

Lagånd og sikkerhet.

RF-1999/179

Vår referanse: 712/824782	Forfatter(e): Ellen Ramvi, Morten Andersen	Versjonsnr. / dato: Vers. 2 / 07.09.99
Ant. sider: 39	Faglig kvalitetssikrer: Tor Tønnessen	Gradering: Åpen
ISBN: 82-7220-992-6	Oppdragsgiver(e): Aker Offshore Partner AS	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram:	Prosjekttittel: Lagånd og sikkerhet	

Emne:

Bakgrunnen for dette prosjektet er Aker Offshore Partner AS (AOP) sitt ønske om realisering av "null skade" tankegangen. AOP mener å ha kommet langt i sin realisering gjennom regler og forskrifter og gjennom informasjon til den enkelte som gjør at kunnskapsnivået om sikkerhet er høyt.

Nå ønsker AOP "redskaper" til å fremme lagånd på plattformen. Bakgrunnen er en hypotese om at god lagånd vil bedre sikkerheten. AOP mener å mangle "verktøy" for å innarbeide HMS i hjertet, HMS i laget.

Dette prosjekt har derfor som hovedmål å finne strategier som kan bidra til å styrke sikkerhetskulturen på arbeidsplassen.

Prosjektet har en todelt målsetting:

1. Metodikken som brukes i prosjektet skal sette i gang en prosess blant operatører og formenn på plattformen hvor tema lagånd og sikkerhet kommer i fokus.
2. Prosessen skal munne ut i konkrete strategier og løsninger.

Emne-ord:

Lagånd, sikkerhet, arbeidsmiljø

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001



Prosjektleder
Ellen Ramvi



for RF - Miljø og næringsutvikling
Kåre Nettland

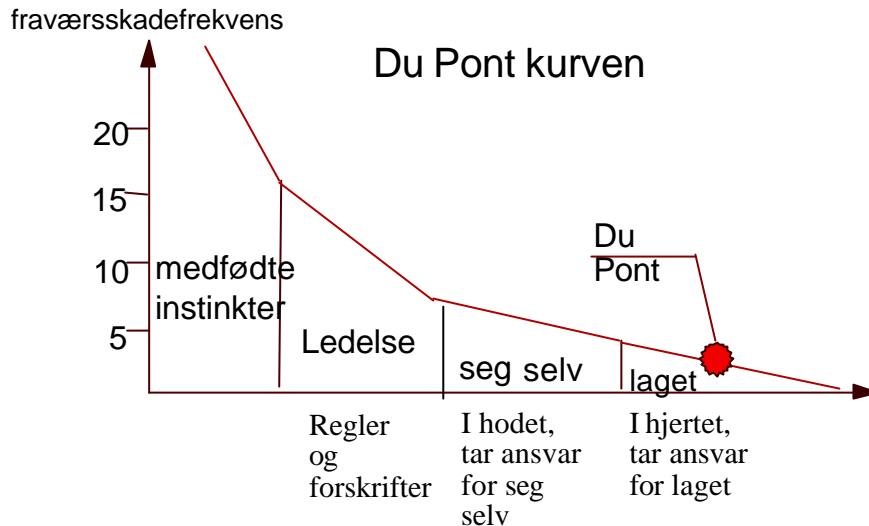
Innhold

Forord.....	1
Innledning	2
1.1 Mål for prosjektet.....	2
1.2 Hovedaktiviteter i prosjektet-	2
1.3 Gjennomgang av innholdet i rapporten	3
2 TEORETISKE PERSPEKTIVER OG BEGREPER	4
2.1 Kompetanse; både tanker og følelser.....	4
2.2 Medvirkning	4
2.3 Pedagogiske ledelse.....	5
2.4 Oppsummering:	6
3 BESKRIVELSE AV METODEN.....	7
3.1 Framdrift og organisering.....	7
3.2 Opplevelsesbasert interaktiv gruppeprosess	9
3.3 Nærmere utlegning.....	10
4 BESKRIVELSE OG RESULTAT AV PROSESSEN	12
4.1 Funn	12
4.2 Trussel mot opplevelse av respekt/selvrespekt	14
4.3 ”Automatisert atferd”	17
4.4 Reflektert atferd.	17
4.5 Forankring	18
4.6 Delegatfunksjonen/oppgaver mellom samlingene.....	19
4.7 Oppsummering.....	20
5 HOVEDREDSKAPER:	21
5.1 Innledning.....	21
5.2 Hovedredskap 1: Regelmessige (veilednings) samtaler mellom formennene og operatørene gjennomført på en systematisk måte over tid.	22
5.3 Hovedredskap 2: Profesjonell veiledning av formennene (kompetanseheving), med vekt på dynamisk (løpende) utforming og utvikling av formannsrollen.....	24
5.4 Hovedredskap 3: Systematisk og i praksis gjennomførbar fadderordning.....	25
5.5 Anbefalinger framkommet i gruppene:.....	29
5.6 Formannsrollen, veileder eller kontrollør?.....	34
6 LITTERATUR.....	36

Forord

Bakgrunnen for dette prosjektet var Aker Offshore Partner AS (AOP) sitt ønske om realisering av “null skade” tankegangen. Du Pont modellen angir viktige ledd i gjennomføringen av en slik tankegang.

Fig. 1 Null-tankegangen



AOP mener å ha kommet langt i sin realisering gjennom regler og forskrifter og gjennom informasjon til den enkelte som gjør at kunnskapsnivået om sikkerhet er høyt. På punktet som omfatter “laget”, i Du Ponts modell, gjenstår det imidlertid en del arbeid. AOP mener å mangle “verktøy” for å innarbeide HMS i hjertet, HMS i laget.

En opplever en viss stagnasjon i forsøket på ytterligere forbedringer av HMS resultatene, spesielt på personskadesiden. Det trengs langsiktig arbeide på områder som gir endringer i atferd og arbeidskultur.

Lagutvikling sier en ofte handler om å bli gode sammen. Aker Maritime har en visjon: *”Ett lag – ingen grenser”* Oppnåelse av slike mål krever systematisk arbeid, på mange plan og nivå. Dette prosjektet er **en** innfallsvinkel.

Takk til medlemmene i formannsgruppa og operatørgruppa fra CMOD prosjektet (modifiseringsarbeid på Statfjord C), som har deltatt sammen med oss i dette utviklingsarbeidet.

Innledning

1.1 Mål for prosjektet

Rogalandsforskning har på oppdrag fra Aker Offshore Partner (AOP) på C-MOD satt i gang et prosjekt som har som hovedmål å finne strategier som kan bidra til å styrke sikkerhetskulturen på arbeidsplassen.

AOP ønsket "redskaper" til å fremme lagånd på plattformen. Bakgrunnen var en hypotese om at god lagånd vil bedre sikkerheten.

Prosjektet har en todelt målsetting:

1. Metodikken som brukes i prosjektet skal sette i gang en prosess blant operatører og formenn på plattformen hvor tema lagånd og sikkerhet kommer i fokus.

2. Prosessen skal munne ut i konkrete strategier og løsninger.

Det er altså snakk om et bevisstgjøringsarbeid (et holdningsarbeid) og et mer konkret arbeid som går på utvikling av "redskaper" som skal styrke lagånden. Det dreier seg ikke om to forskjellige ting. Holdningene, bevisstheten som utvikles gir mening, danner bakgrunn for endringsforslag/tiltak ("redskapene").

Målet er både å utvikle strategier for styrking av lagånden konkret på C-MOD prosjektet, men det er også vårt mål at strategiene skal være av en slik karakter at de kan anvendes i andre av AOPs prosjekter.

Vi vil fokusere på hvordan samspill (forstått som refleksjon over handling, tanker og følelser) virker inn på en sikker opptreden.

1.2 Hovedaktiviteter i prosjektet

Prosjektet startet i august 98 og ble avsluttet i juni –99.

Prosjektet startet med at forskeren utførte et **feltarbeid** på Statfjord C.

1.2.1 Forskningsassistert gruppeprosess som arbeidsmetode.

Vi valgte å jobbe med en gruppeprosess blant operatører og formenn som arbeider på C-MOD prosjektet. **Formannsgruppen** hadde 4 samlinger. Det samme hadde **operatørgruppen**. De to gruppene møttes til en felles samling en femte gang.

I tillegg var det nødvendig å forankre prosjektet i organisasjonens ledelse. Vi hadde derfor en **panelgruppe** bestående av personer som har ansvar for å legge rammer og premisser for den sikkerhetskultur og lagånd som eksisterer på plattformen.

1.3 Gjennomgang av innholdet i rapporten

Rapporten gir først en kort innføring i noen teoretiske perspektiv og begreper som danner bakgrunn for den framgangsmåten vi har valgt i dette prosjektet. Deretter beskriver vi metoden vår, som kalles en Opplevelsesbasert interaktiv gruppeprosess.

Videre følger en beskrivelse av selve prosessen. Vi legger hovedvekt på de trekk ved kulturen vi arbeidet med i gruppeprosessen, samt de tolkninger og den bevissthet som utviklet seg omkring disse trekkene. Vi drøfter og synliggjøre noen av de utfordringer og muligheter en står ovenfor når en går inn i bevisstgjøringsprosesser sammen med de ansatte. En skal både ivareta krav (rettet mot å involvere og engasjere alle ansatte) og samtidig ivareta mer instrumentelle mål, som setter praktisk handling og konkrete resultat for bedriften i sentrum.

Disse ”funnene” danner bakgrunn for ”redskapene”:

1. Betydningen av engasjement i jobben en skal gjøre.
2. Betydningen av opplevelse av respekt/selvrespekt.
3. Sammenhengen mellom engasjement, respekt og lagånd.
4. ”Automatisert” atferd, som et resultat av behovet for å beskytte selvrespekten.
5. Betydningen av ”reflektert” atferd for å gjenvinne selvrespekt
6. Formannens muligheter til å påvirke arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet for operatøren. I dag preges utøvelsen av rollen i for stor grad av tilfeldigheter (egenskaper, erfaringer).

Prosjektarbeidet munner ut i følgende konkrete ”redskaper” som har til hensikt å motvirke automatisert atferd og styrke reflektert atferd hos de ansatte.

- **Formennene må få tilbud om profesjonell veiledning (individuell eller i gruppe). Det må her taes utgangspunkt i deres egen praksis. På denne måten vil det legges vekt på dynamisk (løpende) utforming og utvikling av formannsrollen.**
- **Regelmessige (veilednings) samtaler mellom formennene og operatørene gjennomført på en systematisk måte over tid. Dette kan foregå individuelt eller i mindre grupper, minst en gang per tur.**
- **Systematisk og i praksis gjennomførbar fadderordning.**

”Redskapene” framkom som en følge og konsekvens av bevisstgjørings prosessen gruppene har gjennomgått.

Vi har også samlet de ”råd” og anbefalinger gruppemedlemmene har kommet fram med i løpet av samlingene. Her vil en kunne finne mange elementer å gripe fatt i. Med den begrensede tid vi hadde i gruppene, kunne vi ikke følge alle spor. Vi konsentrerte oss om en bit, nemlig hva en kunne gjøre for å oppnå en bedre dialog omkring jobb og samarbeid. Formennene er nøkkelpersoner i dette.

2 Teoretiske perspektiver og begreper

Vi vil her presentere noen begreper og perspektiver som fanger opp og begrepsfester noe av det dette prosjektet skulle arbeide med.

2.1 Kompetanse; både tanker og følelser.

Det er vanlig å tenke at det vi gjør som fagpersoner blir styrt av det vi har lært er riktig. Prosjektet vårt hviler imidlertid på ideen om at det vi gjør som fagpersoner like mye styres av følelser og erfaringer som det styres av det vi har lært under utdanning eller har lest i en fagbok.

Vi mener med andre ord at følelser vi får gjennom erfaringer styrer og bestemmer det vi gjør ofte mer enn vi aner. Disse følelsene er mer eller mindre bevisste for oss. En konsekvens av dette er at vi i ettertid ofte ikke forstår hvorfor vi i en situasjon gjorde som vi gjorde. Vi gjør f.eks. motsatt av det vi med fornuften vet er riktig. Eller, vi klarer ikke sette ord på våre handlingsvalg. Vi kjenner uttrykket 'det bare ble sånn' eller 'jeg pleier alltid gjøre sånn'.

Det er vanlig å tenke at opplevelser og følelser i situasjoner er ubetydelige for en fagperson, nærmest slik at jo mindre en legger vekt på følelser jo mer profesjonell er man. Dette tror ikke vi er riktig. Vi tror tvert imot at erfaringer med alle de følelsene som knyttes til erfaringer, må komme til uttrykk for at en som fagperson i størst mulig grad skal kunne handle ut fra bevisste valg, med andre ord la erfaring medføre økt kompetanse. Gjør vi ikke dette er det umulig å si om erfaring medfører økt evne til å ta riktige valg.

