen av kravet registrerer vi en viss tendens hos de ansatte til å skyve ansvaret over på lederne.
- Statoils initiativ for å fremme sikkerheten oppfattes av de fleste som ærlig ment, samtidig som mange mener at Statoil taler med to tunger: ”Prioriter sikkerhet + prioriter økonomi.” De fleste ser ved ettertanke at dette er en balansegang som ikke kan ha en løsning en gang for alle, men snarere er et dilemma både Statoil og andre involverte lever med.

Vi må dele spørsmålet mening i to. For det første har Statoil lansert et prinsipp som er formulert i generelle termer. I praksis må derfor de som skal ta det i bruk oversette det til hverdagens konkrete situasjoner. Ledere og medarbeidere på riggen må gi konkret innhold til blant annet ”farlig” og ”stans”. De må også gi sin forståelse av den innebygde forutsetningen om at enhver har et ansvar for å ta initiativet til stans om nødvendig.

For det andre kan vi spørre om kravet gir mening i en annen forstand – om det oppfattes som nyttig og viktig og om det oppfattes som ærlig ment fra Statoils side.

3.2.2 Hvordan blir kravet forstått?

Hva forteller de som har oppfattet kravet om hvordan det kan og bør tas i bruk?

Arbeidet på riggen er i stor grad regulert av regler og rutiner. Noen typer stans ved fare er også innarbeidet i rutiner og nedfelt i regler. Et eksempel er arbeid i to høyder i boretårnet. Dette fører ”nærmest automatisk” til stans i arbeidet, som en informant sa. Slike eksempler vil være lite kontroversielle.

Spørsmålet er om de ansatte kjenner til og tør bruke adgangen til å kreve stans der de selv ser en farlig situasjon og svaret ikke er gitt på forhånd. Vi fant at en viss nyansering av forståelsen av prinsippet så ut til å være utbredt og akseptert av alle som uttalte seg om det.

Det kom frem noen viktige nyanser i hvordan begrepet ”stans” skulle forstås.

1. Stans for å stenge hele boreoperasjonen er dramatisk. Ingen vi snakket med forventet å kunne få gjennom noe sånt uten å foreslå og å diskutere det med kolleger og overordnede.
2. Stans for å avbryte en arbeidsoperasjon, for eksempel et løft, er mindre dramatisk og kan godt skje. Det samme gjelder avbrudd som fører til korte stans i selve drillingen.
3. Det skal mye til for å legitimere et krav om stans i en arbeidsoperasjon utenfor sin egen faggruppe. Skulle for eksempel en utenfor borelaget ha en mistanke om en risikofylt arbeidsoperasjon i borelaget, kunne i prinsippet vedkommende foreslå et avbrudd. Vi kjenner imidlertid ikke konkrete eksempler på at dette er blitt gjort, og de som drøftet det hypotetisk forventet ikke å kunne stans operasjonen, men å kunne foreslå den stanset.⁷
4. Det var mer akseptert at medarbeidere kunne nekte å utføre arbeidsoperasjoner de mente truet deres egen personlige sikkerhet.
5. De fleste eksempler som ble drøftet viste at forventningen var at et krav om stans ble drøftet som et forslag og at lederne var forventet å ta endelig avgjørelse.

Mange vi snakket med oppfattet disse nyanseringene som ”sunt folkevett”, en tilpasning av kravet om stans til hverdagens realiteter. Vi ser blant annet at forslag til avbrudd eller stans er blitt lansert og drøftet mens vurderingen av fare vanskelig kan gjøres uten teknisk fagkunnskap. Stort sett beskriver informantene på denne riggen slike diskusjoner som fruktbare og tonen som åpen.

Likevel må dette bildet modifieres på tre viktige måter:

- Mange opplever et til dels diffust press på effektivitet fremfor sikkerhet (se kapittel 5.6).
- Det kan være et problem med at den hverdagslige ”oversettelsen” av krav om stans ved fare tenderer til holde fokuset for mye innenfor hver gruppe

⁷ Et viktig unntak er der hvor arbeidsoperasjoner griper inn i hverandre, for eksempel der kranførere og DVO-er foretar løft i samarbeid med borelaget.

- Vi fant en tendens til at mange tenker at ansvaret egentlig ligger hos lederne eller hos ”systemet”.

3.2.3 Hvordan blir kravet mottatt?

Informantene oppfatter jevnt over kravet om stans som fornuftig og som en del av en akseptert tankegang for å jobbe sikkert, når kravet er tilpasset virkeligheten på riggen.

Det varierer mer om det oppfattes som ærlig ment fra Statoils side. Det alle er klar over er at Statoil retter krav mot rederiet og andre involverte som trekker i to retninger: ett mot effektivitet og ett mot sikkerhet.

Det var klart mange eksempler på at i travle situasjoner følte folk presset på framdrift som sterkere enn presset på sikkerhet. Vi støtte imidlertid i liten grad på eksempler på at noen mente effektiviteten i praksis virkelig var blitt prioritert fremfor sikkerheten. Mange ville gjerne gi rederiet æren for at en ikke hadde gitt etter.

Når våre informanter tenkte høyt om hva de trodde om Statoil i slike presssituasjoner kunne oppfatningen svinge fra et kynisk synspunkt (”i virkeligheten er det tempoet som teller”) til en mer forståelsesfull tolkning (”de sliter med de samme dilemmaene som oss”). Det var likevel en tendens til at informantene under høyttenkning endte med å bruke formuleringer som ”de (Statoil) mener vel egentlig dette med sikkerheten alvorlig”.

På ett viktig punkt var det likevel ganske såre reaksjoner mot Statoil. Det gjaldt eksempler hvor det sto strid om forsinkelser som var definert som ”downtime” (se 5.6).

3.3 Jobbes det sikkert? Blir kravet etterlevd?

Vårt fokus på det snevre fenomenet ”krav om stans i farlige situasjoner” utløste naturlig nok diskusjoner om utviklingen av sikkerheten generelt. Vi tar med noen inntrykk av dette også.

3.3.1 Konklusjon

- Sikkerheten generelt sett oppleves som god og som i bedring. Dette inntrykket gjelder et langt tidsperspektiv, men særlig de siste 1-3 årene.
- Vi støter på mange eksempler på at arbeidet er blitt stanset ved farlige situasjoner eller mistanke om farlige situasjoner.
- Selv om mange rapporterer et økt press på effektivitet og lønnsomhet ser vi ingen utsagn om tendens til forverret sikkerhet.

Generelt sett opplever de ansatte en ”bakgrunnsstøy” av press i retning av lønnsomhet. Slikt press kan være diffust i den forstand at det ikke alltid knyttes til en konkret valgsituasjon. Både Statoil og egen organisasjon kan oppleves som kilde til slikt diffust press. Mange tenderer til å oppfatte signaler om å jobbe effektivt som mer alvorlig ment enn signaler om å jobbe sikkert. Informantene i denne gruppen modifiserte likevel i de fleste tilfeller sitt syn ved ettertanke.

