



SOLID
VEDLIKEHOLD

Norges fremste og eldste leverandør av korrosjonsbehandling
Vår erfaring - din trygghet

Solid Vedlikehold AS som case

”Hvordan påvirker HMS og kvalitet sikkerhetskulturen i Solid Vedlikehold AS?”

Master i risikostyring og sikkerhetsledelse

Universitetet i Stavanger

Anne Kristin Telle

Høst 2012

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Høsten 2012

FORFATTER:

Anne Kristin Telle

VEILEDER:

Ole Andreas Engen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvordan påvirker HMS og kvalitet sikkerhetskulturen i Solid Vedlikehold AS?

EMNEORD/STIKKORD:

HMS, Kvalitet, Organisasjonskultur, Sikkerhetskultur, Ledelse, Endringsledelse, Barrierer, Læring, Sikkerhet, Produksjon, Beredskap

SIDETALL: 79+11 vedlegg

STAVANGER 29.10.2012

Forord

Denne masteroppgaven i risikostyring og sikkerhetsledelse er resultat av flere år med kurs og studie moduler i regi av universitetet i Stavanger (UIS) og Nasjonalt utdanningscenter for samfunnsikkerhet og beredskap (NUSB).

Det å gå i 100 % -stilling, være aktiv mor og samtidig skrive masteroppgave krever disiplin og struktur i hverdagen. Jeg har over flere år vært privilegert som har fått arbeide med fagområdene som masteroppgaven berører, noe som har gitt meg indre motivasjon for gjennomføring av masterstudiet. Skriveprosessen har gitt meg refleksjoner og læring som jeg håper vil bidra til noe positivt i utførelsen av kommende roller i arbeidslivet.

Jeg vil rette en stor takk til mine tålmodige familiemedlemmer som har støttet meg under hele reisen. En stor takk til daglig leder, Anved Aarbakke, som lot meg benytte Solid Vedlikehold AS som case. Informantene viste en fantastisk motivasjon, åpenhet og vilje for læring, og det er et godt utgangspunkt for å lykkes i arbeidet med HMS og kvalitet. Jeg håper oppgaven vil gi positive impulser i deres videre satsing på HMS og kvalitet.

Min veileder Ole Andreas Engen har hele tiden holdt kursen og styrt meg inn i en trygg havn som jeg håper vil gi resultater – tusen takk.

.

Glesvær, 29. oktober 2012

Anne Kristin Telle

Sammendrag

Bakgrunn: Fagområdene HMS og kvalitet har de siste årene fått et betydelig fokus i olje- og energibransjen. Det stilles krav til robuste organisasjoner med samstemt risikoforståelse og sikkerhetskultur i alle ledd. Aktørene i bransjen oppfordres til etablering av styringssystem som bidrar til forebygging av uønskede hendelser, kvalitetssikring og evne til overholdelse av eksterne og interne krav.

Formål: Formålet med oppgaven har vært å se på: «*Hvordan HMS og kvalitet påvirker sikkerhetskulturen i Solid Vedlikehold AS?*», samt å få bedre innsikt i praktisk HMS og kvalitets arbeid.

Metode: Det ble valgt en kvalitativ tilnærming som bestod av deltagende observasjoner, 12 dybdeintervjuer, gjennomgang av intern dokumentasjon og litteratur som sier noe om hva som skal til for utvikling av sikkerhetskultur i en organisasjon.

Resultat: Datainnsamlingen gir et godt bilde av hvordan satsing på HMS og kvalitet kan virke både fremmende og hemmende for sikkerhetskultur i en organisasjon.

Satsingen i Solid har påvirket de ansatte og organisasjonen positivt, og det var høy grad av vilje og motivasjon for videre satsing på HMS og kvalitet. Organisasjonen bar preg av ulik grad av modenhet til sikkerhetskultur og evne til å kommunisere rundt HMS og kvalitet.

Det ble gitt signal om at ”*satsingen hadde gått litt fort*” og HMS og kvalitetsstyringssystemene, bar preg av manglende opplæring og etterlevelse. Etterlevelse, tid og økonomi ble trukket frem som de mest hemmende elementer for sikkerhetskulturen i solid.

Konklusjon: Fagområdene HMS og kvalitet sin tilstedeværelse er avgjørende for utvikling av en god sikkerhetskultur i en organisasjon. Det er viktig å utvikle troverdige HMS og kvalitetsstyringssystem som bidrar til struktur, effektivitet og forutsigbarhet.

En verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter skal bidra til en sikkerhetskultur med forankring hos ledelsen, gode kommunikasjonslinjer, rettferdighet, fleksibilitet, informasjonsflyt samt vilje- og motivasjon for rapportering, læring og erfaringsoverføring. Det er viktig å få organisasjonen og de ansatte til å forstå hensikten med HMS og kvalitets styringssystem. De ansatte må få eierforhold og langsiktige handlingsplaner for HMS- og kvalitetsaktiviteter, og kompetanseutvikling må etableres i henhold til tid og realistiske økonomiske rammer.