Gjennom å holde fram i lyset, sette ord på og reflektere over erfaringer og følelser, vil vi oppleve at kompetansen øker, fordi tilfeldige erfaringer og følelser blir til systematisk kunnskap.

Vårt utgangspunkt er at det som får komme fram i lyset aldri er til skade; følelser en tvert imot overser, later som ikke eksisterer, kan gjøre mye skade både i forhold til lagånd og sikkerhet.

I dette prosjektet valgte vi å ta utgangspunkt i grupper av ansatte nettopp for i en slik sammenheng å hente fram følelser knyttet til erfaring. Det var også viktig for oss å vektlegge medvirkning.

2.2 Medvirkning

Typisk for flere av de nyere ledelseskonsepter, som f.eks. TQM (Total kvalitetsledelse), er at man har lagt større vekt på hvordan de ansatte skal bli en mer initierende og proaktiv kraft i utviklingen av egen organisasjon.

Også i arbeidsmiljøloven legges det vekt på medvirkning fra de ansatte, både som middel og mål i arbeidet med å fremme et godt arbeidsmiljø.

I dette prosjektet blir medvirkning både et mål og et middel i utvikling av lagånd.

Medvirkning er et **virkemiddel** til et bedre arbeidsmiljø, fordi vi vet at det er i de ansattes daglige arbeidssituasjon at potensialet for arbeidsmiljøforbedringer er størst, og at det er der mulighetene for deltakelse og medbestemmelse først og fremst ligger. Vi tenker at det skal foregå et forbedringsarbeid basert på arbeidstakernes egen kunnskap om lokale arbeidsforhold. (Kvadsheim 1998).

Men vi ser på medvirkning også som et **mål** i seg selv. Innflytelse på egen arbeidssituasjon gjennom mer aktiv deltakelse og større grad av beslutningsmuligheter, tror vi i seg selv vil føre til *større trivsel og velvære*

2.3 Pedagogiske ledelse.

Begrepet pedagogisk ledelse brukes av mange både forskere og praktikere. Det brukes av de som ønsker å anlegge et relasjonelt og prosessuelt perspektiv på ledelse (Wadel 1997). Pedagogisk ledelse er knyttet til å få til læring i organisasjoner og spiller dermed en vesentlig rolle for utvikling og endring av en sikkerhetskultur, som i dette prosjektet.

Det skilles mellom læringssystemer og læringsforhold (Wadel *ibid.*). I dette prosjektet vil vi sette søkelyset på **læringsforholdene**. Med læringsforhold mener vi forholdet mellom “lærer” og “lærende” i alle typer relasjoner hvor det foregår læring.

2.3.1 “lære fra seg” og “lære til seg”

Det å “lære fra seg” og “lære til seg” kan sees på som komplementære delferdigheter. Dette blir sentralt for hvordan vi ønsker å påvirke sikkerhetskulturen: Den enkelte medarbeider må oppleve at han i det ene øyeblikket er en som lærer fra seg og i neste en som lærer til seg. Vellykket læring forutsetter dialog, en gjensidig prosess.

Pedagogisk ledelse tenker vi oss forefinnes på alle organisasjonsnivåer innen en organisasjon. Det er noe alle i organisasjonen tidvis kan og må utøve (og vi skiller her mellom ledelse og ledere). Ledelse forstår vi da som en prosess som både formelle og uformelle ledere og ledede er deltagere i.

I ledelsesforskning vil mange si at **m**an i liten grad har klart å fange inn de lededes bidrag i ledelsesprosessen (Wadel 1997).

Vi anlegger imidlertid en relasjonell og prosessuell forståelse av ledelse i dette prosjektet. Det tvinger oss til å fokusere på både formelle ledere og ledede, og relasjonen mellom dem. Det blir også de ledede som kommer mest til ordet i dette prosjektet.

2.3.2 produktiv versus reproduktiv pedagogisk ledelse

Vi kan arbeide oss videre inn i denne begrepsbruken, og si at vi ønsker oss en produktiv (versus reproduktiv) pedagogisk ledelse (Wadel 1997). Reproductiv pedagogisk ledelse er læring av bestemte kunnskaper eller ferdigheter.

Produktiv pedagogisk ledelse derimot bærer preg av at lederen ser det som viktig å få igang en refleksjonsprosess utover tilegnelsen av bestemte kunnskaper. Produktiv pedagogisk ledelse krever i større grad at de ledede også lærer fra seg, tar initiativ og kommer med innspill. Vi tror dette er nødvendig dersom sikkerheten skal økes på arbeidsplassen. En er avhengig av den enkeltes oppfattesesevne, evnen til å se det risikofylte ved en situasjon. Disse vurderingene må komme som innspill slik at lærer og lærende sammen kan bygge opp en større forståelse for f eks bakenforliggende faktorer for uønskede hendelser. For at den ledede/lærende skal kunne føle seg sikker, handle mest mulig risikofritt, må han gjøre kunnskapen om sikkerhet til sin egen på en slik måte at han kan anvende den på en ny og selvstendig måte i en uventet situasjon. De lærende må bruke sine erfaringer, og må kunne snu rollen dersom en situasjon krever det til å selv å utøve ledelse dersom en forutser en risiko i en annens atferd.

Statoil har utviklet et egenrederingssystem (Statoil HMS 1998) knyttet til HMS. Egenrederingsskjemaet skal bli a være et middel til å skape en prosess for utvikling av bedre kultur, arbeidsmåter og resultater på HMS området. Systemet er utformet med 6 nivåer, der styring går fra enkel til avansert. Gjennom den enkleste styringen preges HMS arbeidet av krav og retningslinjer. Det snakkes om "HMS på papiret". Etterhvert som den formelle styringen videreutvikles får menneskene i organisasjonen innsikt og kunnskap og er i stand til å vurdere risiko selv. Det snakkes om "HMS i hodet". Det øverste nivå av formell ledelse preges av at riktig atferd er blitt en selvfølge og HMS er blitt kultur. Det snakkes om "HMS i hjertet".

Denne måten å tenke på korresponderer med produktiv og reprodutiv pedagogisk ledelse. De som jobber på plattformen har gjennomgått en reprodutiv pedagogisk ledelse omkring sikkerhet. Målet er nå å anvende den mer avanserte styringen, få "HMS i hjertet" og det blir nødvendig med en produktiv pedagogiske ledelse. Vi er opptatt av hvordan den ansatte skal få "HMS i hjertet". Denne måten å tenke på korresponderer med tankegangen i dette prosjektet. Prosjektet vårt bygger på hypoteser om at vellykket læring forutsetter dialog, en gjensidig prosess. "Verktøy" som kan bygge en god lagånd, er ikke som andre verktøy. Det utvikles mellom mennesker i dialog.

2.3.3 "Fasitkulturer" eller "undringskulturer"

Læringskulturer kan beskrives på ulike måter. Vi kan f eks snakke om "fasitkulturer" eller "undringskulturer" (Wadel 1997). Dette henspeler på reprodutiv og produktiv pedagogisk ledelse. Arbeidet på en plattform preges i stor grad av "fasitkultur". Det er helt nødvendig. I dette prosjektet ønsker vi å se om det er plass for noe mer undring parallellt med fasitkulturen.

2.4 Oppsummering:

I dette prosjektet ønsker vi å hente fram følelser og opplevelser den enkelte sitter inne med fra jobberfaringer. Disse vil bli gjenstand for refleksjon og undring, slik at den enkelte kan lære av sine erfaring, bli mer bevisst sine handlingsvalg og -alternativer.

Prosjektet vårt bygger på hypoteser om at vellykket læring forutsetter dialog, en gjensidig prosess, der det skifter mellom hvem som lærer fra seg og hvem som lærer til seg. Vi er opptatt av å fange inn de lededes bidrag i læringsprosessen. Vi ønsker å sette i gang en produktiv (versus reproduktiv) ledelsesprosess, altså få i gang en refleksjonsprosess. Pedagogisk ledelse er knyttet til å få i gang prosesser hvor de ansatte reflekterer over egen praksis og lærer av den selvinnvikte slike refleksjoner gir. Tillitsarbeid, aktelsesarbeid, følelsesarbeid og motivasjonsarbeid utgjør de sentrale aspekter ved pedagogisk ledelse. Vi er opptatt av at de ledede også lærer fra seg, tar initiativ og kommer med innspill. Vi ønsker å oppmuntre en undringskultur parallellt med organisasjonens fasilkultur.

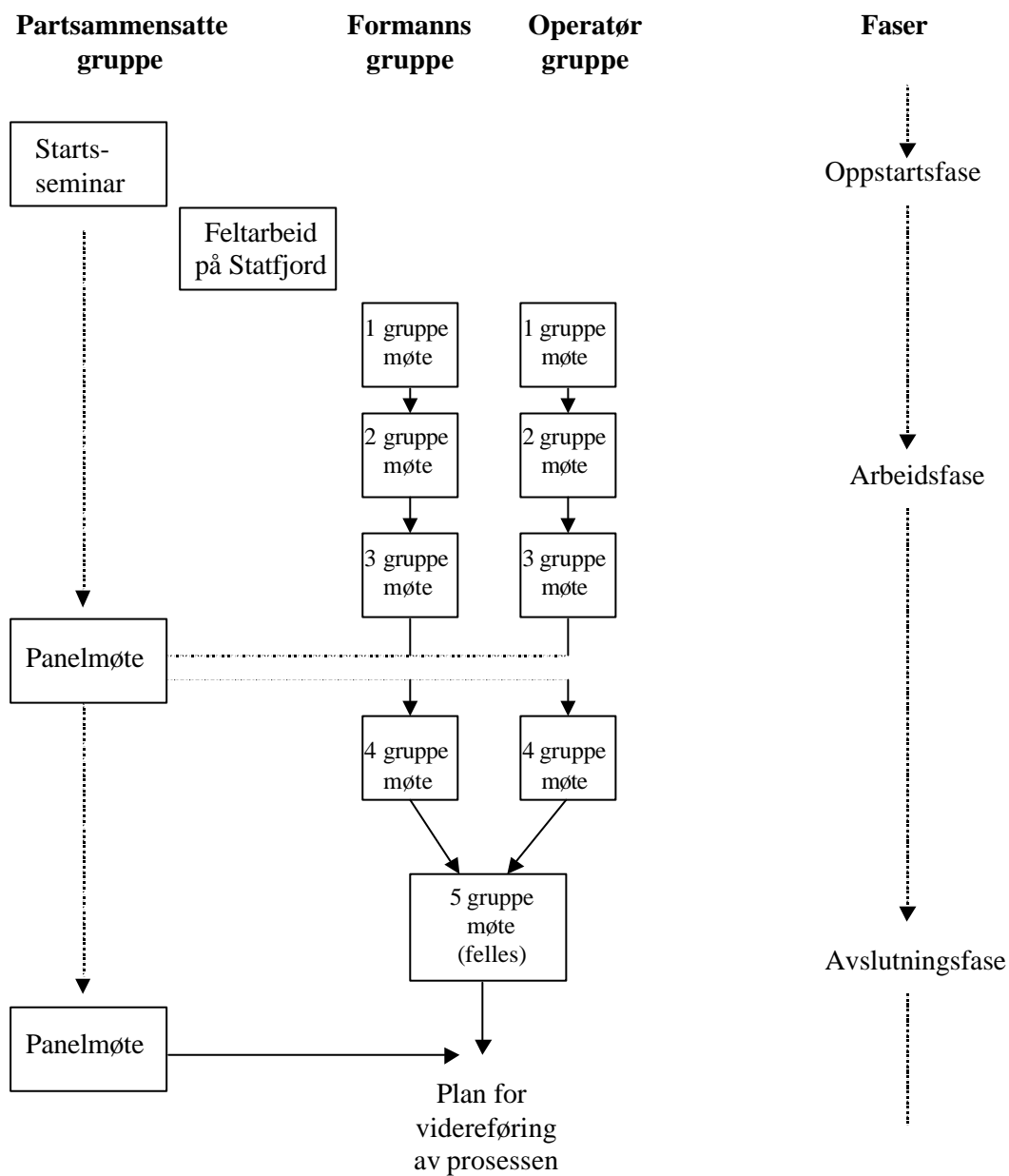
Forskerne i dette prosjektet vil være tilretteleggere for dette. Vi ønsker å sette i gang en prosess, der den enkelte arbeidstaker selv deltar i utvikling av tiltak og virkemidler som kan styrke det sosiale grunnlag for lagånd. Et prosessorientert perspektiv er et praksisnært perspektiv. Det er forskning som tar utgangspunkt i slik det er i stedet for slik det burde være.

3 Beskrivelse av metoden

Det er alltid en kløft mellom ”løsninger” på papiret og løsninger i praksis. Det er også en kløft mellom diskusjon og handling. Men, når de som diskuterer hva som bør gjøres selv er de som skal utføre handlingen, virker kløften smalest (Pålshaugen 1991).

3.1 Framdrift og organisering

I figuren under viser vi framdrift og organisering av gruppeprosessen. De enkelte elementene i figuren vil bli redegjort for i de påfølgende kapitler.



3.1.1 Feltarbeid

I startfasen av prosjektet var forskeren på feltarbeid (1 uke) blant de C-MOD ansatte på Statfjord C. Det var viktig for å forstå arbeidsmiljøet arbeidstakerne oppholder seg i. Det ga et innblikk i rammebetingelsene, både de fysiske og de sosiale omstendighetene. Forskeren observere arbeidsoperasjoner og snakket med folk.

Feltarbeidet har også inkludert samtaler med rotasjonskontoret på land.

3.1.2 Opplevelsesbasert interaktiv gruppeprosess

Forskerne har arbeidet med 2 grupper. En gruppe bestående av formenn (5 formenn og 2 feltingeniører), og en gruppe bestående av operatører (til sammen 10 operatører fra to skift). Gruppemedlemmene var faste, dvs det var de samme personene som deltok hver gang. Det har vært ca 6 uker mellom hvert gruppemøte, og det ble til sammen avholdt 4 gruppemøter i hver gruppe, samt et femte møte der begge gruppene var samlet.

De som var med i gruppene representerte de andre. På den måten jobbet forskerne med hva vi kan kalle nøkkelpersoner som i sin tur jobbet ut mot resten av de ansatte.

3.1.3 Panelgruppen

Panelet ble første gang representert ved Plattformsjef SFC (Trygg Hølvold), Prosjektleder C.MOD (Thor Rød Larsen), Installasjons-/Fabrikasjonsleder (Leif Corneliussen), Leder for prosjektstøtteprosessen (Viggo Andreassen), HMS/ K leder (Johan Danielsen), PHVO. (Bengt Eriksson), Plassleder (Terje Anthun) og Formann (Raymond Johansen). Ellen Ramvi og Morten Andersen deltok fra Rogalandsforskning.

Panelgruppen skulle:

- være diskusjonspartner for forskerne i opplegget for, og framdrift av prosjektet.
- være “døråpner” for forskerne inn i organisasjonen
- bidra med kunnskap om lagånd og sikkerhetskultur på plattformen
- bidra med refleksjoner omkring forholdet mellom intensjoner/rammer i AOP og virkeligheten på plattformen.
- gi praktisk hjelp til gjennomføring av prosjektet
- bidra til eventuelle endringer av overordnet karakter som resultat av gruppeprosessen i organisasjonen.

Det er viktig at lagånden på plattformen ikke framstår som noe som kun skapes av de som jobber der ute. Fellesskapskulturen på plattformen må sees i sammenheng med og som et resultat av den totale organisasjonskultur. Det var på dette punkt vi ønsket bidrag fra panelgruppens representanter.

3.2 Opplevelsesbasert interaktiv gruppeprosess

Hovedelementene i metoden kan oppsummeres på denne måten:

1. Initialt bygger forskerne opp tillit og trygghet i gruppen og utvikler eierskap til prosjektet - og et konstruktivt samarbeidsklima.
2. Forskerne får fram gruppens ressurser og får presentert de viktigste problemene.
3. Gruppemedlemmene genererer selv det materialet gruppen arbeider med. Materialet er basert på deres egne opplevelser og erfaringer.
4. Forskerne bearbeider materialet mellom samlingene.

5. På gruppesamlingene fokuserer forskerne på det i materialet som fremmer den videre prosessen i samsvar med prosjektets overordnede målsetting.
6. Forskerne setter i gang en prosess i gruppen; temaene (materialet) som tas opp, har sammenheng med hverandre og bygger på hverandre.
7. Forskerne fremmer refleksjon og dialog omkring det sentrale i gruppen. Dette bidrar til bevisstgjøring og problemløsning.
8. Arbeidet på gruppesamlingene veksler mellom at gruppemedlemmene arbeider i smågrupper med oppgaver/øvelser og i plenum.
9. Forskerne skaper således tid og rom til at gruppemedlemmene får fastholdt fokus over tid og dessuten får anledning til å vende tilbake til sentrale temaer på et senere tidspunkt og således får disse belyst i en ny sammenheng/kontekst, i et nytt lys.
10. Forskerne får som nevnt fram ressursene (de kreftene som driver prosessen fremover i ønsket retning i samsvar med den overordnede målsetningen), men forskerne forholder seg også til det vi kan kalle motkreftene, og tar disse på alvor i utviklingsarbeidet med gruppen.
11. Forskerne gir gruppemedlemmene en delegatfunksjon; det vil si at de også representerer andre personer i organisasjonen og ikke bare møter for sin egen del.

3.3 Nærmere utlegning

Initialt får forskerne fram hensikten med å møtes i gruppen over tid. Forskerne legger vekt på å skape og klargjøre tydelige rammer for gruppemedlemmene både for den enkelte samling og for den fremtidige gruppeprosessen som helhet.

Å bygge opp tillit og trygghet i gruppen, skape eierskap og et konstruktivt samarbeidsklima tar tid, og erfaringsmessig undervurderes ofte nettopp tidsaspektet når det gjelder dette punktet. Det er imidlertid helt nødvendig med tillit innenfor gruppen for at følelser og erfaringer skal komme til uttrykk.

Forskerne er bevisst og tar konsekvensene av at det materialet som kommer fram i gruppen (bl.a. opplevelse av ressurser og problemer) kan endre karakter vesentlig fra en tidlig fase i prosessen til en senere fase. Det er viktig å bevare en åpen holdning, hvor en tar høyde for hvordan en kan oppleve de samme erfaringene på forskjellig måte på ulike tidspunkter.

Selv om det er gruppemedlemmene selv som genererer det materialet det arbeides med, styres innholdet i gruppeprosessen også av forskerne. Programmet for de enkelte samlingene planlegges f.eks. av forskerne, da på bakgrunn av forrige gruppemøte. Det foregår en bearbeidelse, et tolkningsarbeid av materialet fra forskernes side mellom gruppemøtene. Bearbeidelsen er helt nødvendig for gruppeprosessens progresjon. Således blir ikke gruppesamlingene et sted hvor man blir hengende fast i problemene.

At det enkelte gruppemedlem skal representere noen andre, delegatfunksjonen, er en utfordrende og tidvis vanskelig, men viktig del av metoden. Uansett hvor lett (vanske-

lig) det er å få dette til i praksis, er vi opptatt av den erfaringen man får ved å prøve å utføre disse delegat-oppgavene mellom samlingene. Ofte vil man oppleve "på kroppen" hvilke motkrefter som finnes i organisasjonen, ved å merke frustrasjonen og slitet med å få dette til å fungere.

Til forskjell fra andre, tradisjonelle metoder, tar vår opplevelsesbaserte interaktive metode alle motkreftene på fullt alvor. Dette gjør vi ut fra en forståelse av at varig endring ikke kan få grobunn uten at både ressursene (de kreftene som beforder vekst og utvikling) og motkreftene (bl.a. motstanden mot endring, motviljen, uviljen, det å bagatellisere, idyllisere, fleipe bort, nedvurdere endringsarbeidet) analyseres og bearbeides over tid.

4 Beskrivelse og resultat av prosessen

4.1 Funn

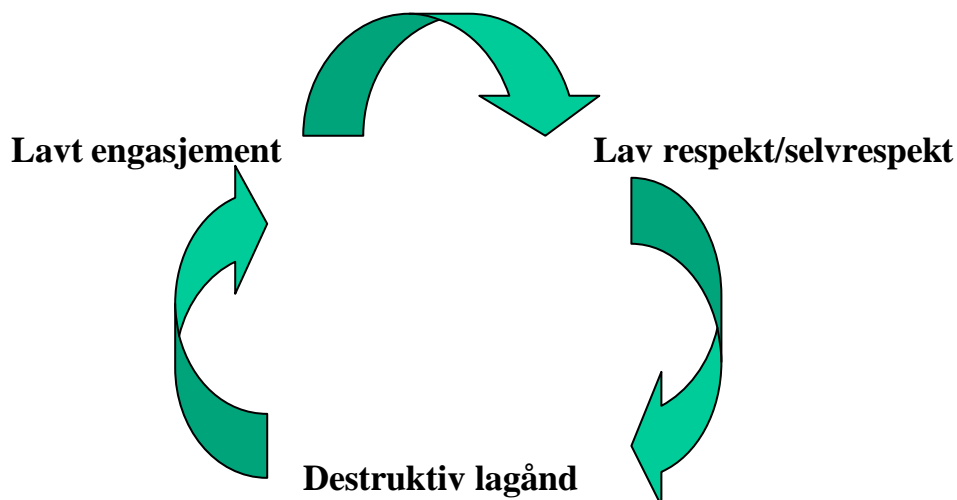
I kvalitative, utviklingsrettede prosjekter er det vanskelig å snakke om ”funn” som i en kvantitativ undersøkelse. Vi vil heller kalle det trekk ved kulturen. De trekkene vi synes var viktige og relevante dannet grunnlag for refleksjon og forslag til tiltak. Det er disse trekkene og refleksjonene vi presenterer.

Vi må også understreke at vi her snakker om trekk ved kulturen, og ikke et ensidig forhold. Når vi f eks snakker om *opplevelse av mangel på respekt*, så betyr ikke det at de ansatte hele tiden opplevde seg dårlig behandlet. Tvert i mot var det mange som hevdet at C-MOD prosjektet var en positiv opplevelse med hensyn til lagånd. De framhevet f eks godt humør og noen sa at ”*her er alle med å dra lasset*”. Når vi likevel fokuserer respekt slik vi gjør, var det fordi det viste seg å være så viktig. Her lå et potesiale. Dette vil vi komme tilbake til.

Vi presenterer trekkene ved kulturen vi har funnet, som en negativ og positiv sirkel med tre elementer: Engasjement, respekt/selvrespekt og lagånd.

Først skal vi ta for oss den negative sirkelen.

Fig. 1: Negativ sirkel



4.1.1 Lavt engasjement

Vi våger påstanden at manglende engasjement er utbredt. Vi merket det da vi startet gruppene. Gruppemedlemmene møtte oss med uttalelser som dette:

"Vi er luta lei av alt maset om sikkerhet. Vi ser etterhvert rødt hvis noen snakker mer om sikkerhet."

På samme måte ble også gruppemedlemmene møtt av sine kollegaer da de gikk ut på plattformen for å spre informasjon om prosjektet, få innspill og skape debatt. En av gruppemedlemmene kom tilbake til gruppa med denne uttalelsen: *"Det er total mangel på interesse for seriøse tema. Folk bryr seg ikke"*.

Da jeg var der ute på feltarbeid sa også plassleder: *"Her ute har vi etterhvert fått en gjeng med svært kompetente fagfolk. Det vi mangler er engasjement."*

Vi fant altså et lavt engasjement.

Når tilsynelatende ingenting skjer, når de ansatte velger å være passive, initiativløse, resignerte og lydige, så skjer det likevel noe. Vi må tillegge det vi ser mening. Vi kan tenke at de ansatte gjør (mer eller mindre bevisst) det de synes er mest konstruktivt i sin situasjon. Gjennom gruppeprosessen ønsker vi å lete etter hva som gir denne passivitet eller mangel på engasjement mening! Vi tolket det vi så som en reaksjonsform.

4.1.2 Opplevelse av mangel på respekt/selvrespekt

Vi startet arbeidet i gruppene med selve lagåndens begrepet. Begge gruppene svarte forunderlig nok det samme på spørsmål om hva lagånd handlet om: Lagånd handlet om å vise og bli vist respekt. Betydningen av å ikke bare være et nummer i rekken, men bli sett, verdsatt osv. ble sterkt betont.

Vi ba gruppemedlemmene beskrive hva det vil si å bli respektert og hva det vil si ikke å bli det. En god måte å beskrive virkeligheten på er å ta utgangspunkt i konkrete situasjoner. Vi valgte å la operatørene ta utgangspunkt i konkrete situasjoner der de hadde opplevd å bli respektert og der de hadde opplevd det motsatte. Svaret var entydig her også: Det som oppleves respektløst, er at deres erfaringer ikke blir tatt tilstrekkelig på alvor i samarbeidet om arbeidsoppgaver. Og motsatt, der respekt skal beskrives konkret, fortelles det om situasjoner hvor ens erfaringer som fagmann blir tatt til følge, blir lyttet til.

4.1.3 Destruktiv lagånd

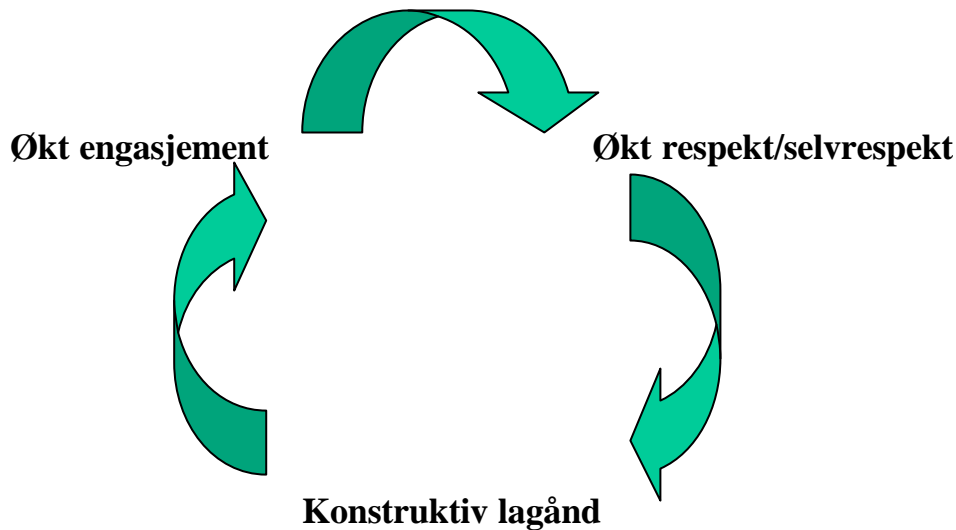
Destruktiv lagånd blir det når den enkelte opplever å være et nummer i rekken, ikke føler seg sett, ikke føler seg verdsatt. Når en ansatt med andre ord ikke opplever at noen bryr seg om ham, evner han heller ikke å bry seg om andre. Lagånd handler om å bry seg om hverandre.

I en destruktiv lagånd er det vanskelig å se for seg at det utvikles engasjement i noe på en positiv måte.

Vi har her en negativ sirkel og ser hvor nær sammenheng det er mellom engasjement, respekt og lagånd.

Vi har selvsagt et motstykke til en negativ sirkel i en positiv sirkel.

Fig. 2: Positiv sirkel.



Konstruktiv lagånd handler om at den enkelte føler seg respektert, og at gjennom å bli respektert kan den enkelte i sin tur respektere andre.

Engasjement er ikke noe løsrevet fra noe å engasjere seg i. Engasjement er alltid i noe. Det kan være i sikkerhet, i de andre, i fritidsaktiviteter, i fagforeningsaktivitet osv. Her ligger kimen til den konstruktive lagånd.

4.2 Trussel mot opplevelse av respekt/selvrespekt

Kan vi ved hjelp av den negative sirkelen bedre forstå hvorfor de ansatte har mangelfullt engasjement i sikkerhet? Kan vi forstå det ved å se om det har noe med en opplevelse av ikke å bli respektert å gjøre?

4.2.1 Betydningen av å vektlegge den ansattes erfaringer og vurderinger i sikkerhetsarbeidet.

Respekt har vi nå brutt ned til bl a å bety at den enkeltes erfaringer og vurderinger blir vist hensyn til.

Sikre handlinger er nedfelt i rutiner og prosedyrer. Er det slik at alle rutinene og prosedyrene tar fra erfarne fagfolk følelsen av å være erfarne?

Teoretikere forsøker å beskrive hvordan en etter endt utdanning utvikler seg (gjennom erfaring) fra å være nybegynner eller novise, til avansert nybegynner, kompetent utøver, ...og til sist ekspert.

Hva preger en nybegynner? En nybegynner er opptatt av regler. Reglene utgjør grunnlaget for handlingene.

Den kompetente utøver derimot er personlig engasjert og opptatt av at handlingene skal føre til resultater. Den kompetente medarbeider innehar det mange kaller taus kunnskap, erfaringskunnskap eller fortrolighetskunnskap. Han må kunne ta egne bevisste valg med sikte på å nå sine mål.

Og vi spør: En person som oppfatter seg selv som en kompetent utøver, en som har arbeidet lenge i faget, vil ikke han oppleve seg lite respektert og verdsatt dersom han blir detaljstyrt i det han skal gjøre? Vil han ikke føle seg behandlet som en nybegynner?

Er det ikke nettopp det som skjer innenfor sikkerhetsarbeidet? En av gruppemedlemmene sier: *“Vi legger fra oss tankene våre hjemme, vi blir helt overstyrt på plattformen.”*. En annen sier: *“Det er best å koble ut. Det sliter minst.”* En tredje sier: *“Det hadde vært helt topp å få tenke selv. Nå er alt regler, og en vet snart ikke hvordan en skal fote seg der ute. Jeg tenker: Gjør jeg riktig nå?”* En fjerde sier: *“Jeg har satt mentalt strek. En mister evnen til å vurdere risiko.”*

Den negative sirkelen hjelper oss til å se at opplevelse av manglende respekt fører til lite engasjement.

Den positive sirkelen hjelper oss til å se at for å få opp engasjementet for sikkerhet, så må den ansatte oppleve at sikker handling krever hans kompetanse (knytter seg til opplevelse av respekt/selvrespekt).

La oss holde oss til begrepene respekt/selvrespekt. Vi har nå vist til ett forhold som oppleves som truende på selvrespekten og som dermed leder inn i den negative sirkelen i forhold til engasjement og lagånd.

Er det flere forhold som truer respekt/selvrespekt?

4.2.2 Betydningen av motivasjonen bak engasjementet i sikkerhet

Det kan synes som en i dag forsøker å engasjere de ansatte til sikkert arbeid ved å appellere til konkurranse-instinkt. Å være best på ikke å ha ulykker eller skader.

Vi setter imidlertid spørsmålstegn ved effekten av denne måten å skaffe engasjement til sikkerhetsarbeidet på.

Vi tror det er vanskelig å få den enkelte medarbeider på gulvet til å føle at det er deres konkurranse. Dette blir lett ledernes engasjement.

En av gruppemedlemmene sa:

“Før eide vi vår sikkerhet, nå er det blitt et konkurransemiddel i ledelsen. Det er blitt deres eiendom. Før var verneombudet vårt, nå er det deres!”

Det er som om ulykkesrisiko som engasjements faktor er borte, selv om den burde vært det naturligste utgangspunkt for engasjement i sikkerhet.

Det er vanlig å hevde at ledelsesengasjement er det viktigste virkemiddel for å oppnå HMS resultater. Vi spør i tråd med det vi snakker om nå: Er det likegyldig med hvilken motivasjon ledelsen skal engasjere seg?

Når f eks ledelsen vurderes etter resultater innen HMS, så kan dette sikkert ha positive virkninger, men vi må også tenke på om det kan gi mindre positive signaler. Kan ikke dette styrke de ansatte i en oppfattelse av at sikkerhetsarbeidet dreier seg om konkurranse og ikke deres personlige sikkerhet?

Vi tror at et ledelsesengasjement i sikkerhet som oppfattes som tuftet på konkurranse og ikke på en reell ulykkesrisiko, virker som en trussel mot den ansattes selvrespekt og virker negativt i forhold til den ansattes engasjement i sikkert arbeid.

Er det flere forhold som truer selvrespekten?

4.2.3 Betydningen av muligheten til å kunne planlegge.

Den ansatte opplever at han har liten mulighet til å påvirke sin situasjon. Han er styrt, som vi tidligere har nevnt av regler og prosedyrer, men han er også styrt av mangel på mulighet til å påvirke sin situasjon, til å kunne planlegge. Den ansatte er i stor grad prisgitt forhold han ikke selv har kontroll over. Det kan dreie seg om at en ikke får det utstyret en trenger til rett tid i rett stand, at jobbpakken som sendes fra land er mangelfulle eller uferdige, at en blir flyttet fra deljobb til deljobb, eller fra prosjekt til prosjekt.

Resultatet er mye venting, opplevelse av uforutsigbarhet, og opplevelse av at det ikke nytter å planlegge eller engasjere seg.

I en slik situasjon kan den ansatte beskytte sin selvrespekt ved å slutte å engasjere seg.

4.2.4 Betydningen av å være borte fra sine nærmeste og "prisgitt" sine kolleger.

I tillegg utsettes nordsjøarbeidere for den belastning det er å være borte fra sine nærmeste (familie venner). Dette øker behovet den enkelte har for å beskytte seg mot trusler på selvfølelse (og selvrespekt).

De er i stor grad prisgitt hverandre offshore. De er redde for å komme i konflikt med hverandre, fordi de skal leve sammen der ute 14 dager i strekk. Erfaring tilsier for mange at det er bedre å "hold kjeft", bite i seg osv. for at det ikke skal bli for mye trøbbel. Dette skaper et klima der alle virker nokså sårbare på det som oppleves som kontroll og kritikk. En operatør sa. *"Folk her ute tåler ofte ingen ting, de misforstår ting og blir sure, sinte. Det beste er når alt går automatisk"*.

Hvordan en har det sammen er ualmindelig viktig i en jobb på plattform i forhold til ellers. Det kommer til uttrykk på denne måten av to forskjellige operatører da jeg var på feltarbeidet: *"Det er viktigere at en person har godt humør, enn at han er flink i faget. Alle kan det som skal gjøres, ingen er spesielt gode. Det er viktigere å unngå å ha med en surpomp."*

En annen sier: *“Det er ikke jobben som er problemet. Den er den samme overalt og er OK. Det som skaper forskjell er folkene, det er det som gjør om en trives en plass eller ikke”*

4.3 ”Automatisert atferd”

Når selvrespekten trues oppstår behovet for å beskytte seg. I “arbeidet” med å beskytte selvrespekt står en i fare for å lukke seg for inntrykk, gjøre seg mest mulig usårbar og minst mulig mottakelig. Vi kaller dette for desensibilisering.

Den enkelte kan få en atferd som preges av automatikk. Atferden blir i for stor grad preget av at følelser og tanker er lagt igjen hjemme. Den enkelte beskytter seg når han er på plattformen. Han beskytter seg fordi selvrespekten trues.

Automatisert atferd er en stor sikkerhetsrisiko. For å handle sikkert må en ha den nødvendige sensibilitet for å være årvåken og oppmerksom i arbeidet. En trenger også sensitivitet i samspill med andre mennesker.

Gjennom en automatisert atferd får ikke den enkelte brukt sin kompetanse. I rapporten "Det hele mennesket", 24-timers mennesket, i et perspektiv av nullfilosofien. (Rapport fra en arbeidsgruppe på Sleipner A, 1998), er de opptatt av det som skaper uoppmerksomhet og andre menneskelige faktorer, fordi vi vet at dette ofte er årsak til uønskede hendelser. Uoppmerksomhet sier de er et resultat av hvordan en har det mer enn hva en vet er riktig, hva en ønsker å gjøre osv.

“Jeg er her kun for å tjene penger og på grunn av fritiden”

Vi ser den automatiserte atferd som en måte å bevare selvrespekten på og som et svar på opplevelsen av ikke å bli tilstrekkelig respektert.

Hva er det motsatte av automatisert atferd? Hva må vi gjøre for å komme over i den positive sirkelen?

4.4 Reflektert atferd.

Reflektert atferd handler om at den enkelte operatør og formann vet hva han gjør, og hva han bør gjøre, for å handle sikkert, og at han har oppmerksomhet på hva han gjør.

Vi snakket om hva det vil si å være en kompetent utøver, og hvor viktig opplevelsen av å være kompetent er for selvrespekten. For at kompetanse skal øke med erfaring, må imidlertid erfaringene løftes fram, reflekteres over, settes ord på. (Erfaring i seg selv er ikke tilstrekkelig for å øke kompetansen).

For å øke kompetansen på sikkerhet må erfaringer knyttet til fare, usikkerhet, vurderinger, uoppmerksomhet, nesten ulykker osv løftes fram. For å være kompetent må en forstå betydningen av bruk av sanser: årvåkenhet og oppmerksomhet. En må fokusere på hva som kan hindre sansene i å brukes. Kompetanse handler altså også om å være nær følelsene. Holdningen må være at en alltid er underveis mot en bedre og

rettere måte å handle sikkert på. Gruppemedlemmene sier de føler det sikkert å jobbe på en plattform. *"Hvis vi var redde, kunne vi ikke jobbet her."*

Men hvis det er blitt så sikkert, hvor skal engasjementet for sikkerhetsarbeid komme fra?

Målet er å få tilbake opplevelsen av at alle de daglige rutiner og måter å utføre arbeidsoperasjoner på, ikke er så "110-prosent" sikre som det gis uttrykk for. Den reelle usikkerheten som bør gi opphav til refleksjoner og vurderinger er helt nødvendig.

Det kreves trygghet og tillit mellom de involverte for å legge fram erfaringer der det kunne gått galt. Men det er slike erfaringer en kan lære av. Bare da beveger den ansatte seg fra å være en regelstyrt nybegynner til å bli en engasjert kompetent utøver av sikkerhet. I tillegg blir hans erfaringer tatt hensyn til og vektlagt, og han kan med andre ord føle seg respektert.

Rutiner er noe vi benytter for å slippe å tenke, føle, engasjere oss. Skal en få tilbake engasjementet må en tilbake til noe som krever tanker og følelser.

Vi ser absolutt et dilemma. Det er helt klart at når det gjelder sikkerhet trenger en å ha et system som fungerer personuavhengig. Alle skal vite hva de skal gjøre uten å tenke dersom ulykken er ute. Men systemene er gode, og noen må selvsagt fortsatt jobbe for bedre å beholde dette systemet, men sikkerhetsarbeidet må også etterhvert begynne å handle om usikkerhet igjen, der refleksjon og tanker er nødvendig for å oppnå sikkerhet.

4.5 Forankring

Prosjektet startet som en ledelsesinitiert utviklingsprosess. Et av problemene i så henseende er at prosessen kan ha uklar forankring (Kvadsheim 99).

Ønsket om å arbeide med lagånd kom ikke fra operatørene selv. De har aldri bedt om dette. Deltagelse i arbeidet om å styrke lagånd var noe ledelsen påla et tilfeldig utvalg operatører og formenn. Dette utgangspunktet var ikke det beste for et arbeid som krever motivasjon fra hver enkelt for at det skal lykkes.

Vi fra vår side planla dette som et "grasrot" prosjekt, mens gruppemedlemmene forbandt prosessen umiddelbart med ledelsen i AOP. Det tok derfor tid å forankre prosessen hos de ansatte. Gruppemedlemmene sier i ettertid at de lurte på hva ledelsen hadde *"funnet på denne gang"*. De sier de tenkte at dette var ennå et tiltak i rekken av å vise fram en handlekraftig ledelse (*"her blir noe gjort"*). De lurte også på : *"Har noen klaget på lagånden?"*

I tillegg til at vi fikk problemer med forankring hos de ansatte på grunn av at opplegget var ledelsesinitiert, fikk vi også problemer med forankring i ledelsen. Vi fikk erfare betydningen av å ha ledelsen med under prosessen. I vårt tilfelle falt ledelsen mer eller mindre ut under vegg. Dette mener vi delvis skyldes at ledelsen ikke ble godt nok "ivaretatt" av oss. Vi konsentrerte vår oppmerksomhet mot gruppeprosessen blant de ansatte og hadde ikke forberedt hvordan vi skulle holde ledelsen løpende interessert i

prosjektet. Dels mener vi det labre ledelsesengasjementet skyldes at leder for C MOD-prosjektet (som hadde vært initiativtaker til lagånd prosjektet) gikk over i en ny stilling.

En av utfordringene i dette prosjektet var at en måtte utenom gruppemedlemmene for å få den forpliktelse og beslutning som er nødvendig for å sikre gjennomføring. Det var her panelgruppen var tenkt. Men det fungerte ikke helt som planlagt.

Et kjent problem er at prosesser som dette stadig står i fare for å tape kampen om ledelsens oppmerksomhet, etter at den første entusiasme har lagt seg. Et eksempel er oppskrifter på nye "ledelses- og utviklingskonsepter" som kommer og går (Røvik 1998). Ledelsen starter opp prosjekter med stor oppmerksomhet innledningsvis i kraft av at de kanskje representerer noe nytt. Når nyhetsverdien slipper taket dabber også interessen av. Kanskje kan erfaring på dette ligge til grunn for de ansattes skepsis til nye prosjekter.

Vårt prosjekt satset på forankringen på "grunnplanet". Vi synes vi lykkes med dette etter den første perioden der gruppemedlemmene var avventende. Prosjekter som satser på **partssammensatte** prosesser kan få problemer med engasjement i grasrota, da lederne "kan" deltagelse på en helt annen måte (deltakerkompetanse, Pateman 1970), og kan komme til å dominere det som foregår, og "skyve ut" de ansatte. De ansatte kan føle seg mer usikre i situasjonen. Dette ønsket vi å motvirke og valgte homogene grupper slik at dialogen kunne gli lettere på alle deltagernes premisser.

Gruppene vi har drevet må i stor grad også ses på som læringsarenaer for de ansatte. De som har vært med i gruppene har økt sin kompetanse for å kunne delta i utviklingsprosesser gjennom å delta.

4.6 Delegatfunksjonen/oppgaver mellom samlingene

Både operatørene og formennene har mellom hver gruppesamling forholdt seg til andre (kollegaer) på plattformen om dette prosjektet (i større og mindre grad). De har vært delegater. Alle har forsøkt og alle har også erfart at det er vanskelig å vekke engasjement og få respons hos sine kollegaer. Dette var en viktig erfaring. Det ga bl a en mulig innsikt i hvor vanskelig det er for ledelsen å komme med forslag overfor de ansatte. De møtte seg selv i døren. Det er viktig innsikt for dem som er mottagelige for den.

Mangelen på deltakerkompetanse mener vi også var en av grunnene til at det for gruppemedlemmene ikke bare er å gå ut til sine kollegaer å be dem delta. Kollegene visste ikke helt hva de skulle si/ikke si. Det krever tid å opparbeide deltagerkompetanse (som vi også erfarte mht deltagelse blant gruppemedlemmene).

Gjennom delegat funksjonen fikk de ansatte også erfare det å være både lærende og lærer, veileder og veiledet.

La oss her gi noen eksempler på delegat oppgaver:

- De har skullet informere om lagånd prosjektet (eks på morgenmøte, på stort safety møte og på HMS møter)

- Spørre blant sine kollegaer etter innspill på hvordan en kan få en bedre lagånd.
- Formennene fikk i oppdrag å utfordre operatørene til å bidra med egne erfaringer, andre/nye måter å løse en oppgave på, forsøke veileder rollen overfor dem, la dem bruke sin erfaring mest mulig, oppnå utvikling osv.
- Skrive innlegg om noe som engasjerer fra lagåndsprosjektet til 'Kontakt' (kort debattinnlegg).
- Gå foran med et godt eksempel på det å forsøke å bli kjent med hele mennesket.
- Intervjue verneombud. Snakke med dem om deres funksjon.
- osv

Vi forsøkte også noen oppgaver som medførte skriving. Det falt ikke heldig ut, og vi ga derfor ikke flere slike oppgaver.

4.7 Oppsummering

Gjennom gruppeprosessen er vi kommet fram til at en konstruktiv lagånd er sterkt knyttet til den enkeltes opplevelse av respekt/selvrespekt og engasjement. Redskaper til å bygge lagånd må derfor handle om alt man gjør for å få de ansatte til å føle seg respektert. Den ansatte opplever at noe av det viktigste for opplevelsen av respekt er at hans erfaring blir lyttet til, tatt på alvor. Bare da beveger den ansatte seg fra å være en regelstyrt nybegynner (ha "HMS på papiret") til å bli en engasjert kompetent utøver (også av sikkerhet), med andre ord ha "HMS i hjertet".

Gjennom gruppeprosessen har vi forstått at "HMS i hjertet" krever et personlig engasjement og sensitivitet fra den enkelte, som det av ulike årsaker er vanskelig fullt ut å oppnå. Vi har forsøkt å forstå hva som hemmer engasjement og sensitivitet på plattformen.

De ansatte i AOP har gjennomgått en reproduktiv pedagogisk ledelse omkring sikkerhet. De er nå i ferd med å anvende den mer avanserte styringen, få "HMS i hjertet" (jf Statoil) og det blir nødvendig med en produktiv pedagogiske ledelse. Vi kan kalle dette å gå fra passiv til aktiv læring. Produktiv læring handler om aktivitet (se kap. 2). Vi fikk erfare betydningen av blant annet dialog som aktivitet.

En konstruktiv lagånd som øker engasjementet i sikkerhet krever, som vi her har ønsket å vise, noe mer enn tiltak fra HMS avdelingen. Det må tenkes utover de "vanlige" boksene på et organisasjonskart. Det krever at en setter under lupen alle arenaer som har betydning for den enkeltes opplevelse av å bli ivaretatt og respektert.

For å bygge lagånd som kan øke sikkerheten må vi altså:

- Legge vekt på at den enkelte skal føle seg som en kompetent medarbeider hvor hans erfaringer blir tatt alvorlig, og hvor den enkelte føler seg ansvarlig for resultatet av sikkerhetsarbeidet.

- Det krever også en innstilling fra ledelsen om at sikkerhetsarbeid er viktig, ut fra motivasjonen om at de i første rekke bryr seg om den enkeltes sikkerhet.
- Det må legges til rette for større åpenhet og dialog i kollegafelleskapet. Det være seg alt fra å ta opp noe av mer personlig karakter til konkrete jobberfaringer.
- Det må med andre ord legges til rette for at en i større grad benytter samtalen som redskap. Vi tror nøkkelpersoner i denne forbindelse er formennene. Formannen har store muligheter til å påvirke arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet for operatøren. Formannen har mulighet til å styrke den reflekterte atferden (hos seg selv og operatørene). Første skrittet på veien er å hjelpe formennene til større kompetanse når det gjelder å bruke samtalen som redskap. I dag preges utøvelsen av formannsrollen i for stor grad av tilfeldigheter (egenskaper, erfaringer).
- HMS møtet egner seg ikke for dialog, det må skapes ”rom” for dette. Vi tror vi trenger en arena for å snakke om det vi ikke pleier å snakke om, Og hva er det? Det er det som ikke lar seg styre, det som ikke lar seg fange i en regel eller i en prosedyre. Det er det som ikke har noen fasit. Vi snakker med andre ord om behovet for å snakke om det en kun kan problematisere, reflektere og undres over.
- Konstruktive lag må ha enighet om felles oppgaver og utfordringer, og de må kunne ta opp problemer på et tidligst mulig tidspunkt, tørre å snakke åpent om disse. Vi tror formennene er nøkkelpersoner når det gjelder å lede slike samtaler mellom operatørene. I samtalen må søkelyset rettes på undringen, refleksjonen, på hvordan arbeidstakeren kan forstå det arbeidet han utfører, det samarbeidet han inngår i. I samtalen vekkes den enkeltes nysgjerrighet og interesse, også nysgjerrighet og interesse for hva som kan være risikoen i enhver situasjon en befinner seg i. La oss bare minne om uttalelsen fra operatøren: *”Jeg har satt mentalt strek. En mister evnen til å vurdere risiko.”*

Hvordan gis de ansatte tilbake eierskapet og (dermed) engasjementet i sikkerhetsarbeidet?

Vi tror det dreier seg om å hjelpe den enkelte til å komme i kontakt med egne følelser, tanker og reaksjoner igjen. Det er helt nødvendig for å kunne la seg engasjere og bli mer sensitiv. Som igjen er helt nødvendig for å få ”HMS i hjertet”. Vi må derfor legge til rette for at den enkelte får være, eller utvikle seg til å bli, en mer kompetent utøver av faget sitt. På den måten motvirkes det vi kaller automatisert atferd, og styrkes den reflekterte. I praksis dreier det seg om å legge til rette for en åpnere og mer systematisk dialog og refleksjon omkring praksis, der både tanker og følelser blir vektlagt.

5 Hovedredskaper:

5.1 Innledning

Ved hjelp av kvalitativ datainnsamling, systematisering av og refleksjon omkring generert informasjon, samt løpende dialog med gruppemedlemmene gjennom

gruppeprosessen, har vi i dette prosjektet lagt grunnlaget for å anbefale bestemte redskaper bedriften kan bruke for å styrke lagånden offshore.

Vi minner om funnene som danner bakgrunn for ”redskapene”:

7. Betydningen av engasjement i jobben en skal gjøre.
8. Betydningen av opplevelse av respekt/selvrespekt.
9. Sammenhengen mellom engasjement, respekt og lagånd.
10. ”Automatisert” atferd, som et resultat av behovet for å beskytte selvrespekten.
11. Betydningen av ”reflektert” atferd for å gjenvinne selvrespekt
12. Formannens muligheter til å påvirke arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet for operatøren. I dag preges utøvelsen av rollen i for stor grad av tilfeldigheter (egenskaper, erfaringer).

Prosjektarbeidet har munnet ut i følgende konkrete redskaper som har til hensikt å motvirke automatisert atferd og styrke reflektert atferd hos de ansatte.

- **Regelmessige (veilednings) samtaler mellom formennene og operatørene gjennomført på en systematisk måte over tid.**
- **Profesjonell veiledning av formennene (kompetanseheving), med vekt på dynamisk (løpende) utforming og utvikling av formannsrollen ¹**
- **Systematisk og i praksis gjennomførbar fadderordning.**

I tillegg til de konkrete redskapene vil vi minne om at en i videre planlegging og strategiarbeid også må legge vekt på at:

- formenn og operatører opplever at sikkerhetsarbeidet dreier seg om **deres** sikkerhet.
- formenn og operatører får erfaringer med at engasjement lønner seg og nytter

Etter at vi har gått nærmere inn på de tre ”redskapene” (veilednings)samtaler, kompetanseheving av formennene og fadderordning, vil vi gi et samlet knippe av anbefalinger og råd framkommet under gruppeprosessen.

5.2 Hovedredskap 1: Regelmessige (veilednings) samtaler mellom formennene og operatørene gjennomført på en systematisk måte over tid.

Redskapene vi brukte i dette prosjektet var dialog og refleksjon omkring praksis. Vi har brukt disse for å utvikle konstruktiv lagånd. I det videre sikkerhetsarbeidet blir det

viktig å bruke dette redskapet (refleksjon over erfaringer og praksis) for å få fram erfaringer om det som kan gå galt.

I Statoil (Temahefte 3, 1995) vektlegger de også betydningen av ”erkjennelse ved dialog” for å få til endring og utvikling.

Som vi har argumentert for i det foregående er det av stor betydning at den enkelte hjelpes til å komme i kontakt med egne følelser, tanker og reaksjoner igjen. Dette er helt nødvendig for å kunne la seg engasjere og bli mer sensitiv, som igjen er helt nødvendig for å få ”HMS i hjertet”.

Vi snakket om betydningen av opplevelsen av å bli sett, opplevelsen av trygghet, muligheten for vekst osv. Vi tror *dialog* mellom de ansatte er et redskap. Men det er ikke alltid den ”åpne” måten å samtale på er den beste. Vi sier ofte at det handler om å *kommunisere* bedre, men kommunikasjon forutsetter konvensjoner. Blant operatørene og formennene er det lite felles konvensjoner for hvordan en kommuniserer omkring disse tingene. Uten konvensjoner å gjemme seg bak, blir vi sårbare – og tause (Skårderud 1998). En vei ut av taushetens uføre kan være å tre tilbake fra den ”åpne” dialog og heller forsøke å konstruere den omkring et mellomlandskap; oppgaver, funksjoner eller ritualer fra arbeidssituasjonene. Da har vi noe konkret å snakke om – på nøytral grunn.

RF (Mikkelsen og Lie 1998) har gjort forskning omkring medarbeidersamtaler. Forskningen viser bl a at jo bedre kvalitet en medarbeidersamtale har, desto mindre stress og færre helseproblemer opplever de ansatte. Det er også funnet en klar sammenheng mellom kvaliteten på samtalen og læringsmuligheter, medbestemmelse og sosial støtte. Ønsket om å ta opp arbeidsmiljøet i møtet med leder, øker jo flere år du har i yrket (offshore øker antallet som har lang ”fartstid”).

Medarbeidersamtalen og veiledningssamtalen, slik vi ser den for oss, har mye til felles. Vi mener imidlertid at medarbeidersamtalen med fordel kan ut av det ”lukkede rom” og gjennomføres som gruppesamtaler. På denne måten gjennomføres medarbeidersamtalene med ”vitner tilstede”, slik at det som sies i en konfliktsituasjon eller ved gjensidig misoppfatning kan korrigeres av andre som ikke er involvert emosjonelt, og slik at det som faktisk blir sagt kan bevitnes. Fare for baksnakkelse, maktovergrep fra lederen eller at den ansatte manipulerer lederen vil bli vesentlig mindre når denne samtalen bli ”offentlig”:

Vi foreslår altså en mer aktiv bruk av (veilednings/medarbeider) samtaler (individuell eller i gruppe). Vi mener at (veilednings)samtalen er et verktøy formannen kan bruke for å hamle opp med mange av de oppgavene som forventes av ham i rollen. Dette krever imidlertid kunnskap hos dem som skal gjennomføre slike samtaler.

5.2.1 Mulige framgangsmåter

Alternativ 1. Formannen inviterer den enkelte operatør han har ansvar for, til 1 samtale på kontor (uten forstyrrelse) min. ½ time per tur. Formannens oppgave i en slik samtale er å gi tilbakemeldinger på det operatøren gjør (i arbeidet og i miljøet). Operatøren

inviteres til å gi respons på ting knyttet til jobb, samarbeid, konflikter, hjemmesituasjon e.l. Denne varianten avhenger av at formannen ikke har ansvar for mange operatører.

Alternativ 2. Formannen leder mindre grupper av operatører. De kan her ta opp ulike tema eller de kan arbeide med proaktive “dybdeanalyser” på antatt viktige områder uten at ting ennå har skjedd. I rapporter fra prosjektet ”Skadefri hverdag” (Sunde 1995, Sunde og Tønnessen 1995), går en inn for en slik framgangsmåte. Dette kan bidra til å styrke inntrykket man ønsker å gi av at “granskning” ikke er til for å ramme enkelte, men for å forstå bakenforliggende sikkerhetsproblemer og dermed hjelpe de mange. Arbeidsformen “dybdeanalyse” åpner for refleksjon fra de involverte aktører. I Rapporten “reduksjon av personskader på Statfjord” (1998), skiver de: *“Flere peker på at man i dag opplever at fokus i for stor grad legges på antallet personskader og ikke på uønskede hendelser med større potensiale..”*

Den relasjonelle kompetansen formann og operatør skal eie sammen vokser fram gjennom en samhandlingsprosess. På denne måten skapes det kommunikative rommet som er redskapen de trenger for sitt ledelsessamarbeid.

Konklusjonen i gruppene er at HMS møtet ikke egner seg for dialog. HMS møtet egner seg for informasjons utveksling, samtaler utover dette nytter ikke. I forsøk på dialog oppnåes bare stereotype svar. Det blir sagt noe en vet alle er enig i, eller det blir brukt fleip.

5.3 Hovedredskap 2: Profesjonell veiledning av formennene (kompetanseheving), med vekt på dynamisk (løpende) utforming og utvikling av formannsrollen

Formannen er, slik vi forstår det i dette prosjektet, en nøkkelperson når det gjelder å legge til rette for god lagånd offshore. Å utvikle hans rolle i retning av veileder (i forhold til kontrollør) vil være et redskap for å bygge bedre lagånd. Formannen trenger økt kunnskap for å kunne legge vekt på sider av arbeidet vi i dette prosjektet har dokumentert behovet for.

Per i dag får vi opplyst at ”formannsspirer” taes opp fra operatørgruppen. Det ses etter lederegenskaper. Mange blir først brukt som midlertidige formenn. *“Vi velger dem som ser oppgaver, tar ansvar, er pådrivere for å få ting gjort, hvordan de omgås folk ol.”*

Når det gjelder opplæring fortelles det fra rotasjonskontoret om Driftssamlinger. Dette holdes en gang i året. Alle formennene er med (derfor arrangeres 3 like). Dette varer et par dager.

På rotasjonskontoret sier de videre: *“Det er individuelt hvor flinke formennene er til å ta opp personal ting.”*

Vårt spørsmål er: Hvordan sikre en viss standard her? Når en kommer til de mer mellommenneskelige sider ved en jobb, blir dette ofte individualisert og gjort til gjenstand for tilfeldighet. Vårt syn er at dersom formenn skal ta opp personalsaker med operatørene så skal de gjøre det. Det må ikke bli opp til den enkelte. Det de trenger er hjelp til hvordan.

Vi tror en kompetanseheving blant formennene på dette feltet vil være av svært stor betydning for en generell kompetanseheving blant operatørene. Vi mener det får konsekvenser for opplevelse av respekt, den enkelte blir hørt og sett, får komme med forslag, blir stimulert til vekst i jobben osv. Dette mener vi vil bidra til å øke engasjementet generelt for både sikkerhet og lagånd. Vi tror irritasjoner og små samarbeidsproblemer kan fanges opp på et tidligere stadium, og vi tror det gir en generell læringseffekt knyttet til at ”det nytter å snakke om ting” slik at det også operatørene blir flinkere til å ta opp saker med hverandre mer direkte (saker som både gjelder personlige forhold, samarbeidsforhold og mer direkte arbeidsoperasjonsforhold).

En måte å erverve denne type kunnskap på er å gi formennene tilbud (individuell eller i gruppe) om veiledning av egen praksis med hensyn til medarbeidersamtaler, eller andre typer dialog møter med ansatte. Gjennom gruppeprosessen i dette prosjektet er behovet for åpnere dialog dokumentert. Likeledes formennenes behov for kunnskap om gjennomføring og bruk av samtaler i arbeidet.

Formennene skal ha medarbeidersamtaler med operatørene, og han skal (i følge vårt forslag til fadderordning, kap. 5.4) lære opp/samtale med faddere om fadderrollen og sørge for trekant samtaler med fadder og ny. Per i dag risikerer en formann å bli kastet rett ut i rollen som formann.

5.3.1 Mulig framgangsmåte

3 ganger per halvår får formannen (eller en liten gruppe av formenn) veiledning (med en veileder utenfra), der han (gruppen) får mulighet til å snakke om sine erfaringer som veileder (denne delen av formannsrollen). Dette tilbudet kan gis formannen (gruppen av formenn) i 1 år. På denne måten får formannen lære av sine erfaringer og heve sin kompetanse på et felt han i dag føler seg lite kompetent og usikker.

5.4 Hovedredskap 3: Systematisk og i praksis gjennomførbar fadderordning.

Grunnen til at vi legger stor vekt på ivaretagelse av nye gjennomblå en fadderordning, er at vi tror de nye utgjør en stor ressurs. Uten en god ivaretagelse kan disse suges opp i kulturer som ikke styrker hverken konstruktiv lagånd eller produktivitet.

Dersom det er riktig at det er, eller er i ferd med å utvikle seg, en kultur der det å engasjere seg er å ”sprengte akkorden” står de nye nettopp for en mulighet til å forsøke å bryte med denne negative kulturen. Mange nye har opplevelse av seg selv som en kompetent fagperson intakt. De ønsker å påvirke arbeidssituasjonen, finne de beste løsningene på arbeidsoppgavene, gjøre det på den hurtigste måten osv. Dette kan stå i steil konflikt til dem som er en del av kulturen offshore som har resignert for disse målene (de som beskytter seg, som vi har snakket om tidligere). De preges av automatisert atferd. Målet kan for mange ha innskrenket seg til å ”komme seg igjennom de 14 dagene”, tjene mest mulig og unngå ”bråk”.

Vi må forsøke å få til en god ivaretagelse av de nye gjennom en fadderordning der fadderrollen må velges ut med tanke på at han må kunne formidle ønsket om at de nye må

få komme fram med sine erfaringer, sitt engasjement, sitt ønske om å vise seg som mest mulig kompetente utøvere. Her ligger en stor og viktig utfordring.

Ingen er tjent med en fadder som trekker den nye inn i kulturen knyttet til automatisert atferd. En god fadder ordning krever derfor bl a god kontakt mellom fadder og formann slik at fadder får den støtte han trenger for å klare oppgaven.

En av grunnene til at det har vært vanskelig å få til en fadderordning som fungerer tror vi er at antall personer i prosjektene stadig varierer. Det er stor utskiftning av personell. Det blir vanskelig å sikre den nyansatte at han følger samme rotasjon som fadder (noe som er en forutsetning for at en fadderordning skal fungere). Forutsigbarhet og planlegging blir vanskelig. Dette er en realitet, men det er desto viktigere å forsøke å planlegge det minimum som er mulig.

5.4.1 Forslag til innhold og organisering av fadderordning offshore

5.4.1.1 Hvem får en fadder:

For å gjøre ordningen mest mulig realistisk har vi delt “nye” inn i 2 kategorier, som tildeles fadder ordning av ulik varighet:

1. Nyansatt i AOP, første gang i Nordsjøen

Skal gå samme rotasjon som fadder sin de 3 første turene. En må med andre ord velge en fadder som gjør dette mulig.

2. Innleid, første gang i prosjektet

Skal ha fadder første tur.

Det må være et mål å skape kontinuitet for de ansatte. Jo lenger fram en kan planlegge de ansattes rotasjon jo bedre vil en kunne gjøre fadderordningen. Slik den settes opp i dette forslaget er det et minimum. Dersom det er mulig bør en innleid sikres samme standard som en som er ny i Nordsjøen, nemlig være sikret 3 turer med sin fadder (med det innholdet fadder ordningen da får).

Utfordring: Hva skjer når et nytt prosjekt starter opp? Dette må det arbeides mer med. Hvordan “bygge laget” på første tur? Vi tror miljøet som skapes fra starten får mye å si for lagånden senere i prosjektet. Dersom en klarer å skape entusiasme, engasjement, fellesskapsfølelse og respekt for hverandre blant dem som er med på første tur, vil dette være det beste utgangspunkt for nye medarbeidere å komme til. De vil være gode faddere for de som kommer senere. Det bør utarbeides en egen “pakke” for hvordan en bygger laget på første tur.

5.4.1.2 Rekruttering

Fadder bør ha samme stillingskategori som den nye, slik at en operatør får en operatør som fadder, en formann får en formann. Dermed jobber de tett sammen og det er derfor lettere å oppnå kontakt, lettere å spørre om ting i det daglige. En forstår hverandres ståsted bedre.

En fadder må være åpen, positiv og omgjengelig, ha evne til å fortelle om jobben samtidig som han må kunne snakke om andre ting. Det er viktig at han er god å lytte, og at han selv er interessert i å være fadder.

En fadder bør ha en viss erfaring med arbeidet offshore.

5.4.1.3 Overordnet mål med fadderordningen

Bygge en relasjon, skape en tilknytning mellom en person med erfaring fra arbeidsplassen, med en som er ny. Erfaringen en får med denne gode relasjonen kan dermed påvirke andre relasjoner mellom flere kollegaer.

5.4.1.4 Oppgaver som fadder

- Fadder skal være kjent med arbeidsoppgaver som den nye er tiltenkt.
- Fadder skal hjelpe den nye til rette både fysisk (å finne fram på plattformen), i arbeidssituasjonen (faglig med hensyn til utstyr og oppgaver og sosialt i arbeidslaget) og utenom arbeidstiden.
- Fadder skal jobbe sammen med den nye de første par dagene for å gi praktisk veiledning, men senere skal den nye få anledning til å samarbeide med flere av sine kollegaer allerede på første tur. Fadder skal imidlertid stadig følge opp den nye med å spørre hvordan det går. Mot slutten av første tur bør fadder og ny igjen jobbe sammen et par dager slik at fadder kan følge opp hvordan det fungerer praktisk.
- Fadder skal gi veiledning i form av faste samtaler

Fadder må sette av tid til samtaler med den nye. Dette må foregå et sted de kan sitte uforstyrret, eks på eget kontor. Fadder skal ha minimum 2 samtaler per tur med den nye (for "nye i Nordsjøen" blir det minimum 2 samtaler per tur , 3 turer. For "nye i prosjektet" blir det minimum 2 samtaler første tur).

I disse samtalen blir det viktig å legge vekt på å vise respekt, vise seg interessert/lytte til den nyansatte:

Hva har du jobbet med tidligere? Hvordan får du brukt dine erfaringer? Hva gjør du i fritiden? Hvordan trives du her? Hva er bra, hva er mindre bra? Be den nye påpeke ting han reagerer på nettopp fordi han er ny (alt fra rutiner, måter å gjøre ting på, tonen mellom folk ol). Det er viktig å få fram at en ny person er en ressurs fordi det er nettopp gjennom et nytt blick en kan oppdage endringspotensialer.

Fadder må ikke bare spørre, men også selv fortelle om seg selv og om arbeidet i prosjektet, om vaner og hvordan en gjør ting her. Han må fortelle om organisasjonen og hvordan han opplever kuturen f eks fleipingen. Han må snakke om det spesielle ved å jobbe offshore f eks at det er mye venting (gi informasjon om lover og regler som forklarer hvorfor framdriften er mindre enn på anlegg i land, at tilkomsten på arbeid ofte er vanskelig osv.) Han må snakke om sin erfaring med å reise fra venner/familie 14 dager i strekk, det å kunne ringe hjem osv.

Ikke minst er det viktig å snakke om erfaringer begge gjør seg i det daglige på plattformen.

- Fadder må være klar over oppgaver og forventninger til ham som fadder.
- Fadder må være en god lytter, være observant på den nye.
- Fadder rapporterer til nærmeste overordnet.

5.4.1.5 Formannens oppgaver i forbindelse med fadderordning

- Formann velger ut fadder, for han er den personen som vanligvis er best kjent med den enkelte ansatte.
- Formann må gjøre fadderer kjent med oppgavene som fadder. En som er fadder for første gang må få en grundig innføring/opplæring i god tid før den nye kommer. Dette gis gjennom uforstyrret samtale med formann (f eks på egnen kontor).
- Formann har ansvar for å innkalle til samtaler med fadder. Første gang for å spørre en operatør om han vil være fadder og gjøre ham grundig kjent med oppgavene. Andre gang etter at fadderordningen er avsluttet for å høre hvordan det gikk, få operatørens erfaringer.
- Formann har ansvar for å innkalle fadder og “ny i Nordsjøen” til samtale i løpet av **andre** tur der de i fellesskap diskuterer hvordan det går.
- Formann skal være løpende interessert i hvordan fadderer synes det går og hvordan den nye har det, gi positive tilbakemeldinger. Tilbakemelding formaliseres i punktet ovenfor.
- Motivere operatørene til å være fadder, slik at flere ønsker å være fadder.

5.4.1.6 Plassleders oppgaver i forbindelse med fadderordning

Plassleder har samme funksjon overfor formannsfadderer som formannen har overfor operatørfadderer.

5.4.2 Tiltak som er viktige for å få til implementering av ordningen:

- Formenn (og plassledere) må få en opplæring i fadder ordningen.
- Fadderer må få (av formann) grundig kunnskap om organisasjonen, hvordan den fungerer, forholdet til operatørselskapet osv.
- Det må settes av tid både til det å være fadder (et fast prosjektnummer?) og til det å følge opp fadderordning (av formann).
- Det må være et mål å skape kontinuitet for de ansatte. Jo lenger fram en kan planlegge de ansattes rotasjon, jo bedre vil en kunne gjøre fadder ordningen. Slik den settes opp her er det et minimum, fordi en innleid ikke kan være sikret en fadder i mer enn 1 tur. Dersom det er mulig bør en innleid sikres samme standard som en

som er ny i Nordsjøen, nemlig være sikret 3 turer med sin fadder (med det innholdet fadder ordningen da får.)

- Formenn får opplæring i “den vanskelige samtale” Det etterlyses kursing/opplæring i å takle personalsaker. (Dette skal formannen også kunne veilede fadder i). Det viktige er å bli bedre til å løse problemer sammen.

5.5 anbefalinger framkommet i gruppene:

Anbefalingene vi her kommer med, kan sees på som en oversikt over tema og problemstillinger som ble tatt opp i løpet av gruppeprosessen, en oversikt over det som opptok gruppe medlemmene. Grunnen til at vi framstiller dem her, løsrevet og relativt usystematisk, er at gruppeprosessen ikke av tidsmessige grunner ga rom for å følge alle tråder. Vi vil likevel ikke at viktige stikkord og uttalelser skal komme bort, derfor gjengir vi dem her. Ved en senere anledning kan disse gripes fatt i og danne utgangspunkt for videre oppfølging. Vi synes også alle disse løstrevne anbefalingene illustrerer at en ved å la ansatte bidra i utviklingsarbeid, kan motta svært mange gode forslag og ideer som bl a innebærer et klart økonomisk forbedrings potensiale for bedriften.

5.5.1 Nye innfallsvinkler til arbeid for økt sikkerhet

- Det er nødvendig med nye innfallsvinkler for å arbeide videre med sikkerhet offshore. *“Snakk om sikkerhet er som en rød klut for meg”* Dette prosjektet er et eksempel på en mer indirekte måte å jobbe med tematikken på.

5.5.2 Respekt

- Respekt går igjen i begge gruppene som den faktor som påvirker lagånden mest. Redskap for å bygge bedre lagånd er med andre ord alle forhold som øker den enkeltes opplevelse av å bli respektert. Det blir viktig å legge til rette, på alle nivå i organisasjonen, for at den enkelte ikke skal føle seg som ”et nummer i rekken”. Konstruktiv lagånd handler om respekt og åpen og direkte dialog. Det handler om å ha klare gjensidige krav til hverandre i et samarbeid. I det videre er alle anbefalinger knyttet til respekt.
- For at den enkelte skal føle seg respektert er det viktig med en god dialog fra topp til bunn i organisasjonen:
 - Tilbakemeldinger fra land er viktig. Det er lett å føle at en får for lite tilbakemelding på arbeid som går bra.
 - Alle, på alle nivå, må bli flinkere til å gi hverandre ros og ris for å få en sammensveiset gjeng
 - Personlig kontakt, det å ha sett hverandre, er viktig når det gjelder forholdet til de på land.
 - Få svar på henvendelser er viktig.

- Forslag må bli lyttet til.
- Kollegaer burde kunne samles om noe annet enn arbeid (turer, fester el.) utenfor plattformen. De som arbeider på prosjekt detter ofte ut, får ikke være med i firmatilstelninger.
- For opplevelse av å bli respektert er det viktig med gode jobbforberedelser som skaper kontinuitet. *“Vi blir flyttet, og må starte på nytt hele tiden”* Det alle vet er at de ansatte trenger jevnt tilsig med jobber. Det som ofte skjer er at prosjektene kommer i gang for tidlig. De ansatte *“lever på forskudd”* hele tiden. Her trengs en bedre prosjektstyring fra land, men problemet starter allerede i kundeforholdet (Statoil i dette tilfelle). Kunden må si hva de vil ha i starten, ikke som nå, vente og la leverandøren lage forslag som så forkastes, nye forslag osv. Arbeidsprosessen tar mye lenger tid enn planlagt på denne måten. Resultatet er også at de ansatte ikke har nok i gjøre i perioder, mens andre perioder blir svært hektiske.
 - Sørge for at jobbpakkene er komplette og alt materiell er med og en får gjøre arbeidet ferdig.
 - Gjøre bruk av større jobber som varer lenge, helst turen ut. (større anledning til å planlegge jobben selv) Unngå at den enkelte må ta flere ulike jobber på samme dag.
 - Det er lettere å engasjere operatørene for jobber der de får gjennomslag for forandringer, andre måter å utføre oppgavene på. (Får brukt sine erfaringer).
 - Før jobb samtaler (FJS).
 - Viktig at også plassleder informerer, setter jobben i et perspektiv.
- Det er viktig å oppleve fellesskap og lagånd med alle som jobber for AOP, selv om en jobber på ulike prosjekter. Det er viktig at en viser hverandre vilje til å låne utstyr ol. Bør en vurdere å ha sikkerhetsmøtene sammen? (*“Vi får ikke lov å være med på vedlikeholdsprosjektets sikkerhetsmøte”*)
- Det er vanskelig å motivere medarbeidere for oppgaver som krever engasjement som f eks verv som tillitsvalgt eller verneombud. VO blir ofte utsatt for kjeft og sure kommentarer fra personer som ikke har forståelse for hva vervet innebærer. Hvordan forsøke å endre dette?
 - Gi VO`ene kurs.
 - Mer kontakt med sikkerhetsavdelingen på land, slik at en ike føler seg som et nummer i rekken, men at du gjør noe som er viktig og som betyr noe.
 - Gjøre medarbeiderne oppmerksomme på den økte kompetansen vervet gir både i forhold til ham selv og hans medmennesker, om filosofien til operatørselskapene og eget selskap og hvordan plattform ledelsen jobber.
 - Likledes gjøre medarbeiderne oppmerksomme på at en som VO kan få god kontakt med andre VO`er fra andre avdelinger og med arbeidskollegaer og at en som VO får et fint avbrekk fra den vanlige jobben.

- Vervet må ikke *pålegges* personer, men være frivillig.
- Ekstra betaling, som de har i brann-, førstehjelps lag ol.
- Der må ikke tillegges andre oppgaver enn de som hører til vervet (som f.eks. hente frukt, sjekke om kjeledresser er tømt før de skal vaskes etc.
- For å få til en holdningsendring til HMS må VO`ene konsentrere arbeidet sitt mer om mellommenneskelige forhold, mindre om lover og paragrafer.
- Mange har ikke lyst til å være VO fordi det krever at du legger fram saker i forsamlinger. VO`ene må få opplæring i presentasjonsteknikk.

5.5.3 Formannsrollen

- Formennene sier det er et problem at det hele tiden varierer hvor mange og hvem en er formann for. Om en ikke kan forlange samme gjeng hele tiden, hadde i alle fall en fast stamme vært bra.
- For å fungere i rollen trenger en dette:
 - riktig og nok verktøy
 - kontinuitet i bemanningen
 - positiv og negativ tilbakemelding på hvordan de gjør jobben (tilbakemelding fra ledelsen).
 - opplæring i takling på det personlige plan, opplæring i “den vanskelige samtale”. Det viktige er å bli bedre til å løse problemer sammen.
 - mer opplæring i bruk av EDB (Det brukes for mye tid på prøving og feiling).
 - opplæring i fadderordningen.

5.5.4 Erfaringsoverføring/Kompetanseheving

- Det er et problem at kontraktører ofte ikke får fullføre det de arbeider på, de er bare inne i en sekvens. Dette får konsekvenser for erfaringsoverføring, fadderordning, opplevelse av engasjement og kontinuitet.
- Det er viktig å kunne gi hverandre tilbakemeldinger, både av sikkerhetshensyn og for å utvikle seg i jobben (heve sin kompetanse). Av mange grunner kan det se ut som dette er vanskelig. En av grunnene er at en er redd for å komme i konflikt med hverandre fordi en skal leve sammen 14 dager i strekk. Dette er en trussel mot erfaringsoverføring og kompetanseheving. Formannen har en svært viktig rolle i dette. Tiltak som nevnt for å øke formennenes kompetanse i å skape dialog med operatørene vil her ha stor effekt.
- **Jobbpakkene** er viktige bl.a. mtp. erfaringsoverføring og kompetanseheving.
 - Det har vist seg at egne “Planleggere” offshore er viktig i denne forbindelse.

- Samarbeidet mellom formann og operatør mht til jobbpakker kan bli bedre. Det er en utfordring å sikre at **alle** til enhver tid kjenner jobbpakken (det dreier seg bl a om overlappingsrutiner) Det som er viktig er at alle:
 - Forstår det arbeidet han skal utføre.
 - Forstår hvordan han skal takle jobben.
 - Blir hørt lyttet til, forslag må bli hørt.
 - Får fullføre den jobben han har startet på, så han ikke mister engasjementet/lysten på jobben.
- *”Problemet er at vi ikke leser godt nok jobbpakkene. Det står egentlig godt utfylt med tekst (det er viktig) så det er bare å lese nøye. Vi leser ofte bare front siden.”*
 - Formann skal ha lest arbeidspakken før han leverer den ut.
 - Operatør skal sette av tid til nøye å lese gjennom arbeidspakken før oppstart av arbeid.
 - Jobbpakker bør om mulig gjennomgås ut på dagen, og helst ikke om morgenen. En bør ha tid og ro til dette arbeidet, det har en ikke om morgenen for da skal formennene avgårde på møter.
- Det bør fremheves (med fet skrift) på jobbpakker om denne er i sammenheng med andre jobbpakker. Da unngår en dobbeltarbeid.
- Viktig å besiktige stedet. Formann og operatører som skal gjøre jobben går sammen.
- **En** mann bør ha ansvar for jobbpakkene.” *De ligger og flyter”.*
- Før Jobb Samtaler (FJS): Dette fungerer tilfredsstillende. Kommer an på formannen. Bør gjennomgås i rolige omgivelser hvor det går an å kommunisere uten å skrike til hverandre.
- Sikker Jobb Analyse (SJA): Per i dag er ikke operatørene med å utarbeide SJA. Det må gjøres klart at operatører kan forlange SJA hvis de ønsker det på en jobb hvor det ikke er SJA (ingen har vært med på at en SJA skrives på initiativ fra operatør i dette prosjektet.). Per i dag skrives SJA av Statoils driftstilrettelegger. Det er diskusjon om nytten og verdien av å få operatører og formenn mer med i prosessen om SJA. Flere mener at endelig SJA må utarbeides også med operatør. (“De som skal utføre jobben har alltid noe å komme med”). Det er da viktig at de har lest jobbpakken først. Slik det er i dag gjøres en del jobber i ”mørke” fordi de vil unngå at det må skrives en helt ny SJA dersom operatørene ser noen endringer som må gjøres.
- **Overlapping:**
 - Formann/operatør som fremdeles er på jobb må informere nye om at det er SJA og gjennomgå denne med ham.

- Operatøren som reiser hjem må gi status til formann (ta ham med ut der jobben utføres og vis der), og merke av på tegningen hva som er gjort og hvor ting (utstyr) ligger.
- Formann må engasjere seg i hvor langt den enkelte operatør er kommet i arbeidet sitt.
- Formannen må organisere bemanningen på jobbene slik at de to eller tre som jobber sammen ikke går samme rotasjon. Når en reiser hjem bør det være en igjen som overlapper med en ny som settes på . (Dette kan stå i konflikt til dette med å la to kompisar på samme rotasjon jobbe sammen). Dette vil lette overlappings systemet for formannen. Det bør ikke være slik at alle er nye på en jobb som er påbegynt av noen andre. *Her bør det være et system!* Det sosiale må tas litt mindre hensyn til enn situasjonen har vært.

5.5.5 Samarbeid og håndtering av problemer

Offshore er en, som vi har forsøkt å vise, prisgitt de en jobber sammen med. En går ganske langt for å unngå konflikter. Samarbeidsproblemer blir ikke i tilstrekkelig grad løst her og nå. Operatørene unngår i stor grad å ta ting opp med hverandre når noe blir problem. De skyver ansvaret (og problemet) videre til formannen som igjen eventuelt går til plassleder. Operatørene vil ikke *“bråke med noen”*. Men kommer konflikten, så blir den ofte hard. En vond sirkel. En får erfaring på hvor uløselige konflikter er når de først kommer til overflaten, heller enn erfaring på hvordan konflikter håndteres på et tidlig tidspunkt.

Selv foreslår gruppe medlemmene at den enkelte operatør må være mer ansvarlig for å si fra til formannen om samarbeidsproblemer av en viss størrelse. Så kan han få hjelp av formannen. Operatørene sier: *“Det er lettere å ta opp ting med formann enn kollega.”* Operatørene bør i spesielle tilfeller kunne velge hvem han skal samarbeide med (i samarbeid med formannen).

Videre hevdes dette i gruppen:

- Det er viktig å ha noen å snakke med om personlige problemer, men det kreves et tillitsforhold. Instanser som prest og lege blir vanskelig å bruke fordi de er ukjente. *“Det er tilfeldig om du treffer på noen du kan snakke med om noe som er personlig vanskelig på en tur. Det er få jeg har et godt tillits forhold til, og det er det en trenger.”*
- Formennene har behov for hjelp, støtte og opplæring i “den vanskelige samtale” Formennene trenger opplæring i *“takling på det personlige plan.”* *“Det med rapport er en ting, men det bør skje noe lenge før rapport.”*
- Det er behov for god oppbakking fra land (ledelsen) i person konflikt saker.
- Enmannslugar er ettertraktet og etterlyst. Det er en psykisk belastning å ha folk rundt seg natt og dag.

5.6 Formannsrollen, veileder eller kontrollør?

Ute på plattformen, i det daglige arbeidet, er det linjelederne som har personalansvaret, den personlige og direkte oppfølging av den ansatte (det personlige personalansvar).

En formann er i stor grad bestemmende for kulturen på plattformen. Hvordan han snakker med sine kollegaer, hva han snakker om, hvordan han lytter, hva han fleiper av, hvordan han viser omsorg osv. betyr svært mye. Formannen er en nøkkelperson og en krumtapp i systemet.

Målet må være å styrke arbeidslederne i deres posisjon. De har en vanskelig stilling, med masse krav. De skal være både leder og "en av gutta".

Den ledelsesfilosofi en har i en organisasjon får konsekvenser for hvordan en utøver respekt og kommunikasjon. I Statoils ledelsesfilosofi, kalt verdidrevet lederskap (Temahefte 4,1994), er konsekvensen at en leder skal være lærer og lagutvikler. Fra å kontrollere sine medarbeidere vil en heller gi dem styrke og kraft til å utføre arbeidsoppgavene. Fra å drive etterkontroll og tilsyn, skal lederne sørge for at alle oppgaver er godt planlagt og forberedt. Dette korresponderer godt med forventinger våre operatører og formenn hadde til formannsrollen. Det korresponderer også svært godt med vårt syn om betydningen av å redusere "automatisert" atferd og styrke reflektert atferd. Mange snakker om formennes rolle som "coachere". I Statoil sier de at det handler om å observere, veilede og gi kontinuerlig tilbakemelding.

Formannen har en svært viktig rolle i forhold til samarbeid og håndtering av problemer i kollegafellesskapet. Han har også et ansvar for å bidra til vekst og utvikling av sine kollegaer.

5.6.1 Forventinger til formannsrollen:

Vi ba medlemmene både i formannsgruppen og i operatørgruppen beskrive sine forventninger til en formann. Svarene i de to gruppene ga i all hovedsak uttrykk for det samme. Slik så listen av forventninger ut:

- Planlegge jobben (være pedagog), tilrettelegge
- Ha ansvar for jobb gjennomgang ved oppstart av en ny jobb
- Være villig til å diskutere løsninger
- Være rettferdig
- Kunne takle personal saker
- Kunne lytte
- Kommunisere høflig med folk
- Kunne veilede
- Være faglig flink
- Kunne ta beslutninger

Unngå:

- Forskjellsbehandling (favorisering)

Ut fra listen kan vi lese at forventningene til formannen er mange og store, de knyttes både til praktisk faglige oppgaver og til mer personlig faglige oppgaver. Særlig det siste får stor oppmerksomhet, og det er på dette punkt formennene føler seg minst kompetente (mest usikre).

Dette danner bakgrunn for at vi så sterkt betoner styrking av formenn i deres rolle som et viktig tiltak i det å legge til rette for god lagånd.

Fra personalavdelingen ble dette sagt: *”Formann skal konfrontere operatører som ikke fungerer. Dette synes mange er svært vanskelig.”*

6 Litteratur

- Fuglestad, O.T. (1997): **Pedagogiske prosessar**, Empiri - teori – metode, Fagbokforlaget, Bergen
- Kvadsheim, H. (1998): **Foredrag på Haugalandskonferansen** 20.febr. Hvordan kan innsats for bred medvirkning og bedre arbeidsmiljø forenes med krav til lønnsomhet?
- Kvadsheim, H. (1999): **Paper til forskersamling i BU2000** 18-19 mars, ved FAFO, Organisering av kontinuerlig forbedring. Økt innflytelse for ansatte gjennom bruk av møte- og medvirkningsarenaer i bedriftsrelaterte utviklingsprosesser.
- Mikkelsen, A og Lie, T.(1998): **Medarbeidersamtaler, arbeidsmiljø og helse**, RF rapport 024-262
- Pateman, C. (1970): **Participation and democratic Theory**, Cambridge university Press, Cambridge.
- Pålshaugen, Ø. (1991): **Som sagt, så gjort?**, Språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning. Novus Forlag , Oslo
- Rapport (1998) **Reduksjon i personskader på Staffjord** av en arbeidsgruppe oppnevnt i SF-LED HMS møte
- Røvik, K.A. (1998): **Moderne organisasjoner**, Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet, Fagbokforlaget, Bergen
- Skårderud, F. (1998): **Uro**, en reise i det moderne selvet. Askehaug, Oslo
- Statoil, (1994): **Temahefte 4:** Nye roller for ledere i Statoil, Nov.
- Statoil, (1995): **Temahefte 3:** Virksomhetsbasert Lagutvikling (Strategi- og Organisasjonsutvikling i Statoil) 10/12
- Statoil, HMS (1998): **Rådgivende dokument:** Holdninger og forpliktelse, Egenvurdering,
- Sunde, G (1995) **Vurdering av granskede hendelser 1991-1994, Staffjordfeltet.** RF rapport 096
- Sunde, G. Og Tønnessen, T. (1995) **Dybdeanalyse av utvalgte RUH-er.** RF rapport 095
- Wadel, C. (1997): Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. I **Pedagogisk ledelse**. Fuglestad O.L og S. Lillejord (red.), Fagbokforlaget, Bergen