



uis.no

***”Påseplikten;
Fremtidens muligheter for bedre HMS, eller et spill for
galleriet?”***

Institutt for media, kultur og samfunnsfag

Masteroppgave 2011

av

Randi Alsaker Balle

Avhandlingen er innlevert som del av Masterstudiet i
Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemesteret 2011

FORFATTER:

Randi Alsaker Balle

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

”Påseplikten; fremtidens muligheter for HMS, eller et spill for galleriet?”

EMNEORD/STIKKORD: HMS, internkontrollforskrift, påseplikt, medvirkning, læring, og forbedring.

SIDETALL: 66 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 14.juli 2011.

Forord

Det føles naturlig å starte denne oppgaven med å være helt ærlig. Min mor har alltid sagt at det er det beste utgangspunktet. Bakgrunnen for valg av tema til denne undersøkelsen er nemlig en kombinasjon av genuin interesse for dette feltet, samt en egeninteresse i å få spesialisere meg innenfor et svært relevant og voksende profesjonsområde. Jeg ser at dette feltet er mulig å kombinere med min tidligere utdanning, samtidig som det også kan bidra til en ny mulighet på arbeidsmarkedet.

Veien mot målet har periodevis vært tøff, og jeg hadde ikke klart dette uten den gode støtten fra min nærmeste familie og venner. En spesiell takk til min kjære mann som har måttet svinge seg ekstra på hjemmebane, til Pene Helene som har oppført seg eksemplarisk på nattetid i viktige perioder, og til min mor som i perioder har fungert som innleid husmorvikar med dårligere lønning enn Adecco. Sist men ikke minst vil jeg også takke min kjære venninne KS. Til å være en yrkesaktiv småbarnsmor med frivillige verv og en mann med skiftarbeid, har du alltid hatt tid til et trøstende ord når motbakken var størst. At du i tillegg innehar spesielle interesser når det kommer til orddelingsfeil har heller ikke kommet dårlig med.

En stor takk rettes også til min veileder som jeg har så stor respekt for. Du "oversatte" mine løse ideer og tanker til noe som lignet en problemstilling. At du videre uttrykte: "dette hørted jo spennende ut" i stedet for å synes at jeg var en "lettvekt", var en stor lettelse. Dette begynner å bli noen måneder siden, og arbeidet har i denne perioden hatt flere små og større pauser og utfordringer. Jeg håper du blir fornøyd med min måte å "skvise sitronen på".

Det kan forøvrig nevnes at jeg i denne perioden også føler at jeg har ofret et par ting, som for eksempel den vanlige tv-titting. Derimot har opptakfunksjonen til Altibox vært uvurderlig når det gjelder de programmer jeg absolutt ikke kan forsake. Jeg har derimot stor tro på å ta igjen en del ting som jeg har forsømt, i alle fall det hyggelige. Husarbeidet har etter hvert blitt en vane å prioritere i siste rekke, og det kan det vel egentlig bare fortsette med...

Selv mener jeg å ha lært noe nytt!

Stavanger 14.07.2011

Randi Alsaker Balle

Resymé

Tema for denne oppgaven er internkontrollforskriften for helse-miljø-og sikkerhet, og er basert på en kvalitativ casestudie av to firma på Vestlandet. Problemstillingen er å undersøke på hvilken måte tolkningen av påseplikten i internkontrollforskriftens § 5-1 til 5-3 kommer til uttrykk i gjennom ulik grad av medvirkning og læring i virksomheter.

Internkontrollforskriftens utforming er spesiell gjennom at kun en del av loven er dokumentasjonspliktig. Den andre delen av loven er ikke dokumentasjonspliktig, og kalles påseplikten. Dette for å gi bedriften en frihet til å bestemme litt over seg selv. Målet er å se på om de får dette til, og hvis ja, på hvilken måte kommer dette til uttrykk?

Fokus på medvirkning og læring er viktig, men det må og kan etter lovgivningen tilpasses slik at det fungerer innenfor den bransje en befinner seg. Sentrale teorier til å belyse funn i oppgaven har vært regulering av makt, måter for medvirkning, samt læringsteorier. Det har vært vanskelig å oppdrive teori som favner hele temaet, derfor er teoridelen bestående av flere tema, som forsøkes bundet sammen i slutten av teorikapittelet.

Sentrale funn er at de to virksomhetene i casestudien har relativt gode resultater å vise til, men at de organiserer arbeidet på to ganske forskjellige måter. Case A har vist seg å være i en oppadgående spiral, med sterkere og sterkere HMS-fokus, og vurderes således som proaktive i sitt arbeid. Case B på sin side er i større grad vurdert til å være i en nedadgående spiral, med stadig svakere og svakere HMS-fokus. Dette peker på at de viser en tendens til å være mer reaktive. Kanskje hadde case B kommet bedre ut av det ved sammenligning med et annet firma, ettersom undersøkelser som Andersen et.al (2009) viser at det finnes flere firmaer i Norge som fremdeles ikke fyller lovens krav om internkontrollsystem på flere områder.

Konklusjonen er at dagens utforming av påseplikten i IK-HMS-forskriften kan føre til svært forskjellige tolkninger av loven, som igjen gir utslag i ulike måter å organisere medvirkningsarbeidet og oppøringen blant ansatte på. Det kan også fremstå som om det er litt lite kontroll fra myndighetenes side, når det kommer til å følge opp arbeidet. Det er positivt at firmaer har fått muligheten til å finne sin måte å organisere arbeidet på for å fremme det individuelle og unike (Karlsen, 2010). Derimot er det kanskje på tide å rette søkelyset mot de som etter snart 20 år fremdeles ikke fyller lovens krav til enten dokumentasjonsplikt, påseplikt eller begge deler. Ettersom IK-HMS –forskriften ikke er oppdatert siden 1997, er det kanskje på tide for myndighetene å utnytter erfaringer fra den objektive handlingsverden med ulike HMS-praksiser, til igjen å påvirke den sosialt konstruerte begrepsverdenen.

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	Tema og problemstilling	1
1.2	Hensikten med studien	2
1.3	Presentasjon av casene	2
1.4	Avhandlingens oppbygging.....	3
1.5	Avgrensning	3
2	TEORI	4
2.1	Sosialkonstruktivisme	4
2.2	Organisasjonsutvikling og HMS	5
2.3	Teoretiske hovedperspektiver.....	5
2.4	IK-HMS.....	6
2.4.1	Historikk.....	7
2.4.2	Målsetting.....	7
2.4.3	Påseplikten	8
2.4.4	Proaktiv versus reaktiv organisering.....	8
2.4.5	Handlingsplan.....	9
2.5	Medvirkning	11
2.5.1	Individuell og representativ deltakelse.....	12
2.5.2	Arbeidsmiljøutvalg.....	13
2.6	Makt	14
2.6.1	Hvorfor regulere?	14
2.6.2	Hvordan sikre lydighet?	15
2.7	Læring	15
2.7.1	Voksenopplæring	15
2.7.2	Læringskretser.....	16
2.8	Evaluering av teoribidragene	17
3	DESIGN OG METODER	18
3.1	Forskningsdesign.....	18
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	19
3.1.2	Troverdighetskriterier.....	20
3.2	Metodevalg.....	21
3.2.1	Case som metode.....	21
3.2.2	Intervju som metode.....	22
3.2.3	Påstandskjema	23

3.2.4	Dokumentanalyse som metode	23
3.2.5	Dataanalysens utfordringer	24
3.2.6	Forskningsetiske aspekter	25
4	RESULTATER.....	25
4.1	Case A Nord-vestlandet:	25
4.1.1	Dokumentanalyse	26
4.1.2	IK- HMS.....	28
4.1.3	Medvirkning.....	29
4.1.4	Læring	32
4.2	Case B Sør- Vestlandet	34
4.2.1	Dokumentanalyse	34
4.2.2	IK-HMS.....	36
4.2.3	Medvirkning.....	38
4.2.4	Læring	39
4.2.5	Påstandskjema	41
4.3	Kjennetegn ved casene	43
5	DISKUSJON	43
5.1	Integrert i datasystemene.....	44
5.2	Eksplisitt versus implisitt	45
5.3	Rett og plikt.....	46
5.4	Viktig og uviktig medvirkning.....	47
5.5	Systematisk versus tilfeldig.....	48
5.6	Proaktiv versus reaktiv	49
5.7	Sammenheng mellom empiri og påstandskjema.....	50
6	KONKLUSJON.....	52
6.1	Andre betraktninger og videre utfordringer	53
6.1.1	Arbeidsinnvandring.....	53
6.1.2	For lave ambisjoner.....	54
6.1.3	Behov for oppgradering	54
7	REFERANSER.....	55
8	VEDLEGG	58
8.1	Påstandsskjema.....	58
8.2	Intervjuguide	59

1 INNLEDNING

”Tell me, and I will forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I will understand” Confucius (rundt 450 f. Kr).

Sitatet over er svært gammelt, men langt i fra utdatert ettersom demokrati i det norske arbeidslivet ikke er gått av moten. Arbeidslivets parter, arbeidsgiver, arbeidstaker og myndighetene, tar opp dette temaet ved jevne mellomrom, og innholdet i demokratisk praksis har derfor blitt endret over tid. Gjennom Internkontrollforskriften for helse miljø og sikkerhet (også kalt IK-HMS-forskriften) og Arbeidsmiljøloven (AML) er det rettet stadig større fokus og krav til virksomheters helse, miljø og sikkerhetsarbeid. Gjennom deler av IK-HMS-forskriften er det blant annet lovfestet at en skal påse at de ansatte får være med i blant annet medbestemmelsesarbeidet. Forskning på arbeid og helse antyder at arbeidstakerens opplevelse av kontroll, medvirkning eller det å bli sett og hørt er av stor betydning for blant annet sykefravær og uførhet. Men hvordan dette forbedringsarbeidet kommer til uttrykk i ulike virksomheter ser ut til å variere. Dette er noen av de tema som også ble omtalt i NOU 2010:1 ”Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet”. Utvalget bak denne rapporten har foretatt en bred gjennomgang av regelverket for medvirkning og medbestemmelse, og har prøvd å fremskaffe forbedret kunnskap om hvordan dette praktiseres i det norske arbeidslivet, og hvilke utfordringer en står ovenfor i fremtiden. En slik helhetlig gjennomgang har tidligere ikke blitt gjennomført i Norge (NOU 2010:1).

1.1 Tema og problemstilling

Denne oppgaven er delvis inspirert av arbeidet til NOU 2010:1, men i denne oppgaven vil hovedfokus være på de krav som stilles i internkontrollforskriften § 5.1- 5.3, også kalt *påseplikten*. Denne delen av loven har særlig fokus på ledelsens ansvar for tilgjengelighet for lover og regler, medvirkning og læring på arbeidsplassen. Dette arbeidet er ikke dokumentasjonspliktig til myndighetene. Formål er å få et innblikk i to bedrifters praksis og tanker om medbestemmelse og læring på arbeidsplassen, sett gjennom øynene til ansatte og ledelsen. Følgende problemstilling vil stå i fokus:

På hvilken måte gir tolkningen av påseplikten i internkontrollforskriften utslag i ulik praksis av medvirkning og læring?

Det er av interesse å høre mer om hva firmaene aktivt gjør i den delen av internkontrollarbeidet som de ikke trenger å dokumentere til myndighetene. Er det en fasade, eller er det mer aksjon bak fine ord og handlingsplaner? Hva er eventuelt de videre utfordringene i dette arbeidet?

1.2 Hensikten med studien

NOU 2010:1 har nylig hatt en bred gjennomgang av regelverket for medvirkning og medbestemmelse. Deres ønske var å fremskaffe vesentlig bedre kunnskap enn i dag om hvordan reglene om medvirkning og medbestemmelse praktiseres i norsk arbeidsliv. Hensikten med denne oppgaven er å forsøke å gi et empirisk bidrag fra to bedrifter på Vestlandet gjennom ansattes tanker og erfaringer rundt blant annet dette viktige temaet. På det teoretiske planet vet en i dag ganske mye om medvirkning og læring, men hvordan dette kommer til uttrykk i praksis innenfor IK-HMS er ikke undersøkt like inngående.

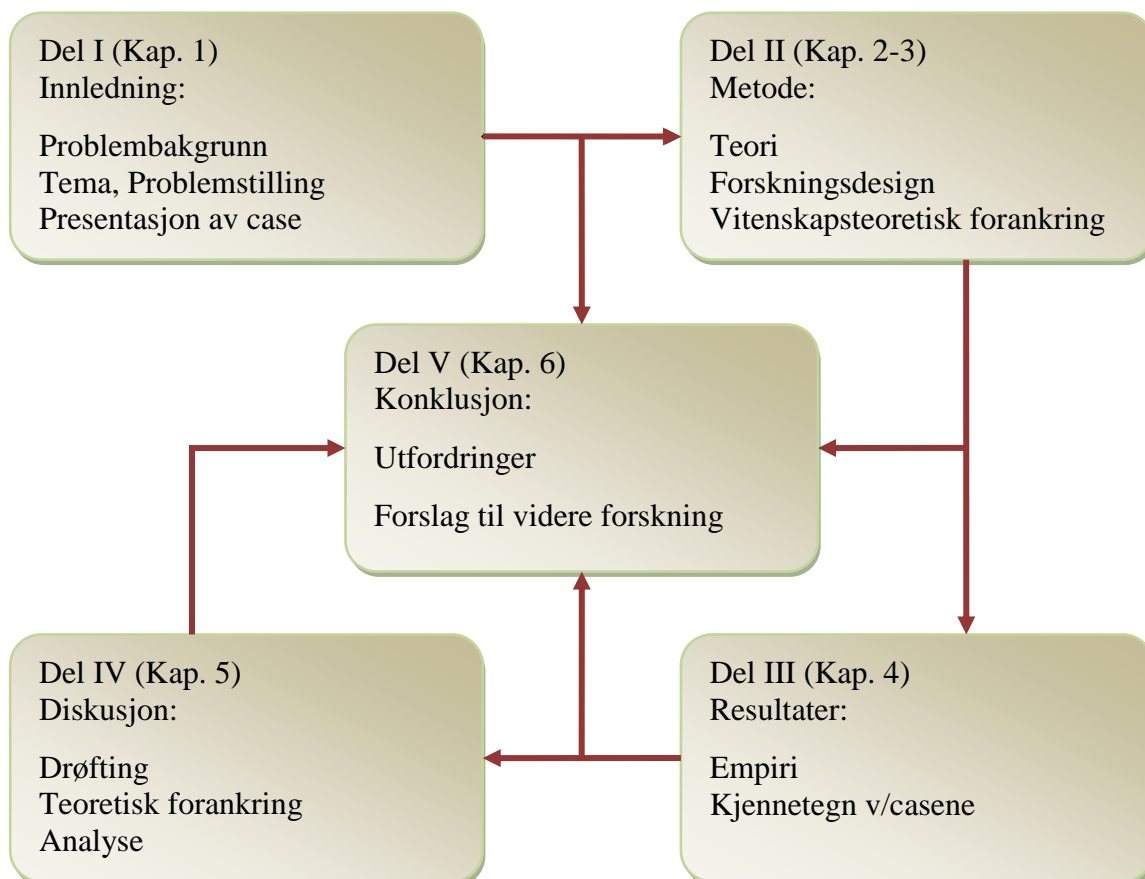
1.3 Presentasjon av casene

Casene i oppgaven er begge relatert til oljebransjen på noe ulike måter. Firmaene er store, det vil si flere enn 50 ansatte, derav også flere plikter innen IK-HMS, enn mindre firma. Av praktiske årsaker er det valgt å holde firmaene anonyme. Denne avgjørelsen ble tatt forholdsvis tidlig i planleggingen av forfatteren, og ikke som en reaksjon fra firmaene i ettertid. Av tidsmessige grunner viste det seg at prosessene gikk raskere og ikke trengte den grad av offentliggjøring og vurderinger høyt oppe i firmaene når det ble valgt å gjøre det på denne måten. Det vil si at det gikk raskere å få ja på forespørsler, lettere å få tilgang til nødvendig materiale, og informantene viste seg å virke avslappet under intervjuene.

Case A er et norsk multioperasjonsselskap som lager utstyr til blant annet oljebransjen onshore. Case B er en norsk avdeling i et utenlandsk selskap som selger utstyr og tjenester til oljebransjen offshore. Det finnes antagelig flere likheter og ulikheter i disse to casene, men det er valgt å holde fokus på likhetene ved at de begge er store firma, med kontorer i Norge og da på Vestlandet hvor intervjuene er foretatt, slik at de har samme regelverket å forholde seg til. Det viktigste i denne oppgaven har vært å få et innblikk i to bedrifters fokus på organisasjonsutvikling gjennom HMS i hverdagen gjennom å intervju ansatte i de ulike firmaene med tilsvarende roller. Dette vil gjøres på bakgrunn av intervjuer med ledere, hovedverneombud (HVO) og ansatte, samt gjennom en mindre dokumentanalyse og påstandsskjema for å verifisere funnene.

1.4 Avhandlingens oppbygging

Figuren under illustrerer hvordan oppgaven er bygd opp, og er inspirert av Karlsen (1990:29). Oppgaven består logisk sett av fem hoveddeler. De samme delene går igjen i oppgavens forskningsdesign. De ulike momenter under hvert av punktene er ikke nødvendigvis presentert i samme rekkefølge som i oppgaven. For en ekstakt oversikt over oppgavens innhold, rekkefølger og sidetall, vennligst se innholdsfortegnelsen.



Del 1 omhandler oppgavens ”problembakgrunn”, samt presentasjon av casene i den multiple casestudien. Del 2 skisserer relevant teori, forskningsdesign og vitenskapsteoretiske forankring. I del 3 får en se resultatene fra intervjuene, og casene blir karakterisert. I del 4 går en på jakt etter en teoretisk forankring for de fenomener som er observert. Gjennom dette pekes det ut et hovedspor i del 5, og en konklusjon av de funnene en har kommet over gjennom innsamlingen.

1.5 Avgrensning

Det påpekes at til tross for offshoreindustriens sterke påvirkning på HMS-begrepet og innføringen av internkontroll, så vil denne oppgaven ha hovedfokus på en utvalgt del av den landbaserte virksomheten i Norge. Det norske næringslivet består naturlig nok av flere typer

bedrifter. Helse- og utdanningssektoren, eller andre kunnskapsbedrifter har ikke nødvendigvis samme oppfatning og utøvelse av internkontroll av helse, miljø og sikkerhet som blir gjengitt i denne oppgaven. Det finnes også variasjon innenfor samme bransje, noe en skal se nærmere på i kapitlene som følger.

2 TEORI

Valg av teori er i hovedsak relatert til de funn som er avdekket gjennom det empiriske materialet. Mot slutten av kapitlet vil de ulike tema bli forsøkt sammenfattet i en modell. Noe av teorien som blir presentert ansees som bakgrunnsinformasjon for de øvrige funn, og vil ikke bli drøftet like inngående.

2.1 Sosialkonstruktivisme

Oppgaven har et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt. Avhandlingen blir derfor vinklet i en spesifikk retning, og det er nødvendig med en kort redegjørelse for hva sosialkonstruktivismen omhandler.

Sosialkonstruktivisme inngår som del av en samfunnsfilosofi som betrakter vår verden for å være konstruert i gjennom interaksjon og samspill. Ved hjelp av språket lager vi dermed representasjoner av virkeligheten. En representasjon er en form for en virkelighet, og det kan eksistere flere konkurrerende representasjoner samtidig (Jørgensen og Phillips 1999; Wadel og Wadel 2007). Det vil si at verden ikke er et fenomen man kan ta for gitt, den er ikke objektivt gitt, men derimot aktivt skapt av oss mennesker i vårt bilde. En konsekvens blir da at vår viten om verden ikke kan sees som en objektiv refleksjon. Vår kunnskap om verden er i stedet et resultat av hvordan vi kategoriserer (ibid). En ringvirkning er at vi må gi våre begreper et passende meningsinnhold (Jørgensen og Phillips 1999).

I relasjon til oppgavens problemstilling vil de overnevnte trekkene ved sosialkonstruktivismen medføre visse konsekvenser. I følge Karlsen (2010) er HMS et slikt sosialt konstruert begrep. Sett i lys av vårt sosialkonstruktivistiske utgangspunkt, kan ikke viten og kunnskap om HMS tas som en objektiv sannhet a priori. Vår kunnskap om fenomenet er, med andre ord, sosialt konstruert. HMS må gis et innhold for å vokse frem som et meningsfylt begrep (Karlsen 2009).

Både HMS- og internkontrollbegrepet er, som vi skal se, skapt av myndighetene med det formål å virke retningsanvisende for norske virksomheter. Helse, miljø og sikkerhet har i gjennom internkontrollforskriften fått en selvstendig posisjon i det norske arbeidsliv. Begrepet har blitt *forsøkt* gitt et spesifikt innhold og slik fått sin egen eksistens. Helse-, miljø- og

sikkerhetsbegrepet fremstår de facto som en virkelighet som utgjøres av våre spesifikke måter å ordne fenomener i det norske produksjonslivet på (Karlsen 2010). Forfatteren påpeker videre at det finnes en sammenheng mellom vår viten om HMS og de sosiale prosessene som foregår i arbeidslivet. Prosessene skaper og vedlikeholder vår oppfatning av HMS, og hva dette begrepet innebærer (ibid). HMS fremstår dermed både som en begrepsverden som er sosialt konstruert, og som en objektiv handlingsverden med flere ulike HMS-praksiser.

2.2 Organisasjonsutvikling og HMS

Det norske HMS-regimet bygger på en grunnleggende antagelse om at organisasjoner kan nå forventede mål gjennom å involvere alle ansatte i brede forbedringsprosesser. Denne tenkemåten kommer inn under organisasjonsutvikling (OU). Den har lange røtter i arbeidslivet og er nært knyttet til situasjonsteorien (Karlsen, 2010:28).

Organisasjonsutvikling er gjennom Balvig (1977) definert som et systematisk forsøk på å endre den totale organisasjonen i retning av en mer effektiv utvikling av dens menneskelige ressurser under anvendelse av atferdsvitenskapelige teorier.

På 1960-tallet begynte man å se på organisasjoner som åpne systemer, og hvordan disse var avhengig av å mestre sine omgivelser for å overleve. Studier viste at ulike organisasjoner måtte forholde seg til ulike typer omgivelser. Fra før av var det vanlig at organisasjonsteorien hadde prøvd å finne ut av hva som var den beste måten å organisere på. Nå antok man at noen prinsipper var universelle, og som skulle gjelde for alle organisasjoner, mens hver enkelt organisasjon måtte tilpasse organisasjonsstrukturen til hva som kjennetegnet omgivelsene (ibid).

De vesentligste forholdene i definisjonen over, er at forandringene gjennomføres systematisk. Videre er det viktig at den vektlegger endringer i hele organisasjonen, at det er fokus på effektiv utvikling av menneskelig ressurser, samt at en tar i bruk atferdsvitenskapelige metoder og teorier. Karlsen (2010) sammenligner en HMS-leder med en "organisasjonslege" som skal iverksette helsefremmende HMS-tiltak. Disse endringene kan skje på ulike nivåer, som organisasjonsnivå, gruppenivå og individnivå.

Denne oppgaven vil i hovedsak forsøke å holde fokus på organisasjonsnivå, også kalt mesonivå. Funnene vil likevel bli forsøkt verifisert gjennom funn på mikronivå, samt gjennom dokumentanalyse og påstandsskjema.

2.3 Teoretiske hovedperspektiver

Det vil bli brukt en eklektisk tilnærming, da problemstillingen er sammensatt. Ved teorigjennomgang har det vært utfordrende å finne nevneverdig teoribakgrunn som favner alle

de tre temaene i oppgaven; IK-HMS, medvirkning og læring, bortsett fra NOU 2010:1 ”Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet” som kom i fjor. Det finnes imidlertid mye teori innenfor hvert av disse områdene. Viktige teoretiske perspektiver blir å se på IK- HMS som:

- En sosial konstruksjon
- En arena for medvirkning
- En arena for læring

2.4 IK-HMS

I moderne samfunn er det slik at staten trer inn som en aktiv beskytter av ansattes posisjon overfor en overmektig arbeidsgiver, selv om formen og omfang varierer, skriver Engelstad et al.(2003: 20). Norge er et av få land som har gjort HMS til et obligatorisk innsatsområde for systematisk forbedring av arbeidsmiljø og arbeidsplassforhold. Alle norske virksomheter er i praksis underlagt forskriften om systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid, heretter kalt internkontrollforskriften eller IK-HMS-forskriften (Karlsen 2010:5). Denne loven trådte i kraft fra januar 1992, men kom i en ny og forenklet utgave i 1997. I den reviderte utgaven skiftet fokuset fra systemdokumentasjon til resultatdokumentasjon, der hva du får til av forbedring, ikke hvordan du har gjort det, er det sentrale (Karlsen 2010: 171).

Flere har undret seg over hvorfor myndighetene har innført en egen forskrift som skal gi systematikk i virksomhetenes helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Svarene er her flere; det antas at systematisk HMS-arbeid skal føre til flere positive ringvirkninger, da blant annet økonomiske gevinster, mer tilfredse arbeidstakere, lavere sykefravær og et bedre omdømme (Karlsen 2009). Karlsen (2001:74) har beskrevet at myndighetene i rot med observert praksis anbefaler å arbeide systematisk, og ikke ved skippertak. Det å gjøre arbeidet riktig i første omgang ansees å være bedre enn å ta sjanser. Det er både billigere og bedre å forebygge enn å reparere på skader som allerede er skjedd. Derfor kalles myndighetenes regelverk for forskrift om systematisk HMS-arbeid, og ikke forskrift for skippertaksorganisering av HMS.

Viktige stikkord i denne endringsprosessen omfatter egenkontroll for virksomhetene, høyere grad av medvirkning samt kompetanseutvikling (Karlsen 2010). Elementene gjenspeiler i stor grad det norske HMS- regimets målsettinger. Det langsiktige målet omhandler ambisjonen om å skape et bærekraftig produksjonsliv, mens man innen en kortere tidshorisont fokuserer på å redusere avvik og produksjonsmessige utfordringer (Karlsen, 2010).

2.4.1 Historikk

Inspirasjonen til internkontrollforskriften av 1992 har sitt utspring i fra flere hold. Man kan trekke linjen helt tilbake til fabrikktilsynsloven av 1892. I løpet av denne hundreårige perioden har man stått overfor en kraftig utvikling på arbeidsmiljøsidan. På 1970-tallet stod miljøsidan veldig sterkt, og fra midten av 1980-årene var kvalitetsdimensjonen tydelig. Også erfaringer fra petroleumsindustrien har virket katalyserende på innføringen av internkontroll (Lindøe 1992).

Innen petroleumsindustrien har man operert med internkontroll siden 1970-tallet. Her har det seg at internkontrollarbeidet har båret frukter hva angår både økonomiske forhold og kvalitetssikringsaspekter. Også antallet dødsulykker og alvorlige arbeidsrelaterte skader har blitt drastisk redusert, noe man i stor grad tilskriver arbeidet med internkontroll (NOU 1987:10). Disse gode erfaringene la grunnlaget for 1990-årenes store reformarbeid innen helse, miljø, og sikkerhet for landbaserte virksomheter som etter hvert i større grad har lagt dette ansvaret over på virksomhetene selv (Lindøe 1992). Fra tidligere streng regulering, kan man i dag si at man har et mer effektivisert og desentralisert styringssystem (Karlsen 2001).

2.4.2 Målsetting

Reglene i forskriften for internkontroll koblet sammen arbeidsmiljølovens bestemmelser om medvirkning fra de ansatte. Dernest koblet den nye arbeidsmiljøloven fra 2006 også handlingsbestemmelsene (påse-/ dokumentasjonsplikt) fra IK-HMS til sitt regelverk. Den nye arbeidsmiljøloven er blitt mer krevende enn foregående lover, blant annet fordi den setter mål også for helsefremmende tiltak på arbeidsplassen. Denne koblingen har gjort IK-HMS-forskriften sterkere og tydeligere i arbeidsmiljøsammenheng, og arbeidsmiljøloven er blitt en mer reell HMS- lov enn tidligere (Karlsen 2010: 16).

Internkontroll defineres slik i IK-HMS-forskriftens § 3:

”Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetenes aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse- miljø- og sikkerhetslovgivningen” (Internkontrollforskriften 2005:20).

”Den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten og at dette gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter” (Internkontrollforskriften 2005: 20).

Loven gir altså bestemmelser om hvem som skal ha hovedansvaret, og som plikter å sørge for systematisk oppfølging av gjeldende krav og regelverk. Videre i følge Karlsen (2010) kommer det frem at det norske lov og avtaleverket legger et stort ansvar for HMS- forbedringen på virksomheten selv, gjennom egenkontroll, medvirkning og kompetanseutvikling.

2.4.3 Påseplikten

§ 5 i IK-HMS-forskriften er hovedsaklig dokumentasjonspliktig til myndighetene, bortsett fra § 5.1- 5.3. Denne spesielle delen av loven omhandler som nevnt innledningsvis tilgjengelighet for lover og regler, samt ansattes læring og medvirkning i forbedringsarbeidet og kalles for *påseplikten*. Det er også dette området det vil bli forsøkt holdt fokus på i denne oppgaven. I dag stilles det krav i regelverket til at disse punktene utføres og følges, men på hvilken måte dette legges til rette for i praksis i de ulike virksomhetene finnes det ingen fasit på og ingen kontrollerer i utgangspunktet at det gjøres. En slik internkontroll er en klart byråkratisk modell, men den er situasjonstilpasset ved at hver virksomhet kan finne sin egen vei til forsvarlig HMS i sin bransje og i sitt marked (Karlsen 2010:27). Løsningsforslagene for medvirkning og læring er nok derfor like mangefarvede som det finnes virksomheter. Men i følge Karlsen (2010:68) trenger ikke dette å være negativt, da det viktigste siktemålet er at alle virksomheter kommer i gang med systematisk forbedring av HMS- tilstanden, ikke at alle skal gjøre det på samme måte.

2.4.4 Proaktiv versus reaktiv organisering

Proaktiv	Reaktiv
Den viktigste målingen på HMS-arbeidet er basert på IK-HMS-systemets kvalitet	Den viktigste målingen på HMS-arbeidet er basert på systemets resultat
Granskning av hendelser fokuserer på bakenforliggende årsaker og ledelsessystemet	Granskning av hendelser fokuserer på farlige forhold og handlinger
Ledelsens evaluering av HMS er basert på forbedring av IK-HMS-systemet	Ledelsens evaluering av HMS er særlig basert på fraværet av skader
Aktivitetene er rettet mot forbedring av viktige systemelementer og atferd	Aktiviteter er rettet mot fysiske farer, konkurranser og ”gimmicks”
Ansattes HMS-møter er planlagt og utviklende	Ansattes HMS-møter er dårlig planlagt
Opplæring innen HMS er planlagt og knyttet til forbedret forståelse for systemet	Opplæring innen HMS avholdes hovedsaklig på grunn av lovmessige krav
Sikre metoder er utviklet etter risikoidentifikasjon	Sikre metoder er utviklet som respons på ulykker og regulerende krav
Anerkjennelse er basert på forbedring av HMS	Anerkjennelse er basert på arbeidstimer uten ulykker

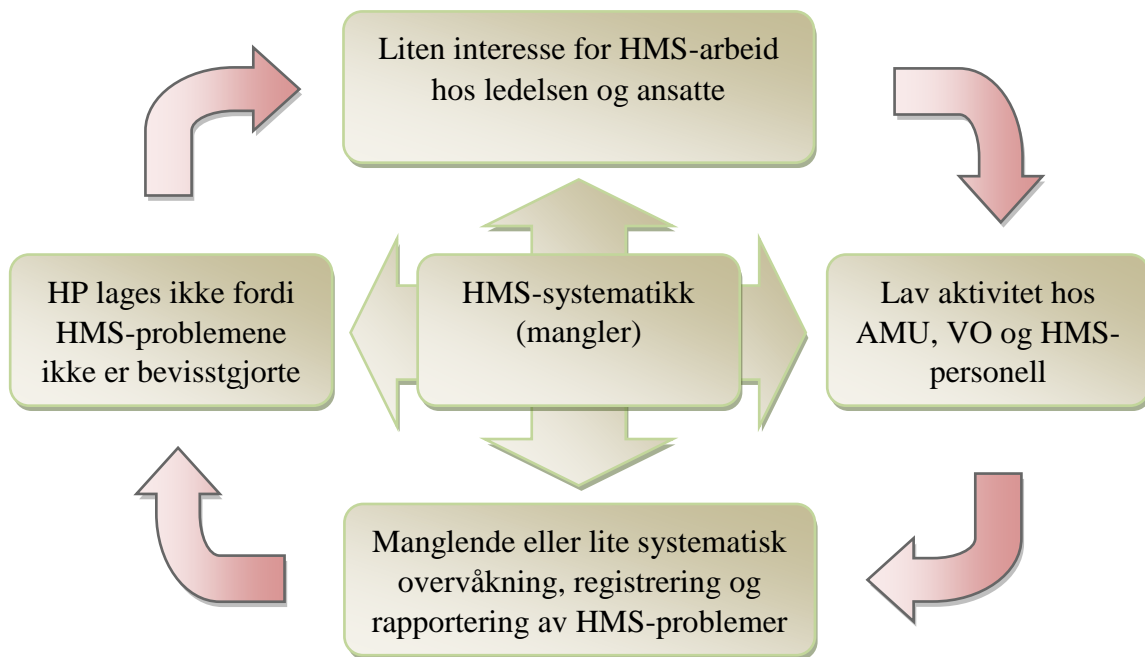
Kilde: Earnest 1997, oversatt og bearbeidet av Karlsen 2004.

Tabellen over er gitt av Earnest (1997), men er oversatt og bearbeidet av Karlsen (2004:208). Den viser utvalgte kriterier som kan si noe om en bedrifts handlingssystemer er proaktive eller reaktive. Kort forklart vil proaktivt arbeid innenfor internkontroll bety å arbeide forebyggende og systematisk mot et mål, mens reaktivt arbeid vil bety å respondere på noe etter en hendelse. I følge Karlsen (2004) kan denne tabellen brukes til å sette en diagnose på en HMS-virksomhet. Deretter kan en handlingsplan for HMS anvendes for å nå den ønskede tilstanden. Handlingsplan for HMS er et verktøy først og fremst for å styrke det proaktive HMS-arbeidet. En virksomhet kan utvikle en proaktiv HMS-kultur om den først anerkjenner utfordringen; at den er misfornøyd med dagens tilstand, og dermed vil ta et systematisk skritt fremover. Likevel vil de HMS-problemer som identifiseres, og de tiltak som foreslås, avhenge av om virksomheten først og fremst har en proaktiv eller reaktiv handlemåte. En tankevekker er at selv om virksomheter kan ønske å arbeide proaktivt er de fleste anvendte styringssystemer for HMS reaktive, viste en norsk undersøkelse av Aarsland (2002).

2.4.5 Handlingsplan

I det særlige ansvaret som hviler på den ansvarlige, som oftest arbeidsgiver, inkluderes det også at tiltak for å forbedre HMS for hele virksomheten ved planlegging og oppfølging i skriftlige og tidsfestede handlingsplaner (Karlsen, 2004). En måte å få satt forbedringsarbeidet i et system, er å lage en handlingsplan. En handlingsplan er et dokument som forbinder bedriftens strategi med en iverksetting, det vil si en slags oversettelse av visjoner og mål til handling og drift. Den beskriver hvordan bedriften vil bevege seg langs den strategiske vei den har planlagt å følge. Bedriften må strebe etter å bli bedre. En forutsetning for å kunne gjennomføre dette er gode rapporteringsrutiner, og at det føres statistikk over blant annet sykefravær, ulykker, uhell og lignende (ibid). I neste omgang må bedriften ta stilling til HMS-resultatene som oppnås, og hva en skal gjøre videre for å oppnå en ytterligere forbedring. Oppfølging og korreksjoner i oppsatte planer og målsettinger er det aller viktigste arbeidet, da det er denne delen av arbeidet som gir ringvirkninger (Karlsen, 2004:195).

I noen firma kan det være lav interesse for HMS. Det kan være flere grunner til at interessen for vernetjenesten og miljøarbeidet daler blant de ansatte og ledelsen. En årsak kan være gjennomstrømning av ansatte og korte oppdrag. Andre steder kan det være at man for lett avfeier HMS-arbeidet med at ”det er ikke noe problem på vår arbeidsplass”. HMS-bevisstheten forblir dermed lav. En slik lav interesse vil kunne bli en nedadgående spiral, og etter hvert vil hendelsesrapporteringen synke og det vil kun bli mindre og mindre saker å jobbe med (Karlsen, 2004: 201).



Figur 2.1 HMS-arbeidets onde sirkel (Karlsen, 2004:200)

Gode prestasjoner innenfor helse, miljø og sikkerhet kan være avgjørende for en organisasjon sin konkurransedyktighet. Oljesektoren er et tydelig eksempel på dette, med sine strenge krav til leverandører og underleverandørers HMS-profil. Dersom en leverandør ikke oppfyller de ønskede krav, kan virksomheten gå glipp av viktige kontrakter. Tap av kontrakter resulterer som oftest i tap av inntekter, noe som på sikt vil svekke en organisasjon sin handlekapasitet. Også media understreker viktigheten med en sterk HMS-bevissthet. De tegner et tydelig bilde av helse, miljø og sikkerhet som et felt som står overfor vedvarende og voksende markeds- og myndighetskrav. Å arbeide aktivt med HMS er derfor viktig for enhver bedrifts omdømme, samtidig som gode HMS-prestasjoner vil tjene interne, så vel som eksterne formål (Vedelden, 2010).

Undersøkelser viser likevel at en stor andel av virksomhetenes medlemmer ikke vet hva HMS begrepet innebærer, eller hva norske myndigheter krever gjennom sin lovgivning (Kringen, Greni, Nordvik og Strøm 1999). De aller fleste har en oppfatning av begrepet, og mange har også en mening om dets innhold, formål og nytte (Andersen et al. 2009). Det hevdes likevel at på langt nær alle har god nok kunnskap om feltet. Kun halvparten av norske arbeidstakere visste med sikkerhet at deres bedrift hadde innført et internkontrollsystem. I tillegg fremkommer det at et stort antall norske ledere ikke ser nytteverdien i å gjennomføre systematisk internkontroll (ibid).

Det er tydelig at mange norske virksomheter ikke oppfyller lovens krav til et systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Disse kravene ble innført med den hensikt å forbedre og styrke områdene som omhandler human-, ressurs- og miljøkapital (Karlsen 2010). Manglende

kjennskap til og forståelse for HMS-begrepet vil medføre at virksomhetene, deres ledere og arbeidstakere ikke ser nytten i å nedlegge innsats og ressurser på dette området et område de faktisk er *pålagt* å arbeide med. Det er dem ikke bekjent at en investering i arbeidet med HMS kan gi betydelige fordeler, eksempelvis i form av færre ulykker og skader, mer medvirkning i egen arbeidshverdag og mindre feilproduksjon. Det er med andre ord tale om både potensielle økonomiske og personlige gevinster. Som Karlsen (2010) påpeker, så vil utgiftene forbundet med en investering i helse, miljø og sikkerhet ofte tilbakebetales med god margin. Eller vet vi egentlig det med sikkerhet?

2.5 Medvirkning

I dagens næringsliv er samarbeid mellom partene i arbeidslivet, ledelsen og ansatte, ansett som en viktig faktor for å oppnå suksess. Dette samarbeidet mellom partene i norsk arbeidsliv dekkes i dag av en rekke begreper, blant annet medbestemmelse, medvirkning, innflytelse, medinnflytelse, selvbestemmelse, informasjon, drøfting, forhandling, konsultasjon og bedriftsdemokrati. Begrepenes innhold har variert over tid, og begrepsbruken er i mange situasjoner politisk ladet og preget av tradisjoner innenfor ulike sektorer og bransjer (NOU 2010:1). I tillegg har ulike retninger innenfor arbeidslivsforskningen i stor grad definert og brukt begrepene på ulike måter.

Verken i lov- eller avtaleverket finnes det entydige definisjoner, og begrepene brukes i stor grad om hverandre. Lov- og avtaleverket på området har i prinsippet endret seg lite siden Brubakkenutvalgets innstilling i 1985 der det heter at:

«Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje.»

Brubakkenutvalget setter likhetstegn mellom bedriftsdemokrati og medbestemmelse, og deretter slås det fast at termen dekker «alle tiltak som gir innflytelse».(NOU 2010:1) Uttrykkene brukes med andre ord om hverandre, men på bakgrunn av at internkontrollforskriften ligger til grunn for denne oppgaven, vil begrepet medvirkning hovedsaklig bli benyttet videre. Dette støttes av NOU 2010:1, der det kommer frem at Medvirknings- og medbestemmelsesutvalget finner det lite formålstjenlig å søke å etablere en ny praksis for begrepsbruk på området, men de understreker likevel at det er behov for å skille mellom hvilke rettigheter og plikter som er tilordnet de ulike formene for deltakelse.

Internkontrollforskriften § 5.3 krever at virksomheten skal:

”Sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes”.

Arbeidsmiljøloven § 4-2 stiller krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

”Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem”.

Ansattes deltakelse har helt fra de første avtaleinngåelsene hatt en dobbel begrunnelse: *rettferdighet og produktivitet*. Rettferdighetsargumentet handler om likhet, og det handler om ansattes rett til å delta i beslutninger som påvirker deres eget liv og arbeidssituasjon. Produktivitets- eller ressursargumentet understreker at ansattes innflytelse er et virkemiddel for økt produktivitet og verdiskapning. Denne doble begrunnelsen finner vi eksempelvis uttrykt i de ulike hovedavtalene. Rettferdighetsargumentet knyttes videre både til individets rett til å uttrykke og utvikle seg gjennom arbeidet (NOU 2010:1).

2.5.1 Individuell og representativ deltakelse

Det er vanlig å skille mellom individuell direkte og representativ indirekte deltakelse. Direkte deltakelse dekker former hvor arbeidstakerne deltar som individer, dette kan være i direkte interaksjon med leder eller i kollektive sammenhenger som allmøter, høringsrunder etc. Indirekte deltakelse dekker situasjoner hvor arbeidstakernes representanter inngår i interaksjonen med ledelsen, med andre ord tillitsvalgte eller andre valgte representanter for de ansatte. Dette kan gjøres gjennom som for eksempel verneombud eller medlemmer av arbeidsmiljøutvalg ved at lederne representerer bedriftens eiere og de tillitsvalgte representerer de ansatte (NOU 2010:1).

Diskusjonen om forholdet mellom individuell og representativ deltakelse var særlig kraftig på 1980- og 1990-tallet. I dag synes det å være generell enighet om at begge former for deltakelse er en selvfølge i et moderne arbeidsliv. Gjennom individuell og representativ innflytelse skal de ansatte bidra til at det etableres et produktivt fellesskap i virksomheter til beste for begge parter, som igjen kan forhindre eller dempe konfliktsituasjoner. Videre skal de ansattes muligheter for individuell utvikling og selvrealisering sikres gjennom individuell deltakelse samtidig som det representative samarbeidet skal sikre at alle arbeidstakere får de samme muligheter, og at goder og ulemper fordeles på en rettferdig og legitim måte (NOU 2010:1). Intensjonen med bred medvirkning er hovedsaklig å optimalisere både den indirekte og den direkte medvirkning.

Dette gjøres ved bevisst arbeidsdeling mellom for eksempel hva et bedriftsutvalg skal og hva som bør gjøre av den enkelte leder og hans medarbeidere. Videre bør det være klare og aksepterte roller innad i et bedriftsutvalg og i forholdet mellom leder og medarbeidere.

2.5.2 Arbeidsmiljøutvalg

Den følgende informasjonen er bearbeidet fra Arbeidstilsynets nettsider. Hovedregelen er at alle virksomheter med minst 50 ansatte har plikt til å opprette et arbeidsmiljøutvalg (AMU). Arbeidsgiver og arbeidstaker skal være representert med like mange representanter. Flest mulig ulike grupper innen virksomheten bør være representert. Dersom virksomheten har bedriftshelsetjeneste, skal den være representert i utvalget. Bedriftshelsetjenesten skal være et rådgivende og uavhengig organ, og representere både arbeidsgiver og arbeidstakersiden. Hovedverneombudet skal være en av representantene for de ansatte. Alle ansatte, unntatt øverste ledelse, har stemmerett og er valgbare. Valget skal være skriftlig og hemmelig.

Arbeidsmiljøutvalget skal arbeide for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Utvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet i virksomheten, og følge nøye med på utviklingen av arbeidsmiljøet.

Eksempler på lovpålagte oppgaver for AMU er blant annet å behandle spørsmål som angår bedriftshelsetjenesten og vernetjeneste, opplæring i nye lokaler, prosesser eller ombygginger som krever samtykke fra Arbeidstilsynet. Videre kan de bidra i saker som omhandler andre planer som kan få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet, virksomhetens helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, samt delta i kartlegginger, utarbeidelser av handlingsplaner og gi råd i forhold til prioriteringer og tiltak. De er også en naturlig del ved gjennomgang av alle rapporter om ulykker, nestenulykker og sykdom som kan skyldes arbeidsmiljøet. Oppgaven er å se til at arbeidsgiveren gjør det som er nødvendig for å hindre at det skjer igjen. Til slutt skal de utarbeide en årsrapport om arbeidet de har gjort.

AMU bestemmer selv hvor ofte de skal ha møter, men normalt skal det holdes minst 4 møter hvert år. Dersom to medlemmer krever det, skal utvalget holde møte. Alle arbeidstakere kan henvende seg til AMU med et problem, og be dem ta opp saken. Ellers tar AMU opp spørsmål på eget initiativ, eller etter innspill fra verneombud.

Medlemmer av arbeidsmiljøutvalg har krav på nødvendig opplæring. Opplæringen skal gjennomføres så snart som mulig etter et nyvalg. Opplæringen skal gi kunnskap om hvordan verne- og miljøarbeid skal drives. Viktige områder er ergonomi, støy, belysning, klima og trivselskapende tiltak, forebygging av ulykker, bruk av personlig verneutstyr med mer. I tillegg skal opplæringen gi innføring i arbeidsmiljøloven og annet relevant regelverk. Opplæringen skal

normalt være på minst 40 timer. Den bør legges til arbeidstiden, og deltakerne skal ha full lønn og fri fra sine vanlige oppgaver (www.arbeidstilsynet.no).

2.6 Makt

Medvirkning er en omfordeling av makt, derfor synes det hensiktsmessig å ta med litt teori om nettopp maktbegrepet. I denne oppgaven vil maktfordelingen skje fra myndighetene til organisasjonen i og med at en har gått over til et funksjonsbasert tilsyn hvor myndighetene ikke trenger å fotfølge organisasjonene, slik ordningen var tidligere. Videre krever disse reguleringene at organisasjonen fordeler makt ned til de ansatte i form av medvirkning.

Makt er et relativt begrep, det har bare mening når vi analyserer forholdet mellom minst to parter. En ofte benyttet definisjon kommer fra Dahl (1957), som angir at en sosial aktør A har makt over en sosial aktør B i den grad A kan få B til å gjøre noe han ellers ikke ville ha gjort. En sosial aktør kan være både et individ, en avdeling eller en organisasjon. Dette er en litt snever definisjon, da den ser bort i fra at makt også kan utøves i det skjulte. Når vi snakker om makt, vil også autoritet være et begrep som bør nevnes. Autoritet oppstår i det øyeblikket maktutøvelsen blir legitim- det vil si at bruk av makt i en gitt sosial situasjon aksepteres (Weber, 1947). I en organisasjon vil for eksempel ledere tildeles makt av sine underordnede, mens det er de underordnede som gir lederen autoritet ved å akseptere de beslutninger som han eller hun fatter (Busch og Vanebo, 2007: 165).

2.6.1 Hvorfor regulere?

AML og IK-HMS er et instrument for maktutjevning. Antagelsen er at fordeling av makt gir bedre løsninger. Politiske endringsstrategier bygger på en forestilling om at ulike interessegrupper er representert i en organisasjon, og at de vil forsøke å ivareta sine interesser i forbindelse med endringer (Busch og Vanebo, 2007: 159). Denne strategien er derfor nært knyttet til konflikter og bruk av makt. Mens man innenfor teknisk-rasjonelle strategier og atferdsstrategier ofte bygger på en forestilling om harmoni, det vil si at man kan enes om felles mål og visjoner, bygger man innenfor den politiske endringsstrategien på en forestilling om at interessegruppene har ulike mål, og at det er nødvendig å forhandle seg frem til ulike kompromisser (ibid). Eksempel på bruk er som et virkemiddel for å skape aksept for kompetanseutvikling, altså en endring i atferdssystemet.

Selv om ledelsen iverksetter en organisasjonsutviklingsprosess med sikte på læring og medvirkning, kan de ansatte velge en politisk endringsstrategi for å ivareta sine interesser. Dersom det finnes klare spilleregler for bruk av makt, vil ikke dette nødvendigvis ha en ødeleggende virkning på prosessen, men uten kan det lett bli en kostbar prosess.

2.6.2 Hvordan sikre lydighet?

Weber betrakter innflytelse og trusler som bruk av makt. Weber forsto makt som sannsynligheten av at en aktør i en sosial relasjon vil være i stand til få sin vilje igjennom på tross av motstand (Weber 1947). Kontroll over andres preferanser kan føre til at de ikke yter motstand. Det kan likevel være hensiktsmessig å betrakte dette som maktutøvelse all den tid Webers poeng synes å være at *eventuell* motstand vil bli overvunnet. Oppslutningen må skje fordi borgerne betrakter samfunnsinstitusjonene som rettferdige og dermed normativt legitime.

2.7 Læring

Påspliktens innhold kommer ofte til uttrykk gjennom planlagte tiltak, der flere er knyttet til kontinuerlig arbeid. Forbedringen måles i endret atferd, og representerer således læring hvis atferden endres. Læringen kan være både individuell, kollektiv og organisatorisk. Organisasjonsutvikling er tidvise tiltak, organisasjonslæring kan være en kontinuerlig prosess, men den er ikke det a priori. Den kan også være tidvis, og den må vise seg gjennom endrede prinsipper, prosedyrer, veiledninger og tiltak. Det vil refereres til begge disse ulike tenkemåtene, da disse forhåpentligvis er noe som fyller ut teoriveggen, snarere enn å være to ulike blindveier. Det er valgt å holde en bred tilnærning til organisasjonslæring i dette kapitlet. Det vil være fokus på organisasjonslæring som situert og kontekstavhengig. Det velges å støtte seg til Filstad (2010) som ikke skiller nevneverdig mellom læring som henholdsvis individuell, kollektiv og organisatorisk. Organisasjonslæring forstås her som en kombinasjon av alle de nevnte.

Det finnes ikke bare en teori eller en helhetlig forståelse av hva organisasjonslæring er. Det er blant annet ikke enighet om hvorvidt en kan snakke om nivåer av læring, slik som nevnt over. Begrepsbruken er også forskjellig, og det brukes noen ganger om hverandre uten at det tenkes helt gjennom hva som ligger bak begrepene, sier Filstad (2010). En av overbevisningene som råder er at så lenge individet lærer, så fører dette til organisasjonslæring. Dette er igjen en forutsetning for organisasjonslæring fordi individet er deltaker i praksis på arbeidsplassen. Det er også avhengig av andre forhold som kultur, motivasjon, og holdninger, men det vil ikke bli gått nærmere inn på i denne oppgaven. Man kan konkludere med at læring er en svært kompleks prosess (ibid).

2.7.1 Voksenopplæring

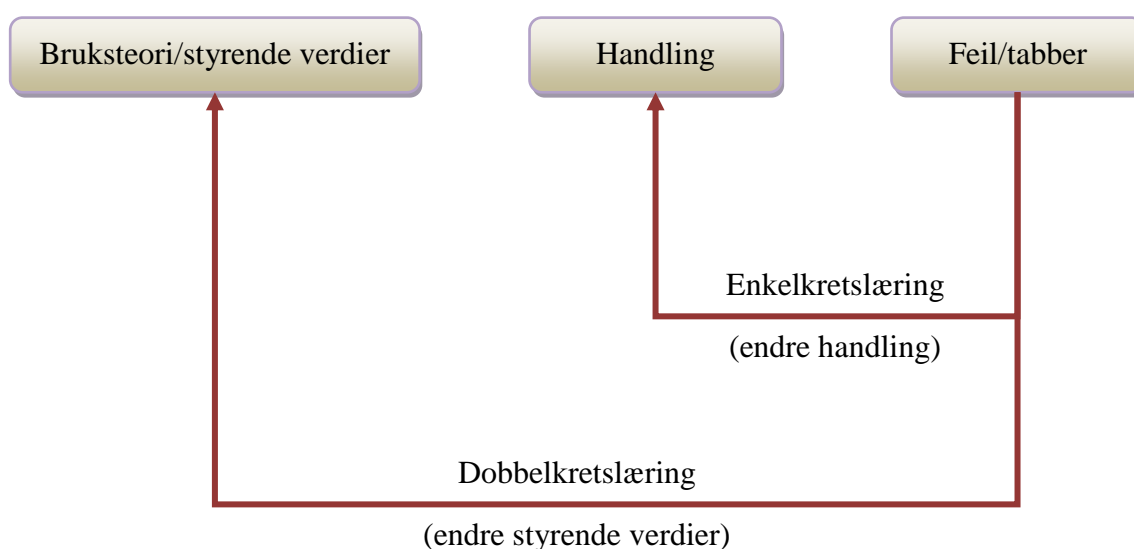
En av læringsteoriene der bidragene har fokusert på voksne som lærer generelt, men ikke nødvendigvis i organisasjoner spesielt er Illeris (2007) og Jarvis (2007). Disse har gitt viktige teoretiske bidrag fordi de fokuserer utover individet og på mange måter forsøker å kombinere flere fagdisipliner inn i læringsteorien. De understreker også at læringsprosessene er svært

komplekse, og viser blant annet til at kun stort fokus på psykologi begrenser forståelsen av læring. Deres teoribidrag har hatt størst forankring innenfor voksenopplæring og livslang læring. Samtidig har fokuset her vært på læring i et en-til-en-forhold, men ofte blitt formalisert gjennom utdanning, trening og kurs. Ved å bli bevisst på at voksne lærer, har man gjennom livslang læring inkludert flere læringsarenaer i forståelsen av hva læring er. Samtidig er man mer bevisst at voksne lærer gjennom de læringsarenaene de deltar på. Det innebærer at når vi snakker om organisasjoner, så er det gjennom å jobbe man lærer (Jarvis et al. 2003), og dette er en bekreftelse på at vi lærer gjennom hele livet (Filstad, 2010:45)

Utgangspunktet for organisasjonslæring er at organisasjonen som helhet skal utvikle seg og lære. Organisasjonslæring er handling og aktivitet som fører til forandring i organisasjonen og som er foretatt av medlemmene. Alle enkeltmedlemmer i organisasjonen kan lære, men vi kan snakke om organisasjonslæring bare når læringen nedfeller seg i organisasjonen på en slik måte at den også blir retningsgivende for organisasjonsmedlemmenes senere handlinger. Hvis denne nedfellingsprosessen ikke skjer, har medlemmene i organisasjonen lært, men organisasjonen har ikke lært (ibid).

2.7.2 Læringskretser

Et eksempel på en læringskrets kan være når det fremkommer ulike praksiser i en virksomhet alt etter om det har forekommet individuell- eller organisasjonslæring. Argyris og Schön (1996) mener det er to former for læring i en virksomhet; enkel og dobbelkretslæring. I *enkelkretslæring* vil all læring gå ut på å korrigere feil i fastsatte rutiner og mønster. Det er hensiktsmessig for en bedrift å ha rutiner, da dette er en effektiv måte å handle på.



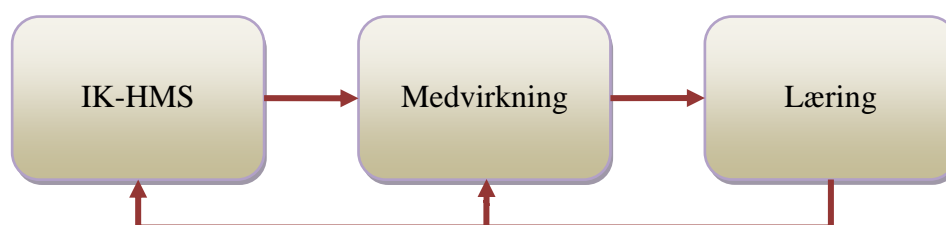
Figur 2.2. Enkel- og dobbelkretslæring

Dobbelkretslæring går ut på å ta et steg tilbake fra prosessen med å handle etter rutiner, til å se på de rutiner man har og bruker. Dette for å forstå hvorfor avviket oppsto. Det er en viktig del av læringen til en virksomhet for å håndtere nye utfordringer. For å ha en levedyktig bedrift trengs begge formene for læring. Bedrifter med bare dobbelkretslæring som handlingsmønster må “finne opp kruttet ” hver gang de møter et problem, og det er svært ineffektivt, ressurskrevende og til slutt nedbrytende (Argyris & Schön, 1996).

Argyris og Schön (1996) refererer videre til at det finnes to handlingsteorier; bruksteori og uttrykt teori. *Bruksteoriene* representerer den kunnskapen som reelt styrer vår atferd. Denne kunnskapen ligger ofte på et ubevisst nivå, og den er taus. De *uttrykte teoriene* er den kunnskap som vi hevder å legge til grunn for våre handlinger, og disse er vanligvis eksplisitte. Forfatterne henviser til at forskning har vist at i en virksomhet har medarbeidernes bruksteori store likhetstrekk, mens man innenfor de uttrykte teoriene finner store individuelle forskjeller. Dette kan tyde på at den organisatoriske læringen skjer i stor grad på det ubevisste planet. Det vil si at det utvikles en felles innsikt som vil i stor grad påvirke organisasjonsmedlemmenes handlinger. En utfordring her er at læringen som påvirker bruksteoriene, i liten grad stiller spørsmål ved de grunnleggende forutsetningene for denne kunnskapen. Denne læringen blir referert til som enkelkretslæring. Dersom man erfarer at handlingene ikke gir ønsket resultat, vil atferden endres, men kun innenfor rammene som settes av bruksteoriene. Dette vil ikke si at denne kunnskapen ikke er hensiktsmessig, men den kan noen ganger blokkere for nødvendige endringer. I slike situasjoner er det behov for dobbelkretslæring. Dette er læring hvor bruksteoriens gyldighet blir tatt opp til vurdering. En bevissthet om og forståelse av hvordan HMS-læring foregår i både enkel- og dobbelkretslæring, vil representere en form for trippelkretslæring (Flood og Romm, 1996).

2.8 Evaluering av teoribidragene

På nåværende tidspunkt finnes det mye kunnskap om hver av de ulike temaene i denne oppgaven. Derimot er det lite kunnskap om hvordan de ulike temaene henger sammen.



Figur 2.3. Sentrale tema sett i sammenheng

I samarbeid med Professor J.E. Karlsen blir følgende figur presentert, hvor oppgavens teoretiske hovedperspektiver er forsøkt satt i et system. Temaene går igjen i teorikapittelet, intervjuguide og resultatkapittelet. Figuren har til hensikt å vise hvordan IK-HMS virker inn og påvirker arenaen for medvirkning og arenaen for læring. Visse likheter kan trekkes til enkel- og dobbelkretslæring av Argyris og Schon (1996), der pilen tilbake til IK-HMS representerer når det skjer en dypere form for læring, eller forbedring. Dette kan forhåpentligvis bidra til en evig runddans av forbedringer.

3 DESIGN OG METODER

Metode handler om systematikk, og dette kapitlet har som hensikt å presentere de metodiske valgene som er gjort i dette studiet, samt de muligheter og begrensninger som følger den valgte metoden. Kapitlet starter med en beskrivelse av forskningsdesign og oppgavens vitenskapsteoretiske forankring (ontologi og epistemologi). Deretter presenteres troverdighetskriteriene for besvarelsen og det empiriske materialet, samt en etisk refleksjon.

3.1 Forskningsdesign

På bakgrunn av den tidlige nevnte problemstillingen er det valgt en utforskende tilnærming, noe som gjør metoden kvalitativ. Det metodiske formålet er å få tak i de subjektive refleksjonene og meningene til informantene som praktiserer medbestemmelse og læring innen internkontroll av HMS. Dette er valgt å gjøre gjennom et multippel casestudie (Jacobsen, 2005:98). To casestudier som er relativt like langs flere dimensjoner vil bli undersøkt.

Det er valgt å forholde seg til Yin (2009:27) sine fem komponenter som han mener er nødvendige å ha med i et forskningsdesign. I parentes følger forskningsdesignet slik undertegnede har valgt å bruke det i oppgaven:

1. Problemstilling og forskningsspørsmål (innledning)
2. Metode (metode)
3. Undersøkelsesenheter (resultater)
4. Logisk kobling mellom data og rasjonale (diskusjon)
5. Kriterier for å tolke funnene (konklusjon)

Ingen av punktene er fastlåste, og det vil bli gått frem og tilbake mellom punktene der det er hensiktsmessig. Det vil si at det er en abduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming, er i følge (Blaikie, 2010) et dialektisk forhold mellom teori og data. En ser på teorier som nødvendige for

å forstå data. Teori utvikles gjennom analyser av data. Dette er en vanlig tilnærming til kvalitativ analyse, da en beskriver og forstår sosiale prosesser ved hjelp av sosiale aktørers motiver og forklaringer. Målet er å avdekke lekmannsbegreper, meninger og motiver som en igjen kan utvikle en teori om og teste den gjentakende.

”The starting-point is the social world of the social actors being investigated: their construction of reality, their way of conceptualizing and giving meaning to their social world, their tacit knowledge ... understanding (Blaikie 2010:25)”.

Mens en deduksjon beviser at noe må være på en bestemt måte, viser en abduksjon noe som muligens skulle kunne være. Abduksjon har klare likhetstrekk med den hermeneutiske sirkel.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Oppgaven er vitenskapelig forankret gjennom fenomenologien. Det vil si at den forsøker å belyse så korrekt som mulig hvordan ledere og ansatte opplever bruken av fenomenet medvirkning og læring, jf Påseplikten. Fenomenologi er en måte å forstå sosiale fenomener ut i fra informantenes egne perspektiver og oppfatninger. Å innhente beskrivelser om bruken av medvirkning og læring gjennom semistrukturerte intervjuer, hevder Kvale og Brinkmann (2009:47) er fenomenologisk metode.

I forhold til denne avhandlingen kan det stilles spørsmålstejn ved om det gjøres bruk av en form for fenomenologisk hermeneutikk. Delanty (2005) omtaler denne type hermeneutikk ved å vise til at sosialvitenskapen har røtter i hverdagslivet. Den type tolkning man opererer med, er med andre ord subjektiv- det er de sosiale aktørene som i ulike kontekster tolker med utgangspunkt i sin subjektive mening (Delanty 2005:59). Case og intervju som metode er i høy grad ”subjektive” analyseverktøy. Med dette menes at intervjuobjektene i stor grad må bruke egen kunnskap og erfaring i intervjusituasjonene. Det ontologiske utgangspunktet for oppgaven, nemlig hvordan det antas at informantene handler, er preget av at vi har en generell lovmessighet innen IK-HMS som alle må forholde seg til. Derimot gir Påseplikten rom for fortolkning og eget design, og dermed åpner det seg muligheter for det spesielle og unike. Kunnskap er subjektiv, men når flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte, kan det oppstå intersubjektivitet som erstatter sannhet (Jacobsen, 2005:214). Denne posisjonen er styrende for oppgavens epistemologi, hvor de intersubjektive resultatene, samt de motstridende meningene, blir avgjørende for en vurdering av oppgavens hovedfunn. Empirien er i dette studiet derfor et hjelpemiddel for undertegnede for å kunne undersøke ”verden”, med det epistemologiske utgangspunkt at det finnes en (intersubjektiv) sannhet ”der ute”.

3.1.2 Troverdighetskriterier

Yin (2009:40) anbefaler fire tester for å kunne kvalitetssikre om casedesignet er valid og pålitelig. Gjennom hele forskningsprosessen har disse testene vært styrende for å teste materialet og den valgte metoden sin validitet og gyldighet, det vil si besvarelsens troverdighetskriterier. Innenfor *konstruksjonsvaliditeten* er det benyttet flere undersøkelseskilder for å styrke resultatets verdi. Datakildene i den empiriske delen er foretatt fra både dokumentasjon og individuelle semistrukturerte (nøkkelinformant) intervjuer. Ved å bruke flere datakilder, som observasjon og gruppeintervjuer, så kunne nok resultatet og den helhetlige reliabiliteten vært enda mer robust, men av ressursmessige årsaker (tid og plass) så er valget av datakilder derfor begrenset. Spørsmålene som er konstruert i forbindelse med datainnsamlingen kan av de ulike respondentene ha blitt tolket ulikt, og dette kan ha påvirket svarene. Likevel er det forsøkt å forsikre seg om at vedkommende har forstått spørsmålene ved å spørre samme spørsmål annerledes, hvis det underveis i intervjuene har kommet frem at de kan ha misforstått.

Den *interne validiteten* er basert på teorier, logiske forklaringsmodeller og rivaliserende forklaringer for hva som kan bidra til økt medvirkning og læring., gjennom tolkningen av påseplikten (ibid). Teoriene er valgt ut ifra hvordan det er antatt å kunne komme fram til et gjennomtenkt, nyansert, drøftet og reflektert resultat. Analysen har derfor vært gjennom flere sider av samme fenomen. Respondentene kan ha blitt påvirket av tidspunktet for intervjuene, og kunne ha hatt andre refleksjoner på andre tidspunkt. Ettersom begge firmaene gjennomgikk en større og mindre fusjon på intervjutidspunktet kan dette også ha innvirket noe på svarene.

Den *eksterne validiteten*, nemlig i hvilken grad man kan generalisere resultatene, er sannsynligvis kun gjeldende innenfor samme bransjen som undersøkelsen er gjort i.

Når det kommer til punktet om reliabiliteten kan det nevnes at det i intervjuene har blitt brukt en intervjuguide som ledet spørsmålene i retning av problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål. Spørsmålene har prøvd å fange opp både suksessfaktorer, fallgruver, reaksjoner og utfordringer relatert til hvordan påseplikten kommer til uttrykk i ulike firmaer. Under noen av intervjuene har det ikke vært like lett å følge guiden, da noen av spørsmålene ble besvart gjennom andre spørsmål, og hvor spørsmålene noen ganger ikke har passet med informantens erfaringer. Da har det blitt spurt impulsive spørsmål som har kunnet fungert som svar innenfor relevante temaer. Det har blitt gjort opptak ved alle intervjuene både for å sikre at intervjumaterialet (bevisene) har vært tilgjengelig helt til oppgavens leveringsdato og for å muliggjøre transkribering og tolkning i etterkant av intervjuene.

3.2 Metodevalg

Det er valgt å bruke kvalitativ metode fordi den går både i dybden, bredden og i prosessen av et fenomen, og prøver og få tak i forståelsen og holdningene til medvirkning og læring. Fokuset har vært på subjektene oppfatning av de sosiale prosessene som har utspilt seg i praksis. Det har derfor vært hensiktsmessig å hente inn data ved hjelp av intervjuer av ledere og ansatte som må forholde seg til et fastsatt regelverk som også inkluderer medvirkning og læring. Utvalgsriteriet for valg av undersøkelsesenheter har vært gjort etter hvem som har vært i stand til å kunne gi mest optimale svar på problemstillingen og for forsøke å få tak i det typiske. Dette vil i følge Jacobsen (2010: 175) være en kombinasjon av metoder.

3.2.1 Case som metode

Casestudier, slik det er brukt i denne oppgaven, er en intensiv forskningsstrategi, og passer når en ønsker å gå i dybden og utvikle/ forbedre/ forstå begreper eller fenomener. Yin (2009:2) mener at casestudie som forskningsstrategi egner seg godt til å besvare denne type problemstilling. Yin bruker casestudier som et samlebegrep for en type undersøkelsesmetoder, med det til felles at fokuset er på å avdekke forhold rundt et fenomen (Blaikie, 2000:215). I følge Yin (2003:12) er casestudie den rette metoden når fenomenet ikke kan betraktes løsrevet fra den kontekst det opptrer innenfor, slik som i dette tilfelle.

Yin (2009:61) hevder at multiple casestudier er velegnet til å teste velutviklet teorier, hvor flere case gir mer overbevisende funn. Kvalitative metoder har ikke som siktemål å si noe om det generelle og typiske, men heller om det ulike og typiske (Jacobsen, 2010:171). Teoribidragene kan forhåpentligvis modifiseres for å gjelde innenfor problemstillingens avgrensning. Studiet er komparativt i den betydning at det sammenligner empiriske funn mot teori, og sammenligner de ulike funnene i de to virksomhetene. Rasjone for bruk av multippel casestudie er å kunne studere tilstander av samme fenomen i delvis like organisasjoner.

Dette casestudie har to studieenheter, og 8 intervjuobjekter. Det lave antall studieenheter i caset tillater at man ser på et større antall ”variabler” eller årsaksfaktorer. Casestrategien åpner for å kunne triangulere både forskere, perspektiver og empirisk data. Definisjon av casestudie er en todelt, teknisk definisjon av Yin & Davis i Yin (2009:19):

1. En casestudie er et empirisk tilfelle hvor man forsker på et nåtidsfenomen i dybden og i en virkelighetskontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er klart bevist.
2. En casestudie håndterer den teknisk spesielle situasjonen hvor det vil være flere variabler enn data, som ett resultat av avhengig av flere beviskilder, hvor data trenger å trianguleres som et annet resultat.

Funnene i denne oppgaven vil bli behandlet ut ifra de store linjene, og en detaljert beskrivelse av andre enn hovedfunnene vil ikke bli diskutert.

Fordelen med multipel casedesign framfor singelt casedesign er at sjansen for å få et vellykket resultat øker. Det gir et mer robust svar på problemstillingen, og den analytiske konklusjonen vil inneha en større kraft hvis den kommer fra flere enheter (Yin 2007:59). Det er likevel viktig å huske på at selv om sjansen er betraktelig større med flere undersøkelsesenheter, så betyr ikke det at svaret reflekterer hele sannheten. Det kan man aldri konkludere med på bakgrunn av kvalitative studier.

3.2.2 Intervju som metode

Som nevnt tidligere i oppgaven vil det foretas intervju av personer i de to firmaene som en antar at kan sitte på relevant informasjon om firmaet. Disse vil bli kalt for nøkkelinformanter.

Ideelt sett var planen å sette seg inn i bedriftsinternnotater først, deretter å foreta intervjuer. Dette fordi det ville kunne gi mulighet til å forfølge eventuelle spørsmål som kom opp gjennom dokumentanalysen, og for å få utfyllende opplysninger. Dette ville forhåpentligvis bidra til å styrke validiteten ved de data en har fant ut om bedriften forut for intervjuene. Samlet ville dette også bidra til å styrke denne oppgavens validitet opp mot de forskningsspørsmålene jeg har satt opp.

Intervjuene er blitt gjennomført som semistrukturerte intervjuer (Jacobsen, 2010), der det ble brukt en utarbeidet intervjuguide som rettesnor (intervjuguiden er vedlegg til oppgaven). Grunnen til at det velges en semistrukturert form på intervjuene er for å sikre at en stiller nesten de samme spørsmålene til alle intervjuobjektene, og ikke gjør noen forskjell på grunn av nerver og ulik kontekst. Alternativet er å bruke en helt ustrukturert form på intervjuene med kun hjelpeord. Det er vurdert opp mot hverandre og det vurderes at ferdigformulerte spørsmål likevel vil gi informantene mulighet til å snakke fritt rundt temaene, og en vil ikke trenge å følge guiden helt slavisk hvis en ser det som verdifullt. Jo mer strukturerte intervjuer er, jo mer reliable vil de også være. Det vil si lettere å gjenskape når en vet hvilke spørsmål som er stilt, selv om intervjuobjektene gis mulighet til å svare åpent.

En annen fordel ved å ha en mer strukturert form på intervjuene er at det forhåpentligvis vil bli litt enklere å analysere de innsamlede dataene. Intervjuenes lengde vil være forsøkt å holde under en time, som er anbefalt av Jacobsen(2010). Intervjuene vil bli transkribert, men ikke offentlig godkjent da kildene uansett vil bli anonymisert i oppgaven. Ghuri og Grønhaug (2002) skriver at man bør gjøre pilotintervjuer for å kontrollere intervjuguiden og tidsbruken. Som følge av den begrensede tidsrammen for oppgaven er spørsmålene kun testet ut på medstudenter og ikke en reell informant.

3.2.3 Påstandskjema

For å forsøke å kontrollere om det har forekommet intervju effekter under intervjuene, vil det bli delt ut et påstandskjema til intervjuobjektene i etterkant av intervjuet (Mordal, 1989). I dette skjemaet vil det bli gitt syv påstander som omhandler temaer fra intervjuet, og informantene vil bli bedt om å si sin mening om hver påstand ved bruk av en skala fra 0-10, der verdien 0 betyr helt uenig, og verdien 10 tilsvarer helt enig (jf. vedlegg 8.2). Bruk av påstandskjema som supplerende kilde kan forhåpentligvis også bidra til at det vil være lettere å sammenligne svarene blant informantene i de to casene, ettersom man kan sammenligne konkrete verdier, og ikke bare tolkninger av informantenes svar under intervjuene.

3.2.4 Dokumentanalyse som metode

Empiri til denne oppgaven er delvis hentet inn gjennom dokumentanalyse. Det vil si en gjennomgang av relevant bedriftsintern dokumentasjon. Dette er valgt på bakgrunn av et ønske om å se på hvordan firmaet har fortolket visse situasjoner og hendelser, samt at en ønsker å få en forståelse av hva ansatte og ledelsen faktisk har sagt og gjort. En måte å gjøre det på er gjennom referater, som er ansett for å være sekundærdata (Jacobsen, 2010:164).

I forhold til studiens tema og problemstilling, ble følgende bedriftsintern dokumentasjon vurdert som relevant:

- ✓ Referat fra AMU- møter
- ✓ HMS- planer/ handlingsplaner

Ved gjennomgang av bedriftsintern dokumentasjon kan man få et innblikk i hva som blir ansett som relevant for den daglige driften og virksomhetens utvikling. Det kan også gi innblikk i hvor fokus for bedriftens ledelse og ansattes representant rettes gjennom å se på hvordan møtoreferatene oppsummerer aktiviteter, beslutningstaking og oppgavefordeling.

For forsvar for bruk av dokumentanalyse som metode kan trekkes frem elementer som at dette er en metode som er i utstrakt bruk innenfor forskningen. Det er en enkel metode å få innhente historiske data om gitte forhold, og derigjennom kaste lys over for eksempel en rådende bedriftskultur. Man skal imidlertid ikke være blind for det forhold at slik dokumentasjon vil være preget av den konteksten de er utarbeidet innenfor. I denne sammenheng er det en ting som er sikkert, nemlig at de fleste av disse dokumentene ikke er produsert med tanke på organisasjonsrettet forskning. Det betyr at man som forsker har en helt annen forståelsesramme enn det den som produserte dokumentene hadde. Dermed vil det her ligge flere spirer til feilkilder, samtidig som dette er skriftlige dokumenter som kanskje er godkjent av flere parter, og som dermed en på en måte heller ikke kan frita seg helt for. Det er derfor valgt å benytte både intervju og dokumentanalyse, slik at en kan få et mest mulig nyansert bilde.

3.2.5 Dataanalysens utfordringer

I det følgende avsnittet vil det bli tatt opp utfordringer knyttet til målenivå, kategoriseringer og iboende trusler som følger av datakildenes egenart og fullstendighet.

Gjennom individuelle intervju finnes det rom for intervjueffekten. Det vil si at en i kraft av sin rolle som intervjuer kan skape spesielle resultater. Intervjueffekten innebærer at intervjuerens fysiske nærvær kan medvirke til at intervjuobjektet opptrer mer unormalt (Jacobsen, 2010:144).

Konteksteffekten på sin side betyr at stedet der intervjuet foretas kan skape spesielle resultater. Eksempelvis ble det ene intervjuet i Case B foretatt i åpent landskap. På denne måten må en ta høyde for at informanten kan ha unnlatt å svare helt ærlig på noen spørsmål i frykt for at noen skulle høre hva som ble sagt. Da dette intervjuet også ble foretatt på engelsk er det en mulighet at undertegnede også ville oppført seg mer spontant og kunne fulgt opp spørsmålene på en annen måte om intervjuet ikke ble foretatt i åpent landskap og på engelsk.

Gjennomgangen av dokumentene ble hovedsaklig gjort i etterkant av intervjuene da det ble planlagt at dette skulle være et supplement til intervjuene. Planen var at dette skulle verifisere eller falsifisere de funn som ble gjort gjennom intervjudelen. I lys av etterpå klokskap ser en at en med fordel kunne ha fremskaffet alt dette før intervjuene startet, da spørsmål og vinklinger kunne blitt annerledes i intervjuet. Derimot var det vanskeligere å få innhentet denne informasjonen før de ansatte og ledelsen møtte undertegnede til intervjuet, noe en også skal ha forståelse for. Særlig case B hadde størst utfordring i forhold til dette, og de brukte veldig lang tid på å godkjenne at dokumentene ble gitt ut. Deretter viste flere av dokumentene seg for å være dårlige.

Gjennom en dokumentanalyse kan en sitte igjen med flere spørsmål, enn de som ble avklart. Hvorfor blir enkelte elementer utelatt i referatene? Er de ansett som mindre viktige? Eller ligger de som en implisitt del av kulturen og er så innarbeidet at de tas for gitt, og dermed ikke kommer til uttrykk i den dokumentasjon som blir gjennomgått? Som forsker betyr det at en kan ha vansker med å gripe relevant informasjon som kan være av betydning for problemstillingen. Dette vil selvsagt kunne svekke denne oppgavens validitet, men forhåpentligvis ikke på en slik måte at det ugyldiggjør alt arbeidet som er nedlagt i denne forbindelse.

Fordel med undersøkelsen er at det er brukt flere datainnsamlingsmetoder. Da ingen undersøkelse kan gi et helhetlig bilde av sannheten, men kun gir en liten flik av virkeligheten kan en si at jo flere metoder en benytter gir flere vinklinger på et fenomen, og dermed et forhåpentligvis mer sammensatt bilde/ helhetlig bilde, jf. Jacobsen (2005:168).

Multipel case studier har typisk tre *kritikker*. Den ene er faren for ”lat” forskning der fordommer kan komme i veien for riktig presentert data. Med andre ord foreligger det en større

mulighet for forskeren selv til å påvirke resultatene. En annen kritikk er innenfor den tro at case studier ikke er brukbare til å generalisere resultatene, både hva som gjelder fra single case og i hvilken grad det lar seg gjøre å sammenligne multiple case. Dette er i mange tilfeller ekstremt vanskelig, da resultatene er svært kontekstavhengige. En tredje kritikk av case studier er at de tar lang tid og medfører ofte store mengder data som må håndteres (Blaike, 2000:218).

3.2.6 Forskningsetiske aspekter

I dette avsnittet vil det bli gjennomgått de forhåndsregler som er tatt med tanke på informantene i oppgaven.

Tidlig i prosessen ble det avgjort at casene ville være anonyme. Anonymitet ble valgt fordi det ble lettere og raskere å overtale firmaene til å være med i undersøkelsen. Samtidig blir det enklere å kunne være kritisk hvis en finner noe en ønsker å dra frem. Oppgaven er heller ikke skrevet for et firma, undertegnede har selv valgt ut casene og skriver om dem. Dette er et bevisst valg og også er en styrke, da dette ikke gir det samme presset til å fremstille et firma i riktig lys fordi en skylder dem noe.

Det er valgt å ikke gjengi detaljerte beskrivelser av verdier og detaljer ved driften, som kan føre til gjenkjennelse. Da oppgaven ikke er ute etter å finne noen syndebukker, men for å se om det finnes forskjeller i måtene å organisere internkontrollarbeidet på, så skal det heller ikke være mulig å henge noen ut. Det er heller ikke noe mål i seg selv, selv om enkelte poeng kan bli trukket mer frem som positivt enn andre.

4 RESULTATER

I denne delen av oppgaven blir funnene fra intervjurundene presentert og kategorisert under samme temaområder som i intervjuguiden. Som problemstillingen sa vil hovedfokuset være på hvilken måte tolkningen av påseplikten i internkontrollforskriften gir utslag i ulik praksis av medvirkning og læring på arbeidsplassen. Presentasjonen av spørsmål og funn følger intervjuguiden, men enkelte spørsmål og svar er valgt bort ettersom de ikke gav noe særlig verdifull informasjon. Gjennom dette er målet å finne kjennetegn på måten de ulike casene organiserer det systematiske HMS-arbeidet på. Dette vil skje gjennom en variasjon av sitater og sammendrag der det føles hensiktsmessig.

4.1 Case A Nord-Vestlandet:

Første case i oppgaven er en avdeling av et stort norsk firma som er bidragsyter innen offshorebransjen gjennom produksjon av utstyr. I denne bransjen skjer det oppkjøp og endringer til stadighet, og rett i etterkant av intervjuene fant sted skjedde det flere endringer, blant annet et

delvis navnebytte pga ny eier. Denne informasjonen ble videreformidlet til undertegnede gjennom mailkorrespondanse, hvor det også ble ytret at de rapporterte endringene ikke ville by på noen vesentlige endringer i driften.

Videre beskrivelse av firma er basert på kommunikasjonen mellom firma og intervjuer til og med det tidspunkt intervjuene var gjennomført. Firmaet fremstår som svært åpne og imøtekommende. Dette baseres på deres raske og positive tilbakemeldinger på både e-post og telefon. Fra første øyeblikk kontakt ble opprettet med tanke på denne oppgaven har det virket som om ingenting har vært et problem. Dokumentasjon om virksomheten ble oversendt, og de virket synlig stolte av sine resultater på flere områder. Dette har vært med på å lette arbeidet med oppgaven. Utvalget er som tidligere nevnt valgt av HMS- leder, basert på de stillingsbeskrivelsene som var ønsket for å dekke ulike perspektiver i oppgaven., og tidsperioden er hovedsaklig fra 2010 og frem til intervjuene ble foretatt.

Resultatene som vil bli presentert er basert på intervju av fire personer; HMS-leder, hovedverneombud (videre kalt HVO), prosjektleder og operatør. Av disse var informantene 3 menn og 1 dame. Alle hadde lang arbeidserfaring i firma, og den lengste hadde arbeidet der i 43 år. I snitt hadde de jobbet der i 29,7 år. Intervjuene ble foretatt i nøytrale omgivelser, da det var reservert et eget kontor til denne aktiviteten. Intervjuene ble foretatt i løpet av to dager. Intervjuer var tilreisende til firmaet, og av denne grunn ville en bli ferdig med intervjuene i løpet av kortest mulig tid.

4.1.1 Dokumentanalyse

4.1.1.1 Møtereferater

Det vil her bli gjengitt hvilke funn som ble avdekket og bekreftet ved gjennomgang av syv AMU-møtereferater fra 2010 ved case A. Disse er alle skrevet i etterkant av møtene, som dokumentasjon på hva møtetiden er brukt til, og hva AMU-organet har satt fokus på, og fullført av saker. Disse syv dokumentene vil bli analysert som et samlet dokument da de alle er like, det vil si samme oppsett og tema, men med noe ulikt innhold. Alle møtene for året 2010 var fastsatt ved første møteinnkallelse i januar, og fullført som avtalt, med unntak av to møtedatoer som ble noe forskjøvet. Det er gjengitt utførlige referater fra alle møtene. Det er ingen grunn til å tro at møtereferatene ikke skulle være ekte, og de ble alle oversendt som den største selvfølge det de ble etterspurt av undertegnede.

Referatene har faste sakslister, og inneholder opplysninger om virksomhetens sykefravær, uønskede hendelser, overtid, og dokumentert opplæring. Videre er det tatt opp aktuelle forbedringssaker, HMS-planer og andre evalueringer.

Eksempelvis har flere av informantene opplyst at firmaet arbeider hardt for å øke nærværet, og redusere sykefraværet. Som eksempel var sykefraværet i firmaet 6, 87 prosent i januar 2010. Ved økt fokus på dette gikk de ned til 5,7 prosent i løpet av året 2010. Det viser at sykefraværet har gått rett vei hele året, men fremdeles har de en del igjen for å nå deres mål på 5 prosent. Videre kommer også referatene med ytterligere informasjon som informantene ikke har sagt noe om, som derimot også bekrefter firmaets stadige fokus på forbedring.

De har blant annet oppdaget at flere av deres ansatte kan bli flinkere til å bruke verneutstyr, de evaluerer nye og mer ergonomiske klær for å finne ut om det kan gi bedre sikkerhet og behag ved bruk av blant annet bruk av sele, og de har etter et nestenuhell fått påvist svakhet ved en tobarrieres kabinkrok på seler. Krokene er godkjente, men vil trolig bli byttet ut med en trebarrieres kabinkrok, som de i følge hovedverneombudet har bedt produsentene om å lage spesielt til dem.

Dette betyr ikke at firmaet ikke har hatt uhell. De har hatt en større gasslekkasje som undersøkes, og har også hatt uønskede hendelser i forskjellig klassifiseringer.

De aller fleste punktene i referatene er forståelige, med unntak av noen forkortelser. De er derimot på noen punkter som tilsynelatende ikke er av interesse for oppgaven, så det er ikke undersøkt ytterligere. Det kan bekreftes at innholdet i disse referatene absolutt vurderes til å være relevante og at det kan brukes til å verifisere resultatene ved problemstillingen og ved intervjuene.

4.1.1.2 Handlingsplan

Dokument nummer to er virksomhetens handlingsplan for 2010. Det kommer ikke frem hvem som har skrevet ut planen. Derimot er det referert til ti ansvarlige personer i planen, som har ansvaret for gjennomføringen av aktivitetene. Det er også diskutert handlingsplanen i AMU-møtoreferatet som gjengitt over. Planen er gjennomgående svært godt strukturert som en tabell og oppfattes som oversiktelig og forståelig.

Formålet med planen er slik det forstås av undertegnede å skape struktur i de kommende aktivitetene, og kunne følge dette opp på en bevisst måte. Planen inneholder punktene aktivitetstype, aktivitet, nivå, startdato, avslutningsdato, ansvarlige, status og kommentarer. Det er heller ikke her noen grunn til å tro at dokumentet er uekte, da det er mottatt av en som ansees for å være en troverdig kilde.

Dokumentet vil bli brukt for å verifisere informantenes påstander og informasjon gitt i forhold til internkontroll, medvirkning og læring, og har så langt ikke påvist noen diskrepans i deres utsagn. Det vurderes på dette grunnlag å kunne brukes til å understøtte informantene i case A.

4.1.2 IK- HMS

Spørsmålene under følger av internkontrollforskriftens § 5-1.

4.1.2.1 *Er internkontrollforskriften tilgjengelig for deg? I hvilken form?*

Gjennom første spørsmålet fremkommer det ikke som om internkontrollforskriften brukes direkte i det daglige. Dette blir bekreftet av tre av fire informanter. Den fjerde informantet vet ikke helt hvordan dette er organisert, og refererer derimot til at HVO har kontroll på dette, og at hvis det er noe de ansatte lurer på så pleier de å kontakte ham. På spørsmål om forskriften ble brukt som en slags håndbok eller oppslagsverk, ble det benektet, men flere av informantene kunne fortelle at forskriften er integrert i de øvrige datasystemene til firmaet, noe som gjør at det brukes regelmessig, om ikke helt bevisst.

”Ja, både elektronisk og i papirform. Men den er mest innbakt i våre systemer. Våre systemer er gode, og vi bruker mye tid på å verifisere de eksisterende systemene for å se til at prosedyrer og medvirkning blir fulgt”.

4.1.2.2 *Hva har dere hovedfokus på ved fastsetting av HMS-målene? Noen områder som blir mer eller mindre vektlagt?*

”Sikkerhet er en jo veldig opptatt av. Ja, altså når folk går på arbeid om morgenen, så skal de komme friske og hele hjem. Men jeg synes kanskje det kan bli litt vel pirkete. Når det gjelder miljø, så merker en ikke det samme fokuset hver dag. Men en er jo naturligvis opptatt av det og.”

”Det er jo kanskje lett å ha fokus på det tekniske og praktiske, mer enn på det mellommenneskelig”.

Det er ikke et uventet funn at sikkerhet er et særdeles uttalt mål, spesielt når det utføres risikofylt arbeid slik som i dette firmaet. Dette ble bekreftet av alle fire informantene. Mer overraskende var fokuset på sykefravær og nærvær. Den reelle sykefraværsprosenten, og måltall for fravær var slått stort opp på arbeidsplassen, noe spesielt en av informantene kommenterte at han likte. Ved å jevnlig bli minnet på hvordan fraværet i firmaet var, kunne en ta seg selv, eller andre litt i nakken, mente han. Sykefraværet var også svært uttalt videre i intervjuene, og dette bekreftes også videre som viktig i dokumentanalysen gjennom alle AMU-møtereferatene.

Når det kommer til miljø, innrømmet HVO at dette kanskje ikke har det samme fokuset på papiret, men at de prøver hele tiden å ha dette i bakhodet med tanke på forbruk, resirkulering, og utslipp. På miljøsidene kommer det også frem at det relativt nylig har vært en uønsket hendelse med utslipp fra en gasstank, noe som fremkommer i AMU-møtereferat at blir etterforsket for å unngå lignende igjen.

4.1.2.3 Hvem ser til at ting gjøres og hvordan følges det opp?

”Det varierer, men ansvaret ligger hos eierne. Vi har en egen HMSQ-leder, og det er hun som har ansvaret for å lage en plan som kan godkjennes, og stå for gjennomføringen”.

”Vi har en kartleggingsplan som gjelder for 3 år. Der tar vi grundig for oss ulike avdelinger. Arbeidet er fordelt, men alle rapporterer til meg. Jeg godkjenner planene, men de under meg utøver og rapporterer tilbake. Ellers prøver vi å delegere oppgavene forøvrig.”

Case A fremstår å ha klare rutiner for fordeling av arbeidsoppgaver og ansvar. Det kommer også frem at de av og til hopper ut av de planlagte inspeksjonene og kommer uanmeldt. Informantene svarer fra sitt ståsted og sitt perspektiv, og gav ikke direkte inntrykk av å inneha hele oversikten over hva de andre aktørene gjør. Naturlig nok har ledelsen mer oversikt over det store bildet enn de øvrige informantene. Der fremkommer det å være ganske tydelig at de har ryddige og avklarte prosedyrer og rutiner. AMU-organet omtales også som svært aktivt og myndig i organisasjonen.

4.1.3 Medvirkning

Spørsmålene under følger av internkontrollforskriften § 5-3.

4.1.3.1 Hva synes du er mest utfordrende i forbindelse med at ansatte har lovbestemt rett og plikt til å medvirke i arbeidet?

”I og med at vi har medbestemmelse og skal samarbeide, så har vi dialog med alle. Det er kort vei til ledelsen, lav terskel om du vil. Det er lettere å komme i klem som tillitsvalgt, men en må av og til tale folk midt i mot, for eksempel når det kommer til bruk av for mye overtid. Da kan en av og til få høre det. Men da er regelverket greit å bruke som et forsvar, eller penger og forsikringer.”

”Jevnt over synes jeg at folk er både ansvarsfulle, bevisste og tar tak i ting. Men det hadde det ikke gjort noe om folk var mer pågående, og mer konstruktivt bevisste. Å klage er ikke en bra måte å utøve medvirkning på.”

På dette spørsmålet var det ulike måter å uttale seg om medvirkning, selv om hovedinntrykket var positivt. HVO kommenterte at det har vært viktig for firmaet å ha en lav terskel fra ledelsen og ned til de ansatte. Om det er dette den ene informanten mener med å bli ”pustet i nakken” forblir uklart. En stor utfordring som ble kommentert var risikoene ved å delta i et styre. En står da i fare for å bli overkjørt, eller ”bondefanget” som informanten kalte det. Den samme informanten vurderte også nye og gamle ansatte til å ha noe ulike verdier med seg inn i arbeidslivet. Den yngre generasjonen ser kanskje ikke ut til å ha like mye ballast med seg

hjemmefra, med informasjon om hvorfor det er viktig å engasjere seg. Flere læringer tar mye for gitt, slike ting som deres foreldre og besteforeldre har slitt for å oppnå. Dette kan selvfølgelig også være en medvirkende årsak til at det noen steder er vanskeligere å skape engasjement og deltagelse, og få ansatte til å påta seg frivillige verv, avsluttet han.

Det var en generell enighet rundt at holdningene til medvirkning jevnt over er positive, og at de ansatte er ansvarsfulle og bevisste. Derimot etterlyser den ene informanten ytterligere pågang og mer konstruktive tanker og ideer, og uttrykte at forslagene noen ganger ikke blir formulert helt som ønsket og kan oppleves mer som lite konstruktiv klaging. Nylig dro ledelsen i gang et ”Turn-around”- prosjekt for å øke produktivitet, effektivitet og bli mer konkurransedyktige. Dette skapte mye engasjement, noe som er kjempebra. Men med engasjement kom også store forventninger. Og prislappen på alle ønskene var skyhøye, poengterte informanten. Utfordringen var da å kommunisere på en god måte hva en klarer og hva en ikke kan prioritere i denne omgang. Da blir det oftest lagt merke til det som ikke blir gjort, og noen blir skuffet over at ikke akkurat deres engasjement ble premiert og kunne innfries. Men potensialet som ligger i dette engasjementet er gull verdt, og flere av de ansatte hadde gitt tilbakemelding om at det var av stor betydning å bli hørt og vurdert.

4.1.3.2 Tror du at fokus på medvirkning er forskjellig i ulike bedrifter, etter hvilken nasjon som har størst eierskap? Hvis ja, på hvilken måte kommer dette til uttrykk hos dere?

”Ja, det er det ikke tvil om. Medvirkning i Norden er stort sett likt, men i de baltiske landene er det veldig annerledes. Men vår policy er at vi skal påvirke videre i vår internasjonale virksomhet”

”I store oppdrag, trenger vi mye utenlandsk arbeidskraft. De er flinke fagfolk, men er vant med å bli ledet på en helt annen måte. De krever mer detaljert oppfølging av oss.”

Firmaet gir inntrykk av at deres systematiske forbedringsarbeid har foregått lenge. Dette kommer veldig tydelig frem i intervjuet med hovedverneombudet der det fortelles at en av deres tidligere direktører tidlig krevde medvirkning, lenge før dette var lovbestemt. Han fortalte videre at dette har satt sine spor i bedriftskulturen der denne måten å arbeide på er blitt en selvfølge, og de ved noen anledninger også er blitt bedt om å forelese og fortelle om sine erfaringer til andre bedrifter.

Videre kom det frem et konkret eksempel på kulturelle eller nasjonale forskjeller. Hvis et norsk arbeidslag skal gjøre en jobb, så vurderer de oppdraget først. Hvis de mangler noe, eller det er noen uvurderte farer, så starter ikke de norske å arbeide. Men et polsk arbeidslag ville begynt, fordi de hadde fått beskjed om det. Dette er jo en veldig forenklet forklaring, og det finnes jo unntak, men det krever et litt annet fokus når en har innleid arbeidskraft som for det første ikke

forstår språket, men også har en annen tilnærming til arbeidsoppgaver, autoriteter og oppfølging.

Hovedverneombudet hevder at han ikke er i tvil om at nasjonalitet kan spille en rolle i medvirkningsarbeidet. Medvirkning i Norden går stort sett greit, i følge ham, men det som skjer utenfor Norden kan være ganske annerledes. Dette hadde han opplevd på et stort prosjekt for en tid tilbake, da innleide polakker sprang og gjemte seg når verneombudet kom på besøk. De var redde for verneombudene og ledelsen, fordi de trodde de kunne miste jobbene sine eller få bøter. I hjemlandet var de vant med at hvis for eksempel en sele var ødelagt måtte de ansatte selv erstatte utstyret. På bakgrunn av dette unnlot de heller å gi beskjed om det, og prøvde å fikse det ødelagte utstyret, ofte med blandete resultater. Slikt er en utfordring, fortalte han. Men det er en generell utfordring i Norge at det trengs arbeidsinnvandring for å få det til gå rundt. Så dette er viktige å sette fokus på fremover. Etter det aktuelle prosjektet som hovedverneombudet refererte til begynte de å oversette all informasjon, og regelverk til blant annet polsk. Dette fordi de anså språkproblemer som en trussel mot medvirkning, men også mot kvaliteten. Gjennom deres samarbeid med andre land og innleid arbeidskraft er det deres policy er at de skal påvirke videre gjennom deres internasjonale virksomhet, og forhåpentligvis være til inspirasjon for andre.

4.1.3.3 Hvilke utfordringer har dere fremover i medvirkningsarbeidet?

”I vår bransje vet vi ikke om vi har jobb til alle over sommeren. Nå ”rævkjører” vi de ansatte i et prosjekt, og så har vi kanskje ikke bruk for dem om kort tid. Så pedagogisk er det veldig krevende, spesielt med tanke på å skape et medvirkningsklima.”

”AMU er et viktig organ, som en vil sette mer fokus på fremover. Vi skal også se på hvordan vi kan gjøre vernetjenesten bedre, og blant annet revurdere tittelen.”

Særlig en av informantene kunne fortelle at case A har store utfordringer i medvirkningsarbeidet i tiden som kommer, særlig med tanke på at folk er usikre på om det er jobb til dem over sommeren. Pedagogisk er det veldig krevende da det aldri er kjekt å permittere noen. Det sender dårlige signaler. Derimot ser de frem til nye prosjekter som skal i gang om noen måneder, så de må bare finne en måte å komme igjennom den kommende perioden. En måte å gjøre dette på er å oppmuntre til kompetanseheving og oppfordre de ansatte til å prøve litt nye arbeidsoppgaver, fortalte informanten.

Flere av informantene fortalte også at de nylig hadde en revisjon på vernetjenesten. Der kom det frem at de manglet et styrende dokument, som var tydeligere på hva arbeidsoppgavene egentlig innebærer. Dette er ønskelig å få til for å få flere til å ville påta seg disse stillingene. Hvis det er

uklart hva rollen er og hvilke forventninger som skal fylles kan enkelte målbevisste ansatte unnlate å bidra. Uklare arbeidsoppgaver gir ofte lavere sjanse for å lykkes.

4.1.4 Læring

Spørsmålene under følger av internkontrollforskriften § 5-2.

4.1.4.1 Tror du på bruk av incentiver?

”Det avhenger av prosjektene. Noen ganger er det best å trekke ut en daglig vinner av en ryggsekk, mens på andre prosjekter kan en trekke et arbeidslag en gang i uken eller måneden, som vinner et gavekort på en sosial kveld med pizza. Sosial premiering har jeg størst tro på.”

”Jeg har kjempetro på ros og ris i form av tilbakemeldinger, men er mer skeptisk til bonusordringer da dette fort kan snu til noe negativt i organisasjonen. Ris kan best gis gjennom naturlig og kanskje personlig dialog, da får ikke folk piggene ut.”

De fleste informantene var positive til incentiver så lenge det ikke gav for store økonomiske forskjeller, det vil si bonusordninger og lignende. Dette ble også bekreftet å ikke være særlig ofte i bruk i dette selskapet. HMS-leder fortalte litt om sin filosofi om å premiere arbeidslag gjennom sosial premiering som en utflukt, ut å spise eller gjøre noe gøy sammen utenom arbeidstid. Tanken var at dette forhåpentligvis kunne styrke båndene internt, og også gi ytterligere trygghet til å korrigere hverandre og passe på hverandre. Derimot var denne typen oppmerksomhet ikke alltid like enkelt å gjennomføre, særlig på store prosjekter med mye innleid arbeidskraft. Da var det enklere å ty til andre midler, men en gulrot virker alltid bedre enn skjenn, var den gjennomgående oppfatningen.

Flere av informantene virket mest positive til tilbakemeldinger i form av ord og handlinger. Operatøren viste til eksempler der noen i fra ledelsen av og til kom innom produksjonsområdene og snakket personlig med folk, det likte han veldig godt, og la til at da fikk de også ærlige tilbakemeldinger fra folk på gulvet. Lignende erfaringer hadde også prosjektlederen gjort seg, men da i forhold til å gi ansatte ris. Kommunikasjon var svært viktig for ham, og å formulere korrigeringer gjennom naturlig samtale uten at vedkommende fikk piggene ut.

4.1.4.2 Hvordan tror du at dere kan oppnå bedre organisatorisk læring?

”Gjennom erfaringsoppsummeringer. Det er ikke prioritert like godt lenger, og det blir ofte et pliktløp. Det nytter ikke med lange sammendrag hvis det bare blir lagt på hyllen.”

”Det er klart at potensialet i hver person hos oss er veldig stort. Veldig mye er uutnyttet taus kunnskap som vi ikke klarer å se. Vi må få laget dette kartleggingsarbeidet mer systematisk.”

”Vi har alltid forbedringspotensial. Et forslag er å forbedre verntjenesten, gjennom å involvere verneombudene i hele HMS-begrepet. Foreslått å kalle det HMS-ombud.”

”Gjennom å tydeliggjør kommunikasjonen bedre ut i bedriften. Informasjon forsvinner lett når det er et så stort selskap. De sender e-post. Jeg sender ikke e-post, jeg ser folk i øynene. Det er viktig, synes jeg.”

Dette siste spørsmålet gav veldig forskjellige svar fra informantene. En av informantene som arbeider mer på gulvet i organisasjonen etterlyste tydeligere kommunikasjon, gjerne gjennom andre kanaler enn de nødvendigvis bruker i dag. Han gav uttrykk for at han syntes mye informasjon lett forsvinner når det er et så stort selskap og med så mange fagarbeidere som kanskje ikke sjekker e-postene sine like ofte. Ved for mye skriftlig informasjon kan dette bare skape ytterligere informasjonsgap mellom ansatte og ledelsen, mente han. Han ønsket at mer informasjon skjer på den gamle måten gjennom dialog, og kontroll av at informasjon er gitt og forstått til alle de involverte.

En av lederne pekte på erfaringsoppsummeringer og overføringer som et stort forbedringsområde. Tidligere var de flinkere til å sette sammen de folkene som hadde ”hatt på skoene” tidligere i lignende prosjekter for å veilede folk i tilsvarende nye prosjekter. Dette ble gjort ved gjennom av både positive og negative opplevelser. I dag mente han at en ikke er flink nok til å gjennomføre dette på en god og strukturert nok måte, da det oftere gjøres som et raskt pliktløp.

Å få kartlegge kunnskap var et forbedringspotensial som HMS-leder foreslo. Hun opplevde at det finnes så mye uutnyttet taus kunnskap i hver enkelt ansatt, som var vanskelig å få kartlagt. Også deres samarbeidspartnere kom med verdifull kunnskap, som en burde ”suge” til seg, mente hun. Som eksempel ble det vist til en samarbeidspartner som for en tid tilbake hadde inn inne ”løftecoacher” i et prosjekt. Hun trakk også frem det samme som en annen, med bedre arenaer for erfaringsoppsummeringer med tanke på overføring til andre prosjekter.

Et annet prosjekt firmaet ser ut til å arbeide med er å utvide verntjenesten, gjennom å skape nytt navn og mer innhold i denne stillingen. Hovedverneombudet poengterte at de alltid vil ha et forbedringspotensial. Det kan gå på måten en organiserer verntjenesten. De vil fremover ha fokus på å bli flinkere å oppdatere prosedyrer og synliggjøre endringer. Han brenner for verntjenesten og det å i større grad involvere verneombudene i hele HMS-begrepet, inklusiv

det ytre miljøet. Dette har de også prøvd å arbeide for nasjonalt og inn mot medvirkningsutvalget som har arbeidet med NOU 2010:1.. De har foreslått å kalle det HMS-ombud. Verneombud er litt avgrenset. Hos dem praktiserer de som HMS-ombud, da de egentlig ser på hele spekteret allerede, men kanskje ikke så bevisst som de kunne eller ville ha gjort hvis dette var lovbestemt.

4.2 Case B Sør- Vestlandet

Case B er en norsk avdeling av et stort utenlandsk firma som er bidragsyter innen offshorebransjen gjennom leveranser av spesialutstyr. Som nevnt under case A, skjer det i offshorebransjen stadige oppkjøp og endringer. I forkant av intervjuene ble dette firmaet fusjonert med et annet. Denne informasjonen ble videreformidlet til undertegnede gjennom mailkorrespondanse og gjennom intervjuene, hvor det også ble kommentert de områdene av driften som tilsynelatende kunne være påvirket av denne fusjoneringsprosessen som pågår.

Videre beskrivelse av firmaet er basert på kommunikasjonen mellom firma og intervjuer til og med det tidspunkt intervjuene var gjennomført. De fremstår som imøtekommende, men noe mindre åpne om detaljer ved driften. Dette baseres på kontakten via både e-post og telefon, og på bakgrunn av at det også var mer utfordrende å få tilgang til nødvendige dokumenter til dokumentanalysen. Utvalget er foreslått av en bekjent som jobbet i firmaet, og som forhørte seg før undertegnede tok ytterligere kontakt. Personene ble spurt på bakgrunn av de stillingsbetegnelsene som var ønsket for å dekke ulike perspektiver i oppgaven.

Resultatene som vil bli presentert er basert på intervju av fire personer; Project operation manager, HMSQ- direktør, hovedverneombud (HVO), og ingeniørleder. Av disse var alle informantene menn. Alle hadde lang arbeidserfaring i firma, og den lengste hadde arbeidet der i 43 år.

Intervjuene ble foretatt under andre omstendigheter enn case A. Undertegnede ble hovedsaklig tatt med inn på informantenes egne kontorer, med unntak av ett intervju som ble foretatt i åpent landskap. Ett intervju ble gjort på engelsk, mens de resterende ble gjort på norsk. Intervjuene ble foretatt i en periode over flere uker, da informantene var svært opptatt.

4.2.1 Dokumentanalyse

4.2.1.1 Møtereferater

Det vil her bli gjengitt hvilke funn som ble avdekket og bekreftet ved gjennomgang av de to arkene som representerer AMU-referatene ved case B. En felles mal representerer de tre møtene som ble avholdt i 2010. Disse er alle skrevet i forkant av møtene, som dokumentasjon på hva møtetiden skulle brukes til, og hva AMU-organet har satt fokus på. Hva de derimot har

gjennomført av saker kommer ikke frem i de dokumentene som er mottatt. De tre møtene som er gjennomført vil bli analysert som et samlet dokument da de alle er like, det vil si samme oppsett og tema. Det er ikke gjengitt utførlige referater fra møtene, og hovedverneombudet bekrefter at det har vært dårlig møteaktivitet på grunn av den forventede fusjonen i januar 2011.

Møteinnkallelser har faste sakslister, og inneholder opplysninger om virksomhetens sykefravær, uønskede hendelser, overtid, og informasjon om ansatte som har sluttet. Hvordan denne informasjonen er brukt videre, og evaluert er umulig å si noe om da det ikke finnes noen møtereferater.

Gjennom de dokumentene som er mottatt kommer det frem at sykefraværet har vært lavere i 2010 enn i 2009. En utfordring for selskapets sykefravær har vært bruken av skift/ rotasjoner. Hvis en person skal offshore i fire uker, men er syk ved avreise, er vedkommende forhindret fra å dra ut hele perioden. Selv om sykdommen varer i tre dager, vil dette bli registrert som seks ukers fravær, da friperioden også blir medregnet. Om det er gjort noe aktivt i dette arbeidet siden det registrerte fraværet er gått ned, sier statistikken ingenting om. Generelt kan det nevnes at sykefraværet ser ut til å ligge under det nasjonale gjennomsnittet, hvis en tar utgangspunkt i at oppsettet og dataene er korrekt presentert.

De fleste punktene i dokumentene er forståelige, med unntak av noen forkortelser. Disse forkortelsene er tilsynelatende ikke av interesse for oppgaven, ettersom HMSQ-direktøren vektla de andre punkter. Det kan bekreftes at innholdet vurderes til å være relevante i den grad at de viser firmaets prioriteringer på dette området. Innholdet kunne derimot vært mer utfyllende.

4.2.1.2 Handlingsplan

Det andre dokumentet som er undersøkt er virksomhetens HSE plan for 2010. Det kommer ikke frem hvem som har skrevet planen. Derimot er det referert til seks ansvarlige personer, som har ansvaret for gjennomføringen av de ulike aktivitetene på ulike nivåer i organisasjonen. Planen er gjennomgående svært godt strukturert og oppfattes som oversiktlig og er på de fleste punktene forståelig.

Formålet med planen er slik det forstås av undertegnede å skape struktur i de kommende aktivitetene, og kunne følge dette opp på en bevisst måte. Den inneholder punktene aktivitetstype, aktivitet, sponsor, nivå, startdato, avslutningsdato, ansvarlige, status og kommentarer. Det er heller ikke her noen grunn til å tro at dokumentet er uekte, da det er mottatt av en som ansees for å være en troverdig kilde.

Dokumentet vil bli brukt for å verifisere informantens påstander og informasjon gitt i forhold til internkontroll, medvirkning og læring. Det vurderes på dette grunnlag å kunne brukes til å

understøtte informantene i case B, og vil der det er mulig bli trukket inn igjennom resultatene som blir gjengitt i den følgende teksten.

4.2.2 IK-HMS

Spørsmålene under følger av internkontrollforskriften § 5-1.

4.2.2.1 Er internkontrollforskriften tilgjengelig for deg? I hvilken form?

”Vi har et business management system der blant annet internkontrollforskriften er linket opp. Våre systemer skal også ivareta forskriften, slik at det ikke skal være nødvendig for meg å se direkte i lovverket.”

”Vi har folk som sørger for at vi overholder regelverket. En person gjør risikovurderinger, og oversender oppgavene til en som kan mer om inspeksjoner og så videre. Slik følges punktene nedover i H-M-S-Q, av ulike personer. Vi har også automatisk oppkobling mot lovdata.”

Informantene fremstår som ganske enige om at internkontrollforskriften i HMS ikke brukes bevisst i det daglige arbeidet. Det bekreftes derimot at dette er knyttet sammen i deres datasystem, slik at det er integrert i den daglige driften. Av måten dette arbeidet organiseres, antydes det at det kun er noen i selskapet som derfor har innsikt direkte i internkontrollforskriften. De som besitter har mest detaljer om BMS systemet gjenspeiler også hvor langt oppe en befinner seg i ledelsen.

4.2.2.2 Hvem ser til at ting gjøres og hvordan følges det opp?

”Hos oss har HMS-rådgiverne ingen ansvar for HMS. Vi gir ut billetter til dansen, men det er brukerne som må danse selv.”

”Det er bedriften sitt ansvar, men arbeidet fordeles. Miljøundersøkelser, vekselvis regionale og nasjonale er gjort av innleide organisasjonspsykologer.”

HMS-direktøren forklarer at de i selskapet ikke er tilhenger av noe de kaller for ”pleasing”, hvor sikkerhet må påpasses hele tiden. Folk skal kunne tenke selv. Videre kommer det frem at en aldri ser HMS-direktøren snakke om sikkerhet og HMS i selskapet. En ser prosjektledere, prosjektoperasjonsdirektøren, visepresidenten eller finansdirektøren snakke om dette. HMS-direktøren og hans rådgivere er bak dem, og sørger for at de gjør det rett, og kan hjelpe til i vanskelige situasjoner. Men de er ikke ansvarlig for sikkerheten, det er det ledelsen og brukerne som er.

En av de andre informantene utdyper at alle blir ansvarliggjort på et vis, fordi alle har et ansvar for generell HMS. I starten av et prosjekt må alle gå igjennom prosjekthåndboken og ta inn over seg det som står der og hva det betyr. Men rent praktisk hvis noe skal rapporteres så er det

HMS-ingeniøren som gjør det, men han samler gjerne data fra de som er i prosjektet. Det gjøres blant annet gjennom å føre kvalitetsovervåkningsrapporter, som sier noe om de kundebesøk en har vært på. Dette er ett ark, veldig enkelt, som blir samlet og blir brukt i en rapport. Det er en slags beskrivelse av hva en opplevde på kundebesøket. Det forklares at dette fungerer ganske godt, og at folk blir mer bevisste på å følge med.

Videre kommer det frem at de en gang i uken, setter seg ned sammen og gjør risikoanalyser. Det vil si at de setter opp alle salgs risikoer de kan komme på i et softwaresystem, og registrerer dette fortløpende. De graderer hvor alvorlig det er, hva konsekvensene kan bli, hvilke tiltak som kan settes inn for å unngå at det skal skje. Det oppdages stadig vekk ting de kan ta tak i, som kunne gått forbi en ellers i hverdagen. For en kommer ikke alltid på at ting kan være en trussel i det daglig uten å være veldig bevisste på dette, forklarte prosjektingeniøren.

Oppsummert er det enighet blant informantene om at ansvaret for HMS-systemene og forbedringen er fordelt i administrasjonen, det samme er rådgivningen. Utførelsen av HMS i praksis er fordelt ned i organisasjonen, og det er de ansatte som selv må ta ansvar. HMS-direktøren sier at de vil unngå å være politi, og oppfordrer de ansatte til å ta ansvar for egen sikkerhet.

4.2.2.3 Hva har dere hovedfokus på ved fastsetting av HMS-målene? Noen områder som blir mer eller mindre vektlagt?

”I teorien har vi i Norge en stor S, en medium H og en ganske liten M. Det er ganske typisk for Skandinavia, der helse har mer fokus enn miljø. Miljø har hatt mindre fokus, men dette er i ferd med å endre seg i positiv retning.”

”Det skal jo egentlig ikke være det. Men når en er i et prosjekt hos en kunde kan en av og til føle at en kunde er veldig dominerende og presser på, slik at det kan gå på bekostning av kvalitet for å få jobben gjort raskest mulig. Men det er ikke bevisst.”

”Det er umulig å vekke disse mot hverandre. Men det er lett å måle fysiske hendelser som å holde i rekkverket eller rygge inn på parkeringsplassen. Derimot er det mye mer utfordrende å regulere overtid og klare å fange opp psykiske skader hos ansatte. Dette blir ikke målt på samme måte, og blir kanskje heller ikke prioritert, ettersom det ikke kan målet like lett.”

Informantene virker ganske enige i at det er forskjellig vektlegging av de ulike komponentene i HMS-begrepet, der miljø ofte kommer som siste prioritet. En av informantene nevnte blant annet at en spesiell utfordring med miljøhensyn er å synliggjøre dette arbeidet. Han viste til et eksempel med å la være å kjøre båt i 12 timer. Da vil en tjene penger, og en sparer også miljøet. Det er en vinn-vinn situasjon, men en må synliggjøre at en har et bevisst forhold til det. For case

B sies det at utfordringen vil være å samle inn dataene og vise at de faktisk arbeider aktivt med miljøutfordringer.

Hovedverneombudet la også til at det indre miljøet, altså arbeidsmiljøet også trenger mer fokus. Han var opptatt av hvordan manglende ressurser, eller mangel på de rette ressursene kunne føre til mye overtidsarbeid for enkelte. Noen har nok med en 8-16 jobb, mens andre må ha masse overtid og får mye tilfredsstillelse av det. Det finnes egentlig ikke noe fasit på hva som er for mye, mente han, så lenge en føler at en har kontroll. Men det mangler altså et system som retter mer fokus på de som psykisk sliter seg ut, fremfor de som kan skade seg i en trapp.

4.2.3 Medvirkning

Spørsmålene under følger av internkontrollforskriften § 5-3.

4.2.3.1 Hva synes du er mest utfordrende i forbindelse med at ansatte har lovbestemt rett og plikt til å medvirke i arbeidet?

”Vi sliter ikke ofte med ansatte som ikke vil medvirke. Tidligere ble slike folk sagt opp, men nå gir vi dem rådgivning om viktigheten med å ta ansvar for egen sikkerhet.”

De ansatte virker samstemte i at de ikke ser noen stærlig store utfordringer i forbedringsarbeidet. Likevel er engasjement et ord som dukket opp flere ganger. Noen ansatte er mer ivrige enn andre og blir lettere engasjert, mente en informant. For det meste hadde han inntrykk av at dette arbeidet gikk greit. Han fortalte videre at han selv aldri har blitt spurt om å ta et verv. Folk er fornøyd, og hvis de hadde vært misfornøyd ville vel sånne ting kommet opp og frem, påpekte han. Når det gjelder å gjøre jobber som ikke er så populære, så skjer det fra tid til annen at en må skjære igjennom og si at noen må gjøre det denne gangen. Så full medbestemmelsesrett har de ansatte ikke alltid, for da hadde det ikke fungert. Noen må til slutt ha myndighet til å si at det må bli sånn som det blir, avsluttet han.

En annen informant fortalte at han alltid har sagt at HMS og medvirkning er som en god forsikring. Han viser til et eksempel med bilkjøring. En har ikke nødvendigvis hatt noen uhell, men en vet aldri når det skjer. Spesielt tidligere var det en vanlig utfordring at mindre selskap ikke så fordelene med HMS og syntes at dette var en utgiftspost. Han mente at de som ikke protesterer er de som tidligere har opplevd stopp i produksjonen på grunn av dårlig HMS.

4.2.3.2 Tror du at fokus på medvirkning er forskjellig i ulike bedrifter, etter hvilken nasjon som har størst eierskap? Hvis ja, på hvilken måte kommer dette til uttrykk hos dere?’

”Ja, det er det. Jeg sier ikke at det ene eller andre er galt. Men i Norge er vi veldige til å diskutere i forkant. Er vi ikke enige, så diskuterer vi så fillene fyker. Men når det er gjort en avgjørelse, så følger vi den. Det har sine fordeler og ulemper.”

”I et prosjekt har vi mange som medvirker og samarbeider. I mange kulturer handler det om å imponere sjefen. Så hvis sjefen har en dårlig innstilling til HMS, vil dette spre seg lett selv om en har gitt nødvendig opplæring.”

Informantene virker enige om at det finnes ekstra utfordringer i medvirkningsarbeidet, særlig med tanke på økt arbeidsinnvandring fra ulike kulturer. Ingeniørlederen viste til at det var store forskjeller i hvor mye innsats ulike folk la ned i arbeidet med å komme inn i arbeidsmiljøet, og for eksempel lære det norske språket. Alle nyansatte får obligatorisk opplæring, men en mer generell innføring om norske normer og forventninger, mente han at de kanskje kunne bli mer bevisste på. Videre viste han til et ganske konkret eksempel med filippinere som har arbeidet for firmaet. De var i følge ham, livredde for å miste jobbene sine, og livredde for å rapportere. Etter en økning i samarbeidet med filippinere, gikk rapporteringen helt til bunns. Om derimot antallet uønskede hendelser steg samtidig, sa historiene ingenting om.

HMS-direktøren gav videre et eksempel på hvor det i noen kulturer er slik at hvis formannen i et firma slutter, så vil flere av de ansatte også slutte for å bli med ham videre. De jobber og er lojale mot sjefen, ikke nødvendigvis mot firmaet. Han mente at det viser viktigheten av at de som arbeider offshore, inkludert lederne offshore er opptatt av og oppdatert på HMS- området, og ikke bare at ledelsen og de på kontoret er det.

4.2.4 Læring

Spørsmålene under følger av internkontrollforskriften § 5-2.

4.2.4.1 *Tror du på bruk av incentiver?*

”Det er et toegget sverd”.

”Ja, men for de rette tingene. Å tenke ut smarte løsninger for firmaet kan være verdt litt penger. Jeg tror på å motivere flere til å være mer kreative og se løsninger.”

Når det kommer til oppgaver som skal gjøres så var det relativt bred enighet blant informantene om at de ansatte ikke burde trenge incentiver for å gjøre jobben. Derimot hender det at firmaet bruker noen incentiver iblant offshore, for en ser at folk har forskjellige behov. HMS-direktøren utdypet videre hva han mente kunne være en uting ved bruk av incentiver. For nærmere 20 år siden jobbet han offshore. Rett før jul hvert år pleide de ansatte å få en stor julebonus. På hvilerommet der ute satt det en stor fyr med ødelagt rygg. Han var på jobb, men kunne ikke bevege seg. Han ville ikke reise hjem på grunn av pengene han kunne miste. En annen gang satt en fyr med nesten knust fot, og ville ikke inn til land før tre dager etter fordi hvis han dro hjem kunne hele plattformen miste bonusen sin. Slik kan incentiver back-fire, mente han.

En annen informant kunne fortelle at de bruker mest incentiver mot deres underleverandører. Han vektla at det selvsagt er både og med premiering for HMS og god oppførsel, for det burde jo skje uansett. Men i noen tilfeller er det veldig bra, avhengig av hvilke incentiver en bruker. Han gav et eksempel på bruk av incentiv i Øst-Europa, der de gav penger til et barnehjem. Om det gav en stor langtidseffekt, var han usikker på, men da arbeidet firmaet mot noe som ikke bare gagnet de ansatte, fremfor å premiere ansatte for å holde i rekkverket når de går i trappen.

Informantene fremstår noe splittet i synet på om incentiver kan gi bedre læring eller forbedring. De synes enige om at en har med voksne folk å gjøre, og at en ikke bør være politi. Flere beskrev firmaets påbud om å holde i rekkverket når en går i trapper, og rygge på plass når en parkerer bilen som en slags tvangstrøye. De uttrykte at de følte at de ikke fikk lov å tenke selv om hva som er best i den situasjonen de er i. Et annet eksempel ble også nevnt, dette med brille- og hanskepåbud når en er offshore. Ofte skal en vurdere arbeidet som gjøres og dokumentere med notater og bilder. Når en står ute i vær og vind, kanskje regn, og ikke ser noen ting på grunn av brillene som må være på, eller en strever med å skrive med de store hanskene som helst skal være på, da mente flere av informantene at en måtte bruke sunn fornuft.

4.2.4.2 Hvordan tror du at dere kan oppnå bedre organisatorisk læring?

”Vi lagrer veldig mye informasjon. Utfordringen blir å få satt dette i et bedre system, og bruke den informasjonen vi allerede har.”

”I det prosjektet jeg er i nå har vi en veldig flink kvalitetsrådgiver, i forhold til det vi hadde i det forrige prosjektet. Han er svært aktiv med lessons-learned, best practis og søker opp slike ting i vår database for oss. Men dette er det ikke alle som har i sine prosjekter.”

”Få til en unison oppfattelse av at en skal gjøre noe fordi det er smart, ikke bare fordi en må.”

HMS-direktøren forklarer at de en gang hadde en båt som flyttet seg mange meter fra en plattform, panikkalarmene hylte og rørene røk. Under etterforskningen av dette kom det frem at alle i det samarbeidende firmaet hadde glemt å nevne at området de arbeidet i hadde en spesiell type bølge som kunne være problematisk. På grunn av manglende informasjon var derfor Case B dårlig forberedt. Likevel var det ikke deres feil, da det fantes en neveltykk manual med informasjon som ikke var gjennomgått fra det samarbeidende firmaet sin side.

Han fortalte videre at slike erfaringer har fått dem til å bli enda mer bevisste på å bruke databasene mer aktivt for å finne situasjoner som er rapportert inn, fra tidligere og tilsvarende oppgaver. Dette for å lære. De kaller dette for smart-lessons. De lager nye rutiner basert på

tidligere feil, men det hjelper ikke alltid, men ofte blir de bedre. Noen ganger brukes feil søkeord eller lignende, men de er blitt bedre. De har gode statistikker, og har ikke hatt noen dødsfall siden han begynte i selskapet. Videre arbeider de for globale prosedyrer. Hvis de sitter og forbedrer regionale eller nasjonale prosedyrer på grunn av reglene i Norge, så tenker de ofte at dette også kan gjøres globalt. Det er deres mål.

Ingeniørleder foreslo at det kunne blitt en fast rutine i alle prosjektene å ha inne en spesialisert kvalitetsrådgiver som er ekspert på å søke opp gamle erfaringer. Han poengterte at han ikke mente at alle i firmaet trengte å bli eksperter på dette. Da oppstår muligheten for at en ikke gjør det riktig, eller at det ikke blir fulgt de samme rutinene når nye saker registreres inn i søkesystemet.

Hovedverneombudet oppsummerte essensen i informantens synspunkter på en fin måte. Han mente at en måte å få til en bedre organisatorisk læring og forbedring kan være å ikke tenke på HMS som en separat ting. En må integrere dette i hele tankegangen. Og med dette gav han prosjektdirektøren ett poeng for rekkverksskampanjene han gjennomfører.

4.2.5 Påstandskjema

Som nevnt i pkt. 3.2.4 er det valgt å benytte et påstandskjema.

I tabell 4.1 (under) er skårene fra påstandskjemaet gjengitt for henholdsvis case A og case B. Påstandene vil bli gjengitt i sin helhet i vedlegg 2, og i tabellen gjengis kun temaene de enkelte påstandene berører.

Tabell 4.1 Svar fra påstandskjema

Påstand	Case A				Case B			
	HVO ¹	HMS- leder	Prosjek- t-leder	Operatør	HVO ¹	HMS- leder	Prosjekt- leder	Direktør
1)Medvirk.	8	7	5	6	7	7	3	4
2)Medvirk.	5	1	0	7	3	0	1	2
3) Læring	1	0	0	0	0	0	0	2
4) HMS	5	3	6	1	0	0	5	7
5) HMS	8	7	4	3	3	7	5	7
6) Læring	10	10	10	9	10	10	9	8
7) Læring	10	9	10	9	10	10	9	7

¹Hovedverneombud

Det fremgår av tabellen over at det er relativt stor spredning i informantenes svarverdier hos begge firma på påstand 4 ”HMS er et stort og til tider uklart begrep” og på påstand 5 ”Jeg opplever forskjellig vektlegging av de ulike fokusområdene i begrepet HMS”. I case A er det prosjektleder som er mest uenig i påstand 4, mens HMS-leder sier seg mest enig i spørsmålet. Prosjektlederen er også den som er mest uenig i påstand 5, mens operatøren sier seg mest enig. I case B er det direktør og HMS-leder som sier seg mest uenige i påstand 4, mens prosjektleder og HVO sier seg mest enige. Direktøren er også den som er mest uenig i påstand 5, mens HMS-leder og HVO er mest enig.

På den andre siden finner man liten spredning og stor enighet i begge firmaene på påstand 3 ”IK -HMS burde kun være et ledelsesinstrument, det vil si uten særlig grad av medvirkning fra ansatte”. Påstand 6 ”HMS-erfaringer fra jobben kan overføres til privatlivet” og påstand 7 ”Medvirkning er nødvendig for læring” har også lav spredning og stor enighet i begge firma.

Når det gjelder svarverdiene på påstand 1 ”Firmaet mitt bruker mye tid og ressurser på papirarbeid i forbindelse med IK-HMS og medvirkning”, finner man lav spredning i case A, og stor spredning i case B. I case A er det med andre ord mest enighet, selv om HVO rapporterer om høyest verdi, mens prosjektleder har lavest verdi. I case B er det større uenighet om det brukes mye tid og ressurser på medvirkning, der representantene for de ansatte er mest enige i påstanden, mens ledelsen er mest uenige, og kanskje synes at det kunne bli brukt enda mer tid.

Motsatt fordeling finner en for påstand 2 ”Medvirkning er på noen måter et spill for galleriet”.

Her finner man uenighet og høy spredning i case A, mens case B er mer enige internt og har lav spredning. I case A er operatøren mest enig i at det er et spill for galleriet, mens HMS-leder og prosjektleder er mest uenig i dette. I case B er det stor enighet om at de ikke er enige i påstanden, men HVO er mest enig, med en score på 3.

De mest interessante funnene fra påstandskjemaet vil bli drøftet videre under kapittel 5.

4.3 Kjennetegn ved casene

	<i>Case A</i>	<i>Case B</i>
<i>IK-HMS</i>	Integrert i datasystem Eksplisitt	Integrert i datasystem Implisitt
<i>Medvirkning</i>	Rett og plikt Viktig	Plikt Uviktig
<i>Læring</i>	Proaktive	Reaktive

Figur 4.2. Kjennetegn ved case A og B.

I figuren over er det forsøkt å sette resultatkapittelet inn i en oversikt. Resultatene er derfor en oppsummering av de typiske utsagn fra informantene og er kategorisert ut ifra temaer som er utledet fra oppgavens innledende problemstilling og som derfor også naturligvis er reflektert i både teoridelen og intervjuguiden. For å tydeliggjøre de likheter og forskjeller som eksisterer er casene blitt noe *karakterisert*, det vil si at kjennetegnene er noe overdrevet for å få frem de viktigste poengene. De ulike kjennetegnene vil bli drøftet videre i diskusjonskapittelet, og det vil der bli argumentert for hvorfor casene har blitt oppsummert på denne måten.

5 DISKUSJON

I dette kapittelet vil det søkes etter å dbesvare problemstillingen gjennom å belyse og drøfte de ulike kjennetegn ved casene i denne oppgaven. Målet er å få vise de måter å organisere forbedringsarbeidet på som er fremkommet gjennom empirien, slik tolkningen av påseplikten

åpner for. De teoretiske perspektiver som er valgt tidligere i oppgaven, nemlig HMS som en sosial konstruksjon, en arena for medvirkning og en arena for læring vil ligge til grunn for drøftingen gjennom de kjennetegn som er blitt synlige gjennom empirien jf. tabell 4.2.

5.1 Integrrert i datasystemene

Påseplikten i internkontrollforskriften § 5.1.-5.3 omhandler, som tidligere nevnt i kapittel 2.4.3., arbeidsgivers ansvar for tilgjengelighet til lover og regler, samt ansattes læring og medvirkning i forbedringsarbeidet. Det stilles krav i regelverket til at disse punktene utføres og følges, men på hvilken måte dette legges til rette for i praksis i de ulike virksomhetene finnes det ingen fasit på. Virksomhetene har frihet til å konstruere dette selv. Det er heller ikke dokumentasjonspliktig, så ingen kontrollerer i utgangspunktet at det gjøres, men det er ledelsen i organisasjonene sitt ansvar å sørge for at det på blir gjort.

En relativt gjennomgående observasjon var at flere av informantene ikke klarte å skille mellom internkontrollforskriftens dokumentasjonsplikt og påseplikt. Dette til tross for at det ved intervjustart ble tydelig informert om forskjellene. Tilbakemeldingene fra informantene var at internkontrollforskriftens krav tilsynelatende var integrert i sin helhet i begge firmaenes datasystemer. De fleste informantene ytret at de stolte svært godt på de interne systemene. Dette gjaldt i særlig grad case B, der det flere ganger ble gjentatt at det sannsynligvis var de gode systemene som gjorde at de hadde så få uønskede hendelser. En slik holdning der suksess er basert på fraværet av skader og resultater er i kapittel 2.4.4 vurdert av Ernest (1997) og Karlsen (2010) til å være en reaktiv handling. Ideelt sett er det anbefalt at ledelsens evaluering av HMS baseres på forbedring av IK-HMS-systemet i sin helhet, ikke bare fraværet av uønskede hendelser.

Slik det fremkom fra alle informantene, var alle lovverk, inkludert IK-HMS-forskriften inkorporert i datasystemene til begge selskapene. Dette kom særlig til uttrykk i oppgaver de måtte gjennomføre regelmessig. I case B ble det fortalt at en oppgave kunne bli fordelt på flere avdelinger eller flere ansatte, slik at en person kunne gjennomføre en helseoppgave, en annen tok seg av miljøoppgaven, mens sikkerhetsoppgaven ble kvalitetssikret av en tredje person. Fordelen med en slik organisering er kvalitetssikring på hvert område. Ulempen derimot er at en risikerer å miste oversikten og den røde tråden i dette arbeidet hvis det resulterer i at en mangler kompetanse til å se helheten.

Mangel på den røde tråden kan bekreftes gjennom en generell oppfatning fra begge casene om at jo lenger ned i organisasjonen en kommer, jo mindre oversikt og informasjon hadde informantene om det aktuelle temaet. Dette kan selvsagt forklares med informantenes egne interesser og utdanning, men det kan like gjerne skyldes manglende informasjon ned i

organisasjonen om hvordan regelverk og lignende faktisk blir tatt hånd av ledelsen i de ulike firmaene.

5.2 Eksplisitt versus implisitt

Begge firmaene i denne casestudien kunne vise til flotte, ryddige og eksplisitte handlingsplaner som er tråd med teori gjengitt i kapittel 2.4.5. De var svært detaljerte og inneholdt mange punkter. Det hadde nok fremstått som enda mer konstruktivt om begge firmaene hadde hatt noen færre punkter i handlingsplanen, da dette kunne virket ytterligere konkret. Derimot var handlingsplanene inndelt i flere ulike overskrifter og tema, noe som gir mulighet for litt en noe lengre plan.

Den største forskjellen er likevel at case A virket mer åpne om sine utfordringer, og kunne peke på flere forbedringsområder i handlingsplanen og gjennom de øvrige intervjuene. De snakket om utfordringene sine like naturlig som de snakket om de resultatene de var stolte av. Et eksempel på dette var sykefraværet som hadde vært høyt, men som de har arbeidet aktivt med å redusere i løpet av 2010. Dette er i tråd med at ydmykhet i forhold til at oppfølging og korreksjoner i oppsatte planer og målsettinger er det aller viktigste arbeidet med HMS, jf Karlsen, (2007).

Case B ble derimot oppfattet som mer implisitte. Med det menes at de ikke fremsto som like åpne og villige til å gi ut intern og skriftlig dokumentasjon. Dette kan komme av flere grunner, og en mulighet er at case A er mer åpne ettersom de er norske, mens case B som har internasjonale eiere vegrer seg i større grad for å dele sine svakheter i frykt for å tape ansikt. Det kan med andre ord være kulturelt betinget i forhold til å snakke åpent om sine svake sider, da dette også kan svekke konkurransekraft. Likevel ble de ansatte i case B spurt om de følte at firma var utenlands eller norsk, og det ble sagt at de følte at de var norske. På bakgrunn av dette vurderes nasjonalitet som noe usikkert når det kommer til å ha særlig innvirkning på dette punktet.

En annen forklaring kan være at case B ikke har så store utfordringer i HMS-arbeidet. Likevel er det større sannsynlighet for at de ulike casene ikke har det samme fokuset på å avdekke risikoer. Som det fremkom i kapittel 2.4.5 kan det skje at et firma lettere avfeier HMS-arbeidet med at ”det er ikke noe problem på vår arbeidsplass”. HMS-bevisstheten forblir dermed lav særlig på enkelte områder. En slik lav interesse vil kunne bli en nedadgående spiral, og etter hvert vil hendelsesrapporteringen synke og det vil kun bli mindre og mindre saker å jobbe med (Karlsen, 2007: 201). Denne antagelsen ble forøvrig delvis bekreftet gjennom intervjuet med hovedverneombudet i case B, da firmaet har gjennomgått en fusjon nylig og har hatt fokus på andre ting i denne perioden.

En siste årsak å vurdere er om case A er mer eksplisitt bevisste enn case B. Med dette menes at de har lettere for å ordlegge seg i en intervjusetting og i gjennom deres dokumenter, som igjen kan sette dem i et bedre lys. Likevel vurderes dette å være mindre sannsynlig ettersom det er benyttet flere ulike metoder og kilder for å komme frem til disse resultatene, jf kapittel 3.2.

5.3 Rett og plikt

Medvirkning kommer til uttrykk på forskjellige måter i de ulike casene. Slik det fremkommer gjennom intervjuene har case A fokus på at det er en rett, men også en plikt å delta i forbedringsarbeidet, slik det også er fastsatt i internkontrollforskriften og arbeidsmiljøloven. Deres HMS-rådgivere støtter organisasjonen, men de har også viderefordelt dette ansvaret nedover. Det betyr i praksis at de har små ”HMS-politi” i form av verneombud som plikter å rapportere oppover igjen. Dette er i tråd med de anbefalte forskriftene. De har også et hovedverneombud i en 100 prosent stilling, som er svært dedikert i den daglige driften. Dette kommer til uttrykk i blant annet seks AMU-møter i 2010, hvorav alle møtetidspunktene var fastsatt ved årets begynnelse. Dette er to flere møter enn det som en lovbestemt og gjengitt i teoridelen under punkt 2.5.2. Det kan diskuteres om det er nødvendig med så mange møter i året, men gjennom møtereferatene kommer det frem mange oppgaver som AMU-organet har tatt tak i og fått gjennomført. Dette fører en til den antagelse at virksomheten sannsynligvis har trent den avsatte tiden, for å få resultatene de kan vise til. Resultatet av arbeidet vises igjen i blant annet redusert sykefravær, og forbedret sikkerhetsutstyr som nye kabinkroker. En slik måte å arbeide på blir gjennom kapittel 2.4.4. vurdert som proaktivt ettersom møtene fremkommer å være godt planlagte og utviklende for både de ansatte og for bedriften.

Case B på sin side har en noe annerledes tilnærming til dette, og har gjennom informantene formidlet at de ikke ønsker å være politi overfor sine ansatte. Deres rådgivere fungerer kun som veiledere og som nevnt i punkt 4.2.2.2 gir de sine ansatte mulighet til ”å danse”, men de kan ikke tvinge dem. De ansatte plikter å ta ansvar for sin egen og andres sikkerhet. Deres hovedverneombud er ansatt i 100 prosent stilling som ingeniør, og rapporterer at han bruker ca 5-10 prosent av tiden sin på vernearbeidet. Om det hadde vært nødvendig med et hovedverneombud i en 100 prosent stilling, slik som i case A er derimot usikkert. Det finnes ingen fasit over hvor stor stillingsprosent et hovedverneombud bør ha. I henhold til Arbeidsmiljøloven § 6 kommer det hovedsaklig frem at en i samråd med arbeidsgiver skal bruke den tiden det tar på å gjennomføre de nødvendige oppgavene.

På bakgrunn av de funn som er gjort gjennom intervjurunden og gjennom dokumentanalysen kan det virke som om noen av arbeidsoppgavene er halvveis gjennomført i 2010. Dette uttrykkes gjennom at de ansattes møter har vært dårlig planlagte, med gjennomføring av tre av

de fire anbefalte AMU-møtene. Referater fra disse møtene er heller ikke å oppdrive, og det forklares med at den kommende fusjonen opptok mye tid i 2010. En tar derfor høyde for at det kan være tatt viktige beslutninger internt, men at det mangler dokumentasjon.

De videre planene for AMU-rådet i case B er foreløpig usikre. Gjennom intervjuene fremkommer det at de vil følge rutinene til det selskapet som er intervjuet i denne oppgaven, da dette tilsynelatende har vært mest oppegående på dette området av de to firmaene som nylig ble fusjonert. Beslutningen for AMU og medvirkningsarbeidet var fremdeles ikke var tatt da intervjuene ble foretatt i april/mai 2011, noe som kan gjøre en litt bekymret for medvirkningsarbeidet og resultatene også for 2011.

5.4 Viktig og uviktig medvirkning

Når det gjelder å få medvirke innenfor områder av betydning for den enkeltes arbeidsdag, er det også funnet noen forskjeller. Gjennom case A sine referater og intervjuer kommer det frem at størsteparten av de ansatte føler at de har mulighet til å påvirke sin egen arbeidsdag, slik anbefalt i kapittel 2.5. og NOU 2010:1. Dette kommer til uttrykk gjennom at ansatte har meldt inn saker om blant annet mer tilpasset verneutstyr eller arbeidsklær. Et prosjekt er nå i gang for å avdekke om noen yrkesgrupper kan ha fordeler av et annet arbeidsantrekk enn det som er standard. Videre har Synergy-systemet fanget opp flere mindre uhell og observasjoner ved en type kabinkroker som har vært benyttet. Disse skal i følge AMU-referatene byttes ut, slik at de får en ekstra barriere, som vil gi bedre sikkerhet. Hovedverneombudet la til at deres konkurrenter sannsynligvis vil fortsette med de gamle krokene, da dette er et krav case A har forelagt spesielt for produsenten. Om produsenten vil gjøre dette om til en ny standard gjenstår å se, men om det skjer kan case A ha kommet med et viktig bidrag til økt sikkerhet.

Vernetjenesten i case A er svært aktiv, og kan se ut til å dele syn med Sintefs HMS-undersøkelse fra 2001 (Torvatn og Molden) som viste at 46 prosent av de spurte verneombud (VO) og ledere var enige i at verneombudtittelen burde erstattes med HMS-ombud, som tar for seg både ytre og indre miljø. Dessuten var 70 prosent enige om at VO burde ha rett til å stanse arbeidet også ved skader på det ytre miljøet. Dette er en debatt som kan spores tilbake til NOU 1987:10 "Internkontroll i en samlet strategi for arbeidsmiljø og sikkerhet" eller muligens lenger tilbake, og det er interessant å oppdage at det ikke er skjedd noen vesentlige endringer i dette arbeidet siden 1997. Senest i NOU 2010:1 ble dette drøftet, da med stor uenighet internt i panelet. Denne delen av arbeidet vil være spennende å følge videre.

Videre fortalte HMS-leder, som tidligere nevnt, at de har hatt flere store medvirkningsprosjekter. Det siste var et så kalt "Turn-around"-prosjekt som skapte enormt engasjement blant de ansatte, hvor de kunne komme med alle mulige forslag til

forbedringstiltak i bedriften. Minuset med å fremme engasjement, slik HMS-lederen opplevde dette, var at det også blir vanskeligere å innfri alle ansatte sine forventninger. Hun følte at det ofte er de tingene en ikke får til å gjennomføre som blir lagt merke til, og ikke det en klarer å fullføre.

Case B på sin side har som tidligere nevnt ikke lyktes å fremskaffe alle de ønskelige dokumentene til å verifisere sitt arbeid. På grunn av dette må det tas høyde for at de antagelser som gjøres under drøftingen kan være noe feilaktige. Gjennom informantene har det blitt sagt at i deres type arbeid er det ikke så mye en kan være med å medvirke i. De arbeider derimot mye i team, og en får være med å utforme prosjekter i starten av et arbeid, og de ansatte får ukentlig delta i risikovurderinger i de prosjektene de deltar i. De har også opplyst at de har som mål å medvirke i forbedringsarbeidet på internasjonalt nivå. Det betyr at når det norske regelverket stammes inn og nye prosedyrer og lignende må oppdateres, vil dette gjøres gjeldende for hele organisasjonen på et internasjonalt nivå. Utover dette er det gitt få konkrete eksempler på hva de ansatte tas med i bestemmelsene av. Noen nevnte at en etter fusjonen har fått være med å bestemme i hvilket bygg de ønsker å arbeid i, og de har mulighet til å kontrollere sin egen arbeidsdag gjennom fleksitid og lignende. Større avgjørelser blir hovedsaklig tatt på ledelsesnivå, og videreinformert til de ansattes representanter på møter, gjennom indirekte deltakelse som nevnt under kapittel 2.5.1. Ettersom særlig AMU-møtene har vist seg å være noe ustrukturerte i den senere tid er det å anta at informasjon fra ledelsen også kan ha blitt noe begrenset. NOU (2010:1:152) kommenterer blant annet at omstillingsprosesser i mange tilfeller kan medføre viktige arbeidsmiljøutfordringer. AMU og HVO skal inkluderes i slike prosesser, men det er utvalgets erfaring at disse ofte kommer for sent inn i planleggingsprosessene og gjennomføringene. Dette ser ut til å kunne støtte de funn en har gjort i case B. Derimot var det ingen av informantene som har klaget på denne måten å organisere driften på, og prosjektleder kommenterte at han heller ikke opplevde at noen virket misfornøyd med denne organiseringen.

5.5 Systematisk versus tilfeldig

Karlsen (2001) har som tidligere beskrevet at myndighetene anbefaler å arbeide systematisk, og ikke ved skippertak. Case A har på bakgrunn av sitt fagområde hatt stadig fokus på oppdateringer av arbeidsmetoder og hjelpemidler. Dette spesielt med tanke på at de har en del innleid arbeidskraft fra utlandet. På grunn av dette har de fått i stand et godt system rundt kursing og opplæring, med fokus på tilpassing av opplæring på flere ulike språk. De har også fokus på videreutdanning og lignende i perioder med mindre arbeid hos enkelte ansatte. Når en har fokus på voksne som lærende individer, blir arbeidsplassen som læringsarena spesielt viktig. Faktisk vil arbeidsplassen være den arenaen der vi forventer at man lærer mest, innenfor et kunnskapssamfunn (Filstad, 2010:55).

Forskjellen mellom fokuset på dette i case A og B kan være at case A i større grad kommer inn under industrisektoren. Her har praktisk utdanning vært helt avgjørende for utførelsen av yrket, og for å hele tiden være oppdatert. Derimot vil kunnskapsbasert økonomi og globalisert konkurranse også forutsette kvalifiserte prestasjoner i case B, men deres kunnskap eldres kanskje ikke like fort. Det betyr at de også i større eller mindre grad må ha fokus på kontinuerlig læring, endringsvillighet og utvikling på arbeidsplassen. Som flere i case B uttrykte, kan de bli flinkere på å utnytte kunnskap, og sette erfaringer i et bedre system til fremtidig bruk. Dette er i tråd med ideen om voksenopplæring gjennom arbeidsplassen som arena, under kapittel 2.7.1. fra Illeris og Jarvis (2007).

En av informantene i case B kom også med et forslag til hvordan en kunne få bedre organisatorisk læring. Han foreslo at firmaet burde bruke litt mer tid på å få ansatte til å forstå hvorfor enkelte påbud innføres. På den måten vil en kanskje innse hvorfor en må gjøre ting på en bestemt måte, og at det ikke bare er nok en prosedyre som skaper uvilje. På denne måten gir informanten uttrykk for at firmaet har en del enkelkretslæring. Slik det oppfattes etterlyser han mer dobbelkretslæring der verdier og normer kan adopteres til den vanlige atferden. I forbindelse med dette ble det også oppfattet noe kongruens mellom ledelsen og de ansatte i case B. Dette fordi ledelsen snakket om at de ikke ville være ”politi” og at de ansatte skulle slippe å drive med “pleasing”. Dette står i motsetning til det som de ansatte på sin side har rapportert om. De opplevde et stort fokus på å “ta” de som for eksempel ikke holdt i rekkverket når de gikk i trappen. Dette er i tråd med teorikapittel 2.7.2 som omhandler motsetninger mellom bruksteorier hos de ansatte og den uttryktteorien som ofte skjer hos ledelsen. Målet bør være å redusere dette gapet, selv om det ofte vil være noe mer høytstående mål i ledelsen, enn det som oppleves som realistisk hos de ansatte.

5.6 Proaktiv versus reaktiv

Som nevnt under kapittel 2.4.4 kan en gi en organisasjon en HMS-diagnose. Gjennom å se på tabellen under samme kapittel er det mulig å skille de ulike casene inn under hver sin kategori. Det vil si at de ikke nødvendigvis kommer 100 prosent innenfor en kategori, men større andel av det ene i forhold til den andre. Noen av disse punktene er forsøkt drøftet tidligere i oppgaven der det har vært naturlig. Derimot vil det bli vist noen ytterligere eksempler i dette kapitlet, gjennom de punktene som er gjengitt i tabellen til Earnest (1977) i Karlson (2004:209).

Bakgrunnen for at case A er vurdert til å være mer proaktiv kommer av at ledelsen tilsynelatende evaluerer HMS basert på forbedring av IK-HMS-systemet. Det er lagt til rette for og det kreves at de ansatte engasjerer og organiserer seg slik at HMS-møter og lignende er planlagt og utviklende. Som en også har vært så vidt inne på tidligere er sikre metoder utviklet

etter risikoidentifikasjon, eksempelvis karabinkroken som nå skal skiftes ut, og som kan komme til å bli en ny standard.

De viktigste grunnene til at case B er vurdert som mer reaktive i sitt arbeid er allerede nevnt noe tidligere i drøftingen. En liten oppsummering kan likevel gis, slik at det kommer frem at denne vurderingen ikke bare er basert på noen få punkter. Det er oppfattet at den viktigst målingen på HMS-arbeidet er basert på systemets resultater, og at ledelsens evaluering av HMS er særlig basert på fraværet av skader. De ansattes møter er mindre planlagte, og gjennomførte, og opplæring innen HMS oppleves å bli gitt hovedsaklig på grunn av lovmessige krav. Dette kan medføre at en ikke gir mer opplæring enn det som er et minimum i regelverket. Det kan dreie seg om de såkalte 40-timerskursene om AML for verneombud, eller andre obligatoriske oppfriskningskurs, men ikke noen særlig innsats overfor de øvrige ansatte (Karlsen 2004: 211). Et av arbeidslivets fremtidsbilder peker i retning av at arbeidslivet vil kreve mer kompetanse, kunnskap og kreativitet av den enkelte arbeidstaker. Dette innebærer at humankapitalen må tillegges større vekt i HMS-ledelsen, både fordi den representerer den viktigste konkurransefaktoren for en virksomhet, men også fordi den kan komme til å bli utbyttet i større omfang enn tidligere. Alle yrkesutøvere vil ha behov for å bedre sine kognitive, emosjonelle og kreative prestasjoner, i følge Karlsen (2010:171). Dette betyr at ledelsen i firmaene bør sørge for at deres ansatte er i ”form” til å møte de kommende kravene fra myndighetene og andre samarbeidspartnere, gjennom å tillate seg å bevege seg utover minstekravene i lovgivningen.

I den reviderte utgaven av IK-HMS-forskriften som kom i 1997 skiftet fokus fra systemdokumentasjon til resultatdokumentasjon, skriver Karlsen (2010:171). Det betyr at det er hva du får til av forbedring, ikke hvordan du har gjort det, som er det sentrale. Derimot blir en slik måte å organisere arbeidet på vurdert av Earnest (1997) og Karlsen (2004) som en reaktiv måte å håndtere utfordringer på, slik som gjengitt i kapittel 2.4.4. Basert på flere trender i det norske arbeidslivet, blant annet dette punktet hevder Karlsen (2010:171) at forskriften for lengst er moden for en revisjon. Slik forskriften er i dag, kan kravene virke noe uklare, og det er kanskje forståelig at det kan være vanskelig for en bedrift å vite hvordan en best skal organisere forbedringsarbeidet sitt.

5.7 Sammenheng mellom empiri og påstandskjema

De funn som er drøftet over er hovedsaklig basert på informasjon gitt gjennom intervju og dokumentanalyse. Innledningsvis ble det gitt at påstandskjemaet skulle fungere som en form for verifisering av de funn som ble gjort gjennom intervjuene som er hovedmetoden i denne undersøkelsen.

Når det gjelder verdiene i påstandskjemaet svarer casene tilnærmet likt på 5 av 7 spørsmål. Derimot vil det bli trukket frem de mest interessante funnene fra påstandskjemaet her. Det vil si de to påstandene der en finner de tydeligste forskjellene mellom casene.

På påstand 1 ”Firmaet mitt bruker mye tid og ressurser på papirarbeid i forbindelse med IK-HMS og medvirkning”, finner man lav spredning i case A, og stor spredning i case B. Lav spredning i case A innebærer at informantene har svart mellom 5-8 på verdiene på dette spørsmålet. Dette indikerer at informantene er relativt enige i at det går med mye tid og ressurser i arbeidet med internkontroll og medvirkning fra ansatte. Dette er i samsvar med de funn gjort gjennom intervjuene og i dokumentanalysen, da det der fremkommer at det blant annet er mye møtevirksomhet i firmaet, som igjen genererer mye referater, men også synlige resultater.

At case B har større spredning innenfor verdiene som var på 3-7 på samme spørsmål, indikerer at informantene er noe mer uenige internt på dette spørsmålet. Likevel er verdiene vesentlig lavere enn case A, noe som også antyder at informantene er mer uenige i at firmaet bruker for mye tid og ressurser på medvirkningsarbeidet. Dette er også i tråd med de funn som er gjort tidligere i oppgaven, da informantene har antydnet at det ikke finnes så mye fokus på det de ansatte kan få være med å medvirke innenfor, noe som antyder at de synes det er for lite eller akkurat nok medvirkning.

Motsatt fordeling finner en for påstand 2 ”Medvirkning er på noen måter et spill for galleriet”. Her har case B lav spredning og lave score noe som antyder at informantene er uenige i at den medvirkningen de får delta i er et spill for galleriet. I case A finner en større spredning i verdiene mellom 0-7 noe som antyder at informantene er mer splittet i dette synet, og at noen mener at medvirkningsmulighetene føles mer som et spill for galleriet enn en reell mulighet. Dette bekreftes når en ser på informantenes svar. Representantene for ledelsen er uenig i påstanden, mens informantene som representerer de ansatte antyder at de ikke alltid føler at medvirkningen gir resultater.

Funnene som er gjort gjennom påstandskjemaet viser altså at informantene i case A har store medvirkningsmuligheter, men at ledelsen og de ansatte ser ut til å ha noe ulik oppfatning i om mulighetene er helt reelle. HMS-leder var inne på dette i kapittel 4.1.3 da hun refererte til blant annet et ”Turn-around”-prosjekt de nylig gjennomførte. Som hun forklarte klarer en ikke alltid å fullføre alle ansattes ønsker, men at en på ledelsesnivå kanskje synes det er en suksess når de klarer å gjennomføre seks av tolv forbedringsforslag som de ansatte kom med. Noen ønsker vil derfor ikke bli fullført i første omgang, noe som kan føre til at enkelte føler at de ikke er blitt sett eller hørt. Det er en utfordring å kommunisere dette ut til de ansatte, og noen forstår ikke at det er økonomiske prioriteringer som begrenser, og ikke uvilje.

Oppsummert vil det si at funnene som gjort gjennom påstandskjemaet bekrefter de funn som er gjort tidligere i oppgaven. Påstandskjemaet har gitt en mulighet til å la funnene få komme til uttrykk gjennom tallverdier som er lettere å sammenligne, slik at de fortolkede svarene bedre kan vurderes i riktig retning. Etter sammenligning med mellom de valgte metodene vurderer en de tidligere kjennetegn til å fremdeles ha en representativ verdi.

6 KONKLUSJON

Karlsen (2010) har hevdet at det kan synes som om Norge har verdens mest ambisiøse reformideologi når det kommer til helse-, miljø- og sikkerhetsfeltet. Hovedmålet er et bærekraftig arbeidsliv, en visjon som ennå ikke er nådd. Den norske modellen er basert på ideen om at virksomhetene selv skal utøve internkontroll. I tillegg skal norske bedrifter selv kvalitetssikre sitt interne forbedringsarbeid innen helse-, miljø- og sikkerhetsforhold (ibid). Oppsummert, kan man med andre ord si at inni internkontrollsystemet for helse, miljø og sikkerhet, eksisterer det en handlingsarena, bestående av det systematiske forbedringsarbeidet som hver enkelt virksomhet skal utøve. Det viser at internkontroll av HMS både er en sosialt konstruert organisasjonsoppskrift, et læringsprogram, og ikke minst en arena for demokratisk praksis (Karlsen 2009).

Forutsetningen for casestudien var at casene i stor grad var like, og hadde samme lovmessige utgangspunkt for både medvirkning og læring. At en ville komme over slike forskjeller som en har gjort, har vært lærerikt. Det viser at tolkningen av påseplikten integrere suksessen, og i hvilke grad det avsettes små fingeravtrykk eller store fotavtrykk på virksomhetenes forbedringsarbeid. Gjennom arbeidet med problemstillingen, har det vist seg at påseplikten åpner opp for det individuelle og unike i utførelsen av medvirkning og læring på arbeidsplassen. Dette bekrefter Karlsen (2010) sin påstand om at internkontrollforskriftens utforming gir rom for uendelige variasjoner. Gjennom intervjuene har det vist seg å være ganske forskjellige løsninger for å nå påsepliktens krav om å gi alle ansatte en mulighet til å involvere seg i driften, samt legge til rette for riktig og god nok opplæring. Det betyr at det ikke finnes noen fasit på rett og gal organisering av dette arbeidet. Derimot vil eventuell kritikk i denne oppgaven være basert på at det innenfor teorier om medvirkning og læring finnes mer og mindre anbefalte måter for å fremme dette arbeidet på. Basert på bedriftenes arbeid med påseplikten vil en videre i konklusjonen tillate seg å gi en HMS-diagnose på forbedringsarbeidet i de ulike casene.

Tolkningen av påseplikten har ført case A inn i en oppadgående spiral, med sterkere og sterkere HMS-fokus, og vurderes således som proaktive i sitt arbeid. Case B på sin side er i større grad vurdert til å være i en nedadgående spiral, med stadig svakere og svakere HMS-fokus. Dette

peker på at de viser en tendens til å være mer reaktive. Det skal sies at case B kanskje hadde kommet annerledes ut av en sammenligning med et annet firma. Denne antagelsen bygger på opplysninger i fra Fafo-rapporten til Andersen et.al (2009) som kunne melde om at flere firmaer i Norge enda ikke fyller lovens krav om internkontrollsystem på flere områder. I sammenligning med case A blir derfor case B muligens satt i et dårligere lys enn en ville blitt sammenlignet med andre virksomheter. En må også ta høyde for at tilstanden i case B også kan være midlertidig på grunn av fusjonen de har vært en del av. Likevel er det et fremtredende trekk ved norske virksomheter i dag at det stadig oftere skjer små og større endringer, så dette er ikke noe som kun særpreger case B.

6.1 Andre betraktninger og videre utfordringer

En betraktning drar lett med seg en annen, og i dette avsnittet vil det bli vist til andre interessante spørsmål og synspunkter som har dukket opp gjennom arbeidet med oppgaven, gjennom informantene eller på annet vis. Andre spørsmål som kunne vært interessante å se nærmere på er:

6.1.1 Arbeidsinnvandring

Et av punktene som ble trukket frem av begge firma var blant annet dette med arbeidsinnvandring. Det ble etterlyst større bevissthet blant myndighetene om de utfordringer arbeidsinnvandring gir norske arbeidsgiverne, i tillegg til etterlengtet arbeidskraft. Case B opplyste at de var usikre på hvor mye som egentlig kreves av de som selskap i forhold til å tilrettelegge, men også til å stille krav til utenlandske ansatte når det kommer til språkkurs og lignende. Case A på sin side har organisert det praktiske arbeidet i forhold til forskjellige nasjoner, gjennom oversettelser av rutiner, prosedyrer og opplæring. De etterlyste derimot en større bevissthet rundt at utlendinger ikke er kjent med våre regler og normer, og de forventninger som stilles i gjennom vår kultur. Ofte blir det mye fokus på hvilke rettigheter en har som arbeidstaker, ikke nødvendigvis på hvilke krav som også stilles eller forventes fra arbeidsgiver eller samfunnet forøvrig. De samme utfordringene er også nevnt i forhold til de yngre generasjoner hvor det tilsynelatende er lav bevissthet rundt blant annet medvirkning. Dette er i tråd med de funn som NOU (2010:1: 165) også påpekte på, nemlig at Norge står overfor store utfordringer knyttet til å skaffe nok arbeidskraft. Utvalget mener at det er behov for å øke bevisstheten om bruken av ordningene og betydningen av dem. Et av deres forslag er økt fokus på opplæring i skolen, slik at særlig de unge utrustes med den nødvendige kunnskap om arbeidslivets spilleregler, selv før de blir en del av det. En problemstilling relatert til dette kunne vært veldig interessant å studert nærmere.

6.1.2 For lave ambisjoner

Karlsen (2010) som nevnt innledningsvis i kapittel 2.4. hevdet at ulikheter i organiseringen av påseplikten i internkontrollarbeidet ikke trenger i å være noe negativt. Han påpekte også at det viktigste siktemålet er at alle virksomheter kommer i gang med systematisk forbedring av HMS- tilstanden, ikke at alle skal gjøre det på samme måte. Dette er et klart poeng i å oppmuntre virksomheter til å ta grep og komme igang. Derimot kan en undres over om dette er nok i 2011, snart 20 år etter at IK-HMS-forskriften trådte i kraft? Noen av informantene tok frem spørsmål om myndighetene er synlige nok i sitt kontrollarbeid og revisjoner.

I denne forbindelse blir det derfor naturlig å spørre om hvorvidt myndighetene har lært noe gjennom de siste 20 årene, som kunne forbedret forskriften ytterligere? Kan det skyldes at slik arbeidet er organisert i dag er det vanskelig å lokalisere noen beste praksis i dette arbeidet ettersom myndighetene ikke vil ha ansvaret med å følge dette opp? Ettersom påseplikten håndheves i hvert enkelt firma, og ikke må dokumenteres kan det undres om læringssirkelen ikke inkluderer myndighetene? Å bedrive dobbelkretslæring, hvor man stiller spørsmålsteget ved egne normer og verdier, er her av sentral betydning. At flere ytre faktorer som forskningsprosjekter og NOUer også har pekt på at ordningen bør utvikles, uten at noe tilsynelatende er gjort, fører til spørsmål om myndighetene har fulgt godt nok opp?

6.1.3 Behov for oppgradering

Gjennom nyere forskning og teori på området kommer det frem at HMS-begrepet og dens lovgivning står overfor store utfordringer i tiden fremover. IK-HMS-forskriften er ikke videreutviklet siden 1997, og trenger sårt en oppgradering for å ikke tape kontakt med endringene, debattene og behovene i det moderne produksjonslivet (Karlsen, 2010: 169) Opprinnelig presenterte forskriften det mest ambisiøse forsøk på å stake ut en vei til et bærekraftig produksjonsliv. Nå kan den få sin status og legitimitet svekket fordi den anses som gammeldags og ute av takt med samfunnsutviklingen (ibid). Dette kommer til syne i case A som er ivrige etter å gå fra verneombud til HMS-ombud, da de mener at dette kan gi store utviklingsmuligheter.

Et mulig forslag til utfordringen over kan være å gi incentiver til de virksomheter som ønsker å bidra til å utvikle en beste praksis, gjennom å vise til sitt bevisste forbedringsarbeid i organisasjonen. Et slikt bidrag kan føre til at firmaer kan opparbeide seg et godt omdømme, som igjen kan gi dem konkurransefortrinn. På myndighetene sin side kan en få hjelp til å få satt gode fremgangsmåter i et bedre system, som igjen kan hjelpe de andre firmaene i Norge som tydeligvis trenger et spark bak, som pekt på i undersøkelsen til Andersen et al (2009).

7 REFERANSER

- Andersen et al (2009) Systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter. Status og utfordringer 2009. Fafo-rapport 2009:51.
- Argyris, C. and D. A. Schön (1996). Organizational learning II: theory, method, and practice. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Aarsland, M. K. (2002). Reaktive og proaktive HMS-indikatorer: hva skaper et godt sikkerhetsnivå i en offshorebedrift? Stavanger
- Balvig, F. (1977). Organisationsudvikling. København, Nyt nordisk forlag, Arnold Busk.
- Blaikie, N. (2000). Designing social research: the logic of anticipation. Cambridge, Polity Press.
- Blaikie, N. (2010). Designing social research: the logic of anticipation. Cambridge, Polity Press.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007) Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahl, R. A. (1957). "The Concept of Power." Behavioral Science 2:3(General Systems science Foundation).
- Delanty, G. (2005) Social science: philosophical and methodological foundations. Maidenhead: Open University Press.
- Earnest, R.E. (1997). Characteristics of Proactive and Reactive Safety Systems., Professional Safety.
- Engelstad, F. (2003). Makt og demokrati i arbeidslivet. Oslo, Gyldendal akademisk. 4. oppl. 2007
- Filstad, C. (2010). Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse. Bergen, Fagbokforl.
- Flood, R.L og N.R.A. Romm (1996) Diversity Management triple Loop Learning. New York: John Wiley og Sons, inc.
- Ghuri, P.N. og Grønhaug, K. (2002) Research methods in business studies: a practical guide. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Internkontroll. Forskrift med veiledning (1992) Oslo: Kommunaldepartementet.
- Internkontrollforskriften (1997) Systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter. Forskrift av 06.12.1996 nr. 544. Oslo: Kommunal- og arbeidsdepartementet.

- Jacobsen, D.I. (2000) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2004) Organisasjonsendringer og Endringsledelse. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget. ? I.K Illeris. Læringsteorier. 6 aktuelle forståelser .learning Lab Denmark: RoskildeUniversitetsforlag
- Jarvis, P.J et al. (2003) The Theory and Practice of Learning. London: Kogan Page.
- Jarvis, P. (2007) At blive en person i samfundet- hvordan bliver man sig selv
- Jørgensen, M.W. og Phillips, L. (1999) Diskursanalyse som teori og metode. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag Samfundslitteratur.
- Karlsen, J. E. (1990). Pegasus og sigarkassen: myter og symbolsk ledelse i oljevirksomheten. Oslo, Rådet for samfunnsvitenskapelig forskning i NAVF : Universitetsforlaget.
- Karlsen, J.E. (2001) Metoder for HMS-regulering. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Karlsen, J. E. (2004) Ledelse av Helse, miljø og sikkerhet. Oslo: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. E. (2010). Systematisk HMS-arbeid: ledelse for organisatorisk bærekraft. Kristiansand, Høyskoleforl.
- Kringen, J., Greni, R.C., Nordvik, J.F. og Strøm, M. (1999) Helt, stykkevis og delt? Lov- og forvaltningsstruktur på helse-, miljø- og sikkerhetsområdet. Statskonsult rapport 1999:2.
- Kvale, S., S. Brinkmann, et al. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal akademisk
- Lindøe, P.H. (1992) Internkontroll: krysspess mellom byråkratisk kontroll og aktiv medvirkning. Trondheim: Norges tekniske høgskole, Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag.
- LOV 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) Arbeidsdepartementet.
- Mordal T.L (1989) Som man spør får man svar. Arbeid med servey-undersøkelser. Tano A.S.
- NOU 1987:10 Internkontroll i en samlet strategi for arbeidsmiljø og sikkerhet. Oslo: Kommunal- og arbeidsdepartementet.
- NOU 2010:1. Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. N. Arbeidsdepartementet: 203.
- Vedelden, N. (2010). HMS-begrepets opphav og utvikling: en diskursanalyse av helse-, miljø og sikkerhetstermen. Stavanger, N. Vedelden: 110 s.

Wadel, C. og Wadel C.C. (2007) Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Weber, Max (1947) The Theory of Social and Economic Organization, translated by A M Henderson and Talcott Parsons The Free Press and the Falcon's Bring Press

Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods. Los Angeles, Sage.

Relevante nettsider:

www.arbeidstilsynet.no

www.lovdata.no

www.nav.no

8 VEDLEGG

8.1 Påstandsskjema

	Helt uenig										Helt enig
<i>Firmaet mitt bruker mye tid og ressurser på papirarbeid i forbindelse med IK-HMS og medvirkning.</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Medvirkning er på noen måter et spill for galleriet.</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>IK-HMS burde kun være et ledelsesinstrument, det vil si uten særlig grad av medvirkning fra ansatte.</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>HMS er et stort og til tider uklart begrep.</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Jeg opplever forskjellig vektlegging av de ulike fokusområdene i begrepet HMS.</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>HMS erfaringer fra jobben kan overføres til privatlivet.</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Medvirkning er nødvendig for læring.</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8.2 Intervjuguide

- Presentasjon av meg
- Presentasjon av undersøkelsen
- Tidsperioden jeg er mest interessert i er nåtid og 2010.
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
- I løpet av samtalen vil jeg stille spørsmål rundt følgende temaer:
 - IK= kvalitetssikring av HMS
 - Ansattes medbestemmelse
 - Læring
- Intervjuets form
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i maks. 60 minutter
- Anonymitet
 - Om ønskelig kan organisasjon og person anonymiseres i oppgaven.

Bakgrunnsspørsmål

Din stillingsbetegnelse?

Hvor lenge har du jobbet i dette firmaet?

Hva er dine oppgaver i relasjon til de ansatte?

HMS (IK-HMS)

- 1) Er Internkontrollforskriften tilgjengelig for deg? I hvilken form?
- 2) Igangsette: hvem har ansvaret for å ta initiativ og kartlegge IK-HMS prosjekter hos dere?
(se etter klare ansvarsforhold og handlingsplaner)
- 3) Prioritere: Hva har dere hovedfokus på ved fastsetting av HMS-målene? (samarbeid mellom avdelinger, eller noen områder som blir ansett som mindre viktige?)
- 4) Følge opp: På hvilken måte holder dere oversikt over IK- tiltak og følger dette opp?
Hvem har ansvaret? (handlingsplaner)
- 5) Kan du nevne et eksempel på en potensiell "krisesituasjon" som har vært unngått eller tatt tak i tidlig pga gode IK- rutiner?

Medvirkning (slik den er beskrevet i AML og IK- forskriften)

- 1) Hva synes du er mest utfordrende i forbindelse med at ansatte har lovbestemt rett og plikt til å medvirke i arbeidet som gjøres?
- 2) På hvilken måte kommer ansattes medvirkning til uttrykk hos dere?
- 3) Opplever dere at de ansatte får muligheter til å delta, men ikke gjør det?
 - På hvilken måte?
 - Eks. Vanskelig å få ansatte til å fylle verv?
 - Hva gjør dere da?
- 4) Hvordan tror du at deres ansatte vil beskrive mulighetene for medvirkning?
- 5) Rutiner som fungerer godt? Noe dere er spesielt stolte av?
 - Hvilke utfordringer ser du/ dere at dere har fremover i medvirkningsarbeidet?
- 6) På hvilken måte er de ansatte med på å korrigere HMS- avvik?
- 7) Anser du HMS og medvirkning som en utgiftspost eller som en investering?
- 8) Tror du at fokuset på medvirkning blant ansatte kan være forskjellige i ulike bedrifter, basert på hvilken nasjon som har størst eierskap? På hvilken måte kommer dette til uttrykk hos dere?

Læring (opplæring og forbedring).

- 1) Hvordan er holdningene til opplæring og kompetanseheving relatert til HMS i selskapet?
- 2) Hvilken type opplæring innen IK får nye ansatte når de begynner hos dere?
 - Eks: får verneombudene alltid 40 timers kurs i HMS?
 - På hvilken måte legger dere til rette for IK- opplæring? (møte/ samling/ intranett osv?)
- 3) Tror du på bruk av incentiver? Evt. hvilke incentiver tror du må settes inn for å sikre langvarig læring hos de ansatte? (noe dere har opplevd som mer effektivt?)
- 4) I hvilken grad tror du tidspress/økonomi kan gå på bekostning av nødvendig HMS opplæring?
- 5) Hvordan tror du man best mulig kan oppnå organisatorisk læring?