- En konkret kilde til dette opplevde presset er den løpende spenningen mellom Statoil (oftest ved boreleder) og ledelsen på riggen (oftest ved toolpusheren og plattformsjefen) om fremdriften i arbeidet. Denne spenningen gjelder hva som skal regnes som legitime forsinkelser og hvem som skal betale for tapt tid. Det forekommer, hevdes det, at Statoil presser rederiet til å dekke kostnaden ved forsinkelser som rederiets folk oppfatter som legitime. Frustrasjonen øker ytterligere ved at noen av rederiets folk hevder de blir avvist av Statoil når de prøver å ta opp diskusjoner om dette.
- Det er derimot meget få eksempler på at noen hevder Statoilansatte konkret presser andre til å prioritere ned sikkerheten.
- Vi har eksempler på at informanter selv forteller at de har følt seg presset av andre i konkrete situasjoner. Presset oppstår i rytmen i det daglige arbeidet. Blant annet er belastning på dekk til tider stor.
- ”Vi har en god sikkerhetskultur og jobber sikkert”, slik en informant uttrykte det. Ledere på alle nivåer – støttet av mange ansatte – hevder de ikke lar sikkerheten gå på bekostning av framdrift, selv under press.
- Konfrontert med hypotetiske valgsituasjoner mener et mindretall at det kan føre til negative sanksjoner å ta initiativ for å sette sikkerheten først. Oppfølgingsspørsmål viser at de sanksjonene som ble forventet var ”godartet erting”.⁸Sanksjonene ble ikke vurdert som alvorlige av de som omtalte dem, men det kan ikke utelukkes at den som eventuelt ble utsatt for det ville føle seg presset.
- Et flertall mener både når det gjelder hypotetiske og egenopplevde situasjoner at initiativ for å jobbe sikkert belønnes av ledelsen på riggen og i egen organisasjon.
- De fleste har ikke oversikt over alle sikkerhetsinitiativ. Mange forbinder ikke noe med Hands-on Safety. Derimot er Åpen sikkerhetssamtale (ÅSS) kjent blant mange og har stort sett et godt omdømme. Ledere som har stiftet bekjentskap med dette er svært positive, men velger å bruke det de har lært med sin egen personlige vri, blant annet synes mange det er unødvendig å være to ledere for hver samtale.
- Vi fant likevel noen få, men bekymringsfulle påstander om brudd på rutiner for sikkert arbeid.
- Innebygde konflikter i RUH-systemet og enkelte kommunikasjonssvikt synes å svekke evnen til å lære av feil i fellesskap. RUH-ene oppfattes både som en nyttig kanal for å påpeke feil (med mulighet for å lære av dem og å rette på dem) men også som et system som ”sanker bevis” mot den som gjør feil.

⁸ Mer konkrete eksempler på erting gjaldt situasjoner der vedkommende selv hadde begått feil heller enn at han hadde advart mot feil.

3.3.2 Sikkerheten er blitt bedre - ”Før va det heilt Texas”

Spørsmålet om utviklingen av sikkerheten kom opp flere ganger både på miniseminarene og på riggintervjuene. De som uttaler seg direkte om sikkerheten var blitt bedre gir et unisont ja (17 på miniseminarene). Det samme inntrykket gir intervjuene på riggen.

Hva er før og hva er nå? De som har et langt tidsperspektiv sier ting som ”før va det heilt Texas” og tenker da opptil årtier tilbake i tid. De som uttaler seg beskriver en utvikling til det bedre, særlig de siste ett-tre årene.

Det er verd å merke seg at selv om mange informanter beskriver en verden med økt press på lønnsomhet er det ingen som beskriver en forverring av sikkerheten som sin virkelighet.

Vi ser en tendens til at informantene vil gi Dolphin en større del av æren for denne utviklingen enn de vil gi til Statoil.

3.3.3 ”Vi har en god sikkerhetskultur, og jobber sikkert”

Egenvurderingen av sikkerhetsnivået og sikkerhetskulturen på riggen var god. De vi spurte som sammenliknet Borgland Dolphin med andre rigger beskrev forholdene på denne riggen som bedre når det gjaldt sikkerhet.

Riktignok har informantene som før nevnt en egeninteresse i å gi et positivt bilde, men de har jo også en interesse av å ha en sikker arbeidsplass.

Noen utdyperinger kan forklare hvorfor vi oppfatter bildet de ansatte tegner som troverdig:

- De som hadde et sammenlikningsgrunnlag mellom utenlandsk oljebransje og norsk beskrev den norske som bedre sikkerhetsmessig og mer ”demokratisk”. Med demokratisk mentes her at menige ansattes synspunkter og innvendinger fikk en ”fair hearing” – det vil for eksempel si at forslag om stans i arbeidet fikk et skikkelig svar selv om det ikke nødvendigvis ble tatt til følge.
- Alle vi spurte som ga en vurdering over tid beskrev at sikkerhetsutviklingen gikk i riktig retning.
- Spontane reaksjoner på hypotetiske risikosituasjoner (miniseminarene) ga et positivt inntrykk av sikkerhetskulturen blant dem som hadde personlig erfaring med det farligste arbeidet (se også 5.3.1).
- De som ga positive vurderinger av riggens sikkerhetskultur forbandt dette særlig med stor åpenhet.
- Rigger har nå et innslag av svært erfarent personale kombinert med folk som ble rekruttert for 1 ½ år siden. Flere informanter beskriver dette som en del av forklaringen på at dagens situasjon er god. De nyeste har fått erfaring og arbeidstokken er blitt en sammensveiset gjeng med et godt arbeidsmiljø.

- Vi fikk eksempler på at borepersonell tok seg tid til å rettlede andre som virket skremt ved farlige situasjoner (se også 5.3.1).

Dette bildet må likevel nyanseres med å se på ulikheter mellom borelagets vurderinger og andres vurderinger, og vi må ta hensyn til noen eksempler om påstander om usikre arbeidsmåter.

3.3.4 Det brukes systematisk tid på å vedlikeholde bevisstheten om å jobbe sikkert

”Alle møter handler om sikkerhet”. Dette sitatet fra en av informantene illustrer et bilde som går igjen. Det brukes systematisk tid på å vekke og vedlikeholde bevisstheten om å jobbe sikkert.

Det er ingen tvil om at sikkerhet står høyt på dagsordenen i rutinemessig ledelse av det daglige arbeidet. I arbeidsmøter på riggen, telefonmøter med land og egne sikkerhetsmøter er sikkerhetsrutiner et tilbakevendende tema.

I omtalen av daglig ledelse får ledernes oppmerksomhet mot sikkerhet en god karakter. Dette forbindes mer med uformell kommunikasjon i det daglige enn med store initiativ. I alle fall når det gjelder menige ansatte er det de merker seg og husker enkeltgrep og enkeltslagord som angår dem konkret.

Ett eksempel på dette er ÅSS. Denne arbeidsmåten blir godt mottatt av de fleste og oppleves som meningsfylt og som et velkomment alternativ til de mer rigide rutinene rundt sikkerhet. I de eksemplene vi kjenner ser ideene om å få til mer dialog enn dirigering ut til å ha slått godt an. Vi ser eksempler på at medarbeidere som bare har opplevd dette en gang husker det som en positiv opplevelse.

Mange ledere forteller at de kommunikasjonsferdighetene de har lært på kurs og den grunnleggende ideologien bak ÅSS har hjulpet dem. Men de er mindre tilbøyelig til å ”følge reglene” for ÅSS i ett og alt. Blant annet synes mange det er unødvendig å være to ledere for å ha en slik samtale.

Vi kjenner flere eksempler på at ledelsen har handlet svært proaktivt ved brudd på sikkerheten og uønskede hendelser. Dette gjelder både virkelige farlige situasjoner og tilfeller der rapporteringssystemer som Synergi viser seg å ha blitt misbrukt (se punkt 5.5).

3.3.5 Borelagets syn – og andres syn på fare og stans

Ikke uventet fant vi forskjeller mellom borelagets virkelighetsoppfatning og øvrige ansatte. Dette har betydning både for bildet av sikkerheten i selve boringen og på hele plattformen fordi borelaget er den sentrale gruppen.

I miniseminarene ga vi hypotetiske eksempler på situasjoner hvor stans kunne være på sin plass og spurte hvordan folk ville reagere og hvilken skjebne de ville få som krevde stans ved mistanke om fare.

Deltagere i diskusjonene fra borelaget mente at en medarbeider som gjorde oppmerksom på potensiell fare ville bli hørt. Advarselen ville bli vurdert og i mange tilfeller tatt til følge. Hvis den ikke ble tatt til følge ville det bli gitt en begrunnelse.

En ytterligere test var Eksempel 3 (se vedlegg om miniseminarene) hvor vi så for oss at en medarbeider hadde fått medhold i å forsinke en arbeidsoperasjon på grunn av mistanke om fare. I neste omgang viste dette seg å være falsk alarm. Vi spurte hvilke sanksjoner som en arbeider i denne situasjonen kunne bli utsatt for. Det meget spontane svaret var ”ingenting, eller snarere ros for å ha vært føre vår”.

De ansatte i borelaget selv vurderte sin samarbeidstone som åpen og mulighetene for å bli hørt i sin egen linje som god. De fleste rapporterte også stor tilfredshet med jobben og med samholdet. Mange beskrev miljøet som åpent og som en god arena for læring.

Tempoet kan være høyt og tonen tøff, men sett med borepersonalets egne øyne var det også sterke innslag av gjensidig hjelpsomhet og hensyn til hverandres sikkerhet. Noen på borelaget tok opp at sett utenfra kunne deres arbeid virke farligere og mer skremmende enn det egentlig var. Støy, skitt, bråk, høyt tempo og raske avgjørelser kunne etterlate inntrykk av større risiko enn det som var tilfelle. Vi fant konkrete eksempler på at folk på borelaget la merke til folk utenfor virket skremte og tok seg tid til å snakke med og forklare situasjonen for disse når de hadde roligere perioder.

Vi så likevel en tendens til at de som ikke selv er involvert i boreoperasjonene er tilbøyelige til å vurdere borelagets praksis som mer uforsiktig enn borelaget selv.

- For det første er et viktig spørsmål om det er lett å være advokat for sikkerheten internt i borelaget. De fleste vi snakket med fra borelaget mente dette var mulig og at det ble oppmuntret til i alle fall av ledelsen. Inntrykket folk utenfor borelaget var et annet. De tenderte til å mene at det måtte være vanskelig å ta opp sikkerhetsspørsmål internt i borelaget.
- For det andre forekom det noen få påstander om konkrete brudd på sikkerheten fra borelagets side fra folk utenfor borelaget.

Disse to funnene har forskjellig status. Det første kan være et rett eller galt inntrykk. Det gjelder forventningen om hvilke reaksjoner som ville komme og inntrykk av borelagets innstilling. Slike påstander er likevel interessante fordi de i det minste forteller noe om hvilke indre bremses folk utenfor borelaget kan bære på for å ta opp problematiske forhold.

Det andre er påstander om konkrete observasjoner av andres atferd. Vanligvis regner en slike rapporter som mer pålitelige hvis det gjelder førstehåndsopplysninger.

Både i miniseminarene og intervjuene vurderte de utenfor borelaget sannsynligheten for negative sanksjoner av typen kjeft og erting som stor hvis noen etterlyste større forsiktighet. Oppfølgingsspørsmål viste likevel at ertingen nok ble oppfattet som relativt godartet – det var ikke påstander om utfrysing eller liknende.

Forklaringen på forskjellen i virkelighetsoppfatning kan delvis ligge i den teorien borelaget selv lanserte om hvordan de kan virke sett utenfra. Likevel kan inntrykket av

et borelag som er vanskelig å påvirke i seg selv være et problem hvis det hemmer folk i å ta opp bekymringer.

Vi støtte derimot på noen få eksempler der folk hevdet at medarbeidere på borelaget hadde presset arbeidet videre med ordene ”drit i permit!”. Disse informantenes syn var at om episodene hadde blitt rapportert ville de som hadde presset risikert sparken. Dette gjorde at kolleger holdt rapporter tilbake. Informantene som beskrev dette var likevel enige om at forekomsten av slike episoder var gått sterkt tilbake (se mer om press i 5.6).

Vi husker RNNS-undersøkelsen 1 ½ år tidligere at 41 prosent sa seg helt eller delvis enige utsagnet:

”Man kan lett bli oppfattet som en krangleveren person dersom man påpeker farlige forhold.”

Inntrykket fra vår undersøkelse er at på langt nær så mange på Borgland Dolphin ville være enig i dette utsagnet i dag. Men dette må også sees i sammenheng med observasjoner om kommunikasjonssvikt og press i de følgende to avsnitt.

3.3.6 Kommunikasjonssvikt

En av bekymringene vi nevnte innledningsvis fra RNNS undersøkelsen, var svikt i kommunikasjonen mellom kolleger slik at farlige situasjoner kan oppstå. 36 % av de som svarte på spørsmål om dette i RNNS-en mente slik svikt forekom ”ofte”.

I vår studie har vi ikke gjort samme funn. Generelt er inntrykket at kommunikasjonen er god på boreriggen. Vi fant likevel noen eksempler på at kommunikasjonen er mindre god.

Radiokommunikasjonen ble ofte nevnt i intervjuene som et problem uten av det spesifikt ble spurt om det. Mange etterlyste en egen radiokanal for kommunikasjon på riggen. Problemet var at radioen ofte tok inn signaler fra andre installasjoner. Spesielt er dette et problem når boreriggen er lokalisert i nærheten av andre installasjoner. Sammenblandingen av beskjeder på ulike installasjoner kan potensielt utgjøre en fare, mente mange.

Forskjellige bilder av hvor lett / vanskelig det er å bli hørt ved sikkerhetsinitiativ. Vi så i tidligere avsnitt at ansatte i serviceselskaper stort sett var informert om sikkerhetspolitikken. Likevel tyder mye på at de og andre har betydelig tyngre for å ta initiativ på tvers av grupper enn innen sin egen gruppe.

Det interne samholdet i borelaget og tilbakeholdenheten med å ta opp problemer fra de utenfor borelaget kan tyde på kommunikasjonssvikt. Dette kan være forårsaket av et (riktig eller galt) inntrykk av at spesielt borelaget er vanskelig å påvirke.

3.3.7 Rapportering av feil – læring av feil

Ved siden av det vi har registrert om opplevde kommunikasjonsbarrierer synes også forskjellige problemer med RUH-systemet /Synergi å ha sammenheng med kommunikasjonssvikt.

- Eksempelvis vet vi at det forekommer at påpekninger av mulig fare blir holdt tilbake i øyeblikket og senere tatt med i form av RUH-er. Det finnes eksempler på dette fra servicepersonell til borelaget. En konsekvens er jo at en feil eller mangel som kunne vært rettet på eller oppklart på stedet først blir belyst med en forsinkelse. En mulig tolkning er at servicepersonellet kvier seg for å ta opp bekymringer direkte, men helgarderer seg ved å skrive en RUH. På den annen side fungerer RUH-systemet som en kanal for å reise bekymringer som eller kanskje ville vært undertrykt.
- Det forekommer at RUH-systemet blir misbrukt og at dette blir slått ned på. Mange, men ikke alle RUH-er er signerte. Når rapportene er registrert i synergi er de anonymisert. Det finnes eksempler på at RUH-er blir skrevet for å sette andre i et dårlig lys. Vi har et eksempel på at tre rapporter var signert av en og samme person som ga seg ut for å være tre ulike. Rapportene inneholdt meget alvorlige anklager som umiddelbart ble grepet fatt i av plattformledelsen, som konfronterte mannskapet inntil kortene kom på bordet. Eksemplet illustrerer en ulempe med anonym rapportering. Ledelsen forteller likevel at det nesten alltid vil være noe sant i en synergirapport, men at forvrengninger forekommer.
- Det forekommer at borepersonell benytter RUH-systemet for å få praktiske problemer på dagsorden. Dette er sannsynligvis en konsekvens av at bore- og servicepersonell ikke kommuniserer godt nok. Dermed ser en tilfeller av at RUH-systemet fungerer som en ”arbeidsliste”. RUH-er blir alltid gjennomgått og derfor oppleves det mer hensiktsmessig å skrive en RUH, heller enn å oppsøke det ansvarlige personellet.
- Tilstandsrapporter er rapporter som skal forebygge farlige hendelser. De ansatte belønnes for den nyttigste rapporten per tidsenhet. Her tas navn med, hvis ingen har reservert seg.

En viktig grunn til å kommunisere er å lære i fellesskap. Det går både på å dele erfaringer med gode arbeidsmåter men ikke minst å kunne identifisere og korrigere feil og lære av dem. Vi ser i denne forbindelse en innebygd tvetydighet i systemet som leder til problemer. På den ene siden er systemet en kanal for å rapportere avvik og sørge for at feil blir rettet. Men siden det også er et kontrollsystem opplever mange det som et tveegget sverd. Det hevdes at det brukes til logging av personlige feil og brukes som bevismateriale mot enkeltpersoner og grupper.

Ett eksempel mange var opptatt av var Byford Dolphin som hadde en mye omtalt dødsulykke. Vi snakket med informanter som var bitre for at riggen hadde blitt ”dømt nord og ned”, delvis med data fra RUH-systemet som bevismateriale. Disse informantene hevdet at en annen bruk av dataene like godt kunne vise at riggen var spesielt god på sikkerhet. Uansett sannhetsgehalten i disse påstandene er det springende punkt at samme system samtidig oppleves som en mekanisme for læring og en mekanisme for kontroll.

Vi tror dette systemet bør gjennomgås i detalj for å kartlegge utilsiktede bivirkninger som undergraver muligheten for læring, samarbeid og ivaretagelse av sikkerheten.

I denne sammenheng kan vi også legge merke til at det virker som om begrepene om feil og forståelse av feil som er i bruk på riggen er unyansert. Dette viser igjen i det vi har fanget opp om rutiner og systemer og i språkbruken blant de ansatte.

Vi hørte for eksempel ikke informantene nyansere mellom forskjellige typer feil som bevisst valgte regelbrudd (violations) og ubevisste feil (slips and lapses). Forståelse av disse nyansene har betydning for evnen til å kunne gjøre feil diskuterbare. Hvis feil forstås for firkantet i et straff/belønningsperspektiv er de vanskeligere å diskutere åpent og vanskeligere å lære av.

3.3.8 ”Vi gir aldri etter for press som truer sikkerheten”

I RNNS-undersøkelsen var 39 prosent helt eller delvis enige i utsagnet:

”Jeg er av og til presset til å arbeide på en måte som truer sikkerheten”

Igjen gir vår undersøkelse et annet bilde. Mange av våre informanter – med en overvekt av ledere og folk på borelaget – sluttet seg heller til formuleringen i overskriften: ”Vi gir aldri etter for press som truer sikkerheten”. Men forskjellige typer opplevd press forekommer likevel.

En viktig arena for opplevd press er forholdet mellom Statoil (representert ved boreleder på plattformen) og Dolphins ledere på riggen.

I slike tilfelle var ikke spørsmålet hvorvidt det skulle stanses eller forsinkes, men hvem som skulle betale. Her mente våre informanter å kjenne eksempler på at Statoil hadde misbrukt sin maktposisjon til å la rederiet betale for nedetid som burde vært godtatt som en legitim forsinkelse.

Et eksempel gjaldt en uenighet i forbindelse med reparasjonen av en BOP før Jul 2002. Da reparasjonen var ferdig måtte beslutningen tas om en straks skulle sette BOP-en på plass til samme posisjon som den hadde før skaden. Årsaken til at dette i det hele tatt ble et spørsmål var en dårlig værprognose som ledet plattformledelsen til å tro at de uansett ville måtte hente opp BOP-en igjen. Plattformledelsen vurderte det derfor slik at jobben med å sette BOP-en på plass ville medføre en unødvendig sikkerhetsrisiko. Værprognosen viste seg å slå til.

Konsekvensen ble at Statoil ga Dolphin nedetid for venting på vær, og at rederiet måtte bære en stor kostnad for dette. Sett med plattformledelsen øyne var dette en stor skuffelse. De føler dette sender et signal som går på tvers av budskapet om å sette sikkerheten først.

Vi kan ikke ta stilling til stridsspørsmålene som sådan. Vi kjenner heller ikke til mange eksempler av denne typen (selv om drakamper mellom Statoil og rederiet beskrives som daglig kost). Men vi kan gi en kommentar ut fra generell viten om slike spenningsforhold og konflikter.

Det vil ofte være slik at i en konfliktsituasjon vil den ”tapende part” kunne leve med utfallet og gå videre. Dette vil imidlertid ikke bare avhenge av utfallet, men av prosessen. Opplever en av partene ikke å ha blitt hørt / tatt alvorlig kan dette være en større potensiell fare for langsiktig tillit og samarbeid enn utfallet i seg selv.

Som en leder i borelaget uttrykte det: ”å balansere hensynet til fremdrift med hensynet til sikkerhet er det name of the game”. Som tidligere nevnt er et løpende stridsspørsmål hvem som skal bære kostnadene ved forsinkelser mer enn om det skal jobbes sikkert. I denne forbindelse kan vi sitere en dialog i en av gruppesamtalene under utreisemøtene.

Forsker: ”Hvor ofte er det en sterk diskusjon eller uenighet mellom Statoil sin mann og pusher?”

Informant: ”Ofte”

Forsker: ”Hver uke?”

Alle informanter bekrefter.

Vi får her to inntrykk som må kommenteres.

På den ene siden har vi noen få eksempler på alvorlige konflikter / meningsforskjeller som har satt sine sterke spor hos dem som føler seg urettferdig behandlet. På den annen side beskrives spenningen mellom Statoil og riggen som dagligdags. I mange tilfeller hørte vi beskrivelser som etterlater et inntrykk av at involverte (mest ledere) aksepterer å leve i dette spenningsfeltet og setter sin ære i det og å tåle å ikke gi etter for press der de ikke burde.

Den nettopp siterte gruppen hevdet med styrke at de ikke gav etter for presset i de tilfeller hvor det gikk ut over sikkerheten. Vi fikk beskrevet flere eksempler hvor en har gjort valg mellom kravet og fremdrift, og valgt løsninger en ikke regnet som optimale, men likevel godt innenfor marginene for sikkert arbeid.

Gruppen var ikke alene i sin beskrivelse. Vi finner utbredt opplevd press i retning av effektivitet, men få konkrete eksempler på at noen har latt seg presse så langt at det for alvor går utover sikkerheten. Ved siden av at vi kjenner igjen tidligere beskrivelser av yrkesstolthet knyttet til å jobbe effektivt så vi også hvordan tøffhet blant ledere og medarbeidere som ikke lot seg presse til å gå på akkord med sikkerheten var gjenstand for utbredt respekt.

Dette kan være forklaringen på en tvetydighet i våre funn – at mange snakker om press på fremdrift mens vi også finner mange påstander av typen: ”våre ledere maser ikke”.

På dette området er det også forskjeller mellom borelaget og andre deler av crewet. Borelaget setter tonen på riggen. De er sterkt fokusert på å holde boreproduksjonen oppe og det er mye arbeidsstolthet forbundet med å greie dette. Arbeidsstoltheten er med på å gjøre effektivitetskrav meningsfulle slik at dette ikke nødvendigvis oppleves som press for dem som jobber i boreseksjonen. Hvis vi skal tro de fleste utsagn fra denne kanten klarer de likevel balansen mellom fremdrift og sikkerhet.

Øvrige ansatte synes likevel å høre verdien ”jobb raskt og effektivt” tydeligst fra boremannskapet. Dette kan bidra til at vi finner mange indirekte utsagn som forteller om et press og om en forestilling om at hensynet til effektivitet teller mest.

Det interne opplevde presset kommer likevel ikke bare fra borelaget. Noe er forårsaket av at arbeidsrytmen skaper flaskehals, som når mye må skje på dekk samtidig. Størst

opplevd press på boreriggen føler sannsynligvis av DVO`er og kranførere. Dette presset kan eksemplifiseres med følgende sitater:

- ”Ta deg tid [...] bare på papiret”
- Løfteoperasjoner krever ofte to personer på dekk, men ”har du ikke folk så har du ikke folk”.
- ”Press skyldes fremdrift ikke noe annet. Resultat.”
- ”Når vi er mest presset ligger vi i grenseland når det gjelder prosedyrer. Det er i hvert fall helt sikkert”.

Løfteoperasjoner er ressurskrevende når det gjelder bemanning, og et par informanter innrømte at enkelte ganger må en ta små snarveier i forbindelse med krav til flaggmann og anhuker, eller ved flytting i nærområdet forutsatt at en har oversikt over annet personell.

4 Vedlegg 1: Datagrunnlag og metode

Vår undersøkelse er en casestudie av en enkelt borerigg. Innsamling av data skjedde ved en intervjuundersøkelse kombinert med et observasjonsopphold av en ukes varighet på riggen og gjennom miniseminarer med gruppeintervju i tilknytning til utreisemøter. Til sammen 57 informanter ble kontaktet i tidsrommet 29. mai – 04. juni 2003.

Forskjellige forskere besøkte riggen og ledet miniseminarene. Funn ble verifisert ved at vi sjekket våre inntrykk mot hverandre. Et lite antall informanter leste et utkast av rapporten og ga oss tilbakespill.

4.1 Caset Borgland Dolphin

Den aktuelle riggen ble valgt hovedsakelig fordi den var tilgjengelig i det tidsrommet hvor Statoil ønsket analysen. Operatørselskapet hadde grunn til å tro at riggen hadde hatt en god utvikling når det gjelder sikkerhet.

Siden det gjelder en leterigg vil de ansatte ofte være utsatt for de pressituasjonene en ønsker å lære mer om: situasjoner der en må veie hensynet til sikkerhet mot hensynet til framdrift.

En tilleggsfaktor er at rederiet planla en egen spørreundersøkelse i samme periode som kan gi et interessant sammenlikningsgrunnlag. Dette kan ha en verdi blant annet for å kontrollere våre funn. I utgangspunktet vil jo vårt sammenlikningsgrunnlag være 1 ½ år gamle kvantitative data hentet inn i forbindelse med Risikonivå på norsk sokkel (RNNS).

Våre informanter var imøtekommende og virket oppriktige. I vurderingen av svar må vi likevel ta hensyn til at både den enkelte og rederiet har en interesse av å fremstille sikkerheten som god da det har betydning for å vinne nye kontrakter.

Tidsvinduet for innhenting av data ble svært knapt på grunn av ytre omstendigheter. Design og gjennomføring skjedde på mindre enn to uker. Vi var opptatt av å få med alle relevante stillingskategorier og roller. I praksis ble dette informanter fra alle seksjoner i organisasjonen. Der vi måtte velge vektla vi ansatte direkte involvert i eller berørt av boreoperasjonen.

4.2 Oversikt over informanter

Tabell 1: Fordeling på stillingskategorier og riggbesøk

Stillingskategori	Miniseminar	Riggbesøk	Antall totalt
Operator			
Boreleder – (Statoil)	0	2	2
Geolog	0	1	1
Rederi			
Ledelse og stab			
Plattformsjef	1	1	2
Sikkerhetsleder	1	1	2
Medic (innleid vikarbyrå)	0	1	1
Catering			
Cateringpersonale (inkludert kokk)	3	0	3
Drilling			
Boresjef (Toolpusher)	0	1	1
Ass. Boresjef (Tourpusher)	1	2	3
Driller	2	1	3
Ass. Driller	0	1	1
Derrickman	1	1	2
Roughneck	3	5	8
Subsea ingeniør	0	1	1
Teknisk			
Teknisk sjef	0	1	1
Materialmann	0	1	1
Teknisk assistent	1	0	1
Ramriggtekniker	0	1	1
Elektriker	1	2	3

Stillingskategori	Miniseminar	Riggbesøk	Antall totalt
Maskinist	1	0	1
Mekaniker	1	1	2
Marin			
Stabilitetssjef	0	1	1
Kontrollromsoperatør	1	1	2
Kranfører	1	1	2
DVO / Roustabout	3	2	5
<i>Serviceselskap</i>			
Mudingeniør	0	1	1
Sementer / teknisk	0	1	1
Fjernstyrte miniutbåter	0	1	1
Diverse /dekk	0	1	1
Diverse / Weatherford	0	2	2
Kjerneboring	0	1	1
SUM	21	36	57

Tabell 2: ”De som er mest involvert i eller berørt av selve boringen”

Crew	Forekomst miniseminar	Forekomst intervjuer	Totalt
Selve borelaget			
Boresjef Drilling Section leader (Toolpusher)	0	1	1
Tourpusher	1	2	3
Driller	2	1	3
Ass. Driller	0	1	1
Derrickman	1	1	2
Roughneck	3	5	8
Subsea ingeniør	0	1	1
Marin			
Stabilitetssjef	0	1	1
Kranfører	1	1	2
Kontrollromoperatør	1	1	2
DVO / Roustabout	3	2	5
Øvrig ledelse			
Plattformsjef	1	1	2
Sikkerhetsleder	1	1	2
Sum	14	19	33

4.3 Intervjuer

En av RFs forskere hadde et 1-ukes opphold på riggen og gjennomførte 33 intervjuer. Det var til sammen 36 informanter som ble intervjuet på riggen, i tre tilfeller ble to intervjuet samtidig.

Forskeren som gjennomførte intervjuene måtte tilpasse seg arbeidsrytme og tempo på riggen og derfor tok intervjuene alt fra 20 minutter og opp til 2 timer. De fleste intervjuene tok imidlertid omkring 45-60 minutter. Informantene gav ofte

tilbakemelding om at de satt pris på å bli intervjuet, at det var et fint tiltak og at de håpet dataene fra intervjuene ble tatt hensyn til i det fremtidige arbeidet med HMS.

4.3.1 Intervjuguide

Innledning:

Opplysningene er i utgangspunktet konfidensielle i den forstand at funn ikke vil bli gjengitt på måter som kan tilbakeføres til enkeltpersoner (men unntak for ledelsen). Informanten kan be om ekstra konfidensialitet om spesielt følsomme saker.

1. Alder, kjønn, rolle, ansiennitet offshore og i stilling, hvilket skift, utdanning.
 - Hvem samarbeider du tett med – hvor hyppig?
 - Hvem er din umiddelbare sjef?
 - Hvem andre må du tilpasse deg?
2. Hvordan blir du oppfattet dersom du påpeker farlige forhold?
3. I hvilken grad kan du diskutere HMS forhold med din nærmeste leder? Kan du beskrive litt av dette?
4. Hender det at kommunikasjonen mellom deg og kolleger svikter på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?
5. Vet du hvem i organisasjonen du skal/kan henvende deg til dersom du vil påpeke farlige forhold?
6. Hvordan opplever du å påpeke brudd på sikkerhetsregler eller farlige forhold?
7. Hender det at du bryter sikkerhetsregler eller tar snarveier for å få jobben fort unna?
8. Er du noen gang presset til å arbeide på en måte som truer sikkerheten?
9. a. Hva er den største endringen som har skjedd etter Hands on Safety programmet tror du?
9. b. Statoil har pålagt enhver å stanse arbeidet ved farlige situasjoner. Stansen skal skje uavhengig av hvilken rang den som krever stansen har. Dolphin kjenner til og støtter denne politikken.
 - Kjenner du til dette?
 - Hvem er din leder (stillingskategorien)?
 - Hva har din leder fortalt deg om dette?
10. (For ledere) Har du formidlet denne politikken videre til de som rapporterer til deg? (Hvis relevant): Samarbeidspartnere?
11. (For ledere) Når? På hvilken måte? Hva sa du? Kom det reaksjoner? Hvilke?

12. (For ledere) Beskriv eksempler på situasjoner hvor du har måttet gjøre en avveining mellom hensynet til sikkerhet og hensynet til fremdrift / økonomi?
13. Husker du et eksempel på en situasjon som du oppfattet som så farlig at det burde kreve stans i arbeidet. Når ca?
14. Alternative oppfølgingsspørsmål til 12 og 13:
 - Hva skjedde med forslag til stans og stans?
 - Har du selv tatt initiativ til stans? I så fall hva skjedde?
 - Har du sett en farlig situasjon og selv tenkt det burde vært stans men ikke sagt stans!?
 - Hva fikk deg til å nøle, eller ikke reagere til å si stans?
 - Føler du deg noen ganger presset til å jobbe på en måte som truer sikkerheten? Dersom ja: Hvilke årsaker ligger bak dette presset (ledelse, rammevilkår, effektivitetspress etc)?
15. Hvis du skulle si fra og forårsake stans – ville dette vært vanskelig/mulig for deg?
16. I en tenkt situasjon, hvem mener du det er naturlig skulle ha ansvaret for å stoppe arbeidet?
17. Beskriv en historie om en farlig situasjon du kjenner til fra arbeidet på riggen (Få tak i vandrehistorier eller selvopplevde historier)
18. Har du kontakt med ansatte i andre selskap?
 - Hvordan oppleves i så fall denne kontakten?
19. Har du eksempler på dilemmaer/situasjoner hvor effektivitet har blitt prioritert på bekostning av HMS?
20. Er det noe annet du føler er viktig å få frem eller vil fortelle om?
21. Hvem påvirker kulturen mest tror du: Dolphin eller Statoil? Kan du beskrive litt av dette?
22. Hvordan vil du beskrive kulturen fra 1-10 (10=maks)? Hva skal til for å bli 10?
23. Andre forhold: RUH, tid til prosedyrer, etc?

4.4 Miniseminar

Supplerende datainnsamling ble gjennomført ved hjelp av gruppesamtaler rundt stimuluscase. Vi valgte et utgangspunkt som raskt kunne få opp en diskusjon. Fire stimuluscase ble laget med hjelp fra nøkkelinformanter i Statoil og Dolphin. Casene beskriver situasjoner med en sikkerhetsutfordring som deltagerne kommenterte. 21 informanter deltok (uten egen ledelse på land og Statoil til stede). Diskusjoner i mindre grupper ble ledet av en forsker fra RF.

4.4.1 Opplegg miniseminar for crew

Utreisemøter 02. og 04. juni 2003. Beskrivelsen er modifisert på grunnlag av erfaringene som ble høstet, og stemmer nå med hvordan seminarene ble gjennomført i praksis.

4.4.2 Innledning fra RFs prosjektleder under møtene

Undersøkelsen av sikkerheten på hele den norske delen av sokkelen for ca. 1 ½ år siden ga enkelte resultater som vakte bekymring, for eksempel:

36 prosent er enige i utsagnet:

”Kommunikasjonen mellom meg og kolleger svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå”

39 prosent er enige i utsagnet:

”Jeg er av og til presset til å arbeide på en måte som truer sikkerheten”

I tillegg vil det være kjent at nestenulykker og ulykker forekommer, noen ganger med tragiske utfall.

Siden den nevnte undersøkelsen har Statoil, Dolphin og andre satt i verk en rekke initiativ for å bedre sikkerheten og for å øke bevisstheten om å jobbe sikkert.

Prosjektet skal undersøke:

- Er Statoils krav til stans ved fare blitt kommunisert ut og oppfattet på riggene?
- Gir kravet mening for de ansatte?
- Blir det etterlevd?
- Hva kan gjøre det vanskelig å stanse ved fare?

Vi undersøker dette ved at vi har en observatør på riggen nå som intervjuer en god del av de ansatte. I tillegg har vi fått lov til å bruke en time av to utreisemøter til å intervjuer de fremmøtte.

Borgland Dolphin er valgt fordi:

- Det var den riggen Statoil fikk inn da prosjektet startet
- Riggen er et godt eksempel: Ansatte må ofte veie hensynet til sikkerhet mot hensynet til framdrift
- Riggen har god utvikling når det gjelder sikkerhet
- Dolphin sjøl gjør en spørreskjemaundersøkelse rundt liknende ting i samme periode

Det vi ber deltagerne om hjelp til:

- At dere er gir informasjon til RFs forsker hvis dere snakker med ham på riggen
- At dere engasjerer dere i den gruppediskusjonen vi har lagt opp til nå (1 time)

- At dere gir ærlige svar og ikke pynter på virkeligheten

Det dere forteller blir oppsummert av RF og anonymisert

Hensikten med miniseminarene:

- Å høste supplerende informasjon fra deler av mannskapet
- Å teste hvordan mannskapet tenker rundt dilemmaer i farlige situasjoner
- (Å bidra til metodeutviklingen ved å lage en seminarform som lar seg gjenta i andre situasjoner – denne delen ble snakket lite om da dette var lite relevant for deltagerne)

4.4.3 Viktige hensyn og grep (selvinstruksjoner til forskerne)

Tilgjengelig tid er svært knapp og deltagerne er ikke varslet på forhånd om ”vår” time i programmet. Forskjellige deler av hierarkiet er med, kunden har bestilt undersøkelsen og er til stede. Dette kan gjøre noen usikre og lede til utmelding eller selvsensur.

Vi bruker flere virkemidler for å håndtere dette:

- Vi legger vårt innslag sist i programmet, men vår tilstedeværelse blir forklart innledningsvis (noe tid til å venne seg til tanken). 4. juni lå vårt innslag mitt i programmet, men Rigmanager var ikke til stede under gruppearbeidet.
- Tilstedeværende personer med høyest rang fra både Statoil og Dolphin stiller seg uttrykkelig bak prosjektet og oppfordrer folk til å tale fritt.
- Sjefene – i alle fall prosjektleder / supervisor fra Statoil og Rigmanager Dolphin trekker seg tilbake mens vi jobber i gruppene.
- Vi bruker hovedsaklig stillingtagen til hypotetiske situasjoner (”stimulus case”) for å ”kickstarte” prosessen. Dette gjør det ofte lettere å få praten til å løsne om egne erfaringer.
- Vi lager en gruppeinndeling som øker sannsynligheten for at folk deltar og snakker fritt.
- Det understrekes at opplysningene blir anonymisert.
- Hver gruppe får en gruppeleder fra Rogalandsforskning som styrer fast, men empatisk (fungerer ofte beroligende i utrygge situasjoner).

Datainnnsamling er hovedformålet. Gruppelederne må derfor:

- Notere underveis og renskrive referat umiddelbart etter øktene
- Vi er på jakt ikke bare på jakt etter svar på de konkrete stimuluscasene, men også nye synspunkter og innfallsvinkler hvis deltagere snakker videre om andre eksempler, mekanismer, dilemmaer.

- Gruppelederne må få deltagerne til å snakke. Vi må stille oppfølgingsspørsmål, oppsummere, be om kontraster fra / innspill fra de minst aktive.
- Siden vi intervjuer folk om et vanskelig felt hvor opplevd press og antagelser om andres ståsted og motiver blir viktig kan vi forvente at folk blander sammen attribusjoner og observasjoner når de snakker. Her blir oppfølgingsspørsmål viktige både om hvordan folk tenker (eks: du tror sjefen ville reagere hvis du sa X?) og hva som faktisk har hendt, for eksempel: husker du en liknende situasjon? Kan du beskrive hva sjefen/andre sa / gjorde da ?
- I tillegg vil rykter, utbredte forestillinger om hvordan ting ”egentlig er” være interessante å registrere, uavhengig av deres sannhetsgehalt.

4.4.4 Stimulus case til gruppediskusjoner

Disse består av fire ark med et par avsnitt som beskriver en farlig situasjon eller en situasjon der graden av fare kan være vanskelig å vite sikkert (”stimulus case”).

Casene er laget av RFs forskere på grunnlag av inntrykk fra innledende intervjuer av orienterende art og på inspirasjon fra de av oss med mest erfaring fra oljebransjen. Kommentarer ble innhentet fra 3-4 erfarne personer med kjennskap til drilling.

Casene vises ett for ett til deltagerne for å få deres reaksjon.

I noen av gruppene nådde vi to eksempler, i noen alle fire. Intervjuerne vurderte om enkelte eksempler allerede ble dekket i samtalens gang.

Eksempel 1:

Du overhører en samtale på riggen. A forteller B om en farlig situasjon i løpet av dagen, hvor det kunne ha skjedd en ulykke.

B spør om han kjenner til prinsippet om at alle på riggen (ustraffet) kan kreve stans i arbeidet ved farlige situasjoner. A svarer at han kjenner til dette, men ikke kjøper det.

Example # 1:

You're overhearing a conversation on the rig. A tells B about a dangerous situation during that day which might have led to an accident.

B asks if A is aware of the principle that anyone on the rig may require the work to be interrupted in dangerous situations (without sanction). A says that he is aware of this, but that he does not buy it.

Oppfølgingsspørsmål:

- Har dette hendt?
- Kunne dette ha hendt?
- Hva ville være forklaringen hvis A ikke kjøper det?

Eksempel 2:

Du overhører en samtale på riggen. Noen diskuterer at en medarbeider har tatt til orde for å stanse en arbeidsoperasjon for å avverge fare. Arbeidsoperasjonen er ikke blitt stanset og medarbeideren ”tapte”.

Example # 2:

You're overhearing a conversation on the rig. Some people are talking about a colleague who tried stopping a work operation to avoid danger. The work operation was not cancelled and the worker "lost".

Oppfølgingsspørsmål:

- Har dette hendt?
- Kunne dette ha hendt?
- Hva kan det bety at ”medarbeideren tapte” (hvis relevant)?
- Hva kan det eventuelt komme av at medarbeideren ikke fikk gjennomslag?

Eksempel 3:

Du overhører en samtale på riggen. Noen diskuterer at en medarbeider har tatt til orde for å stanse et løft da han var i tvil om lasten var festet skikkelig. Stans ble gjennomført etter en kort diskusjon og saken ble undersøkt, selv om dette førte til en forsinkelse i boreoperasjonen på 20 minutter. Da saken var undersøkt viste det seg å være falsk alarm.

Example # 3:

You're overhearing a conversation on the rig. Some people are discussing how a co-worker asked to stop a lifting operation since he had doubts if the cargo was properly fastened. The work was interrupted after a brief discussion and the matter was checked. That led to an interruption in the drilling operation of 20 minutes. After checking, the concern turned out to be a false alarm.

Oppfølgingsspørsmål:

- Har dette hendt?
- Kunne dette ha hendt?
- Hvilke følger ville dette få for den som tok initiativet til stans?

Eksempel 4:

Du overhører en samtale på riggen. Det har vært travelt på hoveddekk og boredekk. A, er ansatt i et serviceselskap. Han beskriver en faresituasjon som ”nære på” til en annen, som vi kaller B. B spør om A advarte og ba om stans i operasjonen. A sier at han ikke gjorde dette.

Example # 4:

You're overhearing a conversation on the rig. Both the main deck and the drilling deck have been busy. A is an employee of an external service provider (outside Statoil and

Dolphin). He is describing a dangerous situation to B, saying “that was close”. B asks if A took an initiative to interrupt that work operation. A replies “no”.

Oppfølgingsspørsmål:

- Har dette hendt?
- Kunne dette ha hendt?
- Hvis det skjedde, hva kunne forklaringen være på at A ikke tok initiativ til stans?

4.4.5 Kjøreplan

Tid - minutter	Innslag
0 – 5	Introduksjon ved Drilling sup.int. Statoil og/eller Rigmanager Dolphin
5 – 10	Introduksjon ved prosjektleder RF <ul style="list-style-type: none"> • Forklare opplegg, forventninger og tidsbruk • Gruppeinndeling
10 – 15	Etablere smågruppene <ul style="list-style-type: none"> • Gruppene deler seg på grupperom. Gruppeleder sørger for presentasjon og svarer på eventuelle spørsmål • Be om reaksjoner på innledende påstand: • Statoil har pålagt enhver å stanse arbeidet ved farlige situasjoner. Stansen skal skje uavhengig av hvilken rang den som krever stansen har. Dolphin kjenner til og støtter denne politikken. <ul style="list-style-type: none"> ○ Kjenner dere til dette?
15 – 60	Eksempel 1 – 4 Vi har papirkopier av hvert eksempel og lar gruppa kommentere dem ett for ett. Viktigere å høste inn informasjon og erfaringer enn å komme gjennom. Viktig å spinne videre på nye innfallsvinkler som kommer opp. I første forsøk dekket vi 4 eksempler i en gruppe og 2 i en annen gruppe. Spesielt viktig: Hvis informantene vil legge ansvar for stans andre steder enn hos seg selv, følg opp med spørsmål om hvem og hva som leder informanten til å tenke at dette er vedkommendes ansvar. Gruppeleder følger opp det som kommer med å lytte aktivt, involvere gruppa i en fyldig beskrivelse av eksemplene. Be om informasjon om hvordan deltagerne tenker seg situasjonene håndtert i virkeligheten. Registrer eventuelle sprik, nyanser i oppfatninger. Notere eventuelle

Tid - minutter	Innslag
	forbedringsideer som kommer. Avrund i tide og takk for hjelpen.

4.4.6 Erfaringer med stimuluscasemetoden

Det virker som om metoden jevnt over har fungert godt i den forstand at de fleste eksemplene virket relevante på deltagerne og avfødte livlige diskusjoner.

Metoden er velprøvd i sammenheng med organisasjonsutvikling og lederutvikling. Ofte brukes imidlertid case som er mer innholdsrike og detaljerte – noe som krever langt mer forarbeid. På den annen side gir korte eksempler med en åpen ende hvor deltagerne kan fortelle fortsettelsen også fordeler som verktøy for datainnhenting. Ballen spilles fort over til informantene som snakker fritt og får lov til å følge egne spor eller tråder. Det var flere eksempler på at dette ga oss informasjon vi ellers ikke ville kommet på å spørre om.

Vi registrerte imidlertid også noen begrensninger:

1. Dette kom bardus på deltagerne, som i noen tilfelle var merkbart usikre.
2. RFs innledning kunne nok gi en god start, men den hadde preg av kortfattet enveiskommunikasjon og da vet vi både fra forskning og erfaring at det er urealistisk å vente at alle oppfatter alt.
3. Deltagerne kom fra fjern og nær og noen var forsinket i forhold til møtestart / gruppestart. Dermed er det nærliggende å tro at de følte seg ekstra overrumplet.
4. Spesielt i ett av intervjuene var det påfallende at stemningen skiftet fra livlig til tilbakeholdende etter at noen nye kom. Mot slutten av dette intervjuet viste det seg at minst en av de sent ankomne hadde misforstått og oppfattet at gruppelederen var Statoils representant.
5. Flere av de intervjuede, kanskje særlig de som er nær knyttet til selve boreoperasjonen i sitt daglige arbeid, har en interesse i å fremstille seg selv i et fordelaktig lys som samvittighetsfullt opptatte av sikkerhet. Særlig gjelder dette overfor Statoil, siden de fleste er klar over at en gunstig HMS-profil slår ut positivt på sjansen for å få neste kontrakt.
6. Fra psykoterapi er det et velkjent fenomen at klienten ofte åpner seg mest helt mot slutten av en time når tiden nesten er ute. Våre gruppeintervjuer likner litt

siden også disse er en sjanse til å bli hørt på egne premisser. Vi så noen av den samme dynamikken i våre intervjuer. Det kan skyldes at tillitten og snakkesaligheten vokser underveis. Dette er antagelig et godt tegn når det gjelder troverdigheten i informasjon som kom mot slutten, men tiden var jo da knapp til oppfølging og kontrollspørsmål.