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1 Formålet.....	2
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning	4
1.4 Begrepsavklaringer.....	4
1.4.1 HMS	4
1.4.2 Kvalitet	5
1.4.3 Sikkerhetskultur.....	5
1.5 Oppgavens struktur og oppbygning.....	5
2. Presentasjon av Solid Vedlikehold AS.....	8
3. Teori	13
3.1 Føringer for systematisk HMS- og kvalitetsarbeid.....	13
3.1.1 Internkontrollforskriften	13
3.1.2 Byggherreforskriften	14
3.1.3 ISO standarder – ISO sertifisering	14
3.1.4 NORSOKS S-006.....	15
3.2 Kultur - Organisasjonskultur	16
3.3 Sikkerhetskultur.....	21
3.4 Barrierer.....	23
3.5 Endringsledelse	25
3.6 Læring i organisasjoner	28
3.7 Balansen sikkerhet og produksjon.....	30
4. Metode.....	33
4.1 Kulturkartlegging - kvalitativ metode	33
4.2 Forsker i egen organisasjon - deltakende observasjon	33
4.3 Intervju - utvalg av informanter	34
4.4 Validitet og reliabilitet.....	37
4.5 Generalisering	38
4.6 Etikk	38
5. Empiri.....	39
5.1 Hvorfor dette yrket og hvorfor Solid Vedlikehold?	39
5.2 Hva legges i begrepene HMS og kvalitet i Solid?.....	39

5.3 Hva er de ansattes meninger om satsing på HMS og kvalitet?.....	42
5.4 Hvordan er HMS og kvalitet forankret i ledelsen i Solid?	44
5.5 Hvordan er kulturen - sikkerhetskulturen i Solid?.....	47
5.6 Hvilke verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter er etablert i Solid?.....	50
5.7 Hvilke etablerte prosesser finner for kommunikasjon, læring og erfaringsoverføring i Solid? ..	51
5.8 Hvordan er balansen mellom produksjon og sikkerhet i Solid?	53
6. Drøfting	56
6.1 Systematisk satsing på HMS og kvalitet	56
6.2 Ledelsens betydning for kultur og sikkerhetskulturen i en organisasjon	60
6.3 Etablering av prosesser for kommunikasjon, informasjon, læring og erfaringsoverføring	63
6.4 Verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter i praksis.....	67
6.4.1 Rapportering	68
6.4.2 Sikker jobb analyser	69
6.5 Balansen mellom produksjon og sikkerhet.....	71
6.6 Oppsummering drøfting	72
7. Konklusjon og veien videre	74
Referanser	76
Litteratur internet:	78
Vedlegg	79

Figurliste

Figur 1 Problemstilling.....	6
Figur 2 Organisasjonskart Solid Vedlikehold AS	9
Figur 3 Prosjektorganisering Solid Vedlikehold AS	10
Figur 4 Tre nivå for organisasjonskultur (Schein, 1985).....	18
Figur 5 "Swiss cheese"-model (Reason, 1997)	24
Figur 6 Utvidet "swiss cheese"-modell basert på Reason, 1997	25
Figur 7 Delsystem med betydning for endringsprosesser (Busch, 2007).....	26
Figur 8 Trinnvis utvikling av sikkerhetskultur. Fritt illustrert.....	30
Figur 9 "Unrockedboat"-modell (Reason, 1997).....	31
Figur 10 Oversikt informanter.....	36

1. Innledning

”Streng kundekrav har vært en rød tråd de siste årene, og vår satsing på HMS og kvalitet har hevet organisasjonen flere nivåer. Vi blir tatt mer på alvor”

Dette er uttalelse fra daglig leder i korrosjonsentreprenørfirmaet Solid Vedlikehold AS, heretter kalt Solid, som for få år tilbake valgte å satse på HMS og kvalitet. Satsingen ble gjort på grunn av kundekrav og for å heve profesjonaliteten og statusen for bransjen. De ønsket å fremstå som en mer attraktiv entreprenør i en anbudsfasen og ville forsøke å heve rekruttering til overflatefaget. Overflatebehandlere er en ”utdøende” yrkesgruppe som de siste årene har blitt erstattet av en stor andel utenlandske arbeidere, som i hovedsak er polsktalende.

I olje- og energibransjen hvor Solid er leverandør, er kampen om kontraktene stor. Oppdragene er forbundet med høy risiko og det stilles høye krav til ledelse, organisasjon, kompetanse og samhandling. Leverandører oppfordres til å etablere styringssystemer, som skal bidra til utvikling av en samstemt sikkerhetskultur, med felles sett av holdninger, verdier og praksiser. Styringssystemene er ment å gi effektiv og sikker drift som gir både kunder og leverandører.

En sikkerhetskultur kan defineres som et produkt av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og atferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, felles oppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt (Reason, 1997).

Noen vil hevde at en samstemt sikkerhetskultur hos leverandørene og operatørselskapene er et av suksesskriteriene for å lykkes i prosjekt gjennomføringen og der settes strenge HMS og kvalitetskrav. Kundekravene bidrar til utvikling av verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter som er ment å være fremmende for utvikling av sikkerhetskultur i bransjen.

Det å si «ja» til satsing på HMS og kvalitet er forpliktende og medfører store investeringer på alle nivåer i en organisasjon. Spørsmål en kan stille ved en satsning er om en er bevisst på hva

dette innebærer organisatorisk, økonomisk, ressurs- og kompetansemessig? Eller er dette satsing som gjøres kun for å støtte kundekrav?

Daglig leder i Solid har uttalt at deres satsing på HMS og kvalitet er en del av deres markedsstrategi og at de ønsker å bidra til utvikling og opprettholdelse av en god sikkerhetskultur i olje- og energibransjen. De satser med en forventning om at alle leverandører skal måtte følge de samme kravene, og de har i ulike fora oppfordret sine kunder til å opprette realistiske HMS- og kvalitetskrav som fremmer en troverdig sikkerhetskultur. En kultur som bidrar til profesjonalitet og effektivitet for både kunde og leverandør.

Solid mener de har lyktes med sin satsing på HMS og kvalitet og viser til at deres ordresreserve for 2012 aldri har vært så stor. Deres kunder har fortalt at de ikke vant tilbudene på pris, men på grunn av vektning på HMS og kvalitet.

1.1 Formålet

Formålet med oppgaven er å få bedre innsikt i hvordan HMS og kvalitet kan virke på sikkerhetskulturen i en organisasjon. En ønsker med oppgaven å belyse ulike sider rundt praktisk HMS og kvalitetsarbeid, et fagområde som de siste tiår har fått stort fokus i arbeidslivet. Målgruppen for forskningsprosjektet er kunder og leverandører i olje- og energibransjen, samt øvrige personer med HMS- og kvalitetsansvar.

1.2 Problemstilling

Forskningen vil se på om Solids prioriteringer knyttet til HMS og kvalitet har påvirket organisasjonens sikkerhetskultur. Solid er valgt som case og det er forsøkt å gi en praktisk tilnærming til problemstillingen. Fasit på hva som er den optimale verktøykassen for HMS og kvalitetsaktiviteter, er der ulike meninger om. Arbeidslivet gjør stadig nye erfaringer på praksiser som utvikler gode arbeidsmiljø, gir effektivitet, økonomisk gevinst og som samlet sett bidrar til en sikkerhetskultur som fremmer samhandling, læring og utvikling.

Ut i fra dette fremstilles følgende problemstilling:

”Hvordan påvirker HMS og kvalitet sikkerhetskulturen i Solid Vedlikehold AS?»

For å undersøke dette vil jeg se på følgende spørsmål, som også danner grunnlaget for inndelingen av empiri i kapittel. 5:

Hva legger de ansatte i Solid i begrepene HMS og kvalitet?

Hva er de ansattes meninger om satsing på HMS og kvalitet i Solid?

Hvordan er satsingen forankret i ledelsen?

Hvordan er kulturen – sikkerhetskulturen i Solid?

Hvilke verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter er implementert i Solid?

Finnes der etablerte prosesser for kommunikasjon, informasjon, læring og erfaringsoverføring i Solid?

Hvordan er balansen mellom produksjon og sikkerhet i Solid?

Hvordan samsvarer satsningen med eksisterende teori?

Å gi problemstillingen et svar med to streker under er nok ikke mulig, for HMS og kvalitet er ofte forbundet med forebyggende arbeid, et arbeid som det er vanskelig å finne de rette målebarometrene for.

Solid er i «startfasen med sin satsing på HMS og kvalitet, forskningen vil nok gjøre funn som viser varierende modningsgrad av sikkerhetskultur hos informantene. Det blir interessant å se om satsingen er implementert i organisasjonens kultur, ledelse, ansatte, aktiviteter og prosesser. Dette er forutsetninger som er avgjørende i arbeidet med utvikling av sikkerhetskultur og dette vil bli utdypet mer i teorikapittel 3.

1.3 Avgrensning

Problemstillingen berører et kompleks tema og det er nødvendig å foreta avgrensninger. Forskningen har valgt prosesser knyttet til verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter i Solid. Det er ikke mulig å trekke frem eller gå i dybden i alle aktiviteter med hensyn til tid og omfang av oppgaven.

Teorien i oppgaven er valgt på bakgrunn av hva som skal til for å utvikle en god sikkerhetskultur i en organisasjon. Det er fokusert på systematisk HMS- og kvalitetsarbeid, organisasjonskultur, sikkerhetskultur, barrierer, endringsledelse, læring og balanse produksjon og sikkerhet.

Opgaven er gjort i et HMS- og kvalitetsperspektiv, og ikke i et beredskapsperspektiv, så fokus på beredskapsplanverk, øvelser og krisehåndtering er ikke berørt. Tilnærmingen til sikkerhetskulturbegrepet pensler seg i hovedsak inn mot de profesjoner som arbeider med HMS og kvalitet i arbeidslivet, men kan også benyttes mot fagområdene beredskap og krisehåndtering.

Før vi gir en kort presentasjon av Solid Vedlikehold i kap.2, gis en kort redegjørelse for noen begreper og oppbygging av oppgaven.

1.4 Begrepsavklaringer

Ytterligere teori om begrepsavklaringene vil bli mer utfyllende i teorikapittelet, kap.3.

1.4.1 HMS

Forkortelse for helse, miljø og sikkerhet og er et helhetlig begrep for alle forhold i bedriften som omfattes av virkeområdet for HMS-forskriften (internkontrollforskriften). Hensikten med et systematisk HMS styringssystem er å forebygge uønskede hendelser som kan medføre tap eller skade på liv og helse, ytre miljø, økonomiske verdier og omdømme.

1.4.2 Kvalitet

I henhold til ISO 9000:2000 defineres kvalitet som: *i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller krav. Krav som er behov eller forventninger som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatoriske. Kvalitetsbegrepet er subjektivt og tidsavhengig og blir ikke alltid uttalt fra kunde, men oppfattes med en forventning til leverandør om:*

leveranse til rett tid, akseptable kostnader, miljøvennlig, utførelse i samsvar med lover og standarder og leveranser som er sikker, effektiv og til å stole på. Å tilfredsstille kundekrav er en generell definisjon av kvalitet og vil være ulik fra bedrift til bedrift.

1.4.3 Sikkerhetskultur

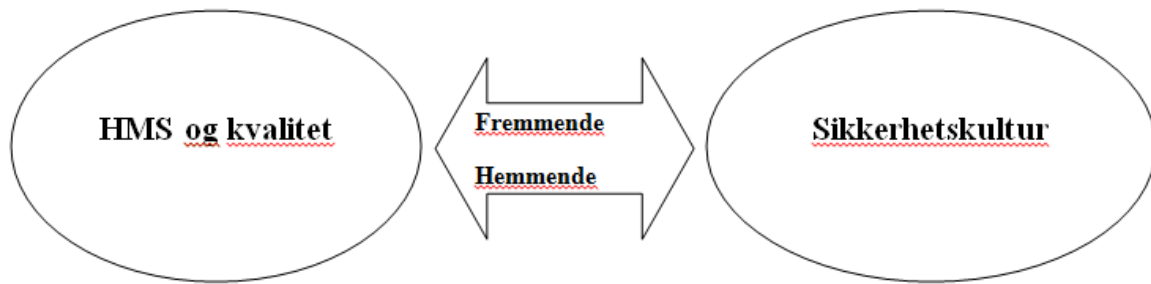
Sikkerhetskultur handler om den samlede forståelsen for hva som er farlig og hvordan en bidrar til å redusere faren, og defineres som følgende:

”Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og adferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse – og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, felles oppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt” (Reason, 1997).

Begrepet sikkerhetskultur blir benyttet mye i oljebransjen og trekkes ofte frem som en årsaksforklaring ved ulykkesgranskning og i tilsynsrapporter fra Petroleumstilsynet (Ptil) og Arbeidstilsynet.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygning

Kapittel 1 gir en kort innledning om hvorfor Solid valgte å satse på HMS og kvalitet, samt hvilke utfordringer og dilemma arbeidet med HMS og kvalitet medfører.



Figur 1 Problemstilling

Figur 1 skisserer problemstillingen *hvordan påvirker HMS og kvalitet sikkerhetskulturen i Solid*, men også hvordan en allerede etablert sikkerhetskultur i en organisasjon kan påvirke HMS- og kvalitetsarbeid i en organisasjon. Dette blir nærmere belyst i teorikapittel 3 og drøftings kapittel 6.

Kapittel 2 gir en kort presentasjon av Solid og deres organisatoriske oppbygning. Organisasjonskartene viser Solids ansvars og kommunikasjonslinjer, og synliggjør hvordan ledelsen i linjen har ansvar for etterlevelse av HMS- og kvalitetspolicyer, handlingsplaner, prosedyrer og praksiser.

I kapittel 3 foreligger et utvalg av teori som sier noe om hva som skal til for å etablere eller utvikle en god sikkerhetskultur i en organisasjon og berører i korte trekk: praktisk HMS- og kvalitetsarbeid, organisasjonskultur, sikkerhetskultur, endringsledelse, barrierer, læring og balanse sikkerhet og produksjon

Kapittel 4 tar for seg metodevalget for forskningsoppgaven som er kvalitativ og innbefatter 12 dybdeintervjuer, observasjoner og gjennomgang av intern dokumentasjon.

Kapittel 5 presenterer funn i empiri fra informantene, som representerer ledelses- og operatør nivå i solid. Inndelingen av empiri kapitelet er gjort i henhold til de fremsatte spørsmålene til problemstillingen i avsnitt 1.2.

Drøftingskapittel 6, kobler funn i empiri opp mot utvalgt teori og ser på hvordan elementer knyttet til HMS og kvalitet virker fremmende og hemmende på sikkerhetskultur i en organisasjon. Drøftingen har fokus på tema som systematisk HMS- og kvalitetsarbeid, ledelsens betydning for kultur og sikkerhetskultur i en organisasjon, viktigheten med

etablering av prosesser for kommunikasjon, informasjon, læring, erfaringsoverføring og utvikling av verktøykasse for HMS. Drøftingen ser også på hvordan organisasjoner i sitt sikkerhetsarbeid må finne balansen mellom sikkerhets og produksjon.

Kapittel 7 gir en konklusjon på valgte problemstilling om hvordan HMS og kvalitet påvirker sikkerhetskulturen i solid. Konklusjonen belyser utfordringer knyttet til praktisk HMS og kvalitetsarbeidet og kommer med anbefaling om veien videre.

Før vi ser nærmere på utvalgt teori for oppgaven, gis en kort presentasjon av Solid, slik at leseren kan bli bedre kjent med virksomheten.

2. Presentasjon av Solid Vedlikehold AS

Solid Vedlikehold AS ble etablert i 1973 og er en av de eldste korrosjons entreprenører i landet. Selskapet har hovedkontor i Ågotnes næringspark utenfor Bergen, hvor de har en stor utstyrspark og et overflatebehandlingssenter. Selskapet har avdelinger på Hanøytangen, i Kirkenes, Tønsberg og datterselskap i Sverige.

Bedriften er familieeid og begynte sine første oppdrag med å male fergekaiene langs vestlandskysten. Hovedaktiviteten til bedriften er korrosjonsbeskyttelse av metalliske materialer on- og offshore, samt vedlikeholdsprosjekt på broer, energiverk, rigg og verft. Prosjektene er tidkrevende, komplekse og ofte forbundet med høy risiko. Solid tildeles ofte oppdrag som ansees som siste ledd i produksjonskjeden og må forholde seg til den risikoen det innebærer. I løpet av de siste årene har de gått fra å være 60 ansatte til å bli 230 ansatte. I høysesong har de i noen tilfeller vært 330 ansatte og organisasjonen bærer preg av å ha vokst fort og å være prosjektstyrt.

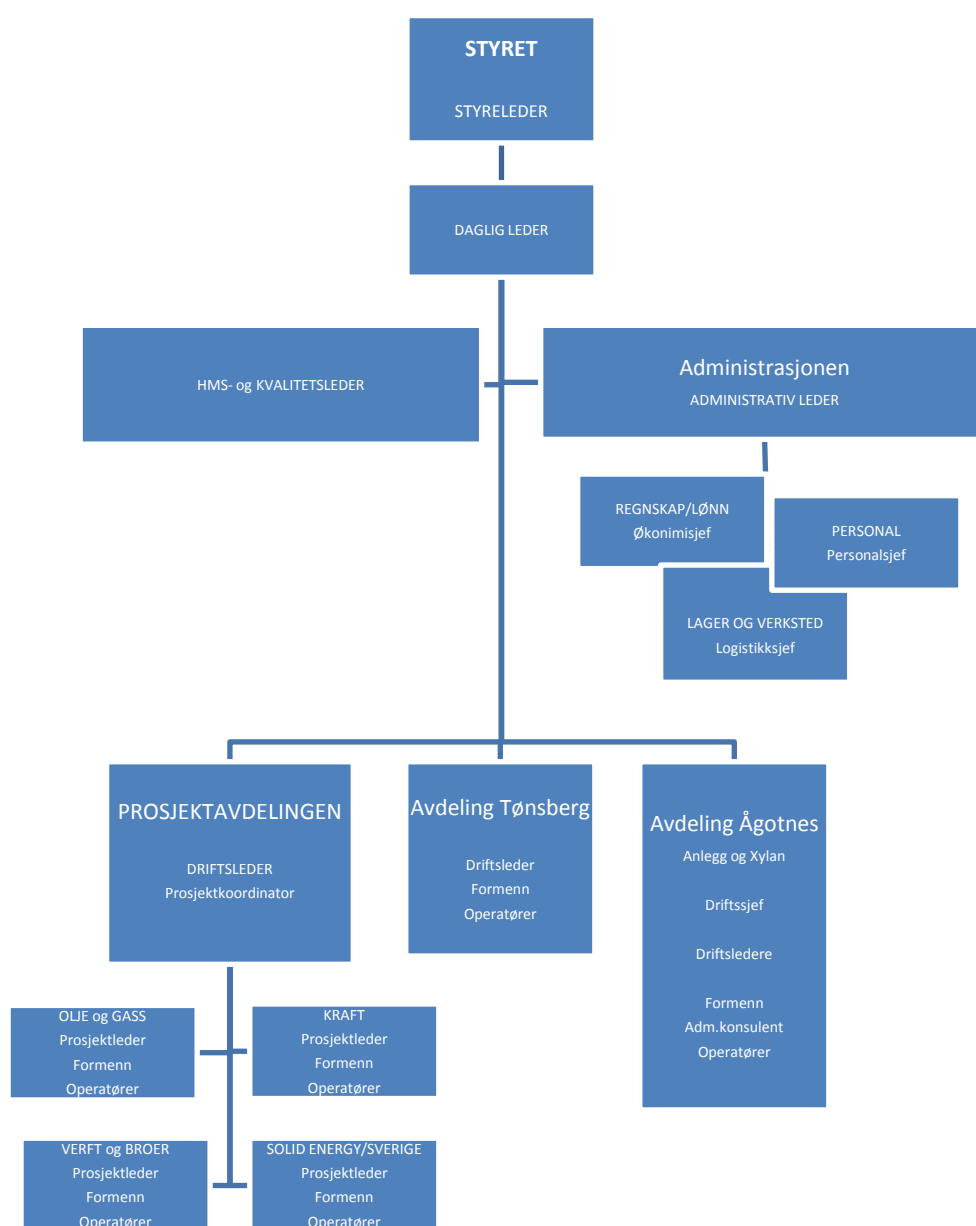
Solid som mellomstor bedrift og det å være prosjektstyrt medfører utfordringer i deres satsing på HMS og kvalitet. Det er vanskelig å nå arbeiderne i «felt»/prosjektene og det stilles krav til administrasjon. I tidligere år arbeidet solid for minst mulig administrasjon, med forventninger om at en person skulle utfylle flere roller. Daglig leder hevder det har vært store endringer på grunn av flere kundekrav. Forventninger til dokumentasjon, styringssystem, rask responstid og kompetanse, fører til at mellomstore bedrifter som Solid må utvide administrasjonen.

Solid har vokst på grunn av leveranse av flere typer tjenester (ISO-isolasjon, stillas og overflatebehandling) og fordi etterspørselen har blitt større. Selskapets omsetning i 2011 var ca 175 millioner kroner. Solid har gjort store investeringer i utstyr, kompetanse og organisasjonsutvikling, og satsingen på HMS og kvalitet har påvirket disse investeringene. Daglig leder opplyste at dette reduserer prosentvis overskudd og Solid forventer at alle leverandører skal måtte følge de samme kravene, samt at de som satser skal bli belønnet for sine investeringer.

Bedriften bærer preg av å være inne i store endringsprosesser med etablering av nye styringssystemer og organisatoriske endringer. De er ISO 9001 og 14001 sertifisert og benytter det bevisst i sin markedsstrategi (se: www.solid-vedlikehold.no). Som en del av

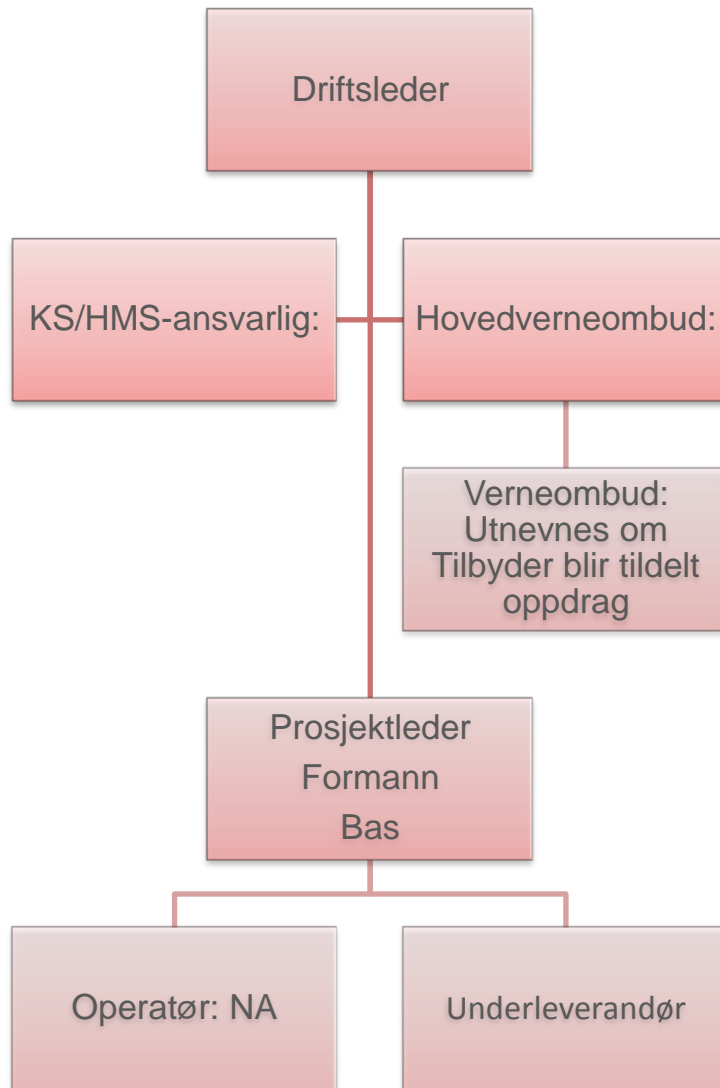
nytenkingen innen overflatefaget har Solid inngått samarbeid med ekstern utvikling av en robotløsning, som skal erstatte deler av metoden for blåserensning og operasjoner innen overflatefaget. Dette er ment å være et positivt HMS- og kvalitetstiltak for både ansatte og kunder.

På grunn av økning av antall ansatte har en sett behovet for større administrasjon, med spissing mot egne fagavdelinger. Solid har en ledergruppe på 6 representanter som er ment å være drivkreftene og forbildene i endringsprosessene de er inne i. Følgende organisasjonskart viser den overordnede organiseringen i Solid



Figur 2 Organisasjonskart Solid Vedlikehold AS

Solid gjennomfører opp mot 45 prosjekter årlig. Prosjektene er av ulik størrelse, men krever ofte samme ledelsesstruktur, dokumentasjon, utstyr og logistikk. Steds plasseringen av prosjektene kan være i grisgrendte strøk og strekker seg fra Kirkenes i nord til Kristiansand i sør. Type prosjekter som dette stiller egne krav til ledelse, planlegging og transport.



Figur 3 Prosjektorganisering Solid Vedlikehold AS

Driftsleder overvåker den daglige driften på prosjektavdelingen og gjennomfører ukentlige driftsmøter med prosjektlederne, som er tildelt flere prosjekter i organisasjonen. I henhold til interne prosedyrer skal driftsleder inneha minimum 5 års praksis i overflatebehandling, FROSIO-sertifikat og personlig egnethet som leder.

Driftsleder bistår tilbudsavdelingen med gjennomføring og ferdigstillelse av tilbud, og deltar i møter med oppdragsgivere, kontraktspartnere og leverandører (planleggingsfasen). Driftsleder har ansvar for at driftsplanleggingen og driftsgjennomføringen er i overensstemmelse med kontrakt- og myndighetskrav relatert til HMS og kvalitet. Driftsleder inngår i ledergruppen og har ansvar for ressurskontroll, fremdrift og bistår ved ledelsesinspeksjoner og sikkerhetsmøter. Driftsleder rapporterer til daglig leder.

Avdelingsleder (mellomleder) sin rolle under prosjektgjennomføring er å koordinere arbeidet i de planfrekvenser som er avtalt mellom partene. De har overordnet styringsrett og kommunikasjon over prosjektet og har ansvar over prosjektleder, formenn og operatører. Avdelingsleder har den løpende dialog med kunder. Avdelingsleder har det overordnede ansvaret av HMS og kvalitets- ledelse under prosjektgjennomføringen, og bistår prosjektleder samt oppdragsgiver i tekniske spørsmål relatert til prosjektet. Avdelingsleder ser til at det gjennomføres ukentlige byggemøter, driftsmøter og prosjektmøter. Avdelingsleder innehar fagbrev og FROSIO sertifisering iht. NS 476

HMS og kvalitetsleder har til hensikt å være en rådgivende person innen bedriftens HMS- og kvalitetsarbeid. HMS og kvalitetsleder utarbeider overordnede og prosjektspesifikke HMS- og kvalitets handlingsplaner i samråd med ledelse, prosjektorganisasjon og kunde. HMS og kvalitetsleder skal veilede og bistå ved utarbeidelse av dokumentasjon i tilbuds og planleggingsfasen. HMS og kvalitetsleder har ansvar for utførelse av intern opplæring i HMS- og kvalitetsarbeid i organisasjonen. HMS og kvalitetsleder har ansvar for utførelse av ledelsesinspeksjon og interne revisjoner, med det formål å kvalitetssikre etterlevelse av HMS og kvalitetsstyringssystemet i Solid. Inspeksjoner utføres i henhold til årlig handlingsplan for ledelsesinspeksjoner og revisjoner.

Prosjektleder er ansvarlig for fremdriften i prosjektet og skal sikre at milepæler blir nådd. Prosjektleder skal sikre styring og kommunikasjon internt og eksternt i prosjektet. Prosjektleder koordinerer ressursene i prosjektet og inngår i den daglige driften. Prosjektleder rapporterer til avdelingsleder og er bindeledd mellom leverandør og prosjektet. Prosjektleder skal være teknisk støttefunksjon og påse at retningslinjer blir fulgt. Prosjektleder har ansvar for de daglige HMS- og kvalitetsaktiviteter i prosjektet. Prosjektleder rapporterer til

driftsleder en gang i uken. Det er prosjektleders ansvar å utnevne verneombud ved oppstart av prosjektet.

Formann/Bas benyttes avhengig av hvor store prosjektene er og hvilken utdanning og erfaring de innehar. I noen prosjekter fungerer de som arbeidende formenn. De organiserer operatører under seg og har ansvar for daglige HMS- og kvalitetsaktiviteter i prosjektet. Det gjennomføres ukentlige sikkerhetsmøter og vernerunder i alle prosjekter.

Operatører skal i henhold til interne prosedyrer inneha fagbrev eller minst 2 års relevant praksis. For personell som ikke innehar fagbrev skal arbeidstaker dokumentere at det er foretatt en teoretisk og praktisk test. Operatører er ansvarlige for sin egen sikkerhet og skal etterleve de prosedyrer og føringer som er gjeldene i HMS- og kvalitetsstyringssystemet i Solid.

Som en oppsummering av ansvarsforhold til HMS og kvalitet, innehar daglig leder det overordnede ansvaret og han skal se til at ansvaret føres nedover i linjen. Ledelsen har ansvar for etterlevelse av HMS- og kvalitetspolicyer, handlingsplaner, prosedyrer og praksiser og skal motivere og veilede de ansatte. Ledelsen skal fremstå som rollemodellene i arbeidet for utvikling av sikkerhetskultur i Solid. Viktigheten med lederrollen vil bli beskrevet nærmere i teorikapittel 3.

3. Teori

3.1 Føringer for systematisk HMS- og kvalitetsarbeid

Systematisk HMS- og kvalitetsarbeid i organisasjoner har til hensikt å utvikle robuste organisasjoner med samstemt risikoforståelse og sikkerhetskultur i alle ledd. HMS og kvalitetsstyringssystem skal bidra til utvikling av forutsigbare praksiser for sikkerhet, kvalitet, samhandling og effektivitet. Dette er ikke noe en oppnår gjennom skippertak, men noe en må arbeide med systematisk. Reguleringer og kundekrav er gode virkemiddel for at organisasjoner utvikler et systematisk HMS- og kvalitetsarbeid. Solid forholder seg til reguleringer for oljenæringen og bygg- og anleggsbransjen og denne oppgaven ønsker å belyse noen av de lover, forskrifter og kundekrav som er styrende for Solid.

3.1.1 Internkontrollforskriften

Internkontrollforskriften setter krav til bedriftens oppfølging av lover og forskrifter som gjelder for bedriften. På mange måter tilsvarer dette ISO 9000-standardenes krav til kvalitetssikring. Internkontroll (IK) er et styringssystem for HMS aktivitetene i en organisasjon. Forskriften pålegger bedriften(arbeidsgiver) å sette egne mål for bedriftens HMS arbeid, klargjøre ansvar og oppgaver og arbeide systematisk for å nå målene. Den gir videre bestemmelser om at den som er ansvarlig for bedriften plikter å sørge for systematisk oppfølging av gjeldende krav fastsatt i arbeidsmiljøloven, forurensningsloven, brann- og eksplosjonslovgivningen, produktkontrollloven, sivilforsvarsloven, og lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr. Formålet er å fremme helse, miljø og sikkerhet, dvs:

- arbeidsmiljø og sikkerhet
- vern mot helse- og miljøskader fra produkter
- vern av det ytre miljø mot forurensning og en bedre behandling av avfall

Man skal til enhver tid kunne dokumentere overfor myndighetene at HMS-systemet virker som beskrevet. Forskriften krever at IK-systemet skal være dekkende for alle aktiviteter bedriften har. Myndighetsorgan som arbeidstilsynet kan revidere bedriften med jevne mellomrom. Det blir utarbeidet revisjonsrapporter hvor bedriftene i brevform bekrefter overfor tilsynsmyndighetene at avvikene er rettet opp. En prosjektorganisasjons ansvar for HMS står beskrevet i arbeidsmiljøloven og § 2-3 (3) sier noe om arbeidstakers (driftsleder, avdelingsleder, prosjektleder, formann, bas) medvirkningsplikt: *Arbeidstakere som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, skal påse at hensynet til sikkerhet og helse blir*

ivaretatt under planlegging og utførelse av de arbeidsoppgaver som hører under eget ansvarsområde.

3.1.2 Byggherreforskriften

Forskrift for systematisk sikkerhet, helse og arbeidsmiljø i bygg og anleggsbransjen. Den har som formål å verne arbeidstakerne mot farer ved at det tas hensyn til sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser i forbindelse med planlegging, prosjektering og utførelse av bygge- eller anleggsarbeider (Byggherreforskriften, § 1).

I de prosjekter hvor en faller inn under Byggherreforskriften må Solid produsere plan for sikkerhets, helse og arbeidsmiljø som beskriver hvordan risikoforholdene i prosjektet skal håndteres (Byggherreforskriften, § 7).

3.1.3 ISO standarder – ISO sertifisering

ISO-standarder er utgitt av International Standard Organization og er utarbeidet som veiledere for bedrifter som ønsker å utvikle interne kvalitetsstyringssystem.

Krav til sertifisering stilles ofte som kundekrav i olje- og energibransjen. Dette medfører utarbeidelse av spesifikke prosedyrer og rutiner som implementeres, vedlikeholdes og