



Masteroppgave i Samfunnssikkerhet
Vår 2012

A-standard handlingsmønster: hva fremmer og hemmer
sikkerhet?

Britt Lise Nymark

Masteroppgaven er innlevert som del av
Masterstudiet i Samfunnssikkerhet ved
Universitetet i Stavanger

- i samarbeid med Statoil, Brage

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
SAMFUNNSSIKKERHET

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vårsemesteret 2012

FORFATTER: Britt Lise Nymark

VEILEDER: Førsteamanuensis Bjørn Ivar Kruke, UiS

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

A-standard handlingsmønster: hva fremmer og hemmer sikkerhet?

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhet, kultur, organisasjonskultur, sikkerhetskultur, rapporterende kultur,
rettferdig kultur, fleksibel kultur, lærende kultur, handlingsmønster

SIDETALL: 93 (vedlegg kommer i tillegg)

STAVANGER 15. juni 2012
DATO/ÅR

FORORD

Masterstudiet i samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger er med denne oppgaven avsluttet. Det har vært to interessante, hektiske, utfordrende og spennende år! Gjennom studietiden har jeg på ulikt vis fått god hjelp og støtte av flere, og jeg vil gjerne rette en takk til hver enkelt.

Først og fremst vil jeg takke førsteamanuensis Bjørn Ivar Kruke, min veileder ved UiS. Tusen hjertelig takk for dine innspill, råd og for ditt engasjement. Med din tilgjengelighet, ydmykhet og evne til å formidle konstruktiv kritikk la du gode rammer for motiverende veiledning og diskusjon.

Jeg takker også Statoil Brage for samarbeid og medvirkning. En særlig takk rettes til Hilde M. Vestheim, Jim Lennert Kvamme og Rune Værnes, samt de ansatte tilknyttet operasjonsgruppen i Brage. Tusen takk til alle informanter, både offshore og på land – uten deres deltakelse hadde ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre.

Kjære studievenner, jeg ønsker også å takke dere. Vi har hatt et fantastisk samhold og en fin mentalitet gjennom studietiden. Læring på tvers, støtte, råd, involvering og deltakelse er ord som passer til å oppsummere de siste årene. Mang en latter og kaffekopp har det blitt – og jeg gleder meg til å gratulere dere og feire når den tid kommer!

Bjørg og Harald, mine kjære svigerforeldre, tusen takk for deres raushet. All pendling og deltakelse på forelesninger og prosjektarbeid hadde ikke vært mulig uten deres velvilje og hjelp. Takk for at dere har vært (og er) så gode og trygge besteforeldre for Magnus.

Takk til dere besteforeldre i Trøndelag også! Deres tålmodighet, støtte og hjelp under hektiske eksamensperioder har vært uvurderlig.

Kjære Aud Solveig og Magne. Dere tok i mot meg med vennlighet og hjerterom. I de to siste årene har dere hatt en "attpåklatt" inn og ut av huset. Tusen takk for godt selskap,

for mang en kaffekopp med noe til, for deilige middager... Trivselen har vært stor og jeg er så takknemlig!

Sist, men ikke minst, vil jeg takke familie og venner i Bergen og Trøndelag. Takk for støtte og gode samtaler. Jeg ser fram til å være mer sammen med dere igjen! Bente – tusen takk for at du hjalp meg med korrekturlesing!

Trond – tusen takk for velvilje, tålmodighet og ekstrainsats. Dette har vært viktig for meg – og det har du vist stor forståelse for. Jeg er takknemlig for at du har lagt forholdene til rette under studietiden og er stolt over måten du ”har styrt skuta” hjemme på.

Kjære, gode Magnus – nå er mamma ferdig med å fly til skolen. Du har ventet så tålmodig og sååå lenge!

Bergen, juni 2012

Britt Lise Nymark

SAMMENDRAG

Masteroppgaven er utført som del av samfunnssikkerhetsstudiet ved Universitetet i Stavanger. Studien er gjennomført i samarbeid med Statoil og installasjonen Brage. Førsteamanuensis Bjørn Ivar Kruke ved Universitetet i Stavanger har vært veileder under studien.

A-standard handlingsmønster er en del av arbeidspraksismodellen "Etterlevelse i praksis." Modellen har sitt utspring fra Norsk Hydro og har vært i kontinuerlig utvikling i tidligere StatoilHydro og Statoil. Handlingsmønsteret består av seks ulike trinn som omhandler planlegging, gjennomføring, evaluering og læring av en gitt operasjon.

Oppgaven setter fokus på stadig like aktuelle og diskuterte tema innen petroleumsvirksomheten i Norge og internasjonalt: sikkerhet og sikkerhetskultur. Oppgaven er en kvalitativ studie, der formålet er å beskrive og analysere A-standard sitt bidrag til sikkerhet i Statoil Brage. Gjennom teorianvendelse søker studien å identifisere og beskrive forhold ved A-standard og Statoil Brage som fremmer eller hemmer sikkerhet.

Empirigrunnlaget fra studien består av 15 individuelle dybdeintervju med ansatte i Statoil Brage, skriftlige kilder, samtaler og observasjon, både offshore og i Brages landbaserte organisasjon. I oppgaven benyttes teori om sikkerhet, kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur, og det legges særlig vekt på Reason (1997) sin forståelse av sikkerhetskultur. Dette for å undersøke hvilke elementer av sikkerhetskultur som kan identifiseres i den praktiske bruken av handlingsmønsteret, samt i organisatoriske komponenter som inngår i eller er i grensesnitt med handlingsmønsteret.

Resultatene fra studien viser at det er flere faktorer ved A-standard handlingsmønster og den organisatoriske konteksten som påvirker sikkerheten i Statoil Brage. Funnene peker på mangler, utfordringer og styrker knyttet til interaksjonen og samhandlingen mellom de ansatte og organisasjonen. Mangelfull spredning av informasjon, særlig

knyttet til vertikale kommunikasjonskanaler, samt utilfredsstillende systemer for læring og rapportering kan føre til at organisasjonens sikkerhet og robusthet svekkes. A-standard skaper imidlertid et naturlig og legitimt rom for de ansatte til å overvåke, kontrollere og korrigere hverandres arbeidspraksis. Studien avdekker at det er en rettferdig kultur i Statoil Brage, noe som har en positiv innvirkning på sikkerheten.

Resultatene viser at A-standard bidrar til å skape fleksibilitet i utførelsen av arbeidet gjennom samhandling, individuell og kollektiv aktpågivenhet og mental tilstedeværelse. Elementer av fleksibilitet og organisatorisk redundans kan identifiseres i handlingsmønsterets struktur, men kun delvis i kulturen.

Studien anskueliggjør handlingsmønsterets potensial for læring. Resultatene viser at A-standard bidrar til læring hos den enkelte ansatt og innad i arbeidslagene. Når det gjelder organisatorisk læring avdekker imidlertid studien at lite brukervennlige systemer for læring og utilstrekkelig informasjonsflyt hemmer læring og forbedring, samt handlingsmønsterets bidrag til sikkerhet i Statoil Brage.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
FIGURER	IX
TABELLER	IX
VEDLEGG	IX
1 INNLEDNING	1
1.1 OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	3
1.2 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	4
1.3 RELEVANT FORSKNING	5
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING OG INNHOLD	6
2 KONTEKST	7
2.1 STATOIL	7
2.2 BRAGE	8
2.3 BIS INDUSTRIER	10
3 TEORI	11
3.1 SIKKERHET	11
3.2 KULTUR OG ORGANISASJONSKULTUR	13
3.2.1 KULTURBEGREPET	13
3.2.2 ORGANISASJONSKULTUR	14
3.3 SIKKERHETSKULTUR	16
3.4 HVA ER EN "GOD" SIKKERHETSKULTUR?	19
3.4.1 INFORMERT KULTUR	20
3.4.1.1 EN RAPPORTERENDE KULTUR	21
3.4.1.2 EN RETTFERDIG KULTUR	22
3.4.1.3 EN FLEKSIBEL KULTUR	23
3.4.1.4 EN LÆRENDE KULTUR	24
3.5 OPPSUMMERING AV TEORI	24
4 METODE	26
4.1 FORSKNINGSDESIGN	26
4.2 FORSKNINGSSTRATEGI	28
4.3 FORSKNINGSPROSESSEN	28
4.4 DATAINNSAMLING	31
4.4.1 INTERVJUGUIDEN OG INTERVJUENE	31
4.4.2 DOKUMENTANALYSE	33
4.4.3 OBSERVASJON	33
4.5 INFORMANTER	35
4.6 DATABEHANDLING OG ANALYSE	37
4.7 RELIABILITET OG VALIDITET	38
4.7.1 RELIABILITET	38

4.7.2 VALIDITET	41
4.8 METODISKE STYRKER OG SVAKHETER	43
4.9 ETISKE REFLEKSJONER	44
5 RESULTATER	46
<hr/>	
5.1 A-STANDARD – BAKGRUNN OG HENSIKT	46
5.2 A-STANDARD - STRUKTUR	46
5.2.1 HANDLINGSMØNSTERETS SEKS STEG	48
5.3 A-STANDARD – I PRAKSIS	50
5.4 RAPPORTERENDE OG RETTFERDIG KULTUR	57
5.4.1 RAPPORTERENDE KULTUR	57
5.4.2 RETTFERDIG KULTUR	60
5.5 FLEKSIBEL KULTUR	63
5.6 LÆRENDE KULTUR	67
5.7 OPPSUMMERING AV EMPIRI	70
6 DRØFTING	72
<hr/>	
6.1 RAPPORTERENDE KULTUR	72
6.2 RETTFERDIG KULTUR	75
6.3 FLEKSIBEL KULTUR	78
6.4 LÆRENDE KULTUR	82
6.5 OPPSUMMERING	84
7 KONKLUSJONER	86
<hr/>	
LITTERATUR	89
<hr/>	
VEDLEGG	94
<hr/>	

FIGURER

- Figur 1: Etterlevelse i praksis
- Figur 2: Bilde av plattformen Brage
- Figur 3: Kart som viser Brage sin plassering i Nordsjøen
- Figur 4: Organisasjonsstruktur, Brage offshore
- Figur 5: Komponentene i en informert kultur

TABELLER

- Tabell 1: Fremstilling av forskningsprosessen
- Tabell 2: Oversikt over informantene

VEDLEGG

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene
- Vedlegg 3: Den lille A-standardboken

1 INNLEDNING

St.meld. nr. 12 (2005-2006) peker på at petroleumsvirksomheten er landets største næring og at den i mange tiår vil være en av de viktigste bidragsyttere til verdiskaping, vekst og velferd i Norge (St. meld. nr. 12 (2005-2006)). Petroleumsindustrien holder et høyt nivå på helse, miljø og sikkerhet, men regjeringen peker likevel på at den har et potensial for å kunne medføre ”betydelige negative konsekvenser og kostnader både av menneskelig og sosial, miljømessig og økonomisk karakter” (s. 6). Dette viser også hendelser som havariet på boligplattformen Alexander L. Kielland i 1980 (Rausand og Utne, 2009), samt 261 omkomne i arbeidsulykker på norsk sokkel i perioden 1967-2008 (Store Norske Leksikon, 2011c). Av nyere tid er de ukontrollerte gassutblåsningene på Snorre A i 2004 (Petroleumstilsynet, 2005), på Gullfaks B (Petroleumstilsynet, 2011b) og Gullfaks C (Petroleumstilsynet, 2011a) i 2010 og katastrofen i Mexicogolfen¹ (Store Norske Leksikon, 2011b) samme år tydelige eksempler på dette.

På slutten av 1990-tallet påpekte flere fagforeninger at sikkerhetssituasjonen i norsk petroleumsvirksomhet var i ferd med å forverre seg, noe som ble avvist av industriens ledere. Oljeselskapene var ikke villig til å akseptere det negative bildet som ble tegnet av fagforeningene. Til tross for alvorlige enkelthendelser (SINTEF, 2002a) argumenterte de for at sikkerheten aldri hadde vært bedre på norsk sokkel. Dette synet ble utfordret av to uavhengige rapporter som ble publisert i 1999 (Ryggvik, 1999; Vinnem, 1999), og etter hvert også av Oljedirektoratet og den politiske ledelsen i Kommunal- og regionaldepartementet. Oppslag i media omhandlet blant annet uttalelser om sterkt kritiske fagforeningsledere og representanter fra Oljedirektoratet (SINTEF, 2002a). Gjennom sommeren og høsten fikk risikonivået i norsk oljevirksomhet for alvor offentlig oppmerksomhet. Kritikken ble fulgt opp av pålegg der næringen ble bedt om å innføre tiltak for å redusere risikonivået. Myndighetenes sterke påpekninger kombinert med en rekke nedstenginger og nestenulykker førte til at selskapenes ledelse også endret oppfatning (ibid.).

¹ Jeg refererer her til utblåsningsulykken på innretningen Deepwater Horizon på Macondo-feltet i Mexicogulfen.

Dødsulykken på Oseberg Øst julaften i år 2000 ble den enkelthendelse som for alvor førte til en erkjennelse av at man stod overfor alvorlige utfordringer angående risikonivået i oljevirkosomheten. Tidligere Norsk Hydro var ett av de selskapene som hadde fått mest negativ oppmerksomhet i forbindelse med kritikken mot oljeselskapene. Like etter ulykken avdekket Oljedirektoratet flere alvorlige forhold ved Norsk Hydro sitt operatørskap på Osebergfeltet (SINTEF, 2002a:14).

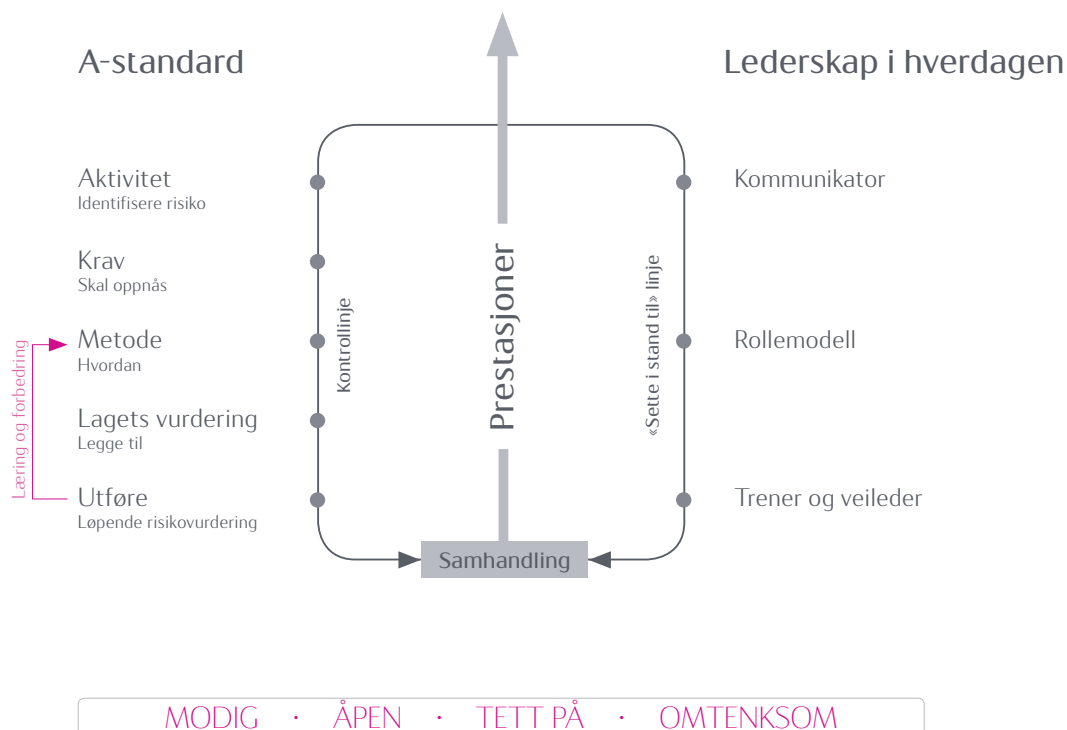
I en samtale med en prosjektleder i Statoil, opplyste han at situasjonen beskrevet ovenfor blant annet resulterte i tidligere Norsk Hydros utvikling av arbeidspraksismodellen som nå, over 10 år senere, bærer navnet "Etterlevelse og Lederskap." Etterlevelse og lederskapsmodellen er en styringsmodell for hvordan man i Statoil, på verdensbasis, skal lede og styre for å oppnå best mulig resultat. Modellen vokste fram i tidligere Norsk Hydro, men ble inkludert i Statoilboken² (Statoil, 2012d) for første gang ved siste revisjon i 2011. Modellen, som beskriver en måte å jobbe på, kan dermed regnes som et styrende dokument, eller en styringsmodell, for organisasjonen som helhet. Prosjektlederen opplyste at modellen vurderes i forhold til å bli en OLF (Oljeindustriens Landsforening) retningslinje³.

Statoil Utvikling og Produksjon Norge (UPN) er ett av sju forretningsområder i Statoil. Statoil UPN har over lang tid hatt sin egen Etterlevelse og Lederskapsmodell. Innholdsmessig er den lik Etterlevelse og lederskapsmodellen i Statoilboken, men er tegnet noe annerledes og kalles "Etterlevelse i praksis" (Statoil, 2010a), se figur 1. Installasjonen Brage er organisert under Statoil UPN og det er derfor modellen i figur 1 som er utgangspunkt for denne studien.

² Statoilboken er Statoils øverste styrende dokument og fastsetter en felles ramme for hvordan virksomheten skal ledes og drives.

³ En OLF retningslinje inneholder råd og anbefalinger til hvordan selskapene i olje- og gassindustrien kan håndtere ulike problemstillinger på beste mulige måte. De har ingen rettslig status, men er langt på vei styrende for de valg som skal tas. Operatørens implementering av OLFs retningslinjer vil i noen sammenhenger innebære at anbefalinger i en OLF retningslinje i praksis blir krav til industrien (Oljeindustriens Landsforening, 2012a).

Etterlevelse i praksis



Figur 1, Etterlevelse i praksis, Den lille A-standard boken (Statoil, 2010a:8).

Modellen i figur 1 består blant annet av et handlingsmønster med seks steg som beskriver hvordan de ansatte skal planlegge, utføre og evaluere sine arbeidsoppgaver. Handlingsmønsteret heter A-standard, og vil bli mer fyldig beskrevet i empirikapittelet ved hjelp av "Den lille A-standardboken" (Statoil, 2010a), som er vedlagt som vedlegg 3 i oppgaven.⁴ Avgrensninger relatert til modellen blir nærmere omhandlet under pkt. 1.2.

1.1 OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Rammeforskriften (2010) om helse, miljø og sikkerhet for petroleumsvirksomheten krever at "en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet" (§ 15). Forskriftsparagrafen er å regne som et

⁴ En engelsk elektronisk versjon av "Den lille A-standardboken" finnes også på følgende URL: <http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/security/ComplianceAndLeadership/Downloads/A-standard%20english.pdf>

grunnleggende krav til helse, miljø, sikkerhet og sikkerhetskultur.

Ut av paragrafen leser man at lovgiver knytter sikkerhetskultur og sikkerhet sammen. Det er også min hensikt med studien; å anvende en *modell* for sikkerhetsstyring for så å knytte modellen opp mot teori om sikkerhetskultur. I dette ligger det en antakelse om at sikkerhetskulturen påvirkes av ulike rammebetingelser og at disse påvirker den enkeltes holdninger og sikkerhetsatferd, som igjen påvirker faktisk sikkerhet.

Formålet med masteroppgaven er å drøfte A-standard sitt bidrag til sikkerhet på Statoil Brage. Dette vil gjøres ved å ta utgangspunkt i A-standard handlingsmønster og betrakte det i lys av teoretiske perspektiv. Jeg vil undersøke hvilke elementer av sikkerhetskultur som kan identifiseres i den praktiske bruken av handlingsmønsteret, og da med særlig vekt på Reason (1997) sin forståelse av sikkerhetskultur. Jeg søker også å identifisere karakteristiske elementer i organisasjonens interne miljø, for videre å sammenligne funnene med normative sikkerhetsaspekter.

Problemstillingen er som følger:

Hvordan kan A-standard bidra til sikkerhet på Statoil Brage?

1.2 AVGRENSNING AV OPPGAVEN

I masteroppgaven vil jeg se på sikkerhetskultur som et verktøy for å skape sikkerhet og videre hvordan A-standard kan bidra til å skape sikkerhet på Statoil Brage. Dette vil jeg gjøre gjennom å anvende Reason (1997) sin operasjonalisering av sikkerhetskultur, men også trekke på andre forfattere sine teoribidrag som jeg anser som komplementære til teorien jeg har valgt som bakteppe.

Jeg velger å gjøre venstresiden av modellen vist i figur 1 til gjenstand for min studie. Fokuset er på handlingsmønsteret A-standard, jfr. modellens venstre side. Jeg utelater dermed "Lederskap i hverdagen" og Statoil sine verdier som er vist under modellen. Avgrensningen skyldes i all hovedsak studiens varighet og omfang. Modellens struktur og hvordan handlingsmønsteret praktiseres blir gjort rede for i kapittel fem.

1.3 RELEVANT FORSKNING

I søk etter litteratur og forskning på sikkerhetsstyring i petroleumsvirksomheten ble det funnet fem bidrag som anses som særlig relevante for undersøkelsen. Felles for de alle er at de omhandler sikkerhet i petroleumsvirksomheten. To (Austnes-Underhaug et al. 2010; Olsen og Nævestad, 2006) tar for seg Statoil spesielt, mens tre (Olsen, 2009; Høivik, 2009; Tharaldsen, 2011) omhandler forholdet mellom sikkerhetsatferd og sikkerhetskultur generelt i petroleumsvirksomheten.

Ulike forskere ved IRIS (Austnes-Underhaug et al., 2010) finner i sin rapport om læring av hendelser i Statoil at selskapet har grunnleggende utfordringer knyttet til et komplisert styringssystem. De foreslår å iverksette tiltak relatert til tilpasning og bruk av virkemidler for kunnskapsdeling. Styrende dokumentasjon og læring blir drøftet også her.

Olsen og Nævestad (2006) undersøker i sin studie "Kollegaprogrammet" sin påvirkning på atferd, arbeidspraksis og sikkerhetskultur i Statoil. I masteroppgaven vil et verktøy for sikkerhetsstyring kobles til arbeidspraksis og sikkerhetskultur.

Espen Olsens (2009) doktoravhandling konkluderer med at endringer i forhold til sikkerhetsatferd har påvirkning på sikkerhetskulturen og vice versa. Olsen peker også på at åpenhet, samarbeid og kommunikasjon er nøkkelord i forhold til å lære av hendelser. Disse elementene vil også bli drøftet i denne studien, og da særlig knyttet til sikkerhetskultur.

Tharaldsens (2011) doktoravhandling fant at nære tillitsrelasjoner spiller en positiv rolle for sikkerheten. Betydningen av tillit vil også bli omhandlet her.

Dordi Høivik (2009) har i sin doktoravhandling tatt for seg helse-, miljø- og sikkerhetskulturen i petroleumsindustrien i Norge. I studien fant hun blant annet at medarbeidernes tillit til ledelsen på arbeidsplassen har betydning for antall personulykker. Høivik fant også at eksempelvis atferd, kompetanse, samarbeid og prosedyrer var viktig for HMS-kulturen. Dette er elementer som også vil bli omhandlet i masteroppgaven.

1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING OG INNHOLD

Før jeg går videre anser jeg det som hensiktsmessig å gi leseren en oversikt over oppgavens oppbygning og struktur.



2 KONTEKST

Masteroppgaven baserer seg på et samarbeid med Statoil og installasjonen Brage. I dette kapittelet vil jeg derfor gjøre kort rede for både Statoil og Brage. Her presenteres også BIS industrier, siden fire av informantene er ansatt i selskapet.

2.1 STATOIL

Statoil opplyser på sin hjemmeside⁵ at det er et internasjonalt energiselskap som har virksomhet i mer enn 30 land. Selskapet, som har hovedkontor i Stavanger, har mer enn 35 års erfaring fra gass- og oljeproduksjon. Det er Norges ledende oljeselskap og står for 80 % av produksjonen på norsk sokkel (Statoil, 2012c).

Når det gjelder sikkerhetsrelaterte mål, er Statoils mål null skade på mennesker. I følge selskapets hjemmeside, gjør de sitt ytterste for å skape en sikker arbeidsplass for sine ansatte og samarbeidspartnere, samt for å unngå ulykker og yrkessykdommer. Statoil har som mål å være et internasjonalt gass- og oljeselskap i verdensklasse, noe som krever at de er blant de fremste innen sikkerhet, både med tanke på tekniske forhold og sikker drift (Statoil 2007b).

Statoil opplyser videre på sin hjemmeside at de har et kontinuerlig fokus på sikkerhetsforståelse. Selskapet ser på risikostyring som en kontinuerlig prosess og som grunnsteinen innen HMS-styring: "Som en del av beslutningsprosessen blir relevante HMS-relaterte risikofaktorer identifisert og vurdert og nødvendige risikoreduserende tiltak blir iverksatt" (Statoil, 2007b). Risikostyring brukes både under prosjektutvikling og operasjoner for å tilfredsstille fastsatte krav og for å nå et så lavt risikonivå som praktisk mulig. I følge selskapet, baserer de sin risikostyring på samhandling mellom personell, organisasjon og teknologi. Alle ansatte, både ledere og medarbeidere, forplikter seg til sikker atferd på arbeidsplassen. Statoil anser risikoen for ulykker som alltid tilstedeværende og ser på risikostyring som "en prosess for å kartlegge farlige forhold, vurdere risiko og finne risikoreduserende tiltak i forhold til funksjonskrav"

⁵ www.statoil.com

(Statoil, 2007a).

Statoil er operatør på nærmere 60 felt på norsk sokkel (Statoil, 2012c). Ett av feltene er Brage, som vil bli nærmere omhandlet under.

2.2 BRAGE

Statoil er operatør av installasjonen Brage (Statoil, 2012c), som er en integrert bolig-, prosess- og boreplattform med lugarkapasitet for 122 personer, se figur 2. På Statoils hjemmeside opplyses det at Brage er et produksjonsfelt for olje og gass som ligger i Nordsjøen, 120 km nordvest for Bergen (Statoil, 2012a), se figur 3.



Figur 2. Bilde av plattformen Brage (Statoil, 2012a).

Brage er organisert under Statoil Utvikling og Produksjon Norge og skal dermed jobbe i samsvar med modellen som er vist i figur 1. Brageledelsen omtales på Statoil sin hjemmeside som et godt eksempel i forhold til etableringen av handlingsmønsteret A-standard (Statoil, 2012b).

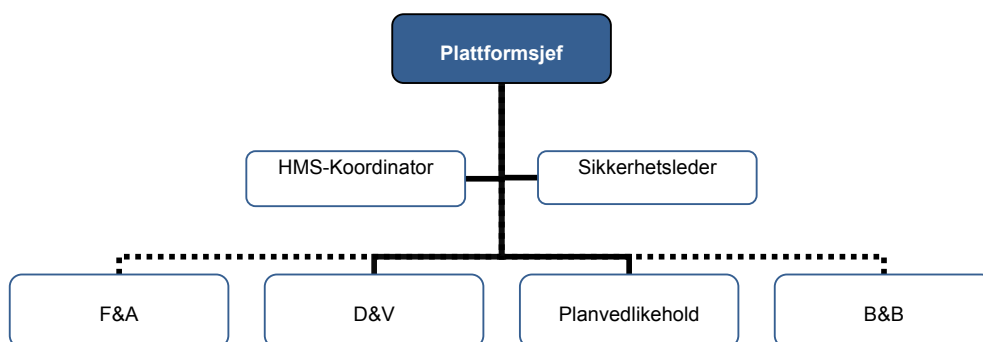
Statoil Brage startet driften i 1993 og hadde i 1998 topp produksjon med 120 000 fat per døgn. I dag er produksjonen omtrent 15 000 fat per døgn. På installasjonen er det totalt 40 brønnsloster, inkludert både oljeproducenter og vanninjektorer. Olje eksporteres

via Oseberg Feltsenter og til Stureterminalen utskipningshavn i Øygarden kommune i Hordaland (Statoil 2012a).



Figur 3. Kart som viser Brage sin plassering i Nordsjøen (Statoil, 2012a).

Installasjonen har både en landbasert og en offshorebasert organisasjon. Ute på plattformen er det plattformsjefen som er øverste leder. HMS-koordinator og sikkerhetsleder rapporterer direkte til plattformsjefen. På neste nivå er operasjoner og aktiviteter som omhandler forsyning og administrasjon (F&A), drift og vedlikehold (D&V), planvedlikehold og boring og brønn (B&B), se figur 4.



Figur 4. Organisasjonsstruktur, Brage offshore (Statoil, 2011:9).

Installasjonen har videre en landbasert operasjonsgruppe som består av operasjonsleder, planlegger, HMS-leder, administrativ støtte, prosesskoordinator, drifts-

og vedlikeholdsleder, driftsingeniør og vedlikeholdsingeniør. Brage er tilknyttet ulike fellesfunksjoner som er lokalisert på land, blant annet offshore fagsenter, anleggsintegritet, flerfeltsoperasjoner og plansenteret (Nesheim et al., 2011).

Brageorganisasjonen består hovedsakelig av ansatte i Statoil, men også av ansatte fra ulike kontraktører og underleverandører som har aktiviteter i ulike deler av og områder i produksjonsprosessen. Brage ble planlagt med 20 års levetid og derfor tiltenkt å stenge ned i 2005. Statoil har nå planer om å forlenge levetiden til minst 2025. Det er av den grunn stor aktivitet i forhold til korrosjonsbehandling og vedlikeholdsarbeid på installasjonen.

2.3 BIS INDUSTRIER

Én av kontraktørene som er tilknyttet Statoil Brage er BIS Industrier. Kontraktens oppstart var i januar 2011. Kontraktperioden er på fire år, i tillegg til opsjonsår. I følge selskapets hjemmeside tilbyr de tjenester innen blant annet isolering, brannbeskyttelse og overflatebehandling til både offshore- og landbasert industri. Selskapet er også en av Norges største stillasentreprenører (BIS Industrier, 2012).

Under implementeringen av A-standard handlingsmønster la ledelsen i Statoil Brage opp til en tett integrering av både interne og eksterne leverandører (Statoil, 2012b). Ansatte i BIS Industrier må dermed forholde seg til A-standard handlingsmønster på lik linje med ansatte i Statoil under utførelse av arbeid på Statoil Brage.

I dette kapittelet har jeg gjort rede for studiens kontekst. I kapittel 2 vil studiens teorigrunnlag presenteres. Kort oppsummert så vil det her gjøres rede for sikkerhet, sikkerhetsstyring, kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur.

3 TEORI

Under blir de begreper og konsepter som er relevante for studien utdypet og gjort rede for. Begrepet *sikkerhet* er sentralt i denne sammenheng. Forskning som omhandler sikkerhet har gjennom de siste tiår lagt mer og mer vekt på kollektive mekanismer og sikkerhetskultur gjennom å se på organisatoriske forhold. Tilnærmingen til sikkerhet har vært preget av en sosioteknisk tilnærming, der det har vært fokus på hvordan tekniske, sosiale og organisatoriske aspekter virker sammen. Barry Turner (1978) var banebrytende i dette arbeidet. Hans perspektiv har lagt mye av grunnlaget for dagens forståelse av det ledelsesmessige og administrative grunnlaget for industrielle ulykker (SINTEF, 2008) og han har tydelig inspirert andre forskere, som Reason (1997), Westrum (1993) og Rasmussen (1997).

Sikkerhet og sikkerhetskultur er å anse som hovedbidrag med henhold til valg av teoretisk perspektiv i denne studien. Sikkerhetskultur blir i denne oppgaven naturlig nok betraktet i en kontekst, en organisasjon, der formålet er å undersøke hvordan A-standard bidrar til sikkerhet. Av den grunn er det naturlig å redegjøre for kulturbegrepet, samt organisasjonskultur. Det blir også gjort rede for sikkerhetskulturbegrepet, samt hvordan sikkerhet kan styres. Når det gjelder sikkerhetskultur var det nødvendig å foreta en avgrensning, da det finnes en mengde teori og ulike forståelser (Westrum, 1993; LaPorte, 1996; Reason, 1997; Turner og Pidgeon, 1997; Weick et al., 1999; Rasmussen og Svedung, 2000; Leveson, 2004; DeJoy, 2005; Hudson, 2007; Hopkins, 2005, etc.). De utvalgte konseptene er valgt på bakgrunn av at de antas å være relevante for handlingsmønsteret A-standard og konteksten A-standard opererer innenfor.

3.1 SIKKERHET

Begrepet sikkerhet oppfattes gjerne som mer eller mindre synonymt med beskyttelse, trygghet, nøyaktighet, garanti og forvissing. Sikkerhet defineres av SINTEF (2002b) som: "Evne til å unngå skade på eller tap av mennesker, ytre miljø og materiell på grunn av akutte, utilsiktede hendelser (ulykker/uhell) eller kriminelle handlinger."

MIL-HDBK-882D (2000) definerer sikkerhet på denne måten: "Freedom from those conditions that can cause death, injury, occupational illness, damage to or loss of equipment or property, or damage to the environment."

Som man ser ut fra definisjonene⁶ kan sikkerhet anvendes både i proaktiv og reaktiv sammenheng. I forebyggende henseende handler det om tiltak og aktiviteter som anvendes for å redusere sannsynligheten for en uønsket hendelse. Begrepet kan også benyttes i sammenhenger der man setter inn tiltak for å redusere konsekvensene av en uønsket hendelse. På den måten kan en si at sikkerhet er nært knyttet til risiko, men at det er snakk om to sider av samme sak. Stor grad av sikkerhet forbindes med liten risiko, både i forhold til sannsynlighet for en gitt hendelse, samt sannsynligheten for konsekvensene av den (Aven, 2007). Sikkerhet kan dermed ses på som en tilstand, som et organisk fenomen som stadig vil være i endring, avhengig av eksempelvis teknologiske systemer, menneskelige og sosiale faktorer, organisatoriske betingelser og grensesnittene mellom de. Sikkerhet kan også sies å være en mental tilstand som ikke kan måles rent objektivt eller i betydningen *sann* sikkerhet, og som er nært knyttet til den enkeltes opplevelse og risikopersepsjon (Aven, 2006).

Vi kan påvirke sikkerheten gjennom de valgene vi gjør og de handlingene vi utfører (Aven et al., 2008). I det sikkerhet er en ønsket tilstand for en organisasjon, fordrer dette evne til å unngå skader og tap gjennom bevisste valg og aktive tiltak. Det handler om en streben etter å oppnå en tilstand av ufarlighet, forutsigbarhet og pålitelighet etter definerte sikkerhetsmål, slik at risiko lettere kan styres gjennom eksempelvis programmer for å håndtere risiko og sikkerhet; sikkerhetsstyring.

Sikkerhetsstyring kan defineres som "alle tiltak som iverksettes for å oppnå, opprettholde og videreutvikle et sikkerhetsnivå i overensstemmelse med definerte mål" (Aven et al., 2008:67) og er dermed en aktivitet som kan utføres med ulike virkemidler og strategier. Sikkerhetsstyring kan ha risikobasert eller hendelsesbasert tilnærming

⁶ Definisjonene dekker begge de engelske begrepene *safety* og *security*. I denne oppgaven vil jeg kun ta for meg *safety*-aspektet og utelukker dermed vilde, kriminelle handlinger. Denne oppgaven har også hovedsakelig fokus på sikkerhet i proaktiv sammenheng.

(Tinmannsvik, 2007). Førstnevnte har et proaktivt fokus og er dermed tiltak som søker å redusere sannsynligheten for at uønskede hendelser oppstår. En hendelsesbasert tilnærming har fokus på tiltak etter at en uønsket hendelse har inntruffet og handler derfor om beredskapstiltak i form av varsling, bekjempelse, redning, evakuering og normalisering (Aven et al., 2008).

Ut i fra definisjonen ser man at sikkerhetsstyring handler om de valg som for eksempel virksomheter eller myndigheter foretar basert på mer eller mindre omfattende vurderinger for å ivareta sikkerheten. Vurderingene kan være med grunnlag i blant annet tester, analyser, vurdering av risiko og erfaringer. Aven et al. (2008) sier at en viktig prosess innenfor sikkerhetsstyringen handler om å finne virkemidler som er tilpasset rammebetingelser og krav, og som er best mulig med hensyn til sikkerhet, økonomi og andre forhold. Sikkerhetsstyring er en pågående og kontinuerlig aktivitet som faller inn under både planlegging og prosjektering av en virksomhet, samt under drifts- og avviklingsfasen.

Det er varierende oppfatninger av hvordan sikkerhet best kan oppnås. Reason (1997) vektlegger endring av menneskets organisatoriske og fysiske omgivelser for å redusere feilhandlinger:

“Workplaces and organizations are easier to manage than the minds of individual workers. You cannot change the human condition, but you can change the conditions under which people work. In short, the solutions to most human performance problems are technical rather than psychological” (s. 223-224).

Reason (1997) plasserer her sikkerhet og sikkerhetsstyring inn i en organisatorisk og fysisk kontekst. Dette er også hensikten i den videre presentasjonen av teori. Under følger derfor en presentasjon av kulturbegrepet, samt organisasjonskultur.

3.2 KULTUR OG ORGANISASJONSKULTUR

3.2.1 KULTURBEGREPET

Kulturbegrepet kan sies å være et komplisert og debattert begrep; det finnes mange ulike meninger om og forståelser av kulturbegrepet og definisjonen av det (Hylland

Eriksen og Breivik, 2006). Det ser likevel ut til å være enighet om at kultur hovedsakelig er sosialt, at det er lært og ikke noe som er medfødt (Schiefløe, 1999). Kulturbegrepet har opprinnelse fra sosialantropologien og rommer begreper som verdier, skikker, meninger, normer, kunnskap, språk, væremåter og trosforestillinger. Innenfor dette fagfeltet har man en bred forståelse av kultur og tradisjon for å innbefatte alle aspekter som ikke er *natur* (Bauman og May, 2004). Begrepet kan dermed tillegges en mengde betydninger, men de ulike fagdisipliner ser ut til å vektlegge kulturens betydning for dannelse av identitet, forståelse av kontekst og virkelighetsoppfattelse. Kultur i seg selv er ikke noe fysisk og konkret, men kulturelle utslag kommer til syne som en følge av ting som "har satt seg i ryggmargen" og det som legges til grunn for egen atferd (Bang, 1995).

3.2.2 ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur er et fokusert aspekt og et utsnitt av en kultur, utviklet innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Ved å fokusere på og studere organisasjonskultur vil man belyse relevante og viktige forhold innenfor en organisasjon; i denne sammenhengen sikkerhetsaspektet. Å få kunnskap om organisasjonskulturen er viktig for å kunne belyse hva som fremmer eller hemmer sikkerhet.

Organisasjonens normer, virkelighetsoppfatninger, verdier og samhandling mellom medlemmene i organisasjonen er viktige elementer i en organisasjonskultur. Bang (1995) har sammenfattet en definisjon av organisasjonskultur på følgende måte: "Organisasjonskultur er de sett av felles antatte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (s. 23).

Organisasjonskultur kan også defineres så generelt som: "the way we do things around here" (Deal og Kennedy, 2000:4). Definisjonen kan kritiseres for å være lite spesifikk og konkret med henhold til hva som skal inkluderes og ikke i kulturbegrepet. Den sikter likevel til en gruppes måte å gjøre tingene på; handlingsmønster, hverdagslige uttrykk for arbeidspraksis – observerbar atferd, kort sagt.

Selv om definisjonene er ulike, både i innhold, form og presisjon, fanger de begge opp et viktig poeng med organisasjonskultur. Organisasjonskultur handler om manifesterte

verdier, meninger og normer, som kommer til uttrykk gjennom medlemmenes handlinger og omgang med hverandre.

Det å prege en organisasjonskultur kan foregå på mange ulike vis. Turner og Pidgeon (1997) påpeker at en god sikkerhetskultur må ha en ledelse som prioriterer sikkerhet og som fremmer en kontinuerlig refleksjon omkring egen virksomhet, blant annet gjennom analyser og systemer for tilbakemelding. Ledelsen må opptre som rollemodeller for resten av organisasjonen. DeJoy (2005) og Richter og Koch (2004) ser på tillit som en viktig faktor i sikkerhetskulturen. En nøkkelkomponent er at de ansatte har tro på ledelsens egenskaper. Sprik mellom ledelsens og de ansattes oppfatning av sikkerhet vil påvirke delingen av informasjon mellom de ulike organisatoriske nivåene. En ledelse som dekker over feil de ikke anser som relevante vil ikke oppnå de ansattes tillit, noe som videre vil hindre generering og deling av informasjon. Tharaldsen (2011) vektlegger også tillitsbegrepet. I sin doktoravhandling drøfter hun dynamikken mellom tillit, mistillit og sikkerhet og peker på at det er behov for både *funksjonell tillit* og *funksjonell mistillit*.

Ron Westrum (1993) skiller mellom "godheten" av ulike kulturer gjennom måten organisasjoner legger vekt på og anvender sikkerhetsrelatert informasjon. Han har utviklet tre kulturtypologier som han omtaler som patologisk-, byråkratisk- og generativ kultur. Den patologiske kulturen er en kultur som ikke ønsker informasjon og der feil straffes eller dekkes over. Den byråkratiske kulturen kan omtales som en reaktiv kultur. Den forholder seg passivt til sikkerhetsrelatert informasjon og ser på nye ideer som et problem (Westrum og Adamski, 2009). Den generative kulturen er en proaktiv kultur som er i stadig utvikling med hensyn til sikkerhet. Den oppfordrer til kommunikasjon og selvorganisering. Videre ønsker den nye ideer velkommen og søker informasjon aktivt. Når systemet nå og da genererer et latent patogen⁷, er det sannsynlig at problemet vil bli oppdaget og fikset (ibid.).

⁷ Westrum og Adamski (2009) referer her til Reason (1997) og *latent conditions*, som er uoppdagede feil grunnet for eksempel dårlig design, vedlikeholdsfeil eller uhensiktsmessige prosedyrer.

Det har utviklet seg to ulike hovedtilnæringer til organisasjonskulturbegrepet. Disse omhandler synet på om organisasjonskulturen er noe en organisasjon *har* eller noe en organisasjon *er* - den *funksjonalistiske* og den *fortolkende* tilnærmingen (Glendon et al., 2006):

- Den funksjonalistiske tilnærmingen representerer førstnevnte syn - at organisasjonskultur er noe en organisasjon *har*. Tilnærmingen er et uttrykk for en "*top down*" tilnærming. Kultur betraktes som et styringsverktøy der en gjennom å påvirke og endre atferd også endrer organisasjonskulturen (ibid.). Reason (1997) og Hopkins (2005) er representanter for dette synet, som mener at sikkerhetskultur blir sosialt konstruert og dermed endret til en kultur som kan resultere i forbedret utførelse relatert til sikkerhetsmessige aspekter.
- Den fortolkende tilnærmingen argumenterer for at organisasjonskulturen er et komplekst fenomen bestående av sosiale grupperinger, som hovedsakelig tjener som et redskap for organisasjonens medlemmers fortolkning av deres kollektive identitet, tro og atferd (Glendon et al., 2006). I tilnærmingen ligger det at sikkerhetskultur ikke så enkelt kan utvikles, endres eller manipuleres.

Her er den funksjonalistiske tilnærmingen valgt for å belyse og besvare problemstillingen. Gjennom studien er sikkerhetskultur behandlet som noe som kan styres. Funksjonalistiske aspekter ved en organisasjons sikkerhetskultur fremkalles gjerne ved innføring av praksis for risikostyring, og det er dermed denne tilnærmingen som anses for å være mest relevant for undersøkelsen.

3.3 SIKKERHETSKULTUR

Innenfor sikkerhetsteori ser det ut til være utstrakt enighet om at en positiv sikkerhetskultur er en forutsetning for å kunne håndtere sikkerhetsrisikoer på en god måte (Glendon et al., 2006). The International Atomic Energy Agency (2002), IAEA, ser på sikkerhetskultur som et grunnlag for operasjonell sikkerhet i en organisasjon. Sikkerhetskultur betraktes gjerne som et fokusert aspekt av organisasjonskultur eller som ett element innenfor organisasjonskulturen som helhet (Richter og Koch, 2004).

Sikkerhetskultur blir dermed den delen av organisasjonskultur som har med sikkerhet å gjøre.

Ulike forfattere ser forskjellig på sikkerhetskultur og graden av fellestrekk ved sikkerhetskulturen i en organisasjon. Westrum og Adamski (2009) peker på ulike varianter av kulturen i en organisasjon, blant annet som en følge av ulik bakgrunn, erfaring, lokale forhold eller ulike ledere. Richter og Koch (2004) finner i sin studie at det ikke er mulig å oppdage en samlende, konsistent kultur som forener organisasjonens medlemmer med henhold til sikkerhetsrelaterte spørsmål. En annen type fragmentering finner også Gherardi et al. (1998). De peker på at det oppstår uforenligheter i forhold til tanken om en felles sikkerhetskultur og at de forskjellige arbeidsfelleskapene gjennom ulike fortolkningsperspektiv utvikler ulike årsaksteorier med henhold til sikkerhetsproblemer og risiko. De argumenterer dermed for at organisasjonen må sees som helhet i forhold til premisser for beslutningstaking, og legger vekt på kommunikasjon mellom de ulike arbeidsfelleskapene for å fremme utveksling av ulike perspektiv – og dermed påfølgende læring.

Definisjonene av sikkerhetskultur har til dels ulikt innhold og betydning og det er vanskelig å finne en definisjon som er omforent innenfor teori om sikkerhetskultur. Begrepet sikkerhetskultur ble anvendt første gang i International Atomic Energy Agency sin rapport etter Tsjernobyl-ulykken i 1986, der et sentralt årsaksforhold ble tilskrevet sammenbrudd i organisasjonens sikkerhetskultur (Glendon et al., 2006). Etter den tid har forskning vist at interaksjonen mellom mennesker og organisasjonen i et sosioteknisk system er avgjørende for hvorvidt ulykker oppstår eller ikke (Pidgeon og O'Leary, 2000). Kultur har siden den tid blitt sett på som en avgjørende faktor for å skape robuste og sikre organisasjoner (Reason, 1997).

En allment kjent definisjon⁸ på sikkerhetskultur kommer fra Health and Safety Commission, ACSNI i Storbritannia:

"The safety culture of an organisation is the product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies, and patterns of behaviour that

⁸ Definisjonen er oversatt til norsk i Aven et al., 2008 s. 34

determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organisation's health and safety programmes. Organisations with a positive safety culture are characterised by communications founded on mutual trust, by shared perceptions of the importance of safety and by confidence in the efficacy of preventive measures" (Advisory Committee for Safety in Nuclear Installations, 1993:23).

Ut av definisjonen kan man se at sikkerhetskulturbegrepet er mangslungent og omfattende. Det tar innover seg *antropologiske* opphav til kulturbegrepet som holdninger, ferdigheter og kunnskap, mer *symbolske* aspekter som delte oppfatninger om betydningen av sikkerhet, *sosiologiske* sider som kommunikasjon basert på gjensidig tillit og mer *politiske* spørsmål som tiltro til preventive metoders formålstjenlighet.

Reason (1997) forstår sikkerhetskulturen som: "The engine that continues to propel the system towards the goal of maximum safety health, regardless of the leadership's personality or current commercial concerns" (s. 195). Han betrakter dermed sikkerhetskultur som en drivkraft med en viss grad av bestandighet. Han påpeker også at det er et ideal som er vanskelig å oppnå i den virkelige verden, men at det er et mål som er verdt å streve etter. Reason (1997) mener videre at sikkerhetskulturen er noe som vokser gradvis fram gjennom iherdig og framgangsrik anvendelse av praktiske og realistiske midler. Det å oppnå en sikkerhetskultur ser han på som en prosess av kollektiv læring, med deltakelse av et antall elementer, ulike tankemåter og handlesett som er i interaksjon med hverandre.

Zhang et al. (2002) viser i et dokumentstudie til fellestrekk ved definisjonene av *sikkerhetskultur* og *sikkerhetsklima*. Flin (2007) ser på sikkerhetsklima som et uttrykk for noe mer overflatisk, midlertidig og situasjonsbestemt - som et øyeblikksbilde av kulturen. Sikkerhetskultur derimot beskrives som noe mer komplekst og dypt, og som er vanskeligere å bearbeide i forhold til sikkerhetsklima. Sikkerhetskultur ses dermed på som en sterkt varig karakteristikkk av organisasjonen, mens sikkerhetsklima anses som relativt varig. En kan derfor si at kultur er noe som er i sakte utvikling, sammenlignet med sikkerhetsklima. Et annet og ganske beskrivende og informativt skille mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsklima kommer fra Cox og Flin (1998) som omtaler kultur

som en organisasjons personlighet og klima som organisasjonens humør. Det pågår stadig en debatt omkring forskjellene og overlappende aspekter ved de to begrepene (Olsen, 2009). På grunn av de mange krysningspunktene og den uklare distinksjonen mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsklima vil jeg i oppgaven anvende begrepet *sikkerhetskultur*.

3.4 HVA ER EN "GOD" SIKKERHETSKULTUR?

Som i definisjonen av sikkerhetskultur, finner vi heller ikke her et omforent og samlet svar. På et overordnet nivå kan man si at sikkerhetskultur dreier seg om en organisasjons evne til å skape et pålitelig system uten alvorlige hendelser (Vegdirektoratet, 2006:41). Ulike forskere innenfor teori om sikkerhetskultur bidrar med ulike løsninger og tiltak til hvordan dette skal oppnås (Westrum, 1993; LaPorte, 1996; Reason, 1997; Turner og Pidgeon, 1997; Weick et al., 1999; Rasmussen og Svedung, 2000; Leveson, 2004; DeJoy, 2005; Hopkins, 2005; Hudson, 2007, etc.)

Reason (1997) ser på sikkerhetskultur som en vei mot en *High Reliability Organization* (HRO). En HRO defineres av Renn (2008) som "entities that have a much better safety record than the average high-risk organization" (s. 29). Reason (1997) ser på en HRO som en type sikkerhetskultur med iboende sikkerhetskultur; organisasjonene opererer i høyrisikomiljø, de utfører krevende oppgaver under press, men opprettholder en lav ulykkesrate.

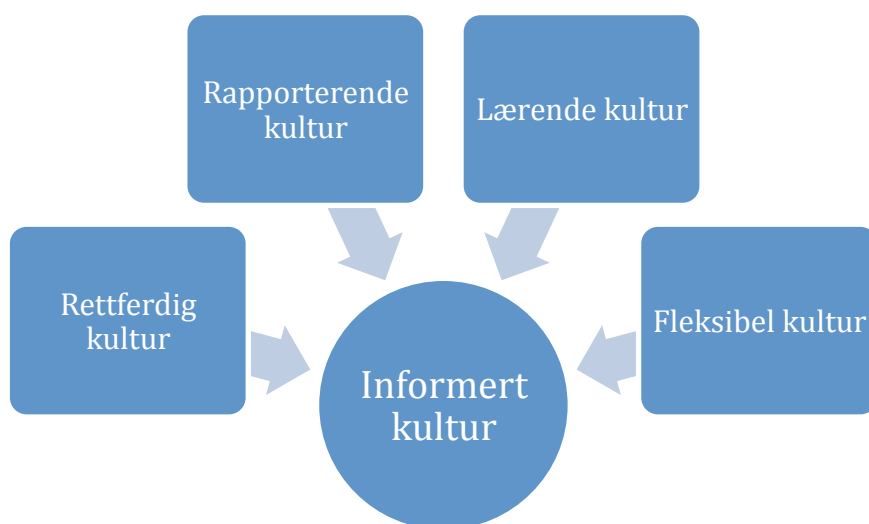
Kjernen i HRO-perspektivet ligger i det å se på menneskelige feil som uunngåelig og noe som før eller siden vil inntreffe. Gjennom planlegging, organisatorisk redundans og fleksibilitet kan man oppnå tilnærmet feilfri utførelse. Organisatorisk redundans innebærer samhandlingsmønstre som gjør organisasjonen mer pålitelig enn enkeltpersoner, og skapes ved at personer rådfører seg med, kontrollerer og korrigerer hverandre (Tinmannsvik, 2011). Dette fordrer både en strukturell dimensjon; mulighet til overlapping i ansvar, kunnskap og oppgaver, samt en kulturell dimensjon; evne og vilje til å be om råd, til å sjekke og korrigere hverandre (ibid.). HRO-perspektivet vektlegger videre læring gjennom daglig drift og normaltilstand ved å kommunisere feil

og rapportere problemer, for så å benytte informasjonen som læring for eventuelle framtidige hendelser (Rosness et al., 2002).

Under vil jeg i all hovedsak presentere Reason (1997) sitt perspektiv på en "god" sikkerhetskultur. Jeg vil imidlertid også vise til annen teori under gjennomgangen.

3.4.1 INFORMERT KULTUR

Reason (1997) identifiserer fire delkomponenter tilhørende sikkerhetskultur, som han samlet omtaler som *informed culture*, se figur 5. De fire komponentene tilhørende en informert kultur er en *rapporterende*, *rettferdig*, *fleksibel* og *lærende* kultur. Disse står nærmere beskrevet under.



Figur 5, Komponentene i informert kultur, fritt etter Reason (1997).

En informert kultur finner vi i en organisasjon som innhenter data om hendelser, nesten-ulykker og ulykker og bruker informasjonen til å gjennomføre proaktive tiltak for å unngå lignende hendelser. Ledelsen og de ansatte søker informasjon om både menneskelige, tekniske og organisatoriske faktorer som har innvirkning på sikkerheten, og foretar revisjoner og justeringer av blant annet arbeidspraksis og prosedyrer for å ivareta sikkerheten på best mulig måte. Hovedbudskapet handler om å opprette et sikkerhetsinformasjonssystem der det samles inn, analyseres og formidles informasjon om ulykker og nesten-ulykker, og at det utføres proaktive kontroller av tilstanden i organisasjonen. Målet er at ledere og ansatte for øvrig er i besittelse av gyldig kunnskap

om menneskelige, teknologiske, organisatoriske og miljømessige faktorer som i sin helhet virker inn på sikkerheten i et system.

Westrum og Adamski (2009) vektlegger også betydningen av innsamling av nødvendig informasjon, effektiv og tydelig informasjonsoverføring og kontinuerlig dialog om eksempelvis utstyr og prosedyrer. De argumenterer for at vertikale og horisontale kommunikasjonskanaler må ivaretas og at sikkerhetsledelse innebærer å legge til rette for læring fra erfaring.

Turner og Pidgeon (1997) er også opptatt av informasjon og prosesser tilknyttet informasjon. I boka *Man-made disasters* (ibid.) argumenterer forfatterne for at den organisatoriske ulykken oppstår som en følge av kulminasjon av latente forhold og hendelser under inkubasjonsfasen, der disse ikke blir oppfattet grunnet manglende informasjonsflyt og/eller feiltolkninger som hindrer oppfattelsen av at avvik oppstår. Det er distribusjonen og flyten av informasjon som er det sentrale, samt at de riktige personene får riktig informasjon. Organisatorisk struktur, informasjonslinjer og informasjonskanaler blir dermed sentralt. Leveson (2004) og Rasmussen og Svedung (2000) vektlegger også betydningen av informasjonsbehandling i organisasjonene.

Reason (1997) sine fire komponenter tilhørende en informert kultur står nærmere beskrevet under.

3.4.1.1 EN RAPPORTERENDE KULTUR

Grad av rapportering er avhengig av en organisatorisk kultur som er åpen for å rapportere feil og nestenulykker. Reason (1997) mener det er ledelsen sitt ansvar å legge til rette for en slik kultur. Sikkerhetsinformasjonssystemet er sterkt avhengig av velvillig deltakelse fra de ansatte. For å oppnå dette er det nødvendig å utvikle en rapporterende kultur; et organisatorisk klima der de ansatte er beredt til å rapportere sine feil og nestenulykker. Fokuset må være på å avdekke hendelser som kan bidra til å fremme et sikkert og trygt arbeidsmiljø, ikke på skyld og straff.

Det å delta i et rapporteringssystem er ofte knyttet til noen viktige hindre, som ekstraarbeid, skepsis, mangel på tillit og frykt for represalier. Reason (ibid.) legger vekt

på følgende fem punkter i arbeidet for gyldig rapportering, både i form av kvantitet og kvalitet:

- Garanti mot disiplinær forfølgelse – så langt det er mulig
- Konfidensialitet eller aidentifisering
- Et skille mellom avdelingen eller enheten som samler inn og analyserer rapportene fra enhetene med myndighet til sanksjonere
- Rask, nyttig, tilgjengelig og tydelig tilbakemelding til det rapporterende fellesskap
- Enkelt å utarbeide rapport

Ut i fra de tre første punktene leser man at tillit er grunnleggende i en rapporterende kultur. De to sistnevnte punktene omhandler motivasjon og det å sette de ansatte i stand til å utarbeide rapporter. Her vil rapportens format, størrelse og innhold være av vesentlig betydning. Det er også essensielt at rapporten kan fylles ut uforstyrret og at den kan avleveres uten anstrengelse. Reason (1997) refererer videre til O'Leary og Chappell (1996) som peker på at spørsmålene i rapporteringsskjemaene gjerne kan være i form av åpne spørsmål. Spørsmålene bør omhandle den ansattes persepsjon, vurderinger, beslutninger og handlinger for å få et godt bilde av det totale hendelsesforløpet. En slik måte å spørre på forflytter den analytiske arbeidsmengden fra rapportøren til analytikeren (ibid).

En rapporterende kultur er tett knyttet til en rettferdig kultur, som blir omhandlet under. I dette momentet handler det om hvordan virksomheten håndterer skyld og straff, et moment som følger av det å være en rapporterende kultur.

3.4.1.2 EN RETTFERDIG KULTUR

Reason (1997) påpeker at en *"no-blame"-kultur* verken er gjennomførbar eller ønskelig. Dette begrunner han med at en liten andel av usikker atferd utøvd av mennesker ikke kan unndras fra skyld, så som rusmisbruk, mangel på etterlevelse og sabotasje. Et beskyttende amnesti i forhold til all usikker atferd vil føre til mangel på troverdighet i de ansattes øyne. Reason (ibid.) mener det må legges til rette for en atmosfære av tillit der de ansatte blir oppmuntret til å dele viktig sikkerhetsrelatert informasjon og der det er

tydelige grenser for hva som anses som akseptabel og uakseptabel atferd. De ansatte må kunne stole på at ledelsen behandler rapporter og impliserte på en rettferdig måte. Dette betyr i praksis at organisasjonen må skille mellom de få tilfellene av villedede, farlige handlinger og farlige handlinger uten skyld. De ansatte må dermed kunne ha tillit til at ledelsen kan se på intensjoner, handlinger og konsekvenser som separate deler i et handlingsforløp. Dette på grunn av at gode og ønskede intensjoner med påfølgende handling i enkelte tilfeller kan munne ut i konsekvenser man ikke ante på forhånd. Det må også være etablert en enighet om et sett av prinsipper som kan trekke linjen mellom akseptabel og uakseptabel atferd. En rettferdig kultur innebærer at det er utstrakt grad av tillit, troverdighet og åpenhet og dermed et godt klima for nye ideer og kreativitet.

3.4.1.3 EN FLEKSIBEL KULTUR

Her innbefattes organisasjonens tilpasningsevne i forhold til å endre organisatorisk struktur under akutte hendelser som eksempelvis krever håndtering av ekspertise blant *front line*⁹ ansatte. Problemet søkes løst av den som er best kvalifisert til å håndtere det og det legges dermed vekt på å identifisere og anerkjenne ferdigheter, erfaring og evner blant de ansatte. Organisasjonen viser på denne måten tilpasningsevne til endrede krav, at formell rang har mindre betydning og at den med best kompetanse for oppgaven avgjør handlingen. Sikkerhet under akutte hendelser skapes på denne måten gjennom desentralisering. Reason (1997) påpeker videre at effektive team som skal operere autonomt under spesielle omstendigheter har behov for gode førstelinjeledere. Dette fordrer at organisasjonen investerer tungt når det gjelder kvalitet, motivasjon og erfaring hos sine førstelinjeledere. Reason (ibid.) vektlegger også betydningen av rik, personlig kommunikasjon og samhandling i arbeidsgrupper og å fremme eksempelvis mangfold og variasjon i spesialitet og erfaring.

Noe tilsvarende til fleksibel kultur kan man finne igjen i Weick et al. (1999), og prosessen forfatterne omtaler som *underspecification of structures*. Dette er én av fem prosesser i *collective mindfulness* og handler om å utnytte tilgjengelig ekspertise til beslutningstaking - uavhengig av rang og myndighet. Dette forutsetter en organisatorisk

⁹ Reason (1997) sikter med dette begrepet til de ansatte som er nærmest produksjon av varer eller tjenester.

struktur som er tilpasningsdyktig og fleksibel og at det er rom for en mer anarkisk tilnærming til problemer. Hierarkisk struktur er dermed ikke til hinder for at ansatte i andre deler av organisasjonsstrukturen kan anvende sin ekspertise og erfaring i krisesituasjoner. Beslutninger og avgjørelser tas av de som anses som best egnet i en gitt situasjon og det må dermed være rom for organisatorisk improvisasjon.

3.4.1.4 EN LÆRENDE KULTUR

Dette momentet handler om informasjonshåndtering gjennom observasjon (iaktta, følge med, legge merke til), refleksjon (analysere, fortolke, diagnostisere), å skape (designer, planlegge) og handling (implementere, teste), samt organisasjonens vilje og kompetanse til å trekke riktige konklusjoner fra hendelser som er rapportert og lagret i et sikkerhetsinformasjonssystem (Reason, 1997). Det handler videre om å ha et kritisk blikk på eksisterende praksis og om viljen til å implementere tiltak, endringer eller reformer som anses nødvendig med bakgrunn i sikkerhetsinformasjonssystemet. Reason (ibid.) bemerker at handling og endringsvilje trolig er det mest utfordrende med en slik prosess, noe som også Brunsson og Olsen (1990) peker på. Motstand mot endringer kan komme som en følge av uenigheter om hva som er gode resultater eller løsninger eller være på bakgrunn av eksempelvis vanetenking eller forsvar for særinteresser (ibid.).

Slik Reason (1997) tolkes på dette punktet, vil nødvendige forutsetninger for en lærende kultur være erfaringslæring (Kolb, 1984), og videre at erfaringslæringen blir overført og internalisert i organisasjonen (Dixon, 1999). Også Turner og Pidgeon (1997) legger vekt på kontinuerlig refleksjon over egen praksis gjennom overvåking, analyse og tilbakemeldingssystemer. Informasjon som samles inn må være gjenstand for en kontinuerlig vurdering for å få kunnskap om det som er ukjent, for deretter å sørge for tilbakemeldinger internt i organisasjonen så vel som til samarbeidspartnere.

3.5 OPPSUMMERING AV TEORI

I dette kapitlet er det gjort rede for sikkerhet, kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur. Teoriene som er presentert anses som relevante for undersøkelsen.

Innenfor sikkerhetsteori ser det ut til være utstrakt enighet om at en positiv sikkerhetskultur er en forutsetning for å kunne håndtere sikkerhetsrisikoer på en god måte, jfr. pkt. 3.3. Her knyttes sikkerhet og sikkerhetskultur til hverandre, noe som også blir gjort i masteroppgaven. Dette blir gjort ved å trekke paralleller mellom valgt teori, fortrinnsvis Reasons informert kultur (1997), og organisatoriske komponenter som inngår i eller er i grensesnitt med handlingsmønsteret. Studien drøfter deretter A-standard sitt bidrag til sikkerhet på Statoil Brage. Formålet er å identifisere og beskrive forhold ved A-standard og Statoil Brage som fremmer eller hemmer sikkerhet.

Med bakgrunn i undersøkelsens formål og teoribidrag har jeg kommet fram til følgende forskningsspørsmål:

1. Er Statoil Brage en rapporterende kultur?
2. Er Statoil Brage en rettferdig kultur?
3. Er Statoil Brage en fleksibel kultur?
4. Er Statoil Brage en lærende kultur?

I dette kapitlet er det gjort rede for teori som anses som relevant for studien. Avslutningsvis ble også forskningsspørsmålene presentert. I det påfølgende kapitlet vil valg av forskningsdesign og forskningsprosessen bli nærmere beskrevet.

4 METODE

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for valg av forskningsdesign, metodebruk under datainnsamling og analyse av datamaterialet, i tillegg til nærmere redegjørelse for de ulike metodiske valgene. Forskningsprosessen vil også bli beskrevet her. På denne måten vil leseren kunne ta kritisk stilling til de overveielser som er gjort gjennom studien som helhet. Forskningens kvalitet knyttes til den grad spørsmålene studien stiller besvares på en reliabel og valid måte. Formålet med studien er å se hvordan A-standard kan bidra til sikkerhet på Statoil Brage. Forskningsdesignet som presenteres i dette kapitlet skal bidra til å knytte sammen datainnsamlingen og forskningsspørsmålene (Yin, 2009) som ble stilt i forrige kapittel. Studiens validitet og reliabilitet vil bli drøftet her. Avslutningsvis vil jeg også drøfte metodiske styrker og svakheter, samt gjøre noen etiske refleksjoner.

4.1 FORSKNINGSDESIGN

Problemstillingens hensikt er å oppnå mer klarhet, kunnskap, dybde og helhetlig beskrivelse. Problemstillingen krever dermed et metodevalg som får frem nyanserte data og som i tillegg fanger opp kontekstuelle forhold. Det er sentralt å få fram grundig kunnskap om fenomenet som studeres ved å ta utgangspunkt i aktørenes meninger, synsvinkler og motiver, for deretter å kunne gi utfyllende beskrivelser om sosiale prosesser jeg får kunnskap om (Blaikie, 2009). Med bakgrunn i den aktuelle problemstillingen valgte jeg derfor å benytte et kvalitativt forskningsdesign som innfallsvinkel. Dette kan sies å stå i motsetning til kvantitativ forskningsmetode som generelt handler om antall enheter, om å telle og måle aspekter av det sosiale liv og begrensede muligheter for å gå i dybden.¹⁰

Formålet med en kvalitativ tilnærming er å innhente omstendelige beskrivelser og å utforske sosiale aktørers meninger og fortolkninger. Målet med denne studien er å betrakte forskningsspørsmålene gjennom observasjon, dokumentanalyse og intervju for

¹⁰ Det skal nevnes at det er uenighet om hvorvidt kvalitativ og kvantitativ metode skal sees på som dikotomier eller ikke (Blaikie, 2009).

å få innsikt i hvordan A-standard og handlingsmønsterets kontekst oppleves. Kvalitativ metode er egnet når man søker dybdeforståelse og kunnskap om individers oppfattelse av virkeligheten. Kartlegging av de ulike forståelsene og fortolkningene søkes nådd gjennom tre metoder for datainnsamling. Metodene vil bli omhandlet under pkt. 4.4 "Datainnsamling" senere i dette kapitlet.

Kvalitativ metode har både sterke og svake sider. Metoden er egnet til å få fram detaljrikdom, dybde og nyanser og har ofte høy begrepsgyldighet. Virkeligheten blir i stor grad definert av den eller de som undersøkes. Forskningsprosessen kan sees på som en fleksibel og interaktiv prosess, der det kan gjøres endringer i problemstilling og datainnsamlingsmetode underveis. De data forskeren har behov for kan rettlede forskeren i utvelgelsen av informanter. Motsatt kan også informantene ha innvirkning på hva slags data som samles inn. På den måten kan forskningsprosessen bli en form for sirkel, eller runddans, mellom teori, metode og data. Denne sirkelen er beskrevet av Bourdieu (1990) og Wadel (1991). Mens Bourdieu ikke er villig til å separere teori, metode og empiriske data, vil Wadel peke på at en kvalitativ forsker må være villig til å endre både teori og metode, samt hva som kan sees på som empiriske data gjennom forskningsprosessen. Denne fleksibiliteten kan imidlertid også ses på som en svakhet fordi den kan vanskeliggjøre sammenligning av data fra de ulike enhetene (Holme og Solvang, 1996). En annen fordel med kvalitativ metode er interaksjonen mellom forsker og den eller de som blir undersøkt. Denne nærheten gir mulighet for utdypning og begrunnelse av svar. Nærheten kan imidlertid også sees på som et problem. *Intervjuereffekten* kan føre til at resultatet av intervjuet kan bli påvirket av den som intervjuer (Hellevik, 2002). En annen side ved nærheten mellom forsker og informant er at evnen til kritisk refleksjon kan svekkes. Dette er dermed noen sider ved intervjusituasjonen som det er viktig å ha et reflektert forhold til.

Kvalitative metoder er ressurskrevende. Forberedelse, gjennomføring og analyse av intervju må derfor foretas på bakgrunn av tid og ressurser. Dataenes innhold og detaljrikdom kan føre til vanskeligheter med analyse og tolkning. Metoden går i dybden og forsøker å avdekke så mange nyanser og variabler som mulig, noe som kan gjøre det vanskelig å foreta en generalisering – til tross for dataenes relevans. Muligheten til å overføre funn til andre enheter må vurderes til å være relativt begrenset, dette på grunn

av at kvalitativt design som regel baserer seg på et mindre antall enheter (Jacobsen, 2005).

4.2 FORSKNINGSSTRATEGI

Målet med å velge én bestemt eller flere forskningsstrategi(er), er å få den beste framgangsmåten for å løse en problemstilling, samt å besvare forskningsspørsmålene. Det er et diskusjonsspørsmål hvilken strategi som er best egnet til å samle inn data og studere virkeligheten. I følge Blaikie (2009) er ingen strategi uten svakheter eller begrensninger og det er derfor viktig at forskeren inntar en pragmatisk holdning til dem.

Her er det valgt en strategi med en tidlig utviklet problemstilling. Teori har deretter lagt premissene for studien - altså en deduktiv strategi (ibid.). Jeg har imidlertid ikke dedusert hypoteser fra teorien. Forskningsspørsmålene ble formulert på grunnlag av problemstillingen og søker å beskrive og forstå sosiale prosesser gjennom aktørers virkelighetsoppfatning, meninger, forklaringer og motiv. Jeg ønsker å fortolke observasjoner i lys av en teoretisk ramme, altså har studien også en abduktiv side (ibid.). Den deduktive strategien legger opp til at forskeren innhenter empiri, for deretter å se om denne stemmer overens med teori. Hypoteser testes i møte med empiri – altså fra "teori til empiri" (Jacobsen, 2005). Den abduktive strategien forutsetter at forskeren trer inn i informantenes sfære for å oppdage og forstå motiver og meninger bak sosiale aktiviteter. Deretter er oppgaven å "oversette" disse motivene og meningene, samt situasjoner de opptrer i til samfunnsvitenskapelig diskurs (Blaikie, 2009).

Jeg synes at en kombinasjon av de nevnte strategiene har gitt meg en rikere innsikt i hvordan A-standard fungerer og i ulike organisatoriske mekanismer i Statoil Brage. Den deduktive strategien har gitt meg anledning til å innhente empiri knyttet til teorikonsepter, for deretter å foreta en sammenligning. Den abduktive strategien har gitt meg mulighet til å fortolke observasjoner i lys av det teoretiske rammeverket.

4.3 FORSKNINGSPROSESSEN

Temaet for studien ble bestemt i løpet av høsten 2011. Dette ble gjort i samarbeid med HMS-leder og produksjonssjef i Statoil Brage. Etter at tema var valgt begynte jeg å lete

etter dokumenter som omhandlet eksempelvis A-standard, etterlevelse og sikkerhetsstyring i Statoil, og som kunne utgjøre empiri. Dokumentanalyse blir nærmere omhandlet i pkt. 4.4.2. Deretter valgte jeg ut teoretiske perspektiver, som underveis i prosessen har blitt redusert grunnet studiens omfang og utarbeidelse av problemstilling. Ut i fra den endelige problemstillingen utarbeidet jeg ulike tema, samt åpne og lukkede spørsmål. Disse dannet grunnlaget for intervjuguiden og intervjuene, som blir nærmere omhandlet i pkt. 4.4.1.

Grad av troverdighet og gyldighet påvirkes ved alle valg som blir foretatt gjennom de ulike fasene i en forskningsprosess. Under presenteres derfor en tabell som gir oversikt over aktiviteter og valg gjennom arbeidet med masteroppgaven, begrunnelser for valgene, samt resultatet av de.

Tabell 1, Framstilling av forskningsprosessen

Tidsaspekt	Hva	Hvorfor	Utbytte
August – desember 2011	Etablering av kontakt med Statoil To møter Fastsettelse av tema	Ønske om prosjektsamarbeid Utarbeide ideer til oppgavetema	Samarbeid med Statoil ble innledet Tema ble fastsatt
Januar	Utarbeidelse av prosjektskisse og foreløpig problemstilling, valg av forskningsdesign, lage foreløpig oversikt over teoretiske perspektiv	Definere og få bedre oversikt over oppgaven, hvilke spørsmål som ønskes besvart og hvordan dette skal gjøres.	Fikk oversikt over masteroppgavens planlagte struktur, teoretisk ramme og forskningsprosessens forløp.
Januar - februar	Litteraturgjennomgang, første utkast av kapitlene innledning, kontekst og teori. Utvikle forskningsspørsmål. Få kunnskap om Statoil og A-standard.	Danne meg en teoretisk bakgrunn for prosjektet, samt lage et grunnlag for utforming av intervjuguide og forskningsspørsmål.	Teoretiske perspektiv ble valgt og beskrevet. Dannet et prosjektgrunnlag og det ble mer tydelig hva undersøkelsen ville omhandle
Februar - mars	Valg av undersøkelsesenheter, lage intervjuguide, gjennomføre intervju, observasjon	Muliggjøre datainnsamlingen, samle inn data	Informanter ble valgt ut og kontaktet, intervjuene og observasjon ble utført
April	Databehandling, datareduksjon, analyse	Legge et grunnlag for å analysere og drøfte Finne sammenhenger, kategorier	Intervjuene ble transkribert, gjort klar for analyse. Data ble kategorisert og redusert, gjort klar til drøfting.
Mai - juni	Observasjon på Brage Drøfting av det analyserte datamaterialet Oppsummere og konkludere	Samle inn data Få det totale bildet og forståelse av datamaterialet som er analysert, koble empiri sammen med teori Svare på forskningsspørsmål og problemstilling	Observasjon ble utført Fikk oversikt, innsikt og kunnskap om studien og ble dermed satt i stand til å drøfte samsvar med og avvik fra de valgte teoretiske perspektiv, samt svare på de innledende spørsmålene

4.4 DATAINNSAMLING

Gjennom denne prosessen har jeg hatt et etablert samarbeid med Statoil. I en slik situasjon har det vært viktig å være bevisst min rolle som forsker og som uavhengig. Dette både for egen del og informantenes del. I den sammenheng er det viktig å påpeke at jeg stod fritt til å velge tema og problemstilling og at jeg har gått fram på en selvstendig måte under hele prosessen.

Da samarbeidet med Statoil ble innledet fikk jeg adgangskort på Statoil, Sandsli¹¹ samt datatilgang til de systemer som anvendes av den "normale" ansatt i Statoil. Dette var to faktorer som bidro til at jeg kunne komme og gå etter ønske og behov, samt lete etter informasjon jeg var ute etter.

Datainnsamlingen baserer seg på informasjon både fra intervjuer, skriftlige kilder og observasjon og det er dermed tale om intrametodisk triangulering (Ellefsen, 1998). Slik triangulering kan bidra til å utvide analysen. Triangulering er anvendt for å studere A-standard og organisatoriske mekanismer i Statoil Brage fra ulike synsvinkler for å kunne belyse problemstillingen ved hjelp av ulike metoder og data. De ulike datainnsamlingsmetodene blir nærmere omhandlet under.

Forskningsprosjektet ble meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste og godkjent før datainnsamlingen ble iverksatt.

4.4.1 INTERVJUGUIDEN OG INTERVJUENE

Jeg valgte å bruke individuelle forskningsintervju, siden jeg var ute etter individenes forståelse av A-standard og organisatoriske mekanismer i Statoil Brage. Individuelle dybdeintervju er godt egnet for dette formålet. Jeg kunne også ha valgt gruppeintervju for å få kunnskap om den kollektive forståelsen. Imidlertid valgte jeg individuelle intervju, da jeg mente dette ville være best egnet for å unngå strategiske svar og få mest mulig kunnskap om individenes arbeidspraksis, samt deres forståelse og tolkning av hvordan organisasjonen virker.

¹¹ Statoil sine lokaler i Bergen er plassert på Sandsli, som ligger ca. 14 km sør for Bergen sentrum

Å utarbeide den endelige intervjuguiden¹² var en tidkrevende prosess. Intervjuguiden tar utgangspunkt i ulike tema basert på problemstilling, de konkrete forskningsspørsmålene samt valgt teorigrunnlag. Spørsmålene ble justert i hovedsakelig tre omganger: 1) etter diskusjon med veileder ved UiS, 2) etter vurdering av intern veileder i Statoil og 3) etter pilotintervjuet med produksjonssjefen i Statoil Brage. I løpet av det første intervjuet ble det tydelig for meg at noen av spørsmålene var så overlappende eller nært beslektet at det var vanskelig for informanten å skjelne mellom dem. Intervjuguiden gjennomgikk derfor små endringer etter det første intervjuet.

Informantene fikk ikke tilgang på intervjuguiden forut for intervjuet. Den samme intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for hvert intervju, men ble supplert av spontane oppfølgingsspørsmål for å få mer utdypende og forklarende svar relatert til den informasjonen informantene kom med. Spørsmålene i intervjuguiden innbyr hovedsakelig til åpne svar, men jeg har også inkludert spørsmål med faste svaralternativ for lettere å kunne foreta en sammenligning av svarene.

Når det gjelder tilgang til informanter har jeg møtt åpenhet og samarbeidsvilje. Imidlertid støtte jeg på noen utfordringer knyttet til den endelige fastsettelsen av tidspunktene, noe som trolig skyldtes masse aktivitet på plattformen, samt fysisk distanse til informantene og deres ledere. Det faktum at de offshorebaserte ansatte på Statoil Brage arbeider rotasjon, vanskeliggjorde også fastsettelse av intervjuavtaler. E-post med informasjonsbrev¹³ og tentativ intervjuplan ble sendt ut til plattformledelsen medio februar med plan om å starte første intervju 27. februar. I løpet av denne perioden er det grunn til å tro at rotasjon av ansatte har ført til at videreformidling og/eller mottak av informasjon ikke har fungert tilstrekkelig. Som en følge av dette måtte intervjuene planlegges fra dag til dag. Imidlertid kom jeg i mål med tilstrekkelig antall og ønsket utvalg av informanter på grunn av ulike lederes velvilje og at informantene stilte på kort varsel. Situasjonen opplevdes frustrerende og var et stressmoment for meg i forkant av intervjuene. Imidlertid mener jeg dette var et "glemt" tema underveis i intervjuene og det ga meg ekstra motivasjon, tilstedeværelse og oppmerksomhet i intervjusituasjonen. Ingen av informantene ga uttrykk for at de hadde

¹² Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 1 i oppgaven.

¹³ Informasjonsbrevet er vedlagt som vedlegg 2 i oppgaven.

fått for liten tid til å forberede seg eller for manglende kjennskap til studiens tema og formål.

4.4.2 DOKUMENTANALYSE

I studien har jeg anvendt eksterne og interne dokumenter og rapporter for å få innsikt i og kunnskap om Statoil og Brage, både med henhold til organisatorisk struktur, perspektiv, tilnærming og forståelse av sikkerhet og sikkerhetsstyring. Videre har jeg studert dokumenter for å få en oversikt over bakgrunnen for innføringen av og formålet med handlingsmønsteret A-standard. Dokumentene er i form av St.meld., tilsynsrapporter, tidsskriftsartikler, revisjonsrapporter, forskningsmateriale, forskrifter, offentlig brev, retningslinjer, etc. Samlet skal denne informasjonen bidra til å sette temaet inn i et større bilde og gi dybde og oversikt over temaet. Det har vært nyttig å supplere data fra intervjuene med informasjon fra skrevne kilder. Dette har gjort meg oppmerksom på ulike fortolkninger av organisatoriske strukturer og situasjoner, samt på sprikende oppfatninger og til å se studien i et mer nyansert lys. Det har også gitt meg større innsikt i og en klarere forståelse av temaet. Metoden har bidratt til en systematisk gjennomgang av skrevne kilder, som har gjort meg bedre i stand til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

4.4.3 OBSERVASJON

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

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som er relevante for studien og registrerer data på bakgrunn av sanseinntrykk ved å se, erfare og lytte (Johannessen et al., 2005:117). Observasjon er valgt for å få tilgang til informasjon som kan være vanskelig å få fram ved hjelp av intervju og dokumentanalyse. Det er her tale om informasjon relatert til Statoil Brage, eksempelvis utøvelse av handlingsmønsteret A-standard. Det har også vært nyttig å anvende observasjon for å få mer informasjon om ulike elementer som er sentralt i en informert kultur (Reason, 1997); for eksempel tillit, åpenhet, kommunikasjon og samhandling. Mellommenneskelige forhold, mekanismer og situasjoner kan være krevende å sette ord på og gjøre eksplisitt i en intervjusituasjon,

noe jeg også erfarte i enkelte av intervjuene. Det var derfor nyttig å plassere seg i felt for å kunne supplere med førstehånds observasjoner. På denne måten fikk jeg direkte tilgang til det jeg undersøkte gjennom å observere atferd og situasjoner i felt. Observasjon er dermed brukt som en supplerende metode for å belyse forskningsspørsmålene.

I studien er det organisasjonen Statoil Brage som har vært gjenstand for observasjon. Observasjonen har funnet sted ved tilstedeværelse på:

- fire "morgenmøter" mellom Brage sin landbaserte operasjonsgruppe og plattformledelsen offshore. Møtene fant sted på operasjonsgruppen sitt møterom ved hjelp av høyhastighets dataforbindelse.¹⁴
- A-standard statusmøte som ble holdt av produksjonssjefen i Brage. Til stede på møtet var representanter fra ulike kontraktører som har ansatte på Statoil Brage, samt plattformledelsen
- én sikkerhetsgjennomgang av den tekniske tilstanden på Statoil Brage ledet av en ansatt i anleggsintegritet¹⁵
- dagsbesøk på plattformen Brage

Utover dette oppholdt jeg meg i Statoil Brage sine kontorlokaler over en periode på omtrent 14 dager; hovedsakelig i forkant av, underveis og dagene etter intervjuene ble gjennomført.

Under observasjonen har jeg forsøkt å gå inn i rollen som *tilstedeværende observatør* og *lærling* (Johannessen et al., 2005); en opplæringssituasjon for å få mer innsikt i det jeg har studert. Det å få tilgang til en lærlingrolle har gitt meg mulighet til å stille naive spørsmål omkring organisasjonen, aktiviteter eller ulike situasjoner. Det har også gitt meg mulighet til å "lufte" mine tolkninger av de ulike observasjonene, for så å få bekreftende, avkreftende eller utdypende svar.

¹⁴ Denne samhandlingen mellom offshoremiljøet og landmiljøet går inn under *integreerte operasjoner*, som er en tilnærming for å løse utfordringene ved å personell, leverandører og systemer både offshore og i ulike land til samme tid (Statoil, 2008a).

¹⁵ Anleggsintegritet er en fellesfunksjon som er organisert under driftsutvikling i Statoil og som støtter og samhandler med de ulike plattformene (Nesheim et al., 2011).

Til enhver tid har jeg praktisert åpenhet i forhold til de som har blitt studert. Jeg har i alle situasjoner blitt presentert eller presentert meg selv som masterstudent. Hensikten med studien har også vært kjent; informantene ble gitt informasjon om at jeg ville undersøke hvordan A-standard kan bidra til sikkerhet på Statoil Brage. De ble imidlertid ikke gjort nærmere kjent med teorigrunnlag, forskningsspørsmål eller metodevalg.

4.5 INFORMANTER

Det ble gjennomført totalt 15 intervju, inkludert det innledende pilotintervjuet. Informantene ble rekruttert ved hjelp av *snøballmetoden* ved at jeg underveis forhørte meg om hvilke personer som hadde kunnskap om og erfaring med A-standard (Johannessen et al., 2005). Det ble dermed lagt vekt på relevans heller enn representativitet i forhold til utvelgelsen av informantene. De ulike informantene ble valgt ut etter roller og tilhørighet på Statoil Brage for å få et bredt uttrykk for det studien undersøker. I tillegg til intervjuene gjennomførte jeg samtaler med to ansatte fra Brage sin landorganisasjon, samt en prosjektleder i Statoil. Disse samtalene brukte jeg til å få mer kunnskap om Statoil, A-standard og Brage. Se tabell 2 for en oversikt over informantene.

Tabell 2. Oversikt over informantene.

TITTEL	STILLING	SELSKAP
Produksjonssjef	Mellomleder	Statoil
Plattformsjef	Mellomleder	Statoil
Sikkerhetsleder	Førstelinjeleder	Statoil
Planvedlikeholdsleder	Førstelinjeleder	Statoil
Boreleder	Førstelinjeleder	Statoil
Stillasformann	Førstelinjeleder	BIS Industrier
Maleformann	Førstelinjeleder	BIS Industrier
ISO-leder	Førstelinjeleder	BIS Industrier
Industraler	Operatør	BIS Industrier
Prosesstekniker	Operatør	Statoil
Mekaniker	Operatør	Statoil
Hovedtillitsvalgt	Operatør	Statoil
Hovedverneombud	Operatør	Statoil
Fagansvarlig automasjon	Operatør	Statoil
Kranfører	Operatør	Statoil
Prosjektleder	-----	Statoil
Ansatt i landorganisasjonen	-----	Statoil
Ansatt i landapparatet	-----	Statoil

I noen grad kan man beskrive utvelgelsen som strategisk, siden jeg hadde en klar formening om hvilke roller jeg ønsket at informantene skulle fylle. Informantene fordeler seg dermed forholdsvis likt i forhold til organisatorisk plassering; hvorvidt de er ledere eller ansatte i den skarpe enden. Informantene fordeler seg også når det gjelder stillingsbenevnelse; de bekler ulike stillinger og arbeidsområder på installasjonen. Denne bredden anser jeg som viktig i en studie som setter søkelys på sikkerhetskultur, og også for at informantene skal utgjøre et nettverk som skal dekke populasjonen i størst mulig grad. Utover ønsket om organisatorisk plassering, arbeidsområde, samt kunnskap og erfaring med A-standard, fulgte jeg anbefalinger jeg ble gitt i forhold til hvem jeg burde snakke med.

To av informantene fra intervjuet er å anse som mellomledere, mens seks informanter anses som førstelinjeledere.¹⁶ De resterende sju informantene er ansatte i den skarpe enden og jeg har her omtalt de som operatører. Videre er fire av informantene ansatte i BIS Industrier, som er under kontrakt med Statoil Brage. Informantene fra BIS Industrier har alle over ett års arbeidspraksis med A-standard på Brage og forholder seg til samme regelverk, retningslinjer og metoder som ansatte i Statoil. Jeg valgte å intervju ansatte i BIS Industrier for å undersøke eventuell ulik tolkning, praktisering og holdning til handlingsmønsteret i forhold til ansatte i Statoil. Informantene fra BIS Industrier ble både under innledningsfasen til intervjuet og ved enkelte spørsmål orientert om studiens fokusområde; Statoil Brage. Dette var for å unngå misforståelser relatert til hvilken organisasjon det ble stilt spørsmål om.

Informantene fra *intervjuene* blir i fortsettelsen av oppgaven ikke skilt med tittel, men med stilling, jfr. tabell 2. Flere av arbeidstitlene knytter til seg såpass få ansatte at den enkelte ville kunne bli gjenkjent i presentasjonen av resultatene. Informantene blir dermed omtalt som *mellomleder*, *førstelinjeleder* eller *operatør* og det vises også til hvilket selskap den enkelte er ansatt i. Dette kan for leseren fortone seg som en utydelig og upresis presentasjon av empiri, men det er et valg som er tatt av hensyn til å skjule informantenes identitet. Personvernombudet for forskning stiller krav om at ingen enkeltpersoner skal kunne identifiseres i den ferdige oppgaven. De tre siste informantene i tabellen er det kun gjennomført samtaler med. Disse informantene omtales som henholdsvis prosjektleder og ansatte i landapparatet, med samme begrunnelse.

4.6 DATABEHANDLING OG ANALYSE

Intervjuene ble tatt opp på bånd, etter samtykke fra informantene. Dette ble gjort for å sikre informasjonen og for å ha mulighet til å avklare utsagn i ettertid, samt for å ha mulighet til å anvende direkte sitat i drøftingen. Det ble også tatt notater i hvert enkelt intervju. Alle båndopptak og notater vil bli slettet og makulert etter at sensur for oppgaven har falt. Intervjuene varte fra tre kvarter til to timer.

¹⁶ En førstelinjeleder er en leder på det laveste nivået i organisasjonen og kan også omtales som arbeidsleder.

Kvalitativ forskning tar i bruk ulike tilnærminger for å analysere det empiriske datagrunnlaget. En fortolkende tilnærming er en fellesnevner for de ulike tilnærmingene innen kvalitativ forskning (Dalen, 2011). Fortolkningen bygger i første omgang på våre antakelser og forventninger. I andre omgang handler det om informantenes uttalelser som videreutvikles i dialog med forskeren. Det er viktig å foreta en kritisk vurdering av om sammenhengene og forklaringene som presenteres er reelle, og ikke et resultat av egne konstruksjoner (Jacobsen, 2005).

Etter gjennomføring av intervjuene ble de transkribert direkte inn i intervjuguiden. Etter dette ble intervjumaterialet ryddet og overflødig informasjon ble sortert ut etter en vurdering av hva som er vesentlig i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Datamaterialet ble deretter kategorisert i ulike tema med tanke på videre drøfting av materialet. Kategoriseringen er gjort med grunnlag i problemstilling, forskningsspørsmål og teorigrunnlag. På en slik måte ble det lettere å håndtere og systematisere et stort datamateriale. Intervjudata ble videre sammenlignet med funn fra dokumentgjennomgangen. Deretter ble notater fra observasjon brukt i en sammenstilling mot det øvrige datamaterialet for å lete etter bekreftelser og motsigelser. Datamaterialets tendenser og hovedinntrykk ble presentert avslutningsvis.

4.7 RELIABILITET OG VALIDITET

Alle forskningsbaserte prosjekter bør bedømmes etter kravene om reliabilitet og validitet. Når det gjelder et kvalitativt forskningsprosjekt finnes det ingen *standardiserte* metoder for å vurdere reliabiliteten eller enkle kriterier for hva som avgjør validiteten i det (Grønmo, 2004). Jeg legger derfor vekt på å være åpen om og tydelig på hva slags utfordringer som har dukket opp underveis, og samtidig gjøre en vurdering av hvilken effekt metodevalgene har hatt på resultatene. Jeg stiller meg også åpen for at leseren gjør seg andre betraktninger og vurderinger rundt metodevalgenes effekt på resultatene.

4.7.1 RELIABILITET

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas reliabilitet, også kalt troverdighet eller pålitelighet. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som er tatt i

bruk, måten data er samlet inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2005). Kvale (1989) diskuterer to aspekter ved reliabilitet: ekstern reliabilitet og intern reliabilitet. Førstnevnte viser til i hvilken grad forskningsfunnene kan reproduseres under identiske forhold, mens sistnevnte tar for seg de praktiske og logiske prosedyrenes nøyaktighet (ibid.).

Ekstern reliabilitet refererer som nevnt til innholdet av dataene og i hvilken grad undersøkelsen kan bli etterprøvd av andre uavhengige forskere (Kvale, 1989). En utfordring ved kvalitativ forskning er at de nøyaktig samme forholdene og situasjonene vanskelig kan repeteres eller gjenskapes fullstendig. Som Heraklit fra Efesos (ca. 535 – ca. 475 f.Kr) sa: "you cannot step twice into the same river; for other waters are ever flowing on to you." Kvale ser på idealet om identiske forhold som en illusjon (Kvale, 1996).

I forhold til potensial for ekstern reliabilitet av mine funn kan det være nyttig å foreta et skille mellom elementer som omhandler a) formell normativ struktur og b) elementer som er uttrykk for kultur. Handlingsmønsteret A-standard sin struktur, Statoil og Brage sin organisatoriske struktur, samt systemer og kanaler for læring og sikkerhetsinformasjon er av mer stabil karakter og kan studeres av andre forskere. De enkelte situasjonene, samhandlingen og uttrykkene for meninger og holdninger til strukturen er imidlertid av en annen karakter. Disse funnene er i større grad også frembrakt av meg som forsker. Ekstern reliabilitet kan dermed søkes når det gjelder elementer som omhandler formell normativ struktur, men ikke kultur. Jeg har brukt meg selv og min egen erfaringsbakgrunn som instrument i fortolkningsprosessen – dette kan vanskelig gjentas av andre på nøyaktig samme måte (Johannessen et al., 2005). Empiri og resultater er et produkt av egen forforståelse og fortolkning av disse. Det er viktig å være inneforstått med at det her er tale om mine fortolkninger av informantenes fortolkninger, gjerne også avhengig av kontekst som tid og sted. "One cannot come to a research field entirely as a tabula rasa...." (John Locke, 1690). Jeg startet ikke med blanke ark. Både studier ved universitetet, min teoretiske bakgrunn, dokumentanalyse, mediedekning av Statoil og petroleumsindustrien har påvirket meg.

Intern reliabilitet handler blant annet om hvordan datamaterialet er kategorisert (Kvale, 1989), prosessen der man leter etter hovedtendenser og tilbakevendende svar. Resultatene fra intervjuene er arbeidet fram manuelt. Jeg har transkribert alle intervju i full tekst, men utelatt ord og setninger som jeg mener ikke har hatt innvirkning på bidragene. Her refererer jeg til noen få eksempler på avbrytelser som omhandler utydelig informasjon over høytaleranlegget på installasjonen, andre ansatte som banker på kontordøren eller ringer informantens kontortelefon.

Like funn fra ulike intervju og det å bruke andre forskningsmetoder øker reliabiliteten (Denzin, 1978). I denne studien var det særlig viktig å intervju ansatte fra både Statoil og kontraktøren BIS Industrier for å kunne fange opp større bredde i forhold til oppfatninger relatert til A-standard og organisatoriske forhold. Under intervjuene fikk jeg relativt konsistente og samlede svar, eksempelvis angående informantens arbeidspraksis, holdning til A-standard og aspekter ved rapportering på installasjonen. Jeg har også funnet likheter mellom data fra dokumentanalyse, intervjuer og observasjon. Resultatene fra de ulike datainnsamlingsmetodene peker på at det er tillit mellom de ansatte i Brage og at dialog, samhandling og kommunikasjon er elementer som vektlegges i planleggingen og utførelsen av en aktivitet.

Reliabiliteten av informanter knytter seg gjerne til å snakke med de informantene som har forutsetninger for å gi relevante data. Utvalget av informanter, deres evne og vilje til å snakke er dermed sentralt for reliabilitet. Utvalget av informanter er gjort rede for i pkt. 4.5. Utvalget av informanter er basert på karakteristikker som jeg spesifiserte. Disse karakteristikkene ble formidlet til min veileder og HMS-leder i Statoil, som bisto meg i å finne de "riktige" informantene i startfasen. Deretter ble informantene rekruttert via plattformledelsen offshore og på land.

Reason (1994) mener kunnskap hviler på *delt erfaring*, mens Manning (1997) ser på utfallet av forskningen som resultater basert på *aktiv forhandling* mellom en forsker og hans informanter. De ser på kunnskap som et resultat av en relasjonell prosess. Min forståelse relatert til de spørsmål studien stiller ble dypere gjennom deltakende observasjon, og særlig i kombinasjon med intervjuene. Begge metoder åpnet for de prosessene som Reason (1994) og Manning (1997) beskriver. Underveis i intervjuene og

observasjonen hadde jeg også mulighet til å stille spørsmål til informantene for å få klarhet i opplysninger eller handlinger. Jeg tok også kontakt med flere av informantene på e-post og telefon i ettertid for å klargjøre ulike forhold relatert til eksempelvis A-standards opprinnelse, uklare situasjoner under observasjonen, samt ved behov for utdypende svar etter intervju.

Reliabiliteten av informanter handler også om intervjuereffekten: den effekten jeg som intervjuer og observatør har på informantene og om de mulige og sannsynlige effekter av forskerens tilstedeværelse på data (Johannessen et al., 2005). Under intervju og ved deltakende observasjon inngår informanten i en relasjon til en annen. Dette er et forhold som kan føre til at informantene eksempelvis er tilbakeholdne med å fremstå i et negativt lys.

Mitt inntrykk fra både intervjuene og observasjonen er at informantene deltok med velvilje og interesse. Jeg mottok ikke negative tilbakemeldinger på at jeg ikke hadde særlig kunnskap om petroleumsindustrien på forhånd og informantene ga uttrykk for at de syntes det var fint å kunne bidra til forskning på deres organisasjon.

For at leseren i større grad skal kunne vurdere resultater og konklusjoner, presenterer jeg flere steder direkte sitat i resultatkapittelet. I følge Yin (2009) øker dette studiens reliabilitet. Jeg har også innledningsvis gitt en framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. For en ytterligere vurdering av reliabilitet, viser jeg til validitetsbegrepet som er omhandlet under.

4.7.2 VALIDITET

Validitet betyr gyldighet og handler om i hvilken grad en studie undersøker det den hadde til hensikt å gjøre (Kvale, 1996). Validitet handler også om forskerens evne og kompetanse til å stille de riktige spørsmålene (ibid). Johannessen et. al (2005) identifiserer tre ulike former for validitet: begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet.

Begrepsvaliditet dreier seg om dataenes representasjon av det generelle fenomenet – altså hvorvidt man ”lykkes i å måle og registrere det man ønsker på en tilfredsstillende

og pålitelig måte” (Skog, 2009). Det bør tilstrebes mest mulig samsvar mellom fenomenet som er undersøkt og målingen eller operasjonaliseringen av det. Operasjonalisering av fenomenene ble delvis gjort ved hjelp av kategorisering av resultatene fra intervjuene. Det ble også gjort ved hjelp av å bruke påstander, der informantene ble bedt om å uttrykke grad av enighet/uenighet, og ved å stille spørsmål med tilhørende svaralternativ. Informantene ble i forkant av disse spørsmålene oppmuntret til å komme med egne kommentarer eller legge til eventuelle utelatte elementer.

Spørsmålene, svaralternativene og påstandene er basert på teori, forskning, dokumentstudier og innledende intervjuer. Informantene er alle valgt ut på bakgrunn av kjennskap til fenomenet som studeres (relevans). Disse momentene øker muligheten for at de empiriske dataene virkelig måler de teoretiske konseptene og begrepene jeg hadde til hensikt å måle, noe som styrker begrepsvaliditeten.

Intern validitet handler om kausale sammenhenger i fortolkningen av data, troverdighet, og i hvilken grad funnene virker fornuftige for informantene. Det er vanskelig å kunne påvise kausalitet i samfunnsvitenskapene. Som oftest kan man bare konkludere med at det er en *sammenheng* mellom variabler, at en *retning* er sannsynlig eller at det kan være en mulig *mekanisme* mellom fenomenene (Johannessen et al., 2005). De slutningene som trekkes har jeg basert på de svarene informantene har gitt meg via konkrete spørsmål, samt gjennom analyse og tolkning av ulike dokumenter. For meg gir funnene mening, men vil informantene kjenne seg igjen i mine beskrivelser?

For å forsikre meg om at jeg hadde forstått informantene riktig, brukte jeg ulike strategier. Jeg tok kontakt med flere av informantene i ettertid og sammenlignet også informantenes uttalelser. På denne måten kunne jeg få klarhet i uttalelser og situasjoner, samt få en vurdering av og tilbakemelding på mine tolkninger av funnene.

Det å stille de riktige spørsmålene er også viktig for validitet. Dette ble søkt oppnådd gjennom å diskutere intervjuguiden med min interne veileder i Statoil, samt ved å justere intervjuguiden etter pilotintervjuet med produksjonssjefen i Statoil Brage.

Spørsmålene er også nært knyttet opp mot anvendt teori som er gjort rede for i kapittel tre.

Ytre validitet dreier seg om i hvilken grad resultatene fra et forskningsprosjekt er generaliserbare, altså om resultatene kan overføres til andre sammenhenger (Johannessen et al., 2005). Forskningsprosjektet har tatt utgangspunkt i én konkret installasjon, som har sin egen måte "å leve på" – sin egen kultur. Imidlertid eksisterer de samme retningslinjer, strukturer og standarder, med noen tilpasninger, på alle installasjoner som Statoil er operatør av, både nasjonalt og internasjonalt. De samme eller lignende strukturer vil også være å finne i andre deler av petroleumsvirksomheten. Dette kan øke muligheten for ekstern validitet, både innenfor Statoil og i petroleumsvirksomheten generelt.

4.8 METODISKE STYRKER OG SVAKHETER

Informantrekruttering foregikk på den måten at jeg formidlet et ønske om informanter som hadde a) erfaring med A-standard, b) omtrentlig lik fordeling av ledere og ansatte i den skarpe enden og c) ulike arbeidsområder på installasjonen. Denne informasjonen, i tillegg til informasjonsbrev til informantene, ble formidlet hierarkisk i organisasjonen; fra plattformsjef og videre til de aktuelle førstelinjelederne offshore. Rekrutteringen fant sted på et tidspunkt med svært høy aktivitet på installasjonen, samtidig med at værforhold førte til uforutsigbarhet med henhold til persontrafikk inn og ut av installasjonen. Responsen ble dermed dårligere enn ventet og prosessen ble noe uryddig. Dette førte til at enkelte av informantene ikke hadde fått tilgang til informasjonsbrevet på forhånd, se pkt. 4.4.1. Dette førte til at jeg måtte bruke lengre tid på innledningsfasen i intervjuene. Jeg er imidlertid av den formening at det ikke fikk konsekvenser for resultatene.

For å få et enda bredere uttrykk for det studien undersøker kunne jeg ha intervjuet flere fra BIS Industrier og/eller ansatte fra andre kontraktørselskap. Responsen fra et selskap som er i en langvarig kontrakt med Statoil Brage kom imidlertid ikke før etter at resten av intervjuene var gjennomført og det lot seg dermed ikke gjøre av tidsmessige årsaker. Dette representerer en svakhet ved utvalget.

Av praktiske og logistikkmessige årsaker ble sju av intervjuene gjort ved hjelp av kommunikasjonsverktøyet Microsoft Office Communicator Video, som i prinsippet tilsvarer en videokonferanse. Overføringen var av god kvalitet, med både god lyd og bra bildekvalitet. Fire av intervjuene ble utført med informantene fysisk tilstede i Statoil sine lokaler, mens de fire siste ble tatt per telefon. Det å kommunisere over en dataskjerm er noe førstelinjelederne er vant til, da de er i daglig kontakt med landapparatet på en slik måte. For min egen del følte det heller ikke stivt og unaturlig og jeg så ikke på teknologien som et filter underveis.

Telefonintervjuene opplevde jeg ble kortere i tid enn de andre intervjuene og også noe forringet kvalitetsmessig på grunn av betydningen kroppsspråk har for å vise eksempelvis forvirring, usikkerhet og engasjement. Intervjuene lot seg imidlertid ikke gjennomføre på en annen måte da de måtte gjennomføres på kveldstid og helg. Adgangskort på slike tidspunkt utstedes kun til ansatte som har særlige grunner for å få det. Jeg opplevde likevel at disse intervjuene styrket andre data og at resultatet ble bra.

For å kartlegge kvalitative aspekter bør man benytte seg av til dels overlappende metoder, som intervjuer, feltarbeid, spørreskjema – såkalt triangulering (Haukelid, 2001). Ved å kombinere ulike analytiske tilnærminger kan man styrke validiteten. Triangulering er gjort i denne studien og vurderes til å være en styrke ved forskningsprosessen.

4.9 ETISKE REFLEKSJONER

Forskningsetiske prinsipper aktualiseres spesielt sterkt i samfunnsforskningen, fordi denne så direkte berører enkeltmennesker og forhold mellom mennesker (Johannessen et al., 2005). Etiske problemstillinger oppstår spesielt i forbindelse med datainnsamling som *direkte* berører mennesker, som for eksempel i intervjusituasjonen.

I forkant av alle intervjuene har jeg satt av tid til å informere om hensikten med prosjektet og på hvilken måte informasjonen ville bli behandlet og presentert. Jeg opplyste også informantene om deres rett til selvbestemmelse og autonomi og innhentet i alle tilfeller et uttrykkelig informert og frivillig samtykke til å delta (ibid.).

Informantene ble informert om deres anledning til når som helst å kunne trekke seg fra studien, uten at det ville bli stilt krav til begrunnelse for avgjørelsen. Ovenfor nevnte informasjon var også nedfelt i et informasjonsbrev til informantene, men gjentatt med tydelighet i forkant av alle intervjuer på grunn av utfordringer jeg har gjort rede for knyttet til rekrutteringsprosessen. Aller helst skulle jeg sett at alle informanter hadde fått tilgang på informasjonsbrevet i god tid. Imidlertid uttrykte ingen av informantene noen som helst form for tvil eller nølende atferd i forhold til å la seg intervju, heller tvert om.

Jeg tok i bruk båndopptaker i alle intervjuene for å kunne gi en korrekt gjengivelse av informantenes bidrag. Informantene ble i hvert tilfelle informert om hensikten med bruken av båndopptaker, behandlingen av informasjonen på den og om sletting etter at sensur for oppgaven har falt. Alle informanter ble forespurt om godkjenning av bruk av båndopptaker.

Informantene ble videre informert om at opplysningene som fremkom i intervjuene ville behandles anonymt og at de ville på en brukes på en slik måte at det ikke ville være mulig å knytte utsagn til én konkret informant. Jeg har tatt i bruk sitater for å sikre riktig presentasjon av resultater og for å bære fram resultater. Sitatene er imidlertid ikke knyttet til opplysninger som stillingstittel eller alder, da dette vil kunne avsløre informantenes identitet.

Gjennom dette kapittelet har jeg gjort rede for ulike forskningsvalg og metodevalg med bakgrunn i studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har også drøftet kvaliteten på forskningsprosessen. I neste kapittel vil jeg presentere resultatene.

5 RESULTATER

Her vil jeg først presentere A-standards bakgrunn og hensikt, modell og struktur for deretter å gjøre rede for hvordan handlingsmønsteret rent praktisk anvendes blant informantene. Til slutt vil jeg gjøre rede for hovedfunn fra dokumentgjennomgang, intervju og observasjon som kan bidra til å besvare problemstillingen.

5.1 A-STANDARD – BAKGRUNN OG HENSIKT

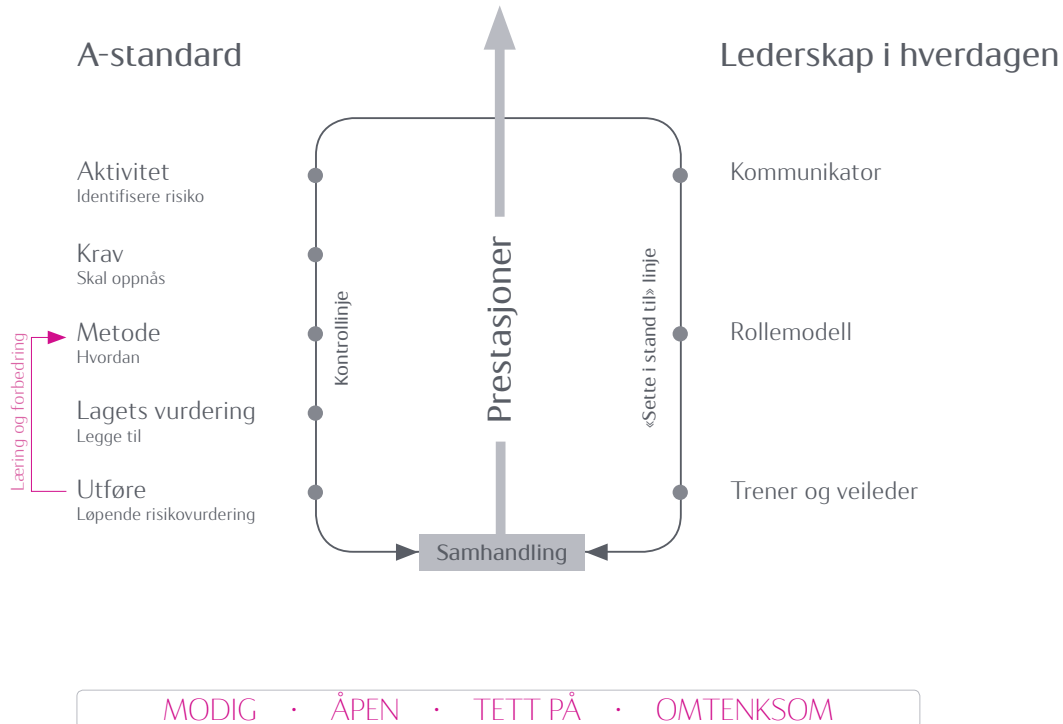
Statoil har i løpet av de siste årene hatt flere alvorlige hendelser med storulykkepotensial. Felles for de ukontrollerte gassutblåsningene på Snorre A i 2004, på Gullfaks B og C i 2010 er blant annet manglende etterlevelse av styrende dokumentasjon (Petroleumstilsynet, 2004; Petroleumstilsynet, 2010a; Petroleumstilsynet, 2010b). PTIL har også avdekket ”arbeidsprosesser og styringsverktøy” som et forhold med potensial for forbedring under tilsyn med styring av vedlikehold på Brage (Petroleumstilsynet, 2011d), samt under tilsyn med logistikkplanlegging og gjennomføring i forsyningskjeden til/fra og på Brage (Petroleumstilsynet, 2011c). Mangel på etterlevelse av styrende dokumentasjon har fungert som en rød tråd i nevnte hendelser og tilsyn, noe som i Statoil har ført til økt oppmerksomhet på etterlevelse og måten arbeidsoppgavene blir utført på.

Hensikten med A-standard er at det skal bidra til å definere risiko og forebygge uønskede hendelser. Tanken er at handlingsmønsteret kan bidra til nøyere planlegging, bedre involvering og økt risikoforståelse (Petroleumstilsynet, 2011d).

5.2 A-STANDARD - STRUKTUR

I ”Den lille A-standardboken” (Statoil, 2010a) opplyses det at Statoil sitt uttalte mål er å gjennomføre pålitelige, sikre, konkurransedyktige og effektive operasjoner hver gang. Dette skal oppnås gjennom handlingsmønsterets seks steg, som handler om å planlegge en gitt operasjon eller arbeidsoppgave, gjennomføre den og deretter foreta evaluering og ta læring etter utført operasjon, se figur 1 under. Stegene vil bli gjort nærmere rede for under pkt. 5.2.1.

Etterlevelse i praksis



Figur 1, Etterlevelse i praksis, Den lille A-standard boken (Statoil, 2010a).

Den lille A-standardboken (ibid.) opplyser videre at formålet med handlingsmønsteret er å styre risikoen i virksomheten på en bedre måte, samt redusere sannsynligheten for uønskede hendelser. Alle ansatte har et ansvar for å være aktiv deltaker for å skape den kulturen selskapet ønsker. Selskapet peker på at handlingsmønsteret handler om å ”dyrke fagpersoners erfaring, kunnskap og vurderinger i samhandling med andre slik at vi sammen gjør ting på en måte som skaper sikre og gode resultater og en felles kultur” (Statoil, 2010a:11).

Av en leder eller arbeidsleder forventes det et lederskap som setter enkeltpersoner eller lag i stand til å følge stegene i handlingsmønsteret. Det handler om å være en god kommunikator; kommunisere handlingsmønsteret på en pedagogisk måte, være rollemodell ved selv å følge handlingsmønsteret, samt trene og veilede enkeltpersoner og lag på stegene i handlingsmønsteret. Fundamentet i figuren er verdiene ”modig, åpen, tett på, omtenksum.” Verdiene skal være til støtte for medarbeiderne i forhold til å ha

kvalitet både på handlingsmønsteret og lederskapet, og er de samme som de uttalte verdiene i Statoil på verdensbasis. Grunnet studiens omfang og forskningsprosess har jeg valgt å avgrense studien til å omhandle A-standard og jeg utelater dermed "Lederskap i hverdagen" og de nevnte verdiene.

5.2.1 HANDLINGSMØNSTERETS SEKS STEG

De fire første stegene i A-standard handlingsmønster handler om forberedelse av egen utførelse av operasjoner eller arbeidsoppgaver (Statoil, 2010a).

Steg 1 omhandler selve aktiviteten, det å forstå hva som skal utføres og hva som er ønsket sluttresultat, samt identifisere risikoer i form av eksempelvis potensielle skader, hindringer og fallgruver. Selskapet påpeker at risiko er situasjonsspesifikk og at det derfor kan være formålstjenlig å dele operasjonen inn i mindre deloppgaver. Statoil (2010a) legger vekt på å identifisere muligheter i dette steget, også omtalt som oppside risiko. Å identifisere risiko krever en prosess som er dialogisk og åpen. Prosessen skal være systematisk og gi laget en god forutsetning for å ta eierskap til og styre risikoene. I dette steget skal man avklare om det finnes noen underoppgaver eller om oppgaven er en del av en større oppgave.

Den lille A-standardboken (ibid.) opplyser videre at steg 2 og 3 har fokus på å hente fram de krav og metoder som er styrende for oppgaven som skal utføres. Det legges her vekt på at alle har en felles forståelse for kravene og metodene, samt hvordan disse kan bidra til å styre risikoene som ble identifisert i første steg. Statoil ser på kravene og metodene som erfaringsbasert, kollektiv kunnskap i forhold til å styre risiko. Kravene og metodene er beskrevet i APOS, Arbeidsproessorientert styring. Dette er et system for styrende dokumentasjon som ble brukt i tidligere Norsk Hydro og innlemmet i tidligere StatoilHydro under fusjonen. Statoil sitt system for styrende dokumentasjon, DocMap, ble i stor grad innlemmet i APOS (Austnes-Underhaug et al., 2010).

APOS er knyttet til arbeidsprosesser og de aktivitetene som inngår i den. Aktivitetene tilkjenner hva som skal gjøres – krav, og hvordan det skal gjøres – metode. Kravene kan være gitt fra myndigheter eller som styringselementer selskapet har pålagt seg selv. Krav til styringssystemer som APOS, er omhandlet i kapittel 8 i "Forskrift til lov om

petroleumsvirksomhet." Et styringssystem skal etableres for å sikre etterlevelse av myndighetskrav og "skal ha som hovedmål å bidra til å sikre og forbedre kvaliteten på det arbeid som utføres i petroleumsvirksomheten" (FOR 1997-06-27 nr 653, 1997:§ 56).

I steg 4 gjennomføres en helhetlig risikovurdering basert på individuell og kollektiv kunnskap og erfaring. Dette steget fordrer at alle deler sin forståelse med de andre, at alle er interessert i hverandres forståelse, samt at noen oppsummerer gruppens forståelse. Steg 4 handler videre om lagets vurdering og en kvalitetskontroll av kravene og prosedyrene sammenstilt med arbeidsoppgaven som skal utføres. Det sentrale spørsmålet er her: "Hvis vi følger kravene og de beskrevne prosedyrene, vil vi håndtere alle risikoene vi har identifisert?" (Statoil, 2010a:15).

Statoil (2010a) peker på at svaret på dette spørsmålet ofte vil være nei. Dette fordrer at fagpersonen og arbeidslaget må bruke sin egen kunnskap og erfaring for å legge til tiltak som sikrer kontroll over alle risikoene: "Vi styrer risiko ved å følge krav og metoder og ved å legge til vår egen kunnskap og kompetanse" (Statoil, 2010a:19).

Steg 5 omhandler selve utførelsen av arbeidsoperasjonen, samt det å evaluere risiko gjennom løpende risikovurdering. Rent praktisk handler dette om å stoppe opp underveis for å forsøke og fange opp endringer i risikobildet. Deretter skal det gjøres en vurdering av grad av kontroll på risiko.

Steg 6 i A-standard handlingsmønster vektlegger læringselementet, både i form av individuell læring, læring i laget, samt kollektiv læring. Førstnevnte handler om å evaluere sin egen prestasjon og se muligheter for egen forbedring. Læring i laget innebærer at laget evaluerer sin egen prosess, blant annet ved å se på involvering av hverandre og om dialogen var åpen. Kollektiv læring går ut på å dele denne erfaringen med andre, eksempelvis mellom skift eller forslag til forbedringer av krav og metoder, med det formål at arbeidskolleger i organisasjonen for øvrig kan ta del i læringen (Statoil, 2010a).

Det er nå gjort rede for rammeverkets struktur, bakgrunn og hensikt. Dette er empiri som er fremskaffet gjennom dokumentanalyse. Videre i oppgaven vil det bli gjort nærmere rede for hvordan handlingsmønsteret fungerer i praksis på Statoil Brage.

5.3 A-STANDARD – I PRAKSIS

Resultatene viser at det er til dels ulik praksis og tolkning av A-standard. Enkelte av informantene har gjort A-standard til en gjennomgående del av sin arbeidspraksis og tar med seg handlingsmønsteret i alle arbeidsoperasjoner, om de er av mer rutinemessig karakter eller ei. Her er handlingsmønsteret både en del av planleggingen, selve utførelsen og lærings- og forbedringsfasen. En operatør i Statoil sa at: "Selve tankesettet skal brukes i alle operasjoner, i alt vi gjør. Det er jo det som er hensikten med A-standard – at det skal innføres en bedre måte å tenke på."

Andre ser på handlingsmønsteret som mer relevant under særskilte arbeidsoperasjoner og hovedsakelig under all aktivitet som antas å medføre høyere risiko, for eksempel arbeid på hydrokarbonførende linjer eller utstyr. En annen operatør i Statoil hadde følgende holdning til A-standard: "Jeg føler det er under mer ekstraordinære ting. I mer vanlige jobber så går vi grundig gjennom med før-jobb-samtale¹⁷ og arbeidstillatelse,¹⁸ da føler jeg ikke det er nødvendig med A-standard."

En siste forståelse som noen av operatørene i Statoil tilkjenner er å begrense A-standard til å identifisere krav og metode i styrende dokumentasjon. De gir uttrykk for at det er noen av stegene som ikke er så mye brukt, særlig gjelder dette kontinuerlig risikovurdering og læring i etterkant.

¹⁷ En før-jobb-samtale, FJS, er i følge "Personlig HMS-håndbok i UPN" (2010b) en samtale som skal belyse risikomomenter og sikre at alle forstår risikoen forbundet med aktiviteten. Alle involverte deltar i samtalen før aktiviteten starter.

¹⁸ En arbeidstillatelse er i følge "Personlig HMS-håndbok i UPN" (2010b) en skriftlig tillatelse for å kunne utføre et definert arbeid på et gitt sted på en innretning under gitte forutsetninger på en sikker måte.

Målet med implementeringen av A-standard er at det etter hvert skal sitte i ryggmargen og fungere som en automatisk tankegang hos de ansatte. Som en mellomleder i Statoil uttalte: "Det er et tankegods, en måte å agere på – det er det vi er ute etter å få etablert."

I den første fasen av implementeringen av A-standard har det først og fremst vært rettet fokus på steg 1, 2 og 3 i handlingsmønsteret. Et mer strukturert fokus på de tre siste stegene kom i gang i april/mai dette år. Videreutvikling innenfor de tre siste stegene er nå et av de uttalte hovedmålene for Statoil Brage. Handlingsmønsteret har også vært del av en skjematikk og skriftlig prosess der de ansatte trener på de ulike stegene. Imidlertid er tanken at skjematikken skal fases ut slik at A-standard, isolert sett, ikke skal fungere som et papirverk. A-standard dokumenteres derfor normalt ikke, kun som ledd i trening.

Handlingsmønsteret A-standard kan, og skal anvendes i alle arbeidsoperasjoner på installasjonen – det være seg eksempelvis sandblåsing, jobb på hydrokarbonførende elementer, programmeringsjobber, under designfasen eller ved løfteoperasjoner som krever bruk av kran. Hensikten er at det skal innføres en bedre måte å tenke risiko på. Det handler om å gjøre en vurdering av risikoelementene og hvilke kompenserende tiltak som må til, samt gjøre seg kjent med risikoelementene i arbeidsoperasjonen for deretter å se etter endrede forutsetninger underveis i arbeidet.

Handlingsmønsteret vektlegger informasjonsutveksling, samhandling og dialog mellom de ansatte som skal utføre en jobb. I den sammenheng observerte jeg under oppholdet på Brage deler av en løfteoperasjon med kran. De to kranførerne satt i hver sin kran og jobbet begge med flytting av containere som et ledd i forberedelse til båtanløp og videre lossing og lasting. Under min tilstedeværelse i den ene kranen fikk jeg tilgang til førstehånds informasjon ved å se og lytte. Kranførerne hadde visuell kontakt med hverandre, samt gjennom radiokommunikasjon. Med disse rammene utvekslet de informasjon med hverandre og hadde en kontinuerlig dialog gjennom utførelsen av jobben. Dialogen bar preg av kameratsjekk, kontrollspørsmål og den enkelte kranførers kommentarer til sine valg og handlinger under utførelsen.

Tross noe ulik anvendelse av handlingsmønsteret er informantene gjennomgående positive til A-standard. Informantene vektlegger særlig nytten av det å kunne bruke tid på å bli kjent med arbeidsoperasjonen ved å dele den inn i delaktiviteter for et mer nyansert risikobilde og bedre oversikt over faremomentene. Handlingsmønsteret oppleves som praktisk og anvendelig i forhold til å oppnå pålitelige operasjoner, da det bidrar til å skape felles forståelse om oppgaven, risikoer tilknyttet oppgaven, selve utførelsen og sluttresultatet. Flere av informantene vektlegger det å nå ha fokus både på detaljene og det store bildet for å danne seg et bedre grunnlag for vurdering av risiko. Informantene uttrykker at A-standard bidrar til å øke deres fokus på sikkert arbeid. En operatør i Statoil uttalte følgende:

”Før A-standard kom hadde jeg veldig sansen for før-jobb-samtale, som handler mer om hva jobben skal gå ut på. A-standard er en mer aktiv og proaktiv måte å angripe risikospørsmålet i arbeidsoppgaven og belyse den på. Kanskje det beste med A-standard er at jobben ikke sees under ett, men deles opp i bruddstykker. Det hjelper veldig til å få sett risikoene på de spesifikke oppgavene.”

Steg 2 og 3 omhandler å gjøre seg kjent med krav og metode i styrende dokumentasjon. For en del av informantene oppleves imidlertid APOS som tungvint og upraktisk, med en søkemotor som er designet slik at treffene blir mange og ofte ikke relevante for den jobben som skal utføres. Dette gjør søkeprosessen tidkrevende og flere av informantene opplever dette som vanskelig og frustrerende. IRIS-rapporten (2011) om læring av hendelser i Statoil finner også dette. Her oppfattes APOS som lite brukervennlig og det pekes også på mangelfull opplæring. I masteroppgaven gir informantene uttrykk for det samme. Enkelte informanter påpeker at opplæringen har vært for dårlig og at det i stor grad er lagt opp til at en skal lære å bruke systemet selv. En operatør i Statoil uttalte at: ”Ting som ikke fungerer, blir ikke så populært heller. Dette er APOS et eksempel på. Søkemotoren er vanskelig å ha med og gjøre, man finner ikke det man er ute etter.” Uttalelsen er et eksempel på et gjennomgående funn fra intervjuene.

Én av informantene trakk også fram at APOS ikke til enhver tid er oppdatert og i samsvar med eksempelvis NORSOK¹⁹-standarder.²⁰ En førstelinjeleder²¹ uttalte at:

”Det er ikke alt som står i APOS heller. Noe finner man i NORSOK-standarder, dette er ikke nødvendigvis tatt med i APOS. Her har vi fått noen aha-opplevelser... Vi drev med arbeid over sjø og hadde mobiliseringsbåtberedskap. De drev og jobbet med nord-kranen, sør-kranen satte ut mobiliseringsbåten. Det var en som stilte spørsmål ved dette, han mente at begge kranene skulle være operative. Dette fant vi aldri i APOS, men i NORSOK står det – at ved arbeid over sjø, da skal begge kraner være operative.”

I intervjuene uttrykker de ansatte i BIS Industrier større tilfredshet med verktøyet enn de ansatte i Statoil. Disse informantene mener APOS er et lett og smart verktøy, men at det krever en del trening i startfasen. En av informantene i BIS Industrier opplyste at han ble klar over at han hadde brutt en del krav etter at han lærte seg å anvende APOS.

IRIS sin rapport om læring i Statoil (Austnes-Underhaug et al., 2010) peker på noe tilsvarende. Her finner forskerne en forskjell mellom ansatte i Statoil og innleide når det gjelder bruk og opplevd nytte av fire ulike systemer for kunnskapsdeling. Studien viser at de innleide bruker andres erfaringer i større grad enn de som er ansatt i Statoil og som en mulig forklaring pekes det på tilpasningsevne og evne til å oppsøke kunnskap.

APOS ble i medio mai erstattet av ARIS, som er et nytt system for styrende dokumentasjon i Statoil. Det har vært knyttet store forventninger til det nye systemet blant de ansatte i Statoil. Før utreise til Brage gjennomførte jeg et databasert kurs i det nye systemet. Innenfor studiens rammer og forskningsprosess har det ikke vært mulig å undersøke de ansattes opplevelse av det nye systemet. Gjennom kurset og samtaler med

¹⁹ NORSOK, Norsk sokkels konkurranseposisjon, er et prosjekt opprettet for å redusere gjennomføringstiden av prosjekter og utviklings- og driftskostnader for petroleumsinstallasjoner på norsk sokkel (Store Norske Leksikon, 2009).

²⁰ Prosjektet har resultert i flere ulike standarder som administreres av Standard Norge (Standard Norge, 2012).

²¹ Førstelinjeledere omfatter eksempelvis sikkerhetsleder, drifts- og vedlikeholdsleder, planvedlikeholdsleder, ISO-leder, installasjonsleder og boreleder.

enkelte ansatte kan det imidlertid pekes på tre funksjoner som ser ut til å skille APOS og ARIS fra hverandre. I ARIS kan de ansatte 1) velge filter for lokasjon/organisasjon for å kunne søke på styrende dokumentasjon innenfor et valgt område, 2) abonnere på styrende dokumentasjon etter eget behov og 3) opprette forbedringsforslag under funksjonen "Min Side", for deretter å kunne følge forslagetets behandling og status. Etter det jeg har kunnskap om vil strukturene og rammene ARIS opererer innenfor være som da APOS var i bruk.

Informantene ble videre spurt om hvordan de vektlegger sikkerhet på arbeidsplassen og ble bedt om å gradere svaret på en skala fra 1-5, der 1 tilsvarer "i liten grad" og 5 tilsvarer "i vesentlig grad." Svarmulighet 2, 3 og 4 representeres av henholdsvis "i noe grad", "i middels grad" og "i stor grad". På dette spørsmålet er det liten grad av spredning i informantenes svar. 13 av informantene vektlegger sikkerhet på arbeidsplassen "i vesentlig grad", mens 2 av informantene svarte "i stor grad". Dette begrunnes med av en operatør i Statoil med at: "Det er jo her vi bor og jeg er veldig opptatt av at det skal være trygt her. Sikkerhetskritisk utstyr har høyeste prioritet." En mellomleder i Statoil uttalte at:

"Sikkerhet er det aller, aller viktigste. Hvis ikke vi har kontroll på den så hjelper det ikke hvor godt vi produserer og hvor god økonomi vi har. Nedsiden ved at noe skulle skje er så mye større. Det er her nærliggende å tenke på Macondo²², det får store konsekvenser. Konsekvenser der man kan ødelegge naturen for mange tiår framover, det kan velte et stort selskap... Jeg må derfor legge rammene til rette for at vi kan jobbe sikkert. Være tydelig på det at vi alltid har tid til å jobbe sikkert... Jeg personlig opplever ikke konflikt med økonomi. Hvis vi ikke kan være sikker, så stenger vi ned. Dette handler også om å være rollemodell, Det signalet er veldig klart nedover hele organisasjonen. Men dette var annerledes på 80-tallet."

²² Informanten refererer her til utblåsningsulykken på innretningen Deepwater Horizon på Macondo-feltet i Mexicogulfen.

En tilsvarende tendens er også å finne angående informantenes holdning til proaktiv atferd og betydningen det har for sikkerhet på arbeidsplassen. Enkelte av informantene omtaler proaktiv atferd som det aller viktigste for å kunne være i forkant og være mer oppmerksom i forhold til hendelser som kan inntreffe. De trekker tydelige paralleller mellom proaktiv atferd og sikkerhet, i den forstand at det å være proaktiv kan bidra til å unngå uønskede hendelser i framtiden. Dette ble begrunnet av en operatør i BIS Industrier med at: "Å være proaktiv i forhold til HMS og sikkerhet er det aller viktigste." En operatør i Statoil sa at: "Det betyr jo masse. Det er klart at når du er i forkant så er du mer obs på hva som kan skje og du ser for deg ting som kan skje. Du tenker den veien, er mye mer fokusert på sikkerheten i jobben du holder på med når du tenker proaktivt." En mellomleder i Statoil koblet det å være proaktiv til å fokusere mer på designfasen: "En del av uhellene er knyttet til uheldige valg i en designfase. For eksempel på Visund og gasslekkasjen der."²³

Informantene ble spurt om A-standard bidrar til å forbedre holdninger og forpliktelse relatert til sikkerhet og ble deretter bedt om gradere sine svar på en skala fra 1 til 5. På dette spørsmålet fordeler svarene seg tilnærmet likt i forhold til de to forutgående spørsmålene. Ti av informantene ønsket å begrunne sitt svar på dette spørsmålet. Det gjennomgående i datamaterialet er at de ansatte mener at A-standard har bidratt til å se etter feil og ha mer fokus på sikkert arbeid. Enkelte av informantene peker på at handlingsmønsteret fører til en større grad av våkenhet og oppmerksomhet i forhold til risiko og et økt fokus på hva som kan gå galt. En mellomleder i Statoil begrunnet dette med at:

"I det man begynner å fokusere på risiko i større grad, hva medfører det? Det gjør noe med deg, du får en helt annen våkenhet for det som foregår rundt deg. Det er heller ikke fryktelig mange årene siden vi hadde en del av det som kalles "stille avvik". Det vil si at vi gjorde ting selv om vi visste at det ikke var i henhold til krav. Den tiden, den er over. Dette har endret holdninger, oppfatninger og toleransegrenser. For feil og hva vi aksepterer blir gjort. Jeg er overbevist om at det påvirker alle våre HMS-parametre."

²³ Informanten viser her til gasslekkasjen på Visundfeltet 9. april 2011.

En operatør i Statoil fortalte at:

”Når du setter deg ned og får delt opp jobben i oppgaver og du får tenkt gjennom enhver risiko ved enhver operasjon, så vil jeg si at det senker risikoen for at det skjer noe. Man forplikter seg til det man har planlagt, tenkt og gått gjennom.”

En operatør i BIS Industrier uttalte at:

”Man har mer fokus på hva som kan gå galt, ved eksempelvis bygging av stillas over sjø. Hvilken risiko finnes her? Hva kan gå galt? Det at man følger handlingsmønsteret gjør at man forplikter seg til følge stegene... Gjør ting skikkelig. Man starter ikke på stillasbyggingen over sjø uten at alt dette er gjort.”

Gjennom resultatene fra intervjuene tolkes det også slik at det er en gjennomgående systematikk i at informantene mener handlingsmønsteret bidrar til å legge vekt på sikkerhet. Noen av informantene gir uttrykk for at handlingsmønsteret har begynt å ”låse seg fast i hodet” etter å ha repetert det over tid og at dette har ført til et økt og kontinuerlig fokus på sikkert arbeid. Enkelte av informantene mener at handlingsmønsteret bidrar til å rette fokus på ”de riktige tingene i jobben” og at man blir bedre i stand til å eliminere faremomenter. Informantene peker også på at risikovurderingene blir tatt oftere og mer systematisk enn tidligere. Dette ble av en operatør i BIS Industrier begrunnet med: ”Når man fokuserer så mye på A-standard får man tatt det opp igjen og igjen, det låser seg fast i hodet. Det er det som er fordelen med det. Mer fokus på sikkert arbeid fordi man tar det opp igjen og opp igjen.”

En av mellomlederne i Statoil koblet handlingsmønsteret til måloppnåelse i forhold til Statoils nullfilosofi²⁴ og sa:

”Nullfilosofien har eksistert i mange år. Men jeg har savnet verktøyet som har kunnet hjelpe oss å drive oss i den retningen. Dette verktøyet her og de

²⁴ Statoil uttaler på sine hjemmesider at de forplikter seg til null skade filosofien (Statoil, 2008b).

holdningene og mentaliteten som ligger i bruken av det og kulturen vi kan bygge rundt dette, det tror jeg er det verktøyet vi trenger for å kunne drive det til null.”

5.4 RAPPORTERENDE OG RETTFERDIG KULTUR

Gjennom intervjuene var jeg interessert i å få kunnskap om konteksten A-standard opererer innenfor, og da med særlig vekt på rapporterende og rettferdig kultur på Statoil Brage, jfr. pkt. 3.4.1.1 og 3.4.1.2. Rapportering er sentralt i forbindelse med handlingsmønsteret på flere måter og særlig når det gjelder rapportering av arbeidspraksis ved uønskede hendelser og brudd på prosedyrer, eller i forbindelse med forbedringsforslag til prosedyrer i APOS. En rettferdig kultur handler om hvordan virksomheten håndterer skyld og straff, et moment som følger av det å være en rapporterende kultur. En rapporterende og rettferdig kultur er dermed knyttet til hverandre og introduseres derfor sammen.

5.4.1 RAPPORTERENDE KULTUR

Informantene ble spurt om hvordan de ville karakterisere rapporteringsklimaet på installasjonen. Svarene var gjennomgående ”åpent” og ”stor takhøyde.” De ansatte opplever at det er lav terskel for å rapportere en sak. En operatør i Statoil uttalte at:

”Jeg synes folk er ganske flinke til å rapportere, selv om det er selvkritisk. Det var annerledes før, jeg har vært ute i ti år nå. Det er grei kultur for å si i fra og tenke barrierer, hindre at man bryter en ny barriere. Konstant jobbing med HMS har ført til en forbedring når det gjelder dette spørsmålet. Man skal ikke henge folk ut og det blir heller ikke gjort. Man skal si fra for å hindre at en ny barriere blir brutt.”

Operatørene gir uttrykk for at lederne har stort fokus på rapportering i Synergi, som er et rapporteringssystem og dataverktøy som registrerer, fører regnskap med, samt analyserer uønskede hendelser (Det Norske Veritas, 2011). Operatørene mener lederne ofte etterlyser, etterspør og oppfordrer til rapportering. Enkelte av operatørene peker på at ledelsen er interessert i å ha en god dialog og at de er opptatt av innspill som kan vurderes i forhold til forbedringer. I den sammenheng kan det nevnes at IRIS (2011) i

sin studie om læring av hendelser i Statoil finner at dokumentering av hendelser i stor grad er fokusert mot kvantitet, noe som kan føre til at de rapporterte hendelsenes relevans blir redusert.

Informantene er stort sett av den oppfatning at Synergi-sakene blir tatt på alvor, men at behandlingen av dem generelt sett tar for lang tid. Imidlertid mener informantene sakene får god og rask behandling hvis det er snakk om sikkerhetskritisk utstyr. Informantene peker gjennomgående på at feedback i forhold til innmeldte saker ikke fungerer tilfredsstillende. De gir videre uttrykk for at det er et forbedringspotensial i forhold til det å følge opp og orientere om sakens framgang og videre behandling. Informantene peker på at ledelsen er oppmuntrende og oppfordrer til å rapportere. De gir imidlertid uttrykk for at Synergi-saker generelt sett verken følges opp tilstrekkelig eller avsluttes på en god måte. Enkelte savner et større fokus på saker som omhandler tekniske mangler eller feil på utstyr. De mener personskader og sikkerhetskritisk utstyr er godt prioritert, men at utstyr som ikke nødvendigvis sees på som sikkerhetskritisk kategoriseres med for lav prioritet. En førstelinjeleder i Statoil begrunnet dette med at:

”Alt som går på det operasjonelle får vi veldig god støtte og oppbacking på. Tilbakemeldinger på andre ting som går på modifikasjoner, endringer og kvalitet som ikke har så mye betydning i forhold til det operasjonelle – her går det sakte. De ser ikke alltid problemstillingene våre, vi må hele tiden pushe, pushe. Alt skal prioriteres gjennom SAP²⁵ som arbeidsordre, ting tar tid. Organisasjonen er blitt veldig rigid.”

En annen førstelinjeleder i Statoil uttalte at:

”Vi opplever at det er et veldig stort byråkrati. Det mangler noen som ser på viktigheten i de ulike tingene som skal gjennomføres. Jeg savner at det blir satt prioritet og fart på ting. Dette er et frustrasjonsmoment generelt i hele oljeindustrien, både når det gjelder HMS og tekniske løsninger. Vi har ikke evnen

²⁵ Informanten viser her til SAP R3. I følge en operasjonell sikkerhetsingeniør i Statoil er dette et dataverktøy som anvendes i Statoil for styring av blant annet vedlikehold, prosjekter og oversikt over historikk på aktiviteter og systemer.

til å gjennomføre ting raskt. Det handler ikke om endringsvegring, men jeg føler at det stopper opp fordi at man ikke klarer å sortere ut det som er enkelt å gjøre raskt og det som er stort og trenger lengre tid. Det er for dårlig differensiering mellom små og store prosjekt. Det er en kamp, alt må holdes varmt. Ting forsvinner kanskje om andre roper høyere.”

En operatør i Statoil uttalte til dette at: ”Jeg savner at noen virkelig følger opp. Tiltak blir laget, men selve jobben får liten prioritet. Det kan være en ventil som har en lekkasje, Synergi-saken er avsluttet, men ventilen har samme status. Slike har vi ganske mange av.”

En annen operatør i Statoil pekte på at:

”Ledelsen fronter det som de mener er viktig. Vi andre mener kanskje andre ting burde vært prioritert. Ofte kommer de punktene vi har sist på lista. Vi mener at prioriteringene kan være noe uhensiktsmessig. Dette kan handle om driftssiden, belastningsskader, vedlikehold av et gammelt anlegg. Etter hvert blir man lei. Vi må klatre opp på rør for å komme opp til ventiler, vi ønsker rullestillas for å gjøre hverdagen litt lettere. Men det skjer ikke noe, og da blir folk litt irritert.

Det er ledelsen som har siste ordet og kan bruke styringsretten sin, men det er viktig å ta hensyn til hverandre.”

Informantene ble videre bedt om å ta stilling til følgende påstand: ”Forbedringsforslag inn til ledelsen blir tatt hånd om på en tilfredsstillende måte.” Ni av informantene sa seg enige i påstanden, fire sa seg delvis enige, mens én var litt uenig. Den siste informanten mente han ikke hadde grunnlag for å svare på spørsmålet.

Én av informantene begrunnet sitt svar med misnøye i forhold til bemanningssituasjonen innenfor sitt arbeidsfelt, noe han opplevde som frustrerende og i konflikt med sikkerheten på installasjonen. Dette fortalte han først etter at han stilte spørsmål om konfidensialitet og igjen ble forsikret om at opplysningene ikke ville bli knyttet direkte til hans person i denne oppgaven. Tilsvarende opplevelse gikk igjen i intervju med andre informanter. Flere av informantene så ut til å vegre seg for å klage på

ledelsen ved at informasjonen ble gitt på en nølende og noe tilbakeholden måte. Dette tolkes slik på grunnlag av noe urolig kroppsspråk, fikling med gjenstander og flakking med blikket. Dette gjaldt hovedsakelig operatører i Statoil.

Synergi oppleves generelt sett som tungvint og vanskelig av informantene. Imidlertid vektlegges det at det er lett å få bistand til å melde inn saker, enten ved hjelp av nærmeste leder eller sikkerhetsleder. En av informantene påpekte at HMS-koordinator er disponibel og hjelper til, men at dette ekstra leddet kunne føre til noe underrapportering.

Noen informanter er av den formening at designet på Synergi gjør at de ansatte vegrer seg for å gå inn i det. Én av informantene peker på at det er mye som skal krysses av og at det er vanskelig å foreta denne kategoriseringen. Noe tilsvarende peker også IRIS-rapporten (Austnes-Underhaug et al., 2010) om læring i Statoil på. Her gir de ansatte uttrykk for at bruken av og tilfredsheten med systemet er begrenset og at de ikke opplever det som nyttig i forhold til læring. Informantene i masteroppgaven oppfatter Synergi som rotete og vanskelig å finne fram i.

5.4.2 RETTFERDIG KULTUR

Informantene ble i intervjuene spurt om organisasjonens tydelighet med henhold til hva som anses som uakseptabel og akseptabel atferd. De ble også spurt om hvordan de opplever arbeidsklimaet, med særlig vekt på tillit, grad av åpenhet, læring og nye ideer.

I intervjumaterialet finner jeg at informantene gjennomgående opplever at det er tydelige grenser for hva som anses som uakseptabel og akseptabel atferd i organisasjonen. Noen av informantene peker på at stille avvik er mindre akseptabelt nå og at det ligger en annen forståelse bak slik atferd nå. De ansatte gir uttrykk for at grensene i forhold til hva slags atferd som sees på akseptabel eller ikke er godt belyst.

Informantene peker på at det er atmosfære av tillit på installasjonen, både vertikalt og horisontalt. De gir uttrykk for at de stoler på hverandre, at arbeidsklimaet er godt og at det er stor grad av åpenhet mellom de ansatte, inkludert ledelsen, tillitsvalgte og

vernetjeneste. Tillit, åpenhet og engasjement er tre beskrivelser som synes å gå igjen i intervjumaterialet i forhold til arbeidsklimaet med ledere og øvrige ansatte.

En operatør i Statoil begrunnet dette med at:

”Vi har vanvittig god samhandling med ledelsen. De siste år har vi fått en type ledere som er med og bidrar til en åpen dialog. Det viser seg at arbeidsmiljøet har blomstret, det er vi veldig stolte av. Vi har en lederkultur som stiller seg åpen for dialog. Dette er en styrke ved Brage.”

Synspunktet støttes også av en informant i BIS Industrier som pekte på at: ”Det er åpenhet og godt klima, vi har aldri hatt det så bra som nå på Brage.”

Tillit, åpenhet og engasjement er tre beskrivelser som jeg også mener å finne i observasjonsmaterialet – både på den landbaserte delen av Brage og offshore. Dette synes å være gjeldende i møter mellom operasjonsgruppen og plattformledelsen, og i samhandlingen mellom operasjonsgruppen og de øvrige ansatte på Brage. I alle intervjuer og samtaler med ansatte i Brage gis det uttrykk for trivsel og at de ansatte bryr seg om arbeidsplassen og sine kollegaer. Under besøket på Brage fikk jeg også inntrykk av god samhandling mellom Statoil sine ansatte og kontraktørselskapene. Samhandlingen og dialogen dem i mellom var åpen, konstruktiv og løsningsorientert mot felles mål og med mentaliteten ”vi er alle i samme båt”.

Informantene gir uttrykk for at det i dialogen i laget under utførelsen av handlingsmønsteret legges vekt på samspill; at alle bidrar med sine ideer og forståelser, at alle blir involvert eller deltar etter eget initiativ og at dialogen er kontinuerlig i alle faser i handlingsmønsteret. Én av informantene peker på at man gjennom handlingsmønsteret får en mer direkte sjanse til å uttale seg; at A-standard skaper rom og åpenhet for å komme med forslag og at ”stille stemmer kommer fram.” En operatør i Statoil peker på at: ”Det er et helt åpent forum. Vi prøver å få det til å flyte slik at alle blir involvert i A-standard.” En annen operatør i Statoil begrunner samspillet på følgende måte: ”Oss i mellom på laget er det en veldig lys og fin tone og vi hjelper alltid

hverandre. Det er en serviceinnstilt gjeng. Alle får sagt sitt og ingen overkjører hverandre. Ingen står i bakgrunnen og alle får slippe til.”

Analysen av intervjuene viser at lederne legger vekt på forholdsvis like momenter; det å ha et samspill med de ansatte, være tett på, etterspørre og sette i stand til. De fleste vektlegger samsvar mellom ord og handling og viktigheten av det for å skape tillit i organisasjonen. De understreker betydningen av det å vise interesse for de ansatte og deres situasjon, samt utvise tålmodighet i forhold til å gi rom for sikkert arbeid. Enkelte av lederne påpeker viktigheten av å gi tilbakemeldinger på gode resultater og å kunne kommunisere eventuelle irettesettelser eller veilede på en tydelig, mild og respektfull måte.

Informantene gir uttrykk for at de blir oppfordret til å dele sikkerhetsrelatert informasjon, at dette er noe som etterspørres både fra andre kollegaer og ledelsen. Enkelte sa at det å *snakke om risiko* gjøres oftere etter implementeringen av A-standard. Dette ble av en mellomleder i Statoil begrunnet med at: ”Diskusjonen i laget foregår på en slik måte at man bygger på hverandre. Jeg ser de risikoelementene – ser du noe i tillegg? Du løfter på en måte laget. De som er involvert i handlingsmønsteret lærer mye av hverandre.”

Et gjennomgående funn i intervjuene er at informantene føler seg trygge på garanti mot disiplinær forfølgelse. Én av førstelinjelederne i Statoil mente dette hadde vært et problem tidligere, men pekte på en forbedret situasjon etter ansettelse av nye ledere. En annen førstelinjeleder i Statoil nevnte i den sammenheng en hendelse som fant sted for flere år siden der en ansatt rapporterte seg selv om en ventil han hadde glemt å stenge, noe som førte til at han ble flyttet på land. Begge informantene mener håndteringen av saken førte til at de ansatte mistet tilliten til ledelsen og systemet, noe som begrunnes av en førstelinjeleder i Statoil med at:

”Etter dette skjedde så sluttet folk å skrive hendelser. Det var nesten ikke hendelser på Brage på ett år. Det gikk mange år på Brage før tilliten til det systemet kom tilbake. Nå er den saken glemt av de fleste, men det er noen som

fortsatt husker den. Nå er det ny ledelse og vi må gi de en sjanse. Men om dette skulle skje en gang til er det jo katastrofe.”

Informantene føler seg i all hovedsak trygge på at konfidensialitet blir ivaretatt, så langt det er mulig. Om de ansatte ønsker at navn skal holdes utenom blir dette tatt hensyn til, men det faktum at det på installasjonen er et lite og oversiktlig miljø gjør at andre ansatte ofte kjenner til saken likevel. Imidlertid uttrykker informantene at de har tillit til leder og systemet. En operatør i Statoil sa i den sammenheng at: ”Om man gjør feil blir man ikke gjort til syndebukk. Man får veldig god støtte både fra ledere og kollegaer.” En mellomleder i Statoil uttalte at: ”Vi er ute etter læring, ikke å straffe.” Dette er et utsagn som kan støttes av funn fra samtaler med en mellomleder i Statoil, samt ved observasjon av Brage sin landorganisasjon. En operasjon utført av ansatte i ett av kontraktørselskapene førte til en hendelse som resulterte i produksjonsmessige forsinkelser og store økonomiske konsekvenser. Plattformledelsen stod her overfor en situasjon som var komplisert å håndtere i forhold til konsekvensledelse. Etter mellomlederens vurdering var denne saken et grenselandstilfelle i så måte. Under håndteringen av saken ble det lagt vekt på å få oversikt over hendelsesforløpet og fokusere på læringsmomenter ved hendelsen, heller enn å dele ut skyld og straff. I kjølvannet av hendelsen ble det konkludert med å legge større vekt på ledelsesinvolvering og kameratsjekk under slike operasjoner. Saken fikk ingen disiplinære konsekvenser for noen av de ansatte.

5.5 FLEKSIBEL KULTUR

I forbindelse med integreringen av Statoil og Hydro ble det innført en ny driftsmodell som innebar en annen måte å organisere virksomheten på. Den nye driftsmodellen forsøker å skape en integrert og standardisert driftsorganisasjon, samtidig som den søker å utvikle en fleksibel organisasjon (Nesheim et al., 2011). Omlegging til ny driftsmodell omfatter 30 innretninger og mer enn 5000 medarbeidere på sokkelen og tilhørende landorganisasjon (Michelsen, 2011). Kjernen i den nye driftsmodellen på norsk sokkel er at hver plattform skal inngå i et integrert driftssystem, hvor det legges vekt på likhet i organisering og standardisering av arbeidsprosesser (Nesheim et al., 2011:54). Arbeidsprosessene er formalisert og standardisert gjennom styrende

dokumentasjon i APOS. For å ivareta dette er det opprettet egne roller som prosesseiere, med tilhørende stab og ressurser, som er sentrale blant annet for å etablere og vedlikeholde styrende dokumentasjon basert på hva som er beste praksis i selskapet. Prosesseier behandler også forbedringsforslag og søknader om dispensasjon relatert til krav og styrende dokumentasjon (ibid.). Prosesseier har dermed et sentralt ansvar i forhold til styrende dokumentasjon i APOS.

IRIS (Austnes-Underhaug et al., 2010) sin studie om læring av hendelser i Statoil finner at prosesseier befinner seg "for langt unna" der de egentlige arbeidsprosessene foregår. Det er ikke her snakk om faktisk avstand, men om manglende kunnskap om og forståelse for hvordan praksis er ute i organisasjonen. Prosesseier opptrer og tenker etter en regelbasert handlingslogikk, mens de som arbeider ute i organisasjonen utvikler en mer oppgavebasert handlingslogikk. Følgen av dette er at styrende dokumentasjon kan virke uforståelig og komplisert for den ansatte. Studien foreslår dermed en forenkling av styrende dokumentasjon for å redusere avstanden mellom prosesseier og den skarpe enden i organisasjonen (ibid.). IRIS-rapporten peker også på at informantene opplever økende grad av kompleksitet i styrende dokumentasjon, samt økende grad av byråkratisering av organisasjonen. Dette understrekes av uttalelser som peker på at styrende dokumentasjon ikke må gjøre folk bevisstløse og at folk mister evnen til å tenke selv (ibid.).

Når det gjelder fleksibilitet legges det i den nye driftsmodellen stor vekt på ressursfleksibilitet og personellrotasjon. Ved å jobbe innenfor ulike posisjoner og på ulike installasjoner legges det opp til utvikling og fordyping av den enkeltes kompetanse. For å oppnå ressursmessig fleksibilitet søkes det å endre bemanning eller å tilføre spesialkompetanse gjennom rask omdisponering av personell, enten ved intern "utleie" eller ved permanente forflytninger (ibid.). En førstelinjeleder i Statoil omtaler denne mobiliteten i negative ordelag. Han mener at flere av de ansatte uttrykker skepsis i forhold til å bli rekruttert til drifts- og vedlikeholdsleder eller planvedlikeholdsleder, på grunn av at de da etter en viss tid vil miste offshorekontrakten sin: "Den nye ordningen er slik at man da får formell tilhørighet på land, med to perioder på fire år hver offshore." Informanten er av den formening at en slik ordning vil kunne medføre reservasjon i forhold til å bli rekruttert til drifts- og vedlikeholdsleder og

planvedlikeholdsleder. Han mener at dette vil føre til at de som nå blir ansatt i disse stillingene er landbaserte og at man dermed mister tyngde i forhold til relevant faglig kompetanse.

Det å være en fleksibel kultur innebærer også fleksibilitet i utførelsen av arbeidet. Dette handler om å møte spenningene mellom sentralisering og desentralisering og mellom å redusere usikkerhet og håndtere usikkerhet. Noen av informantene betoner at de føler seg detaljstyrt og kontinuerlig kontrollert og at organisasjonen ikke har tilstrekkelig rom for deres autonomi. "Personlige meninger må vike, det hjelper ikke hva den enkelte mener hvis det står noe annet i APOS", uttaler en av operatørene i Statoil.

Imidlertid opplever informantene at alle, uansett stilling eller rang, kan og skal stoppe en jobb under endrede betingelser og ved behov for ny risikovurdering og gjennomgang av styrende dokumentasjon. Om den nye situasjonen er slik at arbeidsutførelsen ikke kan dekkes av styrende dokumentasjon må det søkes om dispensasjon fra prosedyrene, som da blir behandlet av systemansvarlig på land.

Informantene opplever videre APOS som krevende og føler seg ikke fortrolig med å bruke systemet. Flere av de peker på at organisasjonen har blitt rigid og regelstyrt, imidlertid er de positive til stegene i handlingsmønsteret som oppfordrer til å tenke selv. De gir uttrykk for at disse stegene innebærer dialog og læring, både individuelt og kollektivt, og at det fører til en mer omforent og felles forståelse av arbeidsoppgaven og den risiko som er tilknyttet den. Videre gir de uttrykk for at den muntlige informasjonsutvekslingen har blitt mer vanlig etter implementeringen av A-standard og at handlingsmønsteret har gjort deltakelse og involvering av de ansatte til et fast holdepunkt under enhver arbeidsoperasjon, i alle faser. Noen av informantene vektlegger det faktum at flere av arbeidsoppgavene er multifaglige og at man dermed opererer en del under flerlagsaktivitet, der alle har samme mål, er avhengige av hverandre og må spille på hverandre. De peker på at dette bidrar til mangfold og variasjon i forhold til kompetanse, spesialitet og erfaring i arbeidsgruppen – uten at det nødvendigvis er et strukturert fokus på disse elementene. Imidlertid vil det ved enkeltfaglige aktiviteter alltid være en kvalitetssikring av en ansatt fra et annet fag eller med et system- eller områdeansvar.

Gjennom disse stegene opplever informantene at det blir oppfordret til å tenke selv, til å utvise kritisk refleksjon og foreta en vurdering av hvilke faktorer i arbeidsoppgaven eller konteksten som kan påvirke risiko og sikkerheten. Informantene gir uttrykk for at det er stor takhøyde og åpenhet og at det er kultur for å komme med forslag til forbedringer og endringer. De mener det er organisatorisk vilje til å implementere endringer som en følge av forbedringsforslagene, men at de som behandler forslagene kanskje ikke alltid forstår behovet for endringen. Dette finner også IRIS (Austnes-Underhaug et al., 2010) i sin studie om læring av hendelser i Statoil, som peker på at prosesseier ikke har tilstrekkelig kunnskap om og forståelse for hvordan praksis faktisk er ute i organisasjonen.

Informantene opplever videre behandlingen av saker som omhandler forslag til endringer i APOS som byråkratisk, rigid og treg ved at forbedringsforslagene behandles i flere ledd før saken avgjøres. En av førstelinjelederne i Statoil mener den lange behandlingstiden kan føre til at de ansatte mister tiltro til systemet og at forslaget deres vil oppfattes som nytteløst. Informanten peker også på at det er ulik syklus på revidering av styrende dokumenter og at det er en fare for at landapparatet som behandler saken ikke nødvendigvis forstår behovet for endringen. Imidlertid vektlegger én av operatørene i Statoil det positive i at arbeidsprosessen blir behandlet på en slik måte og at den dermed blir kvalitetssikret på en hensiktsmessig måte.

Statoil har siden 2008 hatt fire satsingsområder innenfor HMS. Det ene av disse er "Lederskap og etterlevelse" (Michelsen, 2011). I dette ligger også kompetanseheving både blant ledere og medarbeidere for å sette de i stand til å kunne styre risiko på en bedre måte. Styrende dokumentasjon tilkjenner at Statoil sine ledere skal fremme mangfold, initiere og implementere forbedringer. De skal også kunne tre inn i ulike roller i organisasjonen. Det er også klare forventninger til personlige kvaliteter, prestasjonsstandarder og hvordan lederne skal utvikles. Øystein Michelsen, konserndirektør i Statoil UPN, uttrykte i et brev (2011) til PTIL at de framover vil legge større vekt på økt kvalitet og oppfølging i utviklingsplaner for nye plattformsjefer og førstelinjeledere.

Fire av informantene, alle ledere, gir uttrykk for at organisasjonens investering i ledere og førstelinjeledere har vært av varierende kvalitet. De påpeker at det har vært en viss bedring og at det har kommet seg i løpet av det siste året ved at det har blitt fokusert mer på oppfølging og tilbud om kurs. En av informantene peker på at det nå ikke er tilstrekkelig å ha lang arbeidserfaring eller være en god fagarbeider, men at det i større grad også fokuseres på å rekruttere de riktige personene. Dette gjøres blant annet gjennom førstelinjelederforum og ved å følge opp de som blir meldt opp og foreslått som kandidater.

En mellomleder i Statoil, mener førstelinjelederne bekler en av de tyngste og viktigste lederposisjonene på installasjonen. To av informantene ga uttrykk for at det å være førstelinjeleder tidligere har vært en utsatt posisjon med masse arbeidsoppgaver, liten støtte og mangel på hjelpemidler. Overbelastning har derfor vært et tema og informantene mener at sakene ofte ikke får den oppmerksomhet som hadde vært optimalt å gi de, grunnet høyt arbeidspress. Dette har ført til at det har vært utfordrende å beholde motivasjonen. Informantene mener imidlertid at dette har bedret seg og at det har vært satt søkelys på førstelinjelederens rolle som følge av nesten-ulykker, granskingsrapporter og kritikk av sikkerhetskultur. Informantene opplever at det har skjedd en standardheving på dette området og at det nå tilbys flere kurs innenfor eksempelvis APOS og sikkerhetskultur.

5.6 LÆRENDE KULTUR

A-standard som handlingsmønster fokuserer på kontroll og etterlevelse, men også på forbedring, læring og innovasjon. I modellen fokuseres det på læring på flere plan; individuell læring, læring i laget og kollektiv læring. Sistnevnte omhandler læring mellom skift eller til andre steder i organisasjonen.

Statoil har etablert prosedyrer for å komme med forslag til forbedringer og endringsforslag. Forbedringsforslagene blir tatt opp til evaluering, og om de blir godkjent formaliseres de i styrende dokumenter og blir en del av bedriftens beste praksis. Prosesseierne i Statoil har som oppgave å sikre kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser slik at man hele tiden bygger på best kjente praksis (Nesheim et al.,

2011). Styrende dokumentasjon er dermed potensielt et verktøy både for kontroll og etterlevelse, samt for å bygge inn, formalisere og spre forbedringer og læring gjennom organisasjonen.

Informantene gir gjennomgående uttrykk for at det er åpenhet og rom for nye ideer og læring i organisasjonen, men at strukturen og systematikken ikke er tilstrekkelig. Informantene uttrykker at de stiller seg åpne i forhold til nye ideer, impulser og læring, men etterlyser en kvalitetsheving når det gjelder det å *ta ut* læringspotensialet i en erfaring, samt det å *overbringe* den til andre organisatoriske enheter, både vertikalt og horisontalt. Dette understrekes av en mellomleder i Statoil som uttaler at: "Vi har ikke ordentlig systematikk, kultur og praksis for hvordan vi tar læring med oss videre. Jeg tror ikke det er uvilje."

Viljen til å lære er i følge informantene til stede og det pekes også på at det foreligger flere ulike kanaler for læring i organisasjonen. Informantene nevner her på blant annet Synergi, forbedringsforslag, gransking og dybdestudier, tilsyn, monitorering, verifikasjoner, samt læringselementet i A-standard. Imidlertid betoner flere av informantene at håndteringen av læring er for dårlig gjennom hele organisasjonen og at læringselementet oppleves som komplekst i en stor organisasjon. En førstelinjeleder i Statoil sa:

"Det er mange aktører og vanskelig å få ting gjennom. Det er mange høringspunkt og ingen som kan eller tør skjære gjennom. Ledelsens filosofi er at ting skal være likt og standardisert, jeg føler at utviklingen stopper litt opp. Det er en kamp. Kreativitet og ideer kveles, man får ikke støtte og det er motstand mot å prøve ut nye ting. Jeg savner giv i selskapet i forhold til teknologiutvikling."

IRIS (2010) sin studie om læring av hendelser i Statoil peker også på utfordringer knyttet til læring i organisasjonen. De ulike virkemidlene for kunnskapsdeling oppleves ikke å fungere etter intensjonen, og informasjon relevant for den enkeltes arbeid oppfattes som vanskelig tilgjengelig (s. 4). De ansatte opplever at det er vanskelig å finne fram til relevant informasjon. Analysene viser at det er til dels store forskjeller mellom

dokumentering av egne erfaringer og bruk av andres erfaringer i systemer, spesielt i Synergi. Videre oppfattes Synergi som vanskelig å finne fram i.

IRIS (2010) sin forskningsrapport finner at Statoil står overfor utfordringer relatert til bruk av systemer for kunnskapsdeling. Rapporten sier at det foreligger et klart forbedringspotensial, særlig knyttet til læring på tvers av organisatoriske grenser. De foreslår derfor tiltak for å sikre bedre utnyttelse av andres erfaringer, blant annet gjennom utarbeidelse og implementering av felles måter å dokumentere erfaringer i systemene på for å sikre relevans og tilgjengelighet av informasjon. Rapporten påpeker at det er behov for forbedring av maler og retningslinjer for dokumentering av erfaringer.

Informantene gir gjennomgående uttrykk for at A-standard bidrar til *individuell læring*, først og fremst i sammenheng med utførelsen av nye arbeidsoppgaver, tilegne seg kunnskap om APOS og bli kjent med styrende dokumentasjon. Enkelte vektlegger også det å lære og se etter farer og vurdere risiko, samt gjennom å lære av egne feil – learning by doing. En operatør i Statoil gir uttrykk for at han har lært å tenke i et større bilde. Det pekes på at handlingsmønsteret setter de ansatte i stand til å ha mer fokus på de omkringliggende aspektene ved jobben. Informantene nevner her eksempelvis lysforhold, støy og ergonomiske forhold og peker på at A-standard bidrar til å lære og tenke risiko, samt identifisere krav og metode.

Læring i laget kommer i følge informantene som en følge av å drøfte og planlegge arbeidsoppgaven, diskutere risikoelementene i arbeidsoppgaven, utførelsen av den og avslutningsvis diskutere hva som fungerte og hva som kunne vært gjort annerledes. Ulike roller, bakgrunn og kompetanse vektlegges av flere av informantene som en gevinst i forhold til læring i arbeidslaget. Enkelte av informantene gir uttrykk for at læring etter selve utførelsen blir tatt på alvor, mens andre mener det har vært for lite fokus på dette punktet. En operatør i BIS Industrier sa: "Vi skulle absolutt diskutert jobben bedre når den var over. Dette blir dessverre veldig sjelden gjort."

Informantene ble bedt om å ta stilling til hvorvidt de mener A-standard bidrar til *organisatorisk læring*. Informantene svarte gjennomgående "i middels grad" og mente

den organisatoriske læringen stort sett begrenset seg til de ulike arbeidslagene eller på plattformen generelt. Informantene gir uttrykk for at det ligger et forbedringspotensial i forhold til å melde inn forbedringsforslag og peker på at det er for få ansatte som gjør det. En mellomleder i Statoil sa: "Læringselementet, det handler jo om å se til at vi får med oss erfaringen rundt det vi har opplevd. Det gjør vi ikke. Der er vi ikke gode nok. Målet må kanskje være å bruke like mye tid på erfaringsutveksling og læring på tvers som vi bruker på å forberede oppgaven."

Informantene gir uttrykk for at A-standard er egnet for å sette de ansatte i stand til å kunne observere og reflektere over arbeidsprosessen underveis. En av informantene vektlegger at A-standard bidrar til å høyne bevissthetsnivået, at det åpner for å diskutere stoppkriterier og til å danne seg en formening om "når man drar i håndbrekket." Informantene mener handlingsmønsteret er med på å sette de ansatte i stand til å identifisere risiko på en bedre måte: "Dette gjør noe med oss i forhold til å se, til å ta på oss helt andre briller." Enkelte av informantene påpeker viktigheten av å ikke se på styrende dokumentasjon som tilstrekkelig i fokuset på operativ sikkerhet, men at det å tenke selv og delta i dialog med andre er en vesentlig faktor i forbindelse med risikohåndteringen og risikostyringen.

En av operatørene i Statoil mener at A-standard har bidratt til å heve de ansattes selvtillit og tro på at de utgjør en forskjell, og at det er rom for alle og enhver til å stoppe opp arbeidet underveis. Tidligere var det typisk den som var mest markert i laget som stoppet opp arbeidet for å foreta nye vurderinger, justeringer eller endringer. Informanten mener dette har endret seg ved at flere nå deltar og/eller blir involvert.

5.7 OPPSUMMERING AV EMPIRI

Gjennomgangen av resultatene fra datainnsamlingen skaper et grunnlag for å kunne besvare forskningsspørsmålene som ble formulert i pkt. 3.5, og dernest komme fram til en konklusjon på problemstillingen. Flere tema er beskrevet i dette kapitlet – deriblant A-standard sin bakgrunn, hensikt og struktur. Hvordan handlingsmønsteret rent praktisk utøves av informantene er også beskrevet. I tillegg er det gjort rede for empiri som knytter handlingsmønsteret og dets kontekst til de ulike kulturtypologiene i en

informert kultur. Alt dette berører problemstillingen og forskningsspørsmålene. I neste kapittel vil resultatene bli drøftet med bakgrunn teori som er gjort rede for i kapittel 3.

6 DRØFTING

I dette kapitlet vil forskningsspørsmålene diskuteres. James Reason sitt (1997) perspektiv på sikkerhetskultur ble presentert som et bidrag for å belyse A-standard sitt bidrag til sikkerhetskultur og sikkerhet på Statoil Brage. Dette ved å identifisere og vurdere elementer av sikkerhetskultur i den praktiske bruken av handlingsmønsteret og ved karakteristiske elementer i organisasjonens interne miljø; handlingsmønsterets kontekst.

Drøftingskapitlet blir presentert ved å hovedsakelig anvende Reason (1997) sine kulturtypologier tilhørende informert kultur. Annen litteratur som anses som komplementær i forhold til Reason (1997) sitt perspektiv vil imidlertid også bli drøftet.

6.1 RAPPORTERENDE KULTUR

Reason (1997) argumenterer for at læring og forbedring i en organisasjon må understøttes av en kultur som legger til rette for og sikrer dette – en rapporterende kultur. Resultater tilknyttet ulike komponenter i en rapporterende kultur som det ble gjort rede for i forrige kapittel vil bli drøftet under.

Handlingsmønsteret A-standard anses for å være et styringsverktøy og virkemiddel som er implementert for å ivareta sikkerheten. A-standard skal være et hjelpemiddel for å redusere sannsynligheten for at uønskede hendelser oppstår - dette gjennom et proaktivt fokus. På Statoil Brage fokuseres det på sikkerhet og proaktiv atferd for å oppnå et sikkert og trygt arbeidsmiljø. Dette er en tilnærming som kan knyttes til et funksjonalistisk syn på organisasjonskultur (Glendon et al., 2006), der en gjennom å påvirke og endre atferd også endrer organisasjonskulturen og dermed utførelsen relatert til sikkerhetsmessige aspekter. Det kan argumenteres for at A-standard er et sikkerhetsstyringsverktøy med et proaktivt fokus (Aven et al., 2008, Tinmannsvik, 2007) som gjennom ulike trinn, deriblant læring og forbedring gjennom rapportering, kan bidra til å forhindre uønskede hendelser.

De ansatte på Statoil Brage gir gjennomgående uttrykk for at det i Statoil Brage er et åpent miljø med stor takhøyde, noe Reason (1997) mener grad av rapportering er avhengig av. Informantene peker på at det er lav terskel for å rapportere en sak og at lederne har fokus på rapportering ved å etterlyse, etterspørre og oppfordre til rapportering. Lederne gir uttrykk for at de er opptatt av å ha en god dialog om faktorer som har innvirkning på sikkerhetsmessige anliggender og at de søker innspill i forhold til å kunne forbedre sikkerhetsarbeidet på installasjonen. Dette er i tråd med Reason (1997) sitt syn, som mener at det er ledelsens ansvar å legge til rette for en rapporterende kultur.

Gjennom det som er beskrevet over kan det tolkes dit hen at tillit er en sentral verdi i organisasjonskulturen på Statoil Brage. Dette er grunnleggende i en rapporterende kultur, noe som påpekes av eksempelvis Reason (1997), DeJoy (2005) og Richter og Koch (2004). Tillit er en faktor som er med på å legge til rette for deltakelse i et rapporteringssystem og bidra til kvantitet med henhold til rapportering av hendelser, forbedringsforslag og mangler (Reason, 1997).

Rapporteringsverktøyets design er avgjørende for de ansattes motivasjon og for å legge til rette for å rapportere, i følge Reason (ibid). Resultatene fra dokumentgjennomgangen og fra intervjuene på Statoil Brage viser at de ansatte i Statoil ikke er tilfredse med verktøyet Synergi. Vanskelige forkortelser og spørsmål om kategoriseringer gjør at brukerne opplever en analytisk arbeidsmengde som de verken behersker eller er fortrolig med, noe som står i et motsetningsforhold til teori av Reason (ibid.) og O'Leary og Chappel (1996). Alle betoner de nødvendigheten av et rapporteringsverktøy med åpne spørsmål der de analytiske vurderingene flyttes fra rapportøren til analytikeren. Imidlertid opplever informantene at det er lett å få bistand til å melde inn saker ved hjelp av nærmeste leder, sikkerhetsleder eller HMS-leder. Her kan det allikevel diskuteres om dette ekstra leddet kan føre til at enkelte hendelser ikke rapporteres. Det kan også stilles spørsmål ved om nærmeste leder har forutsetninger for å beskrive hendelsesforløpet med tilstrekkelige og korrekte opplysninger omkring persepsjon, vurderinger, beslutninger og handlinger på medarbeiderens vegne. Disse faktorene kan enkeltvis eller samlet føre til kunnskapshull eller til et utilstrekkelig bilde av det totale

hendelsesforløpet, noe som kan ha en negativ påvirkning på informasjonsprosesseringen (Turner og Pidgeon, 1997).

Både ledere og øvrige ansatte gir uttrykk for rapporteringens betydning i forhold til å avdekke og lære av hendelser, samt for å forhindre at barrierer brytes og gjør installasjonen mer utsatt for feil eller uønskede hendelser. Resultatene viser at de ansatte vektlegger betydningen av rapportering for å dokumentere systemets tilstand og være i forkant. De ansatte har fokus på sikkerhet for å fremme et sikkert og trygt arbeidsmiljø, noe som er i tråd med Reason (ibid.) sitt syn på en rapporterende kultur. Det uttrykkes imidlertid misnøye over behandlingen av sakene, særlig når det gjelder behandlingstid, prioriteringsrekkefølge, tilbakemeldinger og output. Med mindre det er snakk om personskader, sikkerhetskritisk utstyr eller alvorlige mangler oppleves ikke tilbakemeldingene fra saksansvarlige til det rapporterende felleskap på installasjonen som rask, nyttig og tydelig. De ansatte på Brage mener at saker som omhandler eksempelvis modifikasjoner ofte avsluttes med et lavt prioritert tiltak for behandling, noe som medfører at saken står med samme status over uforholdsmessig lang tid. Disse faktorene kan sies å stå i et misforhold til teori om sikkerhetskultur og behandling av informasjon i en organisasjon. Det kan tenkes at informasjonsbehandlingen som det er vist til her håndteres på en byråkratisk måte (Westrum, 1993). Dette kan hevdes på grunnlag av informantenes uttalelser om saksansvarliges håndtering av sikkerhetsrelatert informasjon, tiltaksbehandling og oppfølging av saker (Westrum og Adamski, 2009). Mangelfulle tilbakemeldinger og sprik mellom ledelsens og de ansattes oppfatning av sikkerhet kan i tillegg påvirke delingen av informasjon mellom de ulike organisatoriske nivåene (Richter og Koch, 2004).

En rapporterende kultur fordrer at de som skal rapportere er motiverte for det og at de settes i stand til å utarbeide rapporter (Reason, 1997). Som resultatkapittelet pekte på opplever flere av informantene organisasjonen som byråkratisk og rigid, noe som kan tenkes å påvirke de ansattes motivasjon og rapporteringsfrekvens og som kan lede til utilstrekkelig informasjonsprosessering (Turner og Pidgeon, 1997). Følgene av slik informasjonsprosessering kan tenkes å være kunnskapshull og mangelfullt beslutningsgrunnlag i ulike saker. Mangel på eller utsatte tilbakemeldinger kan i tillegg føre til at ledere og ansatte ikke er i besittelse av gyldig kunnskap om menneskelige,

organisatoriske, teknologiske og miljømessige faktorer som virker inn på sikkerheten på Statoil Brage. Reason (1997) påpeker viktigheten av kunnskap relatert til disse faktorene i en informert kultur. Fravær av slik kunnskap kan svekke lærings- og forbedringspotensialet relatert til utøvelsen av handlingsmønsteret A-standard og i organisasjonen som helhet. Det kan argumenteres for at Statoil Brage har et forbedringspotensial i forhold til effektiv og tydelig informasjonsoverføring, og da særlig relatert til ivaretagelse av vertikale kommunikasjonskanaler. Viktigheten av vertikale og horisontale kommunikasjonskanaler, samt velfungerende informasjonsflyt er elementer som vektlegges av blant annet Turner og Pidgeon (1997), Rasmussen og Svedung (2000), Leveson (2004), samt Westrum og Adamski (2009). Slik mangelfull distribusjon og flyt av informasjon kan i følge Turner og Pidgeon (1997) føre til en kulminasjon av latente forhold og hendelser, noe som kan føre til en organisatorisk ulykke. For at A-standard skal bidra til læring, forbedring og sikkerhet må de ansatte og organisasjonen som helhet anvende sikkerhetsrelatert informasjon på en proaktiv måte. Et proaktivt handlesett kan knyttes til eksempelvis daglig arbeidspraksis, sikkerhetsledelse og til rapportering av eksempelvis mangler, feil, forbedringsforslag og hendelser.

6.2 RETTFERDIG KULTUR

En rapporterende og rettferdig kultur er tett koblet til hverandre. En rettferdig kultur viser til hvordan en virksomhet håndterer skyld og straff, noe som i neste omgang kan påvirke rapporteringen i virksomheten. I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte resultater fra empirikapittelet i lys av Reason (1997) sitt syn på en rettferdig kultur.

Resultatene viser at de ansatte ikke frykter disiplinær forfølgelse, straff eller aidentifisering. Slik frykt er dermed ikke til hinder for de ansattes rapportering. Fokuset er ikke på skyld og straff, men på læring og det å fremme et sikkert arbeidsmiljø – noe som er i samsvar med Reason (1997) sitt perspektiv på en rettferdig kultur. Ledelsen gir uttrykk for at de ikke primært er ute etter å straffe, men at fokuset er på å søke etter forklaringer på hvorfor feilhandlinger utføres for å kunne lære av det, noe som kjennetegner en rettferdig kultur (ibid.). Både ledelsen og øvrige ansatte opplever organisasjonen som ryddig, forutsigbar og konstruktiv med henhold til konsekvenser av uønskede hendelser. Én av informantene hadde imidlertid behov for å få gjentatt at han

ikke ville kunne identifiseres i oppgaven før han gjorde nærmere rede for behandling av forbedringsforslag inn til ledelsen. Ut i fra intervjuene kan det videre se ut til at noen av operatørene i Statoil ønsker å bli oppfattet som lojale og tro mot systemet og at de opplever det som noe ubehagelig å "klage". Det foreligger ikke tilstrekkelig datamateriale til å vurdere om dette er faktorer som gir seg utslag på rapportering og det har ikke vært anledning til å foreta "kryssmålinger" som går på tillit og åpenhet i organisasjonskulturen på Statoil Brage.

Informantene gir uttrykk for at de har og tar et personlig ansvar for å ivareta faktorer som spiller inn på helse-, miljø- og sikkerhetsaspekter, til tross for at rammebetingelsene ikke alltid er slik de kunne tenke seg. I utøvelsen av handlingsmønsteret tas dette ansvaret ofte i felleskap ved å delta og bli inkludert i planleggingsfasen og utførelsen, samt ved å kontrollere og korrigere hverandre. Det kan argumenteres for at A-standard handlingsmønster bidrar til å skape dette rommet for kontroll og korreksjon. Tilbakemeldinger er nå å anse som en mer naturlig og selvfølgelig del av arbeidspraksisen og oppleves dermed som mer legitimt og rettferdig. På dette grunnlaget er det rimelig å argumentere for at sikkerhetskulturen har blitt påvirket av handlingsmønsteret som rammebetingelse, og at dette har påvirket den enkeltes holdninger og sikkerhetsatferd.

Informantene peker gjennomgående på at det er en atmosfære av tillit på installasjonen, noe som Reason (1997) sitt perspektiv på en rettferdig kultur argumenterer for. Dog skal det bemerkes at to av informantene i tilknytning til dette temaet i intervjuet fortalte om ledelsens håndtering av to uønskede hendelser. Hendelsene fant sted flere år tilbake i tid og omhandlet feilhandlinger utført av operatører. Informantene gav uttrykk for at håndteringen av sakene ble opplevd som urettferdig av de ansatte på installasjonen, noe som førte til at tilliten til ledelsen og rapporteringssystemet gikk tapt - og dermed til underrapportering. Det er ikke innhentet nærmere informasjon relatert til disse sakene. Utsagnene sier likevel noe om informantenes opplevelse av tillit som verdi og nødvendighet for en rettferdig kultur. Det er også et uttrykk for informantenes holdninger til et sanksjonssystem og viktigheten av rettferdighet og konstruktive tilbakemeldinger for at det skal fungere godt i praksis.

Tillit kan imidlertid sees på som et tveegget sverd, noe Tharaldsen (2011) peker på i sin doktoravhandling. Tillit har risikable og destruktive sider ved seg, slik som blindhet og enighetskulturer. Mistillit på den andre siden, kan i form av skepsis eller funksjonell kontroll regnes som positivt. Tillitsbegrepet har dermed positive og negative sider, noe som poengterer behovet for balanse, i følge Tharaldsen (ibid.). I tillitsbegrepet bør det dermed være rom for å stole på noen eller noe, og det bør i tillegg være rom for verifisering, funksjonell mistanke og sunn skepsis. Tharaldsen (ibid.) sine funn kan særlig knyttes til stegene som omhandler risikoidentifikasjon, lagets vurdering og løpende risikovurdering i A-standard handlingsmønster. I den sammenheng kan det argumenteres for at A-standard er et verktøy som kan bidra til å sette de ansatte i stand til å utøve både funksjonell tillit og funksjonell mistillit. Handlingsmønsteret innebærer at de ansatte er i et "system" og i en relasjon til kolleger og strukturer de kan stole på, men at de allikevel utøver verifisering og korrigerende av både strukturene og kollegene i arbeidslaget. Dette foregår ved hjelp av samhandling og dialog og ved å påvirke strukturene, eksempelvis i form av forbedringsforslag og registrering av saker i Synergi. På den annen side kan handlingsmønsteret sette de ansatte i stand til å utøve funksjonell mistillit ved at de ansatte håndterer situasjoner og prosesser med sunn skepsis og løpende risikovurdering under utførelsen av arbeidet.

I intervjuene med de ansatte på Brage kommer det fram at de stoler på hverandre. De snakker varmt om arbeidsmiljøet og trivselsmessige forhold og det er åpenhet mellom de ansatte. En åpen kultur er i tråd med Reason (1997) og teori om rettferdig kultur. Åpenhet skaper en organisasjon som ønsker nye ideer velkommen og som ønsker å lære. De ansatte blir ofte oppmuntret til å dele viktig sikkerhetsrelatert informasjon med andre. Handlingsmønsteret har lagt til rette for et mer direkte og legitimt rom for alle til uttale seg. På dette grunnlaget kan det argumenteres for at handlingsmønsteret har bidratt til større grad av åpenhet og til at "taus kunnskap" og "stille stemmer" kommer bedre frem, noe som vektlegges av Reason (ibid.). Imidlertid gir de ansatte uttrykk for at strukturen og systematikken for kunnskapsoverføring og informasjonsdeling ikke er tilstrekkelig, noe som kan "kvele" mulighetene og potensialet for deling av sikkerhetsrelatert informasjon.

At de ansatte i Statoil Brage opplever at det er tydelige grenser for hva som anses som uakseptabel og akseptabel atferd i organisasjonen, er i tråd med Reason (1997) og hans syn på en rettferdig kultur. Her peker informantene på en endring, ved at stille avvik oppleves som mindre akseptabelt nå enn det gjorde før og at forståelsen bak slik atferd har endret seg. Reason (ibid.) peker også på mangel på etterlevelse og at dette er en type usikker atferd som ikke kan unndras for skyld. Fravær av negative sanksjoner i forhold til all usikker atferd er i Reason (ibid.) sine øyne verken gjennomførbart eller ønskelig og vil resultere i manglende troverdighet i de ansattes øyne. Statoilorganisasjonens ønske om og krav til etterlevelse av styrende dokumentasjon synes å være godt dokumentert og tydelig kommunisert, eksempelvis gjennom innføringen av og praktiseringen av A-standard handlingsmønstre.

Under dette punktet har jeg hovedsakelig drøftet Statoil Brages håndtering av skyld og straff, samt tillitsforholdene i organisasjonen – som begge er sentrale elementer i en rettferdig kultur (Reason, 1997). Under vil jeg bevege meg videre til neste kulturtypologi i en informert kultur; en fleksibel kultur.

6.3 FLEKSIBEL KULTUR

En fleksibel kultur belyser organisasjonens tilpasningsevne i forhold til organisatorisk struktur og arbeidspraksis. Her vil jeg dermed drøfte elementer av fleksibel kultur som inngår i A-standards kontekst, samt elementer som identifiseres i selve utførelsen av handlingsmønsteret.

I forbindelse med integreringen av Statoil og Hydro ble det innført en ny driftsmodell som i stor grad la vekt på standardisering – både i form av a) standardisering og formalisering av arbeidsprosesser og gjennom b) organisering og standardisering av drift og organisasjonsdesign (Nesheim et al., 2011). Med en slik organisering kan en tenke seg at man kommer i konflikt med krav til fleksibilitet og mobilitet.

En fleksibel kultur fokuserer i stor grad på anerkjennelse av ferdigheter, kunnskap, ekspertise, autonomi og desentralisering (Reason, 1997), noe Statoil har lagt vekt på ved innføring av den nye driftsmodellen og i det nye organisasjonsdesignet. Enhver

plattform i Statoil UPN har blitt en del av et større driftssystem med styrkede fellesfunksjoner for å støtte og samhandle med plattformene (Nesheim et al., 2011). Slike faktorer muliggjør rotasjon og omdisponering av personell, samt intern "utleie" og rask omdisponering av personell og er alle organisatoriske løsninger som er i tråd med Reason (ibid.) sin forståelse av fleksibel kultur og tilpasningsevnen til endrede krav. På dette grunnlaget kan det tenkes at Statoil evner å sikre både forutsigbarhet og fleksibilitet og at standardiseringen legger til rette for personellrotasjon og tilpasning, heller enn å være i konflikt med det fleksible elementet. Standardiseringen kan bidra til mer fleksibel bruk av personellressurser, kompetanse og ekspertise. Imidlertid kan det også tenkes at personellrotasjon kan skape sårbarhet og utfordringer knyttet til kontinuitet og mangel på plattformspesifikk kompetanse, forståelse og erfaring. Det nye organisasjonsdesignet kan føre til at den lokale kunnskapen bygges ned. Utfordringen blir dermed å balansere de to organisasjonsprinsippene standardisering og fleksibilitet, slik at de kan sees på som komplementære, heller enn en dikotomi.

En av informantene i Statoil påpeker en utfordring med en slik mobilitet av personellressurser. Som drifts- og vedlikeholdsleder og planvedlikeholdsleder vil man inngå i en rotasjonsordning mot operasjonsgruppen på land for å legge til rette for en god samhandling mellom plattform og det landbaserte apparatet. En slik ordning kan føre til at man bygger de ansattes evne til å se produksjonsmessige utfordringer fra ulike ståsteder og dermed hever kompetansenivået, noe som kan bidra til å fremme eksempelvis mangfold og variasjon i spesialisitet og erfaring – som Reason (1997) taler til orde for. Men som en av informantene peker på; det kan tenkes at organisasjonen kan komme til å oppleve motvilje i forhold til å inngå i en slik rotasjonsordning. Motvilje kan i neste omgang føre til at de nevnte lederne blir rekruttert fra landapparatet, noe som kan innebære at organisasjonen mister operasjonell erfaring og ekspertise blant disse lederne. På den annen side kan en argumentere for at dette bidrar til mindre grad av risikoblindhet og større grad av kulturell redundans. Mennesker med ulike tankesett skaper større idériksomhet og handlekraft, noe som er i tråd med Reason (1997) sitt syn på en fleksibel kultur.

Statoil har siden 2008 hatt "Lederskap og etterlevelse" som ett av sine satsingsområder innenfor HMS. Dette er i samsvar med Reason (1997) sitt syn på en fleksibel kultur.

Reason argumenterer for viktigheten av gode førstelinjeledere for å kunne operere autonomt under spesielle omstendigheter (ibid). Styrende dokumentasjon i Statoil retter også fokus på lederne. Det legges vekt på at lederne skal fremme mangfold, samt ta initiativ til forbedringer i organisasjonen. Datagrunnlaget vurderes til å være utilstrekkelig i forhold til å gi en vurdering av om organisasjonen har lyktes på dette punktet. Imidlertid gir fire av lederne uttrykk for en standardheving på dette området. De opplever at organisasjonen investerer i førstelinjelederne, både med henhold til kvalitet, motivasjon og erfaring, noe Reason (ibid.) påpeker viktigheten av.

For å ivareta standardisering av arbeidsprosesser i Statoil, bruker selskapet APOS, samt roller som prosesseiere som blant annet etablerer og vedlikeholder styrende dokumentasjon basert på hva som regnes som beste praksis i selskapet. Prosesseier behandler også forbedringsforslag og søknader om dispensasjon relatert til styrende dokumentasjon (Nesheim et al., 2011). Som tidligere nevnt har PTIL i etterkant av uønskede hendelser gjentatte ganger kritisert Statoil for mangel på etterlevelse av styrende dokumentasjon.²⁶ Statoil har som en følge av dette økt sitt fokus på etterlevelse og peker på at etterlevelse av krav og prosedyrer skal bidra til økt sikkerhet og effektivitet, samt større regularitet. Utfordringene med en slik regelstyring kan tenkes å være sterk kontroll, ensretting av kulturen med innskrenket rom for kreativitet, samt manglende vilje og evne til å være i kontinuerlig endring. Dette er i konflikt med Reason (1997) sitt syn på en fleksibel kultur. Det er også en viss fare for at det utvikler seg en regel- og vanebasert atferd under utførelse av arbeidsoppgavene, noe som i enkelte situasjoner kan tenkes å være risikofremmende. Samtidig må prosedyrer og regler anses for å være grunnleggende og essensielle bestanddeler i petroleumsvirksomheten. Prosedyrer og regler sikrer muligheten for kontroll, korrigerende læring og endring. Imidlertid er det klart at det er ulike forutsetninger som må være tilstede; styrende dokumentasjon må oppleves som forståelig av de utførende og det må foretas en kontinuerlig vurdering og oppdatering av "beste praksis" - som videre må spres bredt og tydelig i organisasjonen. Studien finner at Statoil står overfor utfordringer når det gjelder dette.

²⁶ Historien viser at brudd på prosedyrer også kan føre til et ønsket resultat, (jfr. gasslekkasjen på produksjonsplattformen Piper Alpha i 1988 og ulykken ved atomkraftverket Ginna i 1982), mens etterlevelse kan føre til det motsatte. Dette er imidlertid ikke en diskusjon som drøftes videre i denne oppgaven.

Rent strukturmessig krever avvik fra styrende dokumentasjon en søknad om dispensasjon, noe som er et sentralt ansvar å behandle og ta stilling til. Søknad om dispensasjon fra styrende dokumentasjon, og forbedringsforslag relatert til APOS behandles i en hierarkisk struktur (Nesheim et al., 2011). Alle ansatte i Statoil Brage kan og forventes å stoppe en aktivitet under endrede omstendigheter og oppdagelse av ny risiko. Utførende kan derimot ikke utføre en handling som strider mot styrende dokumentasjon. Det er ikke tilstrekkelig grunnlag i det innsamlede datamaterialet til å vurdere hvorvidt sikkerhet under akutte hendelser kan skapes gjennom desentralisering på Statoil Brage. Imidlertid kan dette elementet kobles til empiri og drøfting av rapporterende og rettferdig kultur. Her kan det dermed spørres; ved avvik fra styrende dokumentasjon som har til hensikt å unngå en uønsket hendelse – har de ansatte tillit til at organisasjonen kan se på intensjoner og handlinger som separate deler i et handlingsforløp? Dersom svaret er ja kan det argumenteres for at tillitsforholdet i organisasjonen kan skape et uformelt rom for operasjonell sensitivitet og desentralisering i krisesituasjoner. Om svaret er nei signaliserer dette at tillitsforholdet ikke er tilstrekkelig i forhold til organisatorisk improvisasjon.

Over har jeg drøftet Reason (1997) sin teori om en fleksibel kultur i tilknytning til det empiriske materialet som omhandler organisatorisk strukturer. Under vil jeg rette fokus mot elementer av fleksibel kultur som kan identifiseres i selve utførelsen av handlingsmønsteret. I denne sammenhengen er det nyttig å trekke inn handlingsmønsteret og potensialet som ligger i det for å skape fleksibilitet knyttet til selve arbeidsutførelsen. Her er det flere momenter som kan tenkes å spille inn, eksempelvis stegene som omhandler *identifisering av risiko, lagets vurdering, kontinuerlig risikovurdering, samt læring og forbedring*. Flerlagsaktivitet er et moment som fremmer mangfold og variasjon i spesialitet og erfaring, noe som er i tråd med det å være en fleksibel kultur (Reason, 1997). Det kan argumenteres for at det gjennom disse stegene i handlingsmønsterets struktur er lagt vekt på individuell og kollektiv aktpågivenhet og tilstedeværelse (Weick et al., 1999), noe som skaper fleksibilitet. Handlingsmønsteret vektlegger betydningen av rik, personlig kommunikasjon og samhandling i arbeidsgrupper, noe som inngår i Reason (1997) sin forståelse av en fleksibel kultur. Handlingsmønsteret bidrar videre til å øke de ansattes oppmerksomhet og fokus på det uforutsigbare og kan dermed sies å bedre de ansattes tilpasningsevne til

endrede omstendigheter. Dette kan eksemplifiseres med kranførernes dialog under løfteoperasjonen med kran som ble omtalt i pkt. 5.3. Dialogen bar preg av at kranførerne rådførte seg med, kontrollerte og korrigerende hverandre. Dette er et samhandlingsmønster som kan kobles til begrepet organisatorisk redundans (Tinmannsvik, 2011). På dette grunnlaget kan det argumenteres for at handlingsmønsteret kan bidra til å skape fleksibilitet knyttet til selve utførelsen av arbeidet. Resultatene viser imidlertid at det er ulik praksis og tolkning av handlingsmønsteret. Noen av de ansatte har gjort A-standard til en gjennomgående del av sin arbeidspraksis, mens andre begrenser bruken av handlingsmønsteret til å gjelde identifisering av krav og metode i styrende dokumentasjon. De er dermed grunn til å hevde at de tre stegene som kan bidra til å skape fleksibilitet har et uutnyttet potensial.

6.4 LÆRENDE KULTUR

Teori om lærende kultur (Reason, 1997) ble presentert som et bidrag for å belyse hvordan A-standard handlingsmønster kan bidra til læring i Statoil Brage, og også for å vurdere læringselementer i handlingsmønsterets kontekst.

Læring handler grovt sagt om behandling av informasjon i ulike ledd. Det handler også om *kompetanse* til å trekke *riktige* konklusjoner fra et sikkerhetsinformasjonssystem og om *vilje* til å implementere endringer når det anses nødvendig (ibid.).

Resultatene fra studien peker på at Statoil Brage har utfordringer knyttet til koordinering av informasjon og kunnskapsdeling. Informantene opplever at organisasjonen er mottakelig for nye ideer og at det foreligger vilje til å lære, men at strukturen og systematikken er til hinder for læring. Dette er funn som er gjennomgående, både gjennom intervju av informantene og dokumentanalysen. De ulike virkemidlene for kunnskapsdeling synes ikke å virke etter intensjonen. Informasjon oppfattes som vanskelig både å dokumentere, distribuere og hente ut. Resultatene viser at informantene mener kommuniserte feil og rapporterte problemer får utilstrekkelig behandling. Ut i fra resultatene kan det argumenteres for at installasjonen ikke i tilstrekkelig grad overfører og internaliserer erfaringslæring i organisasjonen, noe Reason (1997) peker på som en sentral bestanddel i en lærende kultur. Rosness et al.

(2002) vektlegger læring gjennom daglig drift og normaltstand og argumenterer for at disse forholdene kan hemme læring i forhold til eventuelle framtidige hendelser.

Læring og forbedring inngår i steg 6 i A-standard handlingsmønster. Her innbefattes både individuell læring, læring i laget, samt kollektiv læring. Resultatene fra intervjuene viser at den *individuelle læringen* består i å tilegne seg kunnskap om styrende dokumentasjon, lære av egne feil, samt det å vurdere risiko i et større bilde. Flere av informantene sier at handlingsmønsteret setter de ansatte i stand til å fokusere mer på feil, omgivelsene og delaktivitetene enn det som har vært gjort tidligere. Dette er i tråd med Weick et al. (1999) og Turner og Pidgeon (1997), som peker på viktigheten av å foreta kontinuerlig refleksjon av egen praksis. Gjennom dette kan det argumenteres for at handlingsmønsteret kan øke de ansattes evne til å oppdage faresignaler. A-standard handlingsmønster ser ut til å ha en positiv effekt i forhold individuell læring av den grunn at det setter de ansatte i stand til å reflektere over arbeidsprosessen og risikoelementene knyttet til den.

Læring i laget under utførelsen av handlingsmønsteret og arbeidsoppgavene skjer som en følge av felles planlegging, samhandling og dialog. Dette er alle elementer som Reason (1997) betoner viktigheten av i en lærende kultur. Gjennom forespeilinger og simulasjoner av mulige problemer kan det tenkes at risikoer tilknyttet de ulike arbeidsoperasjonene reduseres. Det at de ansatte rådfører seg med, kontrollerer og korrigerer hverandre er et samhandlingsmønster som kan skape organisatorisk redundans, noe som er i tråd med Tinmannsvik (2011), og som av ulike forskere ses på som ett av karaktertrekkene ved en HRO. Også Gherardi et al. (1998) vektlegger kommunikasjonen mellom de ulike arbeidsfellesskapene. Slik kommunikasjon kan bidra til å fremme utveksling av ulike perspektiv – og dermed påfølgende læring. Handlingsmønsteret ser dermed ut til å bidra i forhold til læring innad i laget. Dette gjennom å bruke hverandres erfaringer, kompetanse og ideer. De ansatte har tillit til hverandre og respekt for hverandres kunnskap og lærer gjennom mangfold, deltakelse og involvering.

En lærende kultur handler videre om *kollektiv læring* gjennom eksempelvis kontinuerlig forbedring av planer og prosedyrer, samt å implementere tiltak som anses nødvendig

med bakgrunn i informasjon fra ulike informasjonssystemer. På dette punktet kan det hevdes at Statoil Brage har et forbedringspotensial. Dette knytter seg særlig til bruk av Synergi og APOS, noe som har vært drøftet tidligere. Synergi og APOS må kunne sies å være to sentrale informasjonssystemer i Statoil. De er begge verktøy for å spre forbedringer og læring gjennom organisasjonen. Når informantene opplever begge systemer som lite brukervennlige og samtidig uttrykker misnøye med den administrative behandlingen av saker og forbedringsforslag, må dette kunne ses på som bekymringsverdig. Rapportering bidrar til informasjonsmengden og har en viktig rolle i forhold til organisatorisk læring. Byråkratisering, rigiditet, manglende oppfølging, tilbakemelding og output er alle forhold som hemmer informasjonsflyt og sikkerhetsstyring og som kan lede til en kulminasjon av latente forhold (Turner og Pidgeon, 1997). Slike forhold kan hindre installasjonen i å benytte informasjonen til å arbeide proaktivt. Resultatene viser at det foreligger et forbedringspotensial i forhold til å utnytte andres erfaringer utover de enkelte arbeidslagene, både vertikalt og horisontalt.

Resultatene fra intervjuene viser at handlingsmønsterets steg vektlegges noe forskjellig av de ulike informantene, som diskutert under pkt. 6.3 "Fleksibel kultur". Dette er et forhold som naturligvis har innvirkning på læringspotensialet i utøvelsen av A-standard. For enkelte av informantene er fokuset kun på etterlevelse av prosedyrer og krav, noe som medfører en begrensning i forhold til læringssteget. Et ensidig fokus på etterlevelse, kan hemme en mer proaktiv tilnærming. Læring forutsetter at informasjon genereres og brukes. Det motsatte vil hemme en bevisstgjøring av den tause og lokale kunnskapen og forhindre at den blir overført og internalisert i organisasjonen (Dixon, 1999). På den annen side er det kanskje ikke verken mulig eller ønskelig å gjøre all kunnskap kollektiv. For at kunnskapen skal kunne anvendes på best mulig måte, er det sentralt at den tilfaller de riktige personene og er på riktig sted, noe Turner og Pidgeon (1997) påpeker viktigheten av.

6.5 OPPSUMMERING

I dette kapitlet har jeg belyst forskningsspørsmålene og drøftet de mest sentrale funnene i studien. Jeg har anskueliggjort implikasjoner for sikkerhet både relatert til den

praktiske bruken av handlingsmønsteret A-standard, samt ved elementer i handlingsmønsterets kontekst; Statoil Brages interne miljø. I neste og avsluttende kapittel vil jeg samle trådene og trekke ut de mest sentrale funnene i studien.

7 KONKLUSJONER

Formålet med masteroppgaven var å beskrive og drøfte A-standard sitt bidrag til sikkerhet på Statoil Brage. Dette er gjort ved å undersøke hvilke elementer av sikkerhetskultur som kan identifiseres i den praktiske bruken av handlingsmønsteret, samt ved å identifisere og vurdere ulike elementer i Statoil Brages interne miljø.

A-standard må forstås som et sikkerhetsstyringsverktøy, hvis formål er å styre risiko for å oppnå en tilstand av forutsigbarhet og pålitelighet. Handlingsmønsteret opererer innenfor omgivelser bestående av både mennesker, teknologi og organisasjon. Omgivelsene må av den grunn sees på som et sosioteknisk system, der det foregår en kontinuerlig interaksjon mellom de ulike bestanddelene.

Flere funn i studien peker på mangler, utfordringer og styrker knyttet til denne interaksjonen og samhandlingen, og da særlig knyttet til forholdene mellom menneskene og organisasjonen, som det er argumentert for i drøftingen. Resultatene viser at det på Statoil Brage er et åpent miljø preget av tillit, med god samhandling og dialog mellom de ansatte og plattformledelsen, samt innad i arbeidslagene. Plattformledelsen legger til rette for en rapporterende kultur ved å søke og etterspørre informasjon og rapportering. Funnene viser imidlertid at det er mangelfull spredning av informasjon, særlig knyttet til vertikale kommunikasjonskanaler, samt utilfredsstillende systemer for læring og rapportering i organisasjonen. Dette er forhold som kan knyttes til stegene i handlingsmønsteret som omhandler styrende dokumentasjon og læring og forbedring, og som kan føre til at organisasjonens robusthet og sikkerhet svekkes.

A-standard handlingsmønster skaper et naturlig og legitimt rom for de ansatte til å overvåke, kontrollere og korrigere hverandres arbeidspraksis. En kombinasjon av disse to faktorene gjør at handlingsmønsteret skaper rom for både funksjonell tillit og funksjonell mistillit, noe som har en positiv innvirkning på sikkerheten. Ut i fra resultatene er det videre grunn til å hevde at handlingsmønsteret bidrar til å sette fokus på risiko og feil, samt på holdninger relatert til sikkerhetsatferd. Oppgaven viser at de ansatte i Statoil Brage ikke frykter disiplinær forfølgelse, straff eller aidentifisering som

en følge av deres rapportering. Studien viser også at det er tydelige grenser for uakseptabel og akseptabel atferd og at de ansatte i Brage-organisasjonen har tillit til og stoler på hverandre. Organisasjonen fokuserer på det å fremme et sikkert arbeidsmiljø, fremfor skyld og straff. Dette er alle elementer som taler til orde for at det er en rettferdig kultur i Statoil Brage.

Oppgaven viser videre at den nye driftsmodellen og organiseringen har skapt et behov for en bevisstgjøring relatert til balansen mellom standardisering og fleksibilitet. Standardiseringen kan bidra til fleksibilitet relatert til personellressurser, kompetanse og ekspertise, samt kulturell redundans, men kan også skape sårbarhet knyttet til kontinuitet og lokal nedbygging av kunnskap. Innenfor denne oppgavens rammer, resultater og drøfting er det vanskelig å gi et entydig svar på hvorvidt Statoil Brage kan sies å ha lykkes med denne balansen eller ei. Funnene peker imidlertid på at A-standard bidrar til å skape fleksibilitet i utførelsen av arbeidet. Dette gjennom flerlagsaktivitet og vektleggelse av rik og personlig kommunikasjon, samhandling, dialog, individuell og kollektiv aktpågivenhet og mental tilstedeværelse. Dette er alle elementer som kan bidra til å skape sikkerhet på Statoil Brage. Dette avhenger imidlertid av de ansattes utførelse og vektleggelse av stegene som omhandler identifisering av risiko, lagets vurdering, kontinuerlig risikovurdering, samt læring og forbedring. Oppgaven viser at elementer av fleksibilitet og organisatorisk redundans ligger i A-standard sin struktur, men kun delvis i kulturen. For noen ansatte handler A-standard bare om etterlevelse, noe som etter forfatterens mening ikke er tilstrekkelig for å operere i et høyrisikomiljø.

Studien viser at A-standard bidrar til individuell læring, ved at handlingsmønsteret setter de ansatte i stand til å gjøre seg kjent med styrende dokumentasjon, reflektere over arbeidsprosessen og risikoelementene tilknyttet den. A-standard bidrar også til læring i arbeidslagene ved at de ansatte bruker hverandres erfaringer, kompetanse og ideer, samt gjennom deltakelse, involvering og mangfold i ekspertise og spesialitet. Når det gjelder organisatorisk læring viser imidlertid studien at det foreligger et forbedringspotensial knyttet til koordinering av informasjon og kunnskapsdeling. Lite brukervennlige systemer for læring og utilstrekkelig informasjonsflyt hemmer læring og forbedring, samt A-standard sitt bidrag til sikkerhet.

Funnene i studien genererer nye forskningsspørsmål. Etter forfatterens mening bør diskursen standardisering versus fleksibilitet i petroleumsvirksomheten debatteres videre. Det bør også forskes videre på hvorvidt sikkerhet under akutte hendelser kan skapes gjennom desentralisering på installasjonene. Er det rom for å foreta hurtige skift i de organisatoriske strukturene? Kan fokuset på standardisering og etterlevelse føre til overdreven konformitet og risikoblindhet? Det er også et åpent spørsmål hvordan det nye systemet for styrende dokumentasjon, ARIS, oppleves av de ansatte. Håndterer det nye systemet forgjengerens utfordringer knyttet til brukervennlighet? Kommende forskning vil forhåpentligvis anskueliggjøre spørsmålene ovenfor.

LITTERATUR

- ADVISORY COMMITTEE FOR SAFETY IN NUCLEAR INSTALLATIONS (1993) Human Factors Study Group Third report: Organising for safety. London, Health and Safety Commission.
- AUSTNES-UNDERHAUG, R., CAYEUX, E., ENGEN, O. A., GRESSGÅRD, L. J., HANSEN, K., IVERSEN, F., KJESTVEIT, K., MYKLAND, S., NESHEIM, T., NYGAARD, G. & SKOLAND, K. (2010) Læring av hendelser i Statoil - En studie av bakenforliggende årsaker til hendelsen på Gullfaks C og av Statoils læringsevne. Stavanger, International Research Institute of Stavanger.
- AVEN, T. (2006) *Pålitelighets- og risikoanalyse*, Oslo, Universitetsforlaget.
- AVEN, T. (2007) *Risikostyring: grunnleggende prinsipper og idéer*, Oslo, Universitetsforlaget.
- AVEN, T., BOYESEN, M., NJÅ, O., OLSEN, K. H. & SANDVE, K. (2008) *Samfunnssikkerhet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- BANG, H. (1995) *Organisasjonskultur*, Oslo, TANO AS.
- BAUMAN, Z. & MAY, T. (2004) *Å tenke sosiologisk. Oversatt av Lars Holm Hansen*, Oslo, Abstrakt forlag
- BIS INDUSTRIER (2012) Stillas og tilkomstteknikk. BIS Industrier. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.bis-industrier.no/produkter-tjenester/stillas-tilkomstteknikk>
- BLAIKIE, N. (2009) *Designing Social Research: the logic of anticipation*, Cambridge, Polity Press.
- BOURDIEU, P. (1990) *The Logic of Practice*, Oxford, UK, Oxford Polity Press.
- BRUNSSON, N. & OLSEN, J. P. (1990) *Makten att reformera*, Stockholm, Carlssons 1990.
- COX, S. & FLIN, R. (1998) Safety culture: Philosopher's stone or man of straw? *Work and Stress*, 12, 189-201.
- DALEN, M. (2011) *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*, Oslo, Universitetsforlaget.
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York, Perseus Books Publishing.
- DEJOY, D. M. (2005) Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science*, 43, 105-129.
- DENZIN, N. K. (1978) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York, McGraw-Hill.
- DET NORSKE VERITAS (2011) Synergi Life. Oslo, Det Norske Veritas. Lastet ned 29.05.12 fra <http://www.dnv.com/services/software/products/assetIntegrity/synergi/index.asp>
- DIXON, N. (1999) *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*, Aldershot, Gower.
- ELLEFSEN, B. (1998) Triangulering - eller hvorfor og hvordan kombinere metoder? IN LORENSEN, M. (Ed.) *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Oslo, Universitetsforlaget.
- FLIN, R. (2007) Measuring safety culture in healthcare: A case for accurate diagnosis. *Safety Science*, 45, 653-667.

- FOR 1997-06-27 NR 653 (1997) Forskrift til lov om petroleumsvirksomhet. Lovdata.no, Olje- og energidepartementet.
- GHERARDI, S., NICOLINI, D. & ODELLA, F. (1998) What do you mean by safety? Conflicting perspectives on accident causation and safety management in a construction firm. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6, 202-213.
- GLENDON, A. I., CLARKE, S. G. & MCKENNA, E. F. (2006) *Human safety and risk management*, Boca Raton, CRC Press, Taylor & Francis Group.
- GRØNMO, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforlaget.
- HAUKELID, K. (2001) *Oljekultur og sikkerhetskultur*, Oslo, Senter for teknologi, innovasjon og kultur, UiO.
- HELLEVIK, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Oslo, Universitetsforlaget.
- HOLME, I. M. & SOLVANG, B. K. (1996) *Metodevalg og metodebruk*, Oslo, TANO AS.
- HOPKINS, A. (2005) *Safety, Culture and Risk: The Organizational Causes of Disasters* Sydney, CCH Australia.
- HUDSON, P. (2007) Implementing av safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45, 697-722.
- HYLLAND ERIKSEN, T. & BREIVIK, J.-K. (2006) *Normalitet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- HØIVIK, D. (2009) Health, Safety and Environment Culture in the Petroleum Industry in Norway. Bergen, Universitetet i Bergen.
- INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY (2002) Safety culture in nuclear installations: Guidance for use in the enhancement of safety culture. *IAEA-TECDOC-1329*. Wien.
- JACOBSEN, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & KRISTOFFERSEN, L. (2005) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt forlag as.
- KOLB, D. A. (1984) *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.
- KVALE, S. (1989) *Issues of validity in qualitative research*, Lund, Studentlitteratur.
- KVALE, S. (1996) *InterViews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- LAPORTE, T. R. (1996) High Reliability Organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4, 60-71.
- LEVESON, N. (2004) A new accident model for engineering safer systems. *Safety Science*, 42, 230-270.
- MANNING, K. (1997) Authenticity in constructivist inquiry? Methodological considerations without prescriptions. *Qualitative Inquiry*, 3, 93-115.
- MICHELSSEN, Ø. (2011) *Statoils svar på Petroleumstilsynets spørsmål knyttet til oppfølging av gasslekkasje i brønnområdet på Gullfaks B den 4. desember 2010*, Statoil.
- MIL-HDBK-882D (2000) Standard Practice for System Safety. Washington D.C, U.S Department of Defense.
- NESHEIM, T., OLSEN, K. M., STENSAKER, I., THARALDSEN, J. & KJÆRLAND-HAGA, M. (2011) Ny organisering av Statoils virksomhet på norsk sokkel: standardisering og fleksibilitet. *Magma*, 53-62.
- O'LEARY, M. & CHAPPELL, S. L. (1996) Confidential incident reporting systems create vital awareness of safety problems. *ICAO Journal*, 51.

- OLJEINDUSTRIENS LANDSFORENING (2012a) OLF Retningslinjer. Stavanger, Oljeindustriens Landsforening. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.olf.no/Publikasjoner/Retningslinjer/>
- OLSEN, E. (2009) *Safety climate and safety culture in health care and the petroleum industry: Psychometric quality, longitudinal change and structural models*, Stavanger, Universitet i Stavanger.
- OLSEN, E. & NÆVESTAD, T.-O. (2006) Kultur og atferd som tilnærming for å bedre sikkerheten: En evaluering av Kollegaprogrammet. Stavanger, IRIS.
- PETROLEUMSTILSYNET (2004) Gransking av gassutblåsning på Snorre A, brønn 34/7-P31 A 28.11.2004. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned 12.06.12 fra http://www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Helse%2C%20miljø%20og%20Osikkerhet/Tilsyn/Dokumenter/snaendeligrapport_utennavnkomprimert.pdf
- PETROLEUMSTILSYNET (2005) Sammendrag: PTILs gransking av gassutblåsningen på Snorre A. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.ptil.no/nyheter/sammendrag-ptils-gransking-av-gassutblaasingen-paa-snorre-a-article1849-24.html>
- PETROLEUMSTILSYNET (2010a) Gasslekkasje på Gullfaks B 4.12.2010. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned 12.06.12 fra <http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Ptil%20granskingsrapport-gullfaksB-gasslekkasje.pdf>
- PETROLEUMSTILSYNET (2010b) Varsel om pålegg til Statoil, Gullfaks C. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned 12.06.12 fra <http://www.ptil.no/nyheter/varsel-om-palegg-til-statoil-gullfaks-c-article7408-24.html>
- PETROLEUMSTILSYNET (2011a) Nære på for Gullfaks C. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.ptil.no/nyheter/naere-paa-for-gullfaks-c-article7606-24.html>
- PETROLEUMSTILSYNET (2011b) Petroleumstilsynet (PTIL) ber Statoil om redegjørelse etter gransking av gasslekkasje på Gullfaks B. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.ptil.no/nyheter/petroleumstilsynet-ptil-ber-statoil-om-redegjoerelse-etter-gransking-av-gasslekkasje-paa-gullfaks-b-article7729-24.html>
- PETROLEUMSTILSYNET (2011c) Rapport etter tilsyn med logistikkplanlegging og gjennomføring i forsyningskjeden til/fra og på Brage. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned den 12.06.12 fra http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/2010_1034%20Rapport%20Rapport%20etter%20tilsyn%20med%20logistikkplanlegging%20og%20gjennomføring%20i%20forsyningskjeden%20til%20fra%20og%20på%20Brage%20%28001055003%29.pdf
- PETROLEUMSTILSYNET (2011d) Tilsyn med styring av vedlikehold på Brage. Stavanger, Petroleumstilsynet. Lastet ned 12.06.12 fra http://www.ptil.no/getfile.php/Tilsyn%20på%20nettet/tilsynrapporter%20pdf/2011_125%20RAPPORT%20Tilsyn%20med%20styring%20av%20vedlikehold%20på%20Brage.pdf
- PIDGEON, N. & O'LEARY, M. (2000) Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34, 15-30.
- RAMMEFORSKRIFTEN (2010) Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg. *FOR 2010-02-12 nr 158*. Oslo, Arbeidsdepartementet.

- RASMUSSEN, J. (1997) Risk Management in a Dynamic Society: A modelling problem. *Safety Science*, 27, 183-213.
- RASMUSSEN, J. & SVEDUNG, I. (2000) *Proactive risk management in a dynamic society*, Karlstad, Swedish Rescue Services Agency.
- RAUSAND, M. & UTNE, I. B. (2009) *Risikoanalyse - teori og metoder*, Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.
- REASON, J. (1997) *Managing the risks of organizational accidents*, Aldershot, Ashgate.
- REASON, P. (1994) Co-operative inquiry, participatory action research and action inquiry: three approaches to participative inquiry. IN DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- RENN, O. (2008) *Risk Governance: coping with uncertainty in a complex world*, London, Earthscan.
- RICHTER, A. & KOCH, C. (2004) Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science*, 42, 703-722.
- ROSNES, R., GUTTORMSEN, G., STEIRO, T., TINMANNSVIK, R. K. & HERRERA, I. A. (2002) Organisational Accident and Resilient Organisations: Five perspectives. *SINTEF Report STF38A04403*.
- RYGGVIK, H. (1999) Fra forbilde til sikkerhetssystem i forvitring. Fremveksten av et norsk sikkerhetsregime i lys av utviklingen på britisk sokkel. TMV-notat nr. 114. Oslo, Senter for teknologi og menneskelige verdier.
- SCHIEFLOE, P. M. (1999) *Kultur*, Trondheim, Allforsk.
- SINTEF (2002a) HMS-arbeid under endring. Trondheim, SINTEF.
- SINTEF (2002b) Risiko på tvers: Gjennomgående og helhetlig strategi for risikovurdering på HMS-området. Trondheim, SINTEF.
- SINTEF (2008) Risikokartlegging og analyse av Integreerte Operasjoner (IO) med fokus på å synliggjøre kritiske MTO aspekter. Trondheim, SINTEF.
- SKOG, O. J. (2009) *Å forklare sosiale fenomener*, Oslo, Gyldendal Akademisk.
- ST. MELD. NR. 12 (2005-2006) Helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten. Oslo, Arbeidsdepartementet.
- STANDARD NORGE (2012) Standard Norge. Lysaker, Standard Norge. Lastet ned 29.05.12 fra <http://www.standard.no/no/Om-oss/Standard-Norge/>
- STATOIL (2007a) Sikkerhet. Stavanger, Statoil. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/security/Pages/Safety.aspx>
- STATOIL (2007b) Våre tiltak. Stavanger, Statoil. Lastet ned 12.06.12 fra <http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/security/AboutSecurity/Pages/default.aspx>
- STATOIL (2008a) Integreerte operasjoner. Stavanger, Statoil. Lastet ned 25.05.12 fra <http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/Multimedia/features/Pages/FactsAboutIO.aspx>
- STATOIL (2008b) Styring av samfunnsmessig risiko. Stavanger, Statoil. Lastet ned 12.06.12 fra <http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/2007/Society/Pages/SocialRiskManagement.aspx>
- STATOIL (2010a) Den lille A-standard boken: A-standard handlingsmønster - slik gjør vi det i Statoil. Stavanger, Statoil.
- STATOIL (2010b) Personlig HMS-håndbok i UPN GL1122. Stavanger, Statoil.
- STATOIL (2011) *OMC01. UPN Nordsjøen Vest Modne Felt - Organisasjon, ledelse og drift - tillegg til UPN drift*, Bergen, Statoil.

- STATOIL (2012a) Brage. Stavanger, Statoil. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.statoil.com/no/ouoperations/explorationprod/ncs/brage/Pages/default.aspx>
- STATOIL (2012b) Brage - et godt eksempel. Stavanger, Statoil. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.statoil.com/no/environmentsociety/security/compliancaandleader ship/pages/brsgecl.aspx>
- STATOIL (2012c) Norsk kontinentalsokkel. Stavanger, Statoil. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.statoil.com/no/OurOperations/ExplorationProd/ncs/Pages/default.aspx>
- STATOIL (2012d) Statoilboken - Statoils øverste styrende dokument. Stavanger, Statoil. Lastet ned 22.05.12 fra <http://www.statoil.com/no/about/thestatoilbook/pages/default.aspx>
- STORE NORSKE LEKSIKON (2009) Norsok. Store Norske Leksikon. Lastet ned 29.05.05 fra <http://snl.no/Norsok>
- STORE NORSKE LEKSIKON (2011a) Brage. Store Norske Leksikon. Lastet ned 12.06.12 fra <http://snl.no/Brage>
- STORE NORSKE LEKSIKON (2011b) Macondo ulykken. Store Norske Leksikon. Lastet ned 22.05.12 fra http://snl.no/Macondo_ulykken
- STORE NORSKE LEKSIKON (2011c) Sikkerhet og beredskap på norsk sokkel. Store Norske Leksikon. Lastet ned 22.05.12 fra http://snl.no/Sikkerhet_og_beredskap_på_norsk_sokkel.
- THARALDSEN, J.-E. (2011) "In safety we trust" : safety, risk and trust in the offshore petroleum industry. Stavanger, Universitetet i Stavanger.
- TINMANNSVIK, R. K. (2007) Risikobasert sikkerhetsstyring. Trondheim, SINTEF.
- TINMANNSVIK, R. K. (2011) Når det ikke går som planlagt - robust organisering. *Norsk sokkel etter Deepwater Horizon*. Stavanger.
- TURNER, B. (1978) *Man-Made Disasters*, London, Wykeham Publications.
- TURNER, B. A. & PIDGEON, N. F. (1997) *Man-made Disasters*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- VEGDIREKTORATET (2006) Veileder for sikkerhetsstyring i vegtrafikken: høringsutgave august 2006. Oslo, Vegdirektoratet, veg- og trafikavdelingen.
- VINNE, J. E. (1999) Risk Levels on the Norwegian Continental Shelf. Updated report. Bryne, Preventor AS.
- WADEL, C. (1991) *Feltarbeid i egen kultur*, Flekkefjord, SEEK Flekkefjord.
- WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M. & OBSTFELD, D. (1999) Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behaviour*, 21, 81-123.
- WESTRUM, R. (1993) Cultures with Requisite Imagination. IN WISE, J. A., HOPKIN, D. V. & STAGER, P. (Eds.) *NATO ASI Series - Verificaion and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues*. Berlin, Springer-Verlag.
- WESTRUM, R. & ADAMSKI, A. J. (2009) Organizational factors associated with safety and mission success in aviation environments. IN GARLAND, D., WISE, J. A. & HOPKIN, D. V. (Eds.) *Handbook of Aviation Human Factors*.
- YIN, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: California, Sage.
- ZHANG, H., WIEGMANN, D., VON THADEN, T. L., SHARMA, G. & MITCHELL, A. A. (2002) Safety culture: A concept in chaos? *Human Factors*, 46, 1404-1408.

VEDLEGG

VEDLEGG 1

Intervjuguide til intervju med informanter på Statoil Brage

- *Kort om meg selv*
- *Informasjon om studien, lydbåndopptak, konfidensialitet, frivillighet og sletting*
- *Oppfordre til å knytte eksempler, begrunnelser, utdypinger eller historier til de ulike spørsmålene*

RESPONDENTEN:

- Navn:
- Alder:
- Stilling:
- Utdanning/arbeidserfaring:
- Roller og arbeidsoppgaver:
- E-post:
- Telefon:

- **A-standard generelt:**

1. Når (under hvilke omstendigheter/arbeidsoperasjoner) anvendes handlingsmønsteret A-standard?

2. Hvorfor anvendes handlingsmønsteret A-standard?

3. Hvordan vurderer du A-standard – er det etter din mening et praktisk og anvendelig verktøy i forhold til å oppnå pålitelige operasjoner?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

4. Hvordan dokumenteres utført A-standard?

6. Steg 2 og 3 omhandler å identifisere krav og metode. Hvordan opplever du styringssystemet?

7. I hvilken grad vektlegger du sikkerhet på arbeidsplassen?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

8. Hvordan vurderer du A-standard – bidrar handlingsmønsteret til å forbedre holdninger og forpliktelse relatert til sikkerhet i organisasjonen?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

9. I hvilken grad mener du det å være proaktiv/proaktiv atferd (generelt sett) er av betydning for sikkerhet på arbeidsplassen?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

- **Rapporterende kultur:**

10. Hvordan vil du karakterisere rapporteringskulturen i organisasjonen (Statoil Brage)?

11. Ta stilling til følgende påstand: "Forbedringsforslag (APOS) inn til ledelsen blir tatt hånd om på en tilfredsstillende måte"

Enig.... Delvis enig.... Litt uenig.... Uenig....

12. Ta stilling til følgende påstand: "Registrering/innmelding av saker i SYNERGI/SAP blir tatt på alvor av ledelsen."

Enig.... Delvis enig.... Litt uenig.... Uenig....

13. I hvilken grad mener du ledelsen legger til rette for et åpent rapporteringsklima?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

Angående rapportering/registrering av hendelser:

14. Føler du deg trygg på garanti mot disiplinær forfølgelse, så langt det er mulig?

15. Føler du deg trygg på at konfidensialitet blir ivaretatt?

16. Føler du at du får raske og nyttige tilbakemeldinger som en følge av din rapportering?

17. Er det enkelt å utarbeide en rapport?

- **Rettferdig kultur**

18. Er det etter din mening tydelige grenser for hva som anses som uakseptabel/akseptabel atferd i organisasjonen (Statoil Brage)?

19. I hvilken grad blir du gjennom handlingsmønsteret A-standard oppmuntret til å dele/videreformidle sikkerhetsrelatert informasjon?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

20. Hvordan opplever du arbeidsklimaet med ledere og øvrige ansatte mht. sikkerhetsrelaterte spørsmål under utførelse av A-standard (stikkord: tillit, grad av åpenhet)?

21. Hvordan er dialogen i laget under utførelse av A-standard (stikkord: effektiv, tydelig, åpen, kontinuerlig)?

I forhold til A-standard – hvordan vektlegges følgende aspekter i laget?

22. Tillit?

23. Åpenhet?

24. Klima for nye ideer og kreativitet?

- **Fleksibel kultur:**

25. Under utførelse av arbeidsoppgaver der A-standard tas i bruk – hvem tar avgjørelser under endrede betingelser?

Eks: hvem stopper en jobb når man er i tvil?

Den med mest ansiennitet.... Mest kompetanse.... Personavhengig... Leder.... Annet...

26. Under utførelse av arbeidsoppgaver som krever A-standard – hvordan vektlegges mangfold og variasjon i forhold til kompetanse, spesialitet og erfaring i arbeidsgruppen?

27. Til førstelinjeledere:

James Reason påpeker at effektive team som skal operere autonomt/selvstendig under spesielle omstendigheter har behov for gode førstelinjeledere. Dette fordrer at organisasjonen investerer tungt når det gjelder kvalitet, motivasjon og erfaring hos sine førstelinjeledere. Hvorvidt kjenner du deg igjen i dette i Statoil Brage?

- **Lærende kultur:**

28. Steg 6 i A-standard er "Læring og forbedring" – hva innebærer dette steget (hva gjør dere)?

29. Hvordan vurderer du A-standard – bidrar det etter din mening til individuell læring? Begrunn

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

30. Hvordan vurderer du A-standard – bidrar det etter din mening til kollektiv/organisatorisk læring?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

31. Hvorvidt mener du A-standard bidrar til å ha et kritisk blikk på egen praksis?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

32. Er det etter din mening vilje i organisasjonen til å bruke informasjonen som kommer frem gjennom A-standard til endring av eksisterende praksis/prosedyrer?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

33. Hvordan vurderer du A-standards egnethet i forhold til å bli satt i stand til å kunne reflektere over og analysere arbeidsoppgaven og sikkerhetsrelaterte faktorer knyttet til den (i forkant av jobben)?

34. Hvorvidt mener du A-standard er egnet for å sette ansatte i stand til å kunne observere og reflektere over arbeidsprosessen/utførelsen (underveis)?

35. Ta stilling til følgende påstand: "A-standard bidrar til at taus kunnskap kommer fram."

Enig... Delvis enig... Litt uenig... Uenig...

36. I hvilken grad kan A-standard bidra til å få kunnskap om det som er ukjent forut for en arbeidsoperasjon?

I liten grad.... I noe grad.... I middels grad.... I stor grad.... I vesentlig grad....

37. Ta stilling til følgende påstand: "A-standard bidrar til å heve kvaliteten på risikovurderingene."

Enig... Delvis enig... Litt uenig... Uenig...

38. Noe du vil tilføye?

Kan jeg ta kontakt med deg igjen om noe er uklart eller om jeg har behov for utdypende spørsmål? Tusen takk for bidraget!

VEDLEGG 2

Til ansatte i Statoil Brage

Bergen, 30.01.2012

Forespørsel om å delta i intervju

Jeg er masterstudent i samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er A-standard, sikkerhetskultur og læring. Jeg skal undersøke hvordan A-standard kan bidra til sikkerhet i organisasjonen.

For å finne ut av dette ønsker jeg å intervju 15-20 ansatte fra ulike deler av organisasjonen. Spørsmålene vil dreie seg om A-standard, rapportering, informasjonsflyt, læring og kommunikasjon. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta ca. 60-90 minutter, og vi blir sammen enige om tidspunkt og sted.

Intervjuet er frivillig og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten nærmere begrunnelse. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne identifiseres i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes etter er at masteroppgaven er ferdigstilt, i juni måned. Dersom du har lyst til å delta på intervjuet, er det fint om du undertegner den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Om det er noe du lurer på kan du ringe meg på telefonnummer 95156264 eller sende en e-post til blnymark@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Bjørn Ivar Kruke ved Universitetet i Stavanger, institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag på telefonnummer 51831548.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Vennlig hilsen

Britt Lise Nymark
Nedre Nattland 36h
5099 Bergen

Samtykkeerklæring:

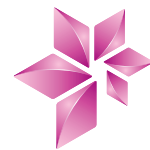
Jeg har mottatt informasjon om studien av A-standard og sikkerhetskultur og ønsker å stille på intervju.

Signatur.....Telefonnummer.....

VEDLEGG 3

Den lille A-standard boken

A-standard handlingsmønster – slik gjør vi det i Statoil



Statoil



Vi skal være industriledende!

Vi skal være industriledende innen vår virksomhet. For å få dette til er vi avhengig av at handlingsmønsteret til enkeltpersoner og lag er på et høyt nivå. I Statoil har vi innført et felles handlingsmønster som vi kaller for A-standard. Dette handlingsmønsteret beskriver hvordan vi forbereder, utfører og evaluerer våre arbeidsoppgaver. Dette skal sikre at vi styrer risikoen bedre i vår virksomhet.

Alle har et ansvar for å være aktiv deltaker for å skape den kulturen vi ønsker. Verneombudstjenesten bidrar til dette gjennom påserollen og i arbeidet med å sikre etterlevelse og gjennomføring av A-standard. Verneombudstjenesten skal

påse at oppgavene utføres på en sikker måte. I denne boken vil du få en forklaring på hva som menes med A-standard handlingsmønster. I tillegg vil du lese om leder og arbeidsleders rolle i forhold til å oppnå robuste lag som jobber etter dette handlingsmønsteret. Du vil også få et innblikk i hva vi mener med trening og det vil avslutningsvis bli gitt noen konkrete tips om hvordan du kan gå frem når du skal trene på handlingsmønsteret og ditt eget lederskap.

God lesing og lykke til i arbeidet med A-standard!

A handwritten signature in black ink that reads "Peter Alexander Hansen".

Peter Alexander Hansen
- koordinerende hovedverneombud i UPN

A handwritten signature in black ink that reads "Øystein Michelsen".

Øystein Michelsen
- konserndirektør i UPN

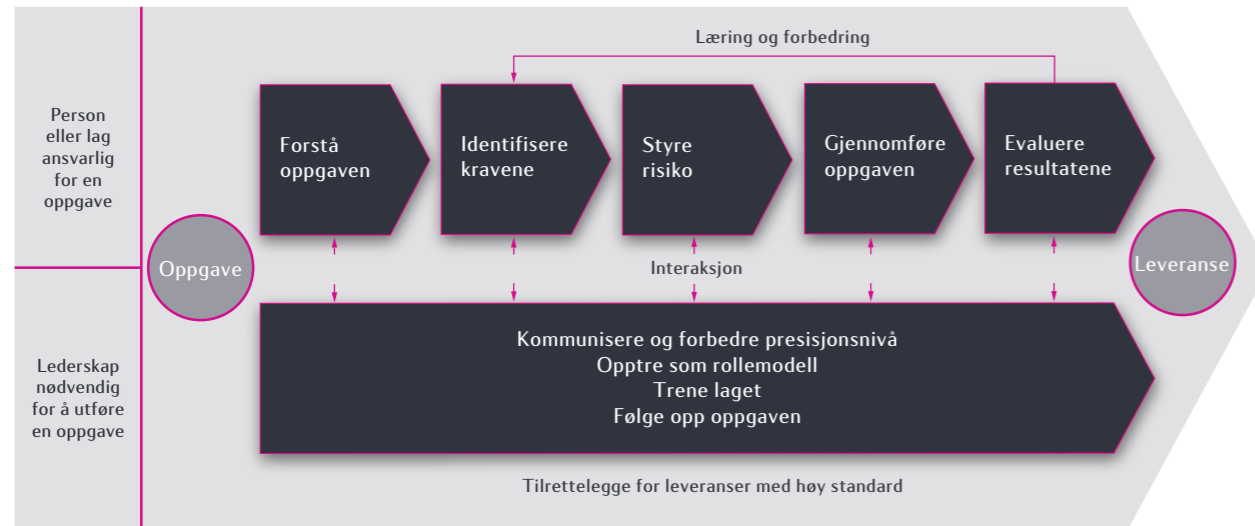
“ A-standard er et handlingsmønster som beskriver prosessen for å oppnå gode resultater. Denne prosessen består av dialog, samhandling og refleksjon.

Innhold

Etterlevelse og lederskap – en styringsmodell.....	7
Etterlevelse i praksis – en samhandling mellom leder og lag.....	9
A-standard handlingsmønster – fra struktur til kultur.....	11
Operasjonell sikkerhet	13
God forberedelse er nøkkelen til suksess.....	15
Å identifisere risiko – hva vi gjør når vi er gode.....	17
Å styre risiko – hva vi gjør når vi er gode	19
Å evaluere risiko underveis – hva vi gjør når vi er gode	21
Å evaluere etter utført arbeid – hva vi gjør når vi er gode.....	23
Leders rolle – «sette i stand til» lederskap.....	25
Vi trener fordi vi ønsker å forbedre oss	26
Konkrete tips.....	27
1. A-standard handlingsmønster – Fremgangsmåte.....	28
2. Når du trener sammen med arbeidskolleger.....	30
3. Når du trener på ditt eget lederskap	34
4. Treningsskjema.....	37

Modellen i Statoilboken

Etterlevelse og lederskap-modellen



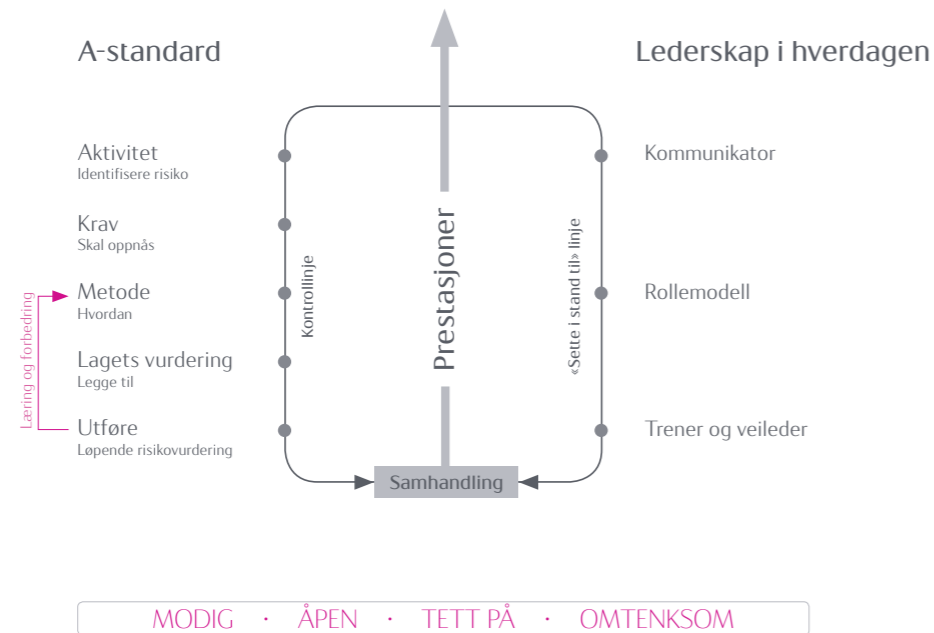
Etterlevelse og lederskap – en styringsmodell

Styringsmodellen handler om hvordan vi leder og styrer for å oppnå best mulig resultater.

Etterlevelse og lederskap- modellen er en del av styringsmodellen i Statoil og er beskrevet i Statoilboken.

I UPN har vi over lang tid hatt vår egen Etterlevelse og lederskap- modell. Den vil du se på de neste sidene i denne veiledningen. UPN sin modell beskriver det samme som modellen i Statoilboken, den er bare tegnet på en annen måte og kan ses på som UPN sin treningsmodell. A-standard handlingsmønster er stegene (pilene) på oversiden av modellen i Statoilboken. I UPN sin modell vil du se at A-standard handlingsmønster er på venstre side.

Etterlevelse i praksis



Etterlevelse i praksis – en samhandling mellom leder og lag

Målet vårt er å gjennomføre sikre, pålitelige, effektive og konkurransedyktige operasjoner hver gang. Måten vi oppnår dette på er vist i figuren til venstre.

På venstresiden i figuren er stegene i A-standard handlingsmønster beskrevet. Handlingsmønsteret består av seks konkrete steg, der de fire første stegene handler om å planlegge/ forberede en gitt operasjon eller arbeidsoppgave, det femte steget handler om å gjennomføre operasjonen, mens det sjettede steget handler om å evaluere og ta læring etter utført operasjon.

«A-standard handlingsmønster beskriver hvordan vi planlegger, utfører og evaluerer våre arbeidsoppgaver når vi er på vårt beste»

På høyresiden beskrives hva en leder eller arbeidsleder må utøve av lederskap for å sette enkeltpersoner eller lag i stand til følge stegene i A-standard handlingsmønster.

Dette handler om å kommunisere handlingsmønsteret på en pedagogisk måte, å være rollemodell og følge handlingsmønsteret selv og å trene og veilede enkeltpersoner og lag på hvert steg i handlingsmønsteret.

«Lederskap handler om å sette andre i stand til å planlegge, utføre og evaluere sine arbeidsoppgaver på sitt beste»

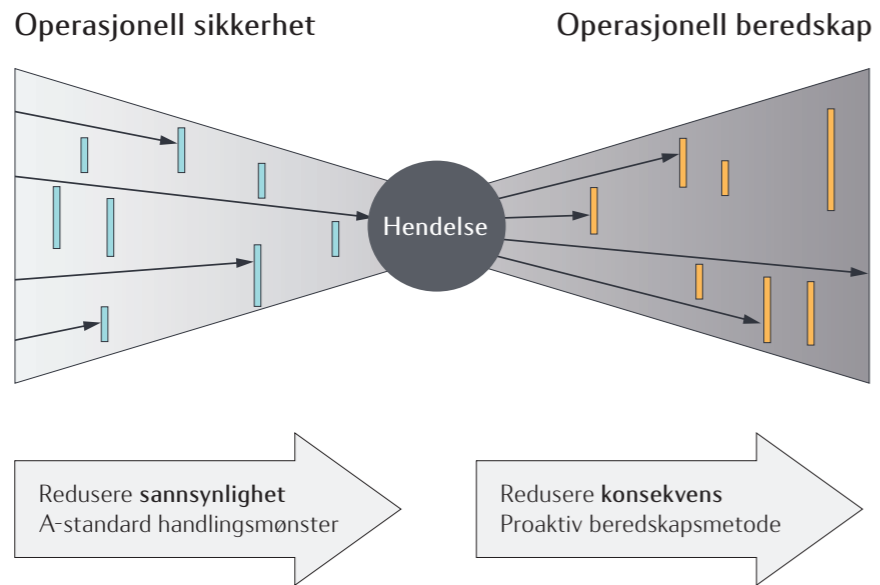
Verdiene er «fundamentet» i figuren og skal hjelpe både medarbeider og leder til å ha kvalitet både på handlingsmønsteret og lederskapet.



A-standard handlingsmønster – fra struktur til kultur

A-standard handlingsmønster handler om kultur. En populær og folkelig definisjon av kultur er «slik gjør vi det her». I Statoil ønsker vi at «slik gjør vi det her» blir ensbetydende med at vi følger A-standard handlingsmønster. Handlingsmønsteret er prosessen som vil hjelpe oss til å oppnå et godt resultat.

A-standard handler om å dyrke fagpersonens erfaring, kunnskap og vurderinger i samhandling med andre slik at vi sammen gjør ting på en måte som skaper sikre og gode resultater og en felles kultur.



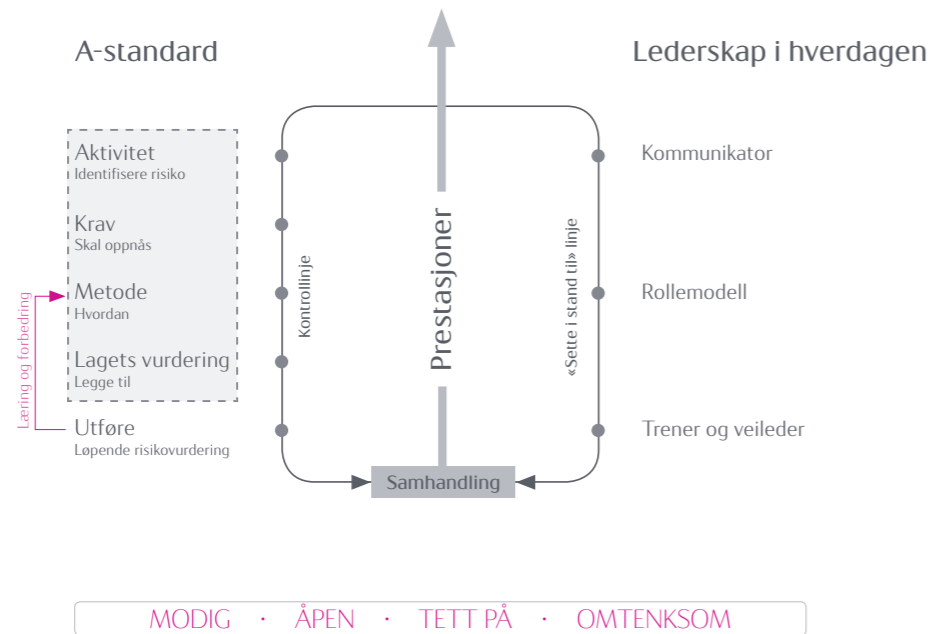
Operasjonell sikkerhet

Vi har i mange år hatt et felles handlingsmønster, i beredskapssammenheng. Dette gir oss en trygghet i forhold til å redusere konsekvensene når hendelser oppstår. Det er beredskapsledelsen som styrer en beredskapssituasjon. Dette gjør de ved å være tro mot handlingsmønsteret som ligger i den «proaktive beredskapsmetodikken». De følger metodikken, men må hele tiden bruke sin egen kompetanse og erfaring for å ha kvalitet på de ulike stegene i metodikken.

A-standard handlingsmønster har mange likhetstrekk med proaktiv beredskapsmetodikk, men i stedet for å være et handlingsmønster som skal hjelpe oss til å redusere konsekvensen når noe har skjedd, så vil A-standard hjelpe oss til å redusere sannsynligheten for at uønskede hendelser oppstår.

“ I beredskap har vi hatt et felles handlings-mønster i mange år, og det fungerer virkelig...

Etterlevelse i praksis



God forberedelse er nøkkelen til suksess

Fire av de seks stegene i A-standard handlingsmønster handler om å planlegge/ forberede egen utførelse og således kan det sies at forberedelse blir spesielt vektlagt i handlingsmønsteret.

Det er en klar årsak til at planlegging er satt opp i fire definerte steg og i den rekkefølgen som figuren til venstre viser. I forhold til risiko, så handler det første steget om å identifisere risiko, mens det andre, tredje og fjerde steget handler om å styre risiko.

Steg 1:

Aktivitet: Forstå oppgaven og identifisere risiko

Når enkeltpersoner og lag starter planleggingen av egen utførelse er det vesentlig at de forstår hva som faktisk skal gjøres og ønsket sluttresultat. Deretter identifiseres risikoene. Dette kan være potensielle skader, men også hindringer, fallgruver og «flaskehals» som kan medvirke til at ønsket sluttresultat ikke blir nådd. Det er et poeng at risikoene identifiseres før kravene hentes frem, noe som blir belyst under. Ved noen oppgaver vil det også være hensiktsmessig å identifisere muligheter (noen kaller dette for oppside risiko).

Steg 2 og 3:

Krav og metode – vår kollektive kunnskap

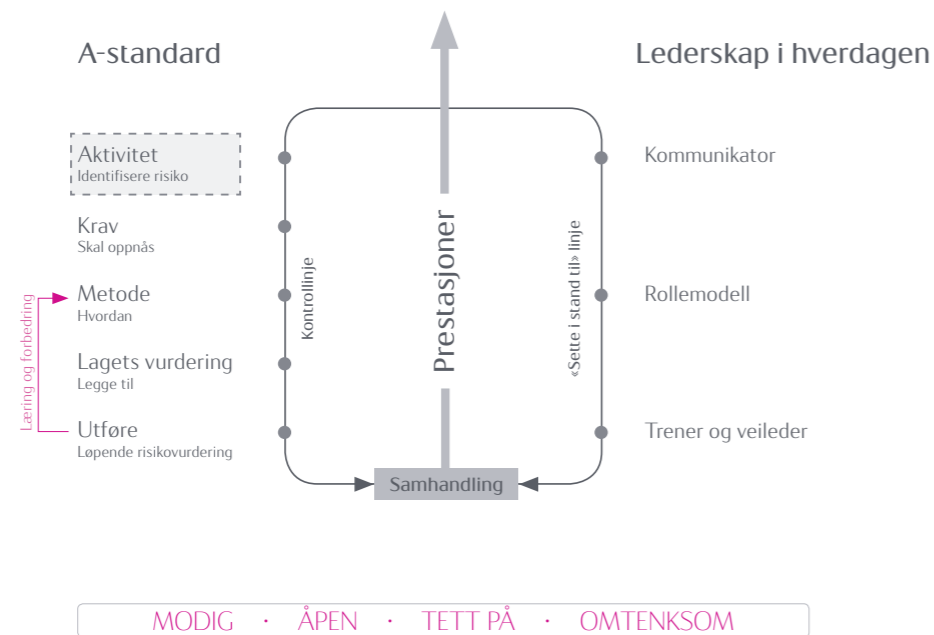
Når risikoene er identifisert må enkeltpersonen og laget hente frem de krav og prosedyrer som er styrende for oppgaven. I et lag er det viktig at alle har en felles forståelse av kravene og metodene og hvordan disse kan hjelpe dem å styre risikoene som de har identifisert i steg 1. Krav og metoder er opparbeidet gjennom mange års erfaring og kan ses på som vår kollektive kunnskap i forhold til å styre risiko.

Steg 4:

Lagets vurdering – vår individuelle kunnskap

Det fjerde steget i handlingsmønsteret er den siste kvalitetssjekken som enkeltpersoner og lag gjør. Det sentrale spørsmålet her vil være: hvis vi følger kravene og de beskrevne prosedyrene, vil vi håndtere alle risikoene vi har identifisert? Her vil ofte svaret være nei og fagpersonen må bruke sin egen kunnskap og erfaring for å legge til tiltak som sikrer kontroll over alle risikoene. Der steg 2 og 3 handler om å bruke selskapets kollektive kunnskap og erfaring, handler steg 4 om å bruke fagpersonens og lagets kunnskap og erfaring.

Etterlevelse i praksis



Å identifisere risiko – hva vi gjør når vi er gode

Vi ønsker å unngå tap. Tap handler i dette tilfelle om alle former for tap; skader på mennesker, skader på miljø, skade på materiell og økonomiske tap.

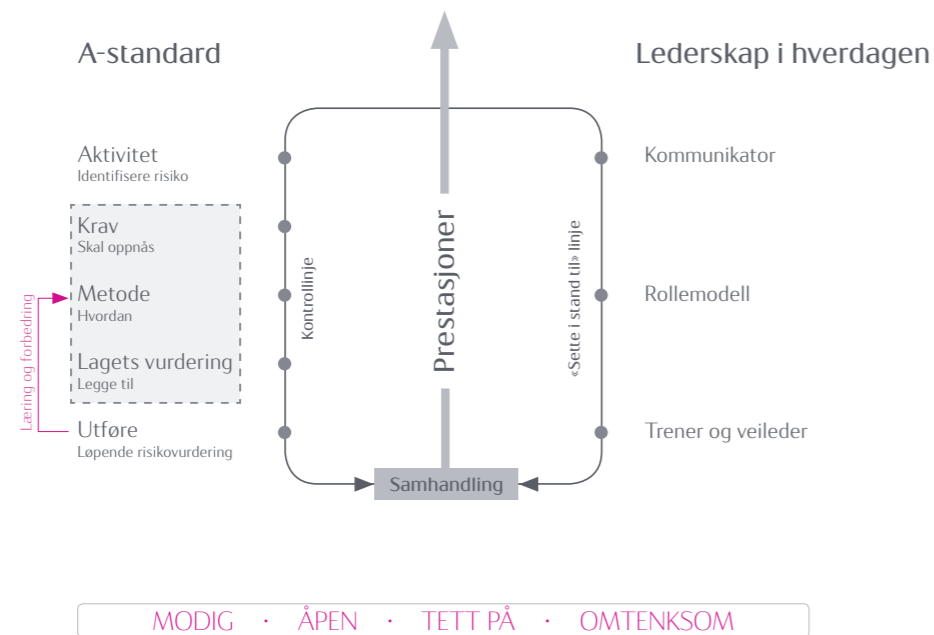
En forutsetning for å unngå tap og for å styre risikoen er å først identifisere den. For å identifisere risikoen, dvs hva som kan gå galt, må vi først ha en klar forståelse av hva som skal gjøres, ønsket sluttresultat og hvordan rammebetingelsene er. Dette fordi risiko alltid er situasjonsspesifikk. Her kan det være formålstjenlig å dele arbeidsoperasjonen inn i mindre deloppgaver. Deretter identifiserer vi risiko for den enkelte deloppgave.

«En forutsetning for å identifisere og forstå risiko er at vi forstår oppgaven»

«Vi identifiserer risiko ved å spørre oss selv hva som kan gå galt i den enkelte deloppgave»

Et lag som er god på å identifisere risiko har en åpen dialog der alle er involvert. En slik dialog kan formes som en «brainstorming» prosess. De er svært konkrete i sin beskrivelse av risiko. Eksempelvis vil «fare for fallende gjenstander» være for diffus, her vil en god konkretisering være å identifisere i hvilke deler av operasjonen det er fare for fallende gjenstander, hvilken type fallende gjenstand, hvem eller hva som kan forårsake den fallende gjenstanden, hvor den kan falle og hva potensiell konsekvens vil være. En slik systematisk tilnærming til risiko gir enkeltpersonen og laget en god forutsetning for å ta eierskap til og styre risikoene.

Etterlevelse i praksis



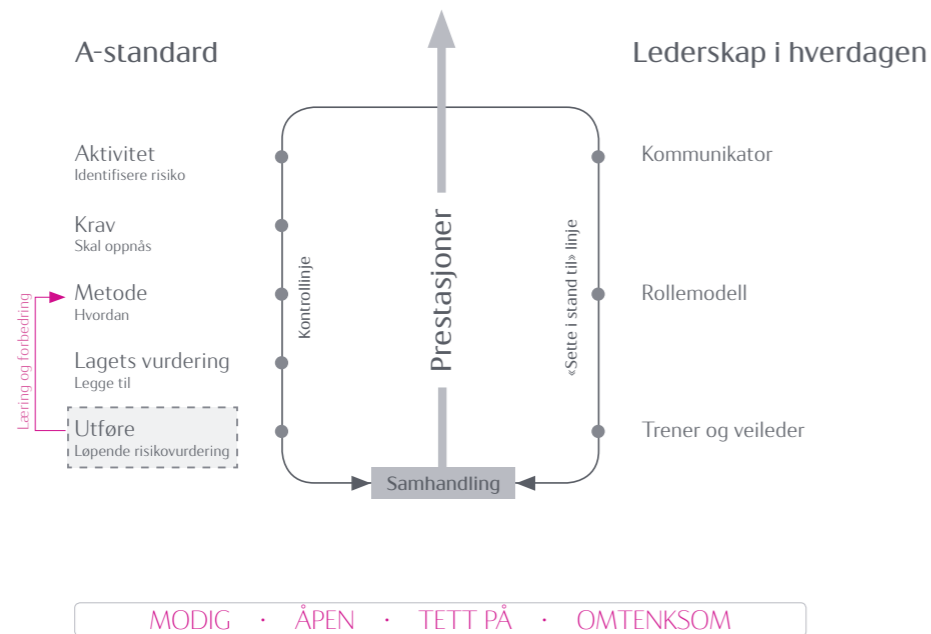
Å styre risiko – hva vi gjør når vi er gode

Vi har gjennom mange år utviklet krav og metoder. Dette er basert på risikoerfaringer som fagpersoner har hatt og som har vært viktig å dele med andre. Det er imidlertid viktig å presisere at krav og metoder bare er et minimumskrav. Det er derfor et vesentlig poeng at når vi er gode på å styre risiko så gjør vi dette gjennom en kombinasjon av krav og metoder og fagpersonens egne vurderinger i forhold til risikoene som er identifisert akkurat i dag.

Fagpersonens og lagets siste kvalitetssjekk må alltid være om det å følge kravene og metodene vil være tilstrekkelig til å håndtere de risikoene som de har identifisert eller om de må legge til ekstra tiltak.

«Vi styrer risiko ved å følge krav og metoder og ved å legge til vår egen kunnskap og kompetanse»

Etterlevelse i praksis



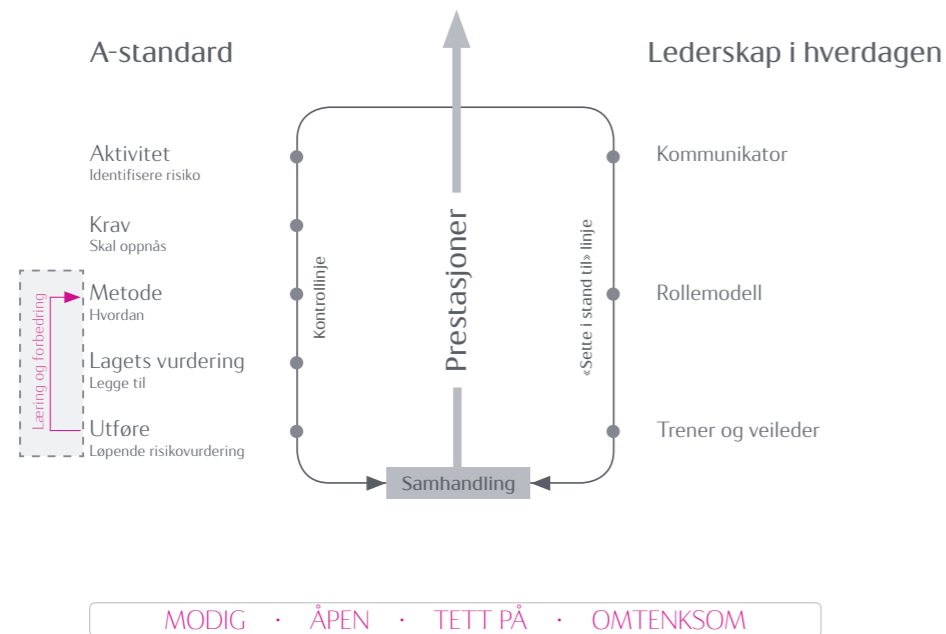
Å evaluere risiko underveis – hva vi gjør når vi er gode

Erfaringen viser at det er svært vanskelig å fange opp endringer som skjer rundt oss når vi er konsentrert om en arbeidsoppgave. Derfor må vi stoppe opp underveis.

Å stoppe opp under utførelsen av en arbeidsoppgave er en aktivitet som er en del av det å være risikostyrt. Hensikten med stoppen er å sjekke om vi har kontroll på de risikoene vi identifiserte før arbeidet startet og om det har kommet til nye risikomomenter underveis.

«Å evaluere risiko underveis i en pågående arbeidsoperasjon handler om å stoppe opp og sjekke om de identifiserte risikoene blir håndtert og se etter endringer i risikobildet»

Etterlevelse i praksis



Å evaluere etter utført arbeid – hva vi gjør når vi er gode

Det er **tre læringselementer** som vektlegges i A-standard handlingsmønster.

Individuell læring:

Mange utfører arbeidsoppgaver på egenhånd. Det å ta individuell læring handler om å evaluere ens egen prestasjon og se muligheter for å forbedre seg til neste gang.

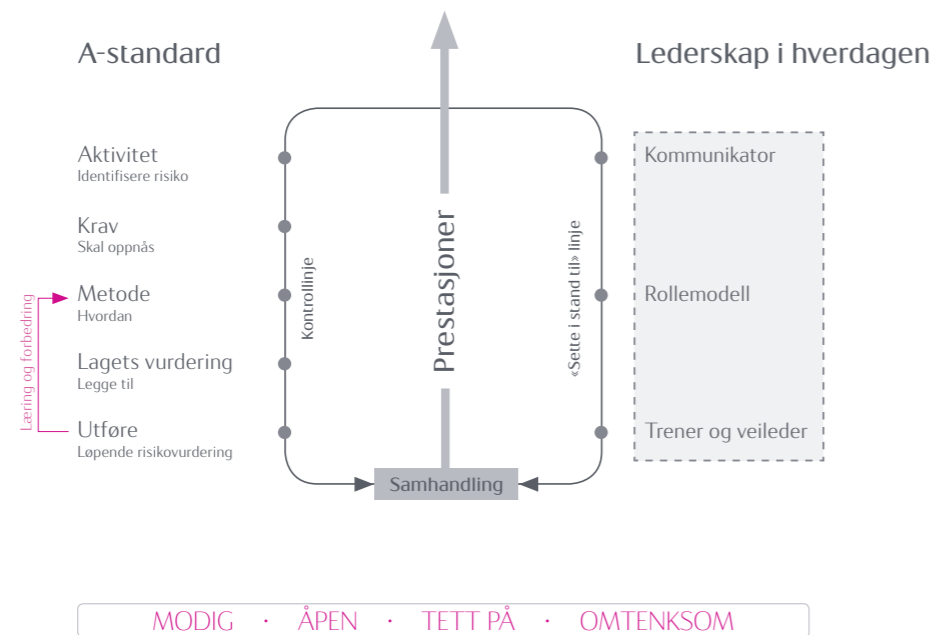
Læring i laget:

Laget evaluerer sin egen prosess både i forberedelse og utførelse av arbeidsoppgaven. Her kan de diskutere hvordan de involverte hverandre i forberedelsen, om de hadde en åpen dialog, om det var noen som var passive m.m.

Kollektiv læring:

Enkeltpersoner eller lag sin evaluering fører til et ønske om å dele erfaringen med andre. Dette kan være mellom skift eller forslag til forbedringer av gjeldene krav og metoder slik at arbeidskolleger andre steder i organisasjonen kan ta del i læringen.

Etterlevelse i praksis



Leders rolle – «sette i stand til» lederskap

Alle som setter andre i arbeid utøver lederskap. Lederskap i denne sammenheng utføres av ledere eller medarbeidere som har ansvar for en oppgave eller en leveranse.

Vi vektlegger tre viktige lederskapsroller som en leder må fylle for å sette enkeltpersoner og lag i stand til å etterleve A-standard handlingsmønstre.

«Lederskap handler om å sette andre i stand til å levere på sitt aller beste i forhold til å jobbe etter A-standard handlingsmønstre»

Kommunikator – skape en felles forståelse

Leder må forklare, gjennom en åpen dialog, handlingsmønstre til den enkelte. I tillegg må sammenhengen mellom de enkelte steg og hva vi mener med presisjon og kvalitet på hvert steg forklares.

Rollemodell – vise eierskap og følge A-standard selv

Leder må vise eierskap til handlingsmønstre og følge det selv for egne arbeidsoppgaver og leveranser.

Trener og veileder – være den gode «coachen»

Leder må vise og veilede både den enkelte og laget i hvert steg i handlingsmønstre. Å forsterke, rose og korrigere er viktig her.

Vi trener fordi vi ønsker å forbedre oss

Når vi trener på A-standard handlingsmønster er det viktig å trene på hvert steg gjentatte ganger.

Trening handler derfor om:

- å trekke ut et element vi ønsker å trene på - stegvis trening
- repetere dette til det sitter
- reflektere over hvordan vi gjorde det og hvordan vi kan bli enda bedre

A-standard handlingsmønster består av flere konkrete steg. Å konsentrere seg om ett steg av gangen når vi trener kan være svært hensiktsmessig. Et lag kan eksempelvis trene på det å ha en god risikosamtale før de starter på en oppgave. De kan trene flere ganger på denne risikosamtalen til de opplever at de får det til på en god og systematisk måte.

Noen velger å bruke treningsskjema for å være tro mot systematikken i handlingsmønsteret. Bakerst i denne veiledningen vises et eksempel på et slikt skjema, utviklet på Brage.

Det er også viktig å trene på sitt eget lederskap. Her kan vi også trekke ut enkeltelementer som vi ønsker å trene på, eksempelvis hvordan vi stiller åpne spørsmål for å få frem en god risikodiskusjon i laget eller hvordan vi kommuniserer handlingsmønsteret til andre.

«Forbedringer skjer ikke av seg selv, men krever trening, refleksjon og vilje til å ta til seg og dele læring»

Vi har, i beredskapssammenheng, i mange år trent på å redusere konsekvensene av hendelser når de har oppstått. Dette er viktig, men det er like viktig å trene på å redusere sannsynligheten for at hendelser oppstår. Trening på A-standard handlingsmønster handler nettopp om dette!

Konkrete tips

1. A-standard handlingsmønster - Fremgangsmåte
2. Når du trener sammen med arbeidskolleger
3. Når du trener på ditt eget lederskap
4. Treningsskjema

“ Når vi trener trenger vi ikke prestere. Da tester vi noe ut slik at vi er bedre rustet når vi faktisk skal prestere.

1. A-standard handlingsmønster – Fremgangsmåte

Før jobben starter

– når du forbereder deg (inne eller ute i felt):

Punktene under skal gjennomføres som en **dialog** i laget der **alle** skal involveres.

- Bli enige i laget om hva dere faktisk skal gjøre og hva sluttresultatet skal være.
- Del operasjonen/ arbeidsoppgaven inn i mindre deloppgaver.
- Identifiser risikoene, dvs hva som kan gå galt, ved den enkelte deloppgave. Risikoer kan være farer, hindringer, fallgruver, «flaskehals» som kan oppstå underveis.
- Oppsummer risikoene slik at alle i laget har den samme forståelsen av disse.
- Hvis du har en AT, skriv gjerne risikoene ned på baksiden av AT'en Finn frem de krav og prosedyrer som gjelder for oppgaven (der dette finnes).
- Diskuter hvordan det å følge kravene og prosedyrene vil hjelpe dere til å håndtere risikoene dere har identifisert.

Sikre at dere avklarer hvem i laget som håndterer hvilken risiko.

- Bli enige om hvordan dere håndterer risikoer som ikke dekkes av krav og prosedyrer. Sikre at dere avklarer hvem i laget som håndterer hvilken av disse risikoene også.
- Oppsummer hvordan dere har tenkt å håndtere den enkelte risiko.
- Hvis aktuelt (hvis dere har en AT), ta kontakt med områdeansvarlig og oppsummer til ham/ henne risikoene og hvordan dere har tenkt å håndtere dem. Spør samtidig om det er noe som bør tas hensyn til i forhold til andre operasjoner som pågår i området.
- Rett før jobben settes i gang, bli enige om når dere tar en «time out».

Når jobben er i gang

– når du er ute og «skrur»:

Ta «time out» som planlagt (dette trenger å bare ta noen minutter). Time out'en gjennomføres som en **dialog** i laget der **alle** skal involveres.

- Samle laget.
- Diskuter om dere følger planen dere har satt opp og om dere håndterer risikoene slik dere ble enige om.
- Ta «helikopterblikket» og se om det har oppstått noen endringer som kan påvirke arbeidet (noen ganger kan dette være småting, men viktig å fange disse opp også).
- Diskuter hvilken risiko endringen kan medføre.
- Bli enige om hvordan dere håndterer den nye risikoen.
- Fortsett arbeidet.

Når jobben er ferdig

– ta en oppsummering i laget:

Oppsummeringen gjennomføres som en **dialog** der **alle** skal involveres.

- Samle laget etter jobben.
- Diskuter hvordan dere planlagte jobben. Ble alle involvert i diskusjonen? Identifiserte vi alle potensielle risikoer/ farer? Hadde vi en god plan for å håndtere risikoene?
- Diskuter hvordan dere gjennomførte jobben. Gjorde vi som planlagt? Hvordan gjennomførte vi «time out'en»? Oppstod det noen endringer?
- Diskuter om dere har forslag til forbedringer av prosedyrene (krav, metoder, SAP).
- Diskuter om dere har lært noe som dere vil gjøre mer av neste gang dere planlegger og utfører en jobb. Hva vil dere overbringe til kolleger/andre skift?

2. Når du trener sammen med arbeidskolleger

Når du skal trene på A-standard handlingsmønster sammen med en eller flere kollegaer er det flere måter å trene på. Dere kan trene på hele handlingsmønsteret eller velge ut ett steg og trene spesielt på det, eksempelvis steg 1. Slik stegvis trening er noe vi kjenner igjen fra idrettsverdenen og kan være svært virkningsfullt.

Ta utgangspunkt i en konkret arbeidsoperasjon/ leveranse. Dette kan være en oppgave som du/ dere faktisk skal gjøre eller det kan være en tenkt relevant «case».

Det er svært viktig at alle i laget blir involvert i dialogen under hvert steg. Det vil også være hensiktsmessig at en i laget oppsummerer hva dere har kommet frem til på hvert steg for å sikre felles forståelse.

Start med steg 1 – Aktivitet:

- Alle i laget forteller sin forståelse av oppgaven og ønsket sluttresultat.
- Del arbeidsoppgaven inn i mindre deloppgaver der det er hensiktsmessig.

- Diskuter risiko, dvs hva som kan gå galt/hvilke hindringer som kan oppstå, ved den enkelte deloppgave. Viktig at alle bidrar her, gjerne med en runde rundt bordet.
- Det kan være nyttig å diskutere og bli enige om hvem som «eier» den enkelte risiko.
- Sørg for at en i laget oppsummerer risikoene/hindringene dere har identifisert, noter gjerne disse ned.

Fortsett med steg 2 og 3 – Krav og Metode:

- Ta utgangspunkt i risikoene/ hindringene dere har identifisert i steg 1 og hent frem krav og prosedyrer som kan hjelpe dere med å håndtere risikoene.
- Diskuter kravene og prosedyrene og sjekk ut hvilke av risikoene som vil bli håndtert gjennom å følge kravene og hvorfor det å følge kravene og prosedyrene vil kunne håndtere risikoene.
- Sørg for at en i laget oppsummerer det dere har diskutert på steg 2 og 3

Steg 4 – Lagets vurdering:

- Ta utgangspunkt i de risikoene som ikke dekkes i krav og metoder.
- Bruk din og dine kollegers vurderinger og bli enige om hvordan dere håndterer disse risikoene.
- Diskuter hvem som eventuelt bør involveres i en siste kvalitetssjekk før dere går i gang med jobben/leveransen.
- Få en i laget til å oppsummere hva dere har blitt enige om på dette steget. Se det i sammenheng med det dere kom frem til på steg 1, 2 og 3.

Steg 5 – Utføre:

Det er to måter å trene på dette steget.

- Dere kan tenke at dere nå er i ferd med å utføre jobben/ leveransen og ønsker å ta en «time out». Diskuter hvordan dere vil gjennomføre en slik «time out», hvilke spørsmål dere vil stille til hverandre og hvordan dere kvalitetssikrer at dere har kontroll på risikoene, eventuelt hvordan dere fanger opp nye risikoer som har oppstått underveis.

- Dere kan også trene på å gjennomføre en reell «time out». Dette gjøres ved at dere tar en stopp mens dere holder på å utføre arbeidsoppgaven/ leveransen. Dere samles og tar en diskusjon i laget:
- Diskuter hvordan dere følger den planen som dere ble enige om i forberedelsen av oppgaven (det dere kom frem til under steg1, 2, 3 og 4).
- Diskuter om det har oppstått noen endringer som gjør at det kan være noen nye risikoer/potensielle hindringer som har dukket opp. Hvis så er tilfelle, diskuter og bli enige om hvordan dere håndterer de nye risikoene.
- Diskuter om dere har lært noe så langt i arbeidet, som dere kan forbedre/korrigere umiddelbart.

Steg 6 – Læring og forbedring:

På samme måte som under steg 5 kan treningen på det sjette steget gjennomføres på to måter: enten som en tenkt evalueringssøkt eller som en faktisk evaluering etter å ha utført en reell arbeidsoppgave.

Det kan være mange elementer som en ønsker å vektlegge i forhold til å trene på å evaluere. Her vil du få tips om noen viktige elementer.

Når dere er ferdig med arbeidsoppgaven/ leveransen (om det er i etterkant av en reell leveranse eller en tenkt leveranse) kan dere samles for å ta en oppsummering og evaluering:

Når dere er ferdig med arbeidsoppgaven/ leveransen (om det er i etterkant av en reell leveranse eller en tenkt leveranse) kan dere samles for å ta en oppsummering og evaluering:

- Diskuter først hvilken prosess dere opplevde at dere hadde i planleggingen/ forberedelsen av jobben. Typiske spørsmål dere kan stille til hverandre her kan være:
 - Hvordan involverte vi alle i diskusjonen?
Var noen mer passive/aktive enn andre?
 - I hvor stor grad klarte vi å være systematiske på hvert av de fire stegene i handlingsmønsteret?
Klarte vi eksempelvis å få frem alle risikoene på steg 1 før vi begynte å diskutere hvordan vi skulle håndtere dem (steg 2 og 3)?
 - Var vi god på å oppsummere hvert steg?
 - I hvor stor grad klarte vi å bruke vår egen kompetanse og erfaring i «lagets vurdering»?

- Deretter kan dere evaluere hvordan dere utførte jobben/leveransen.

Typiske spørsmål her kan være:

- I hvor stor grad fulgte vi det vi var enige om i forberedelsene?
- Hvordan gjennomførte vi «time out»?
Gjennomførte vi den på en systematisk måte slik at vi fanget opp eventuelle endringer?
- Dukket det opp noen overraskelser som vi kunne ha forutsett?
- Deretter kan dere diskutere hva dere ønsker å ta med dere av læring videre, enten innad i laget, noe dere ønsker å dele med andre kolleger, eventuelt forslag til forbedringer av krav og prosedyrer i styringssystemet.

3. Når du trener på ditt eget lederskap

På samme måte som du kan trene systematisk og stegvis på A-standard handlingsmønster, kan du trene på ditt eget lederskap i forhold til å få andre til å jobbe etter handlingsmønsteret.

Det er viktig å presisere at lederskap utøves av mange flere enn bare dem som har en formell lederposisjon. Enhver som setter noen andre i arbeid utøver lederskap. Derfor vil trening på eget lederskap være like nyttig for fagansvarlige og formenn, som det vil være for prosjektledere, oppdragsledere og operasjonsledere.

Når du skal trene på eget lederskap kan det være nyttig å trene sammen med kolleger som har samme lederposisjon og rolle. Det er likevel viktig å si at trening ikke trenger å foregå sammen med andre, det kan også være noe du selv tester ut og reflekterer over etterpå.

Vi har definert tre viktige roller på lederskap – kommunikator, rollemodell og trener og veileder. Her vil du få tips om hvordan du kan gå frem for å trene på de ulike rollene.

Trene på rollen som kommunikator:

Her handler det først og fremst om å trene på å kommunisere A-standard handlingsmønster til andre. Du kan trene på å formidle dette i form av en presentasjon (enveis kommunikasjon) eller som en dialog med andre.

Det du kan trene på her er å:

- Fortelle hva vi ønsker å oppnå med A-standard handlingsmønster.
- Hvorfor vi har seks steg og hva som er sammenhengen mellom stegene.
- Hvorfor det er viktig å identifisere risiko før vi henter frem krav og prosedyrer.
- Hva det vil si å ha kvalitet på hvert steg – at dette oppnås best gjennom en god involverende dialog i laget.

Tren på hvordan du klarer å skape en felles forståelse i laget i forhold til hva vi mener med A-standard handlingsmønster. Dette betyr å sjekke ut om de du kommuniserer med har forstått budskapet, om det er noe som er uklart m.m.

Trene på rollen som rollemodell:

Noe av det viktigste som rollemodell er å selv opptre i henhold til A-standard handlingsmønster. Derfor er det viktig at du selv trener på handlingsmønsteret for egne leveranser.

Det andre som er viktig er å vise eierskap til handlingsmønsteret. Tren på hvordan du klarer å få frem dette eierskapet i måten du presenterer A-standard handlingsmønster på.

Trene på rollen som trener og veileder:

En svært viktig rolle er å være trener og veileder for eget lag. Det er viktig at denne rollen ses i sammenheng med de to andre rollene. For å være en god trener og veileder kreves det at du evner å kommunisere A-standard handlingsmønster og at du kan følge det for egne leveranser.

Som trener og veileder er det viktig at du får frem poenget med å ha kvalitet på hvert steg og at det du skal trene laget til å gjøre er å ha en god dialog på hvert steg. Et viktig poeng her vil være å stille åpne spørsmål. Slike spørsmål starter ofte med «hva» eller «hvordan». Det er viktig å tenke at du skal

trene laget til å gjennomføre den gode dialogen på egenhånd, når du selv ikke er til stede.

Gode prinsipper for trening:

1. Vis hva du ønsker at laget skal trene på og hvordan dette ser ut (eksempelvis å gjennomføre en god risikosamtale på steg 1). Bruk gjerne deg selv som eksempel først.
2. La de andre teste ut.
3. Observer hvordan laget gjennomfører.
4. Ros og korriger – viktig at du er konkret på hva de gjør bra og hvordan de kan gjøre noe annerledes hvis du mener det. Her kan laget også bli spurt om hva de selv mener var bra og hva de selv mener kan gjøres bedre.
5. La de prøve på nytt til det sitter slik du ønsker eller slik dere blir enige om i laget. Det kan være nyttig å ta «time out» underveis i treningen slik at laget kan teste ut på nytt umiddelbart.
6. Evaluer treningsøkten etterpå

Notater

“ En lærende organisasjon består av lærende grupper og lag. Kollektiv læring er imidlertid avhengig av at den enkelte person ønsker å dele og ta til seg læring.

www.statoil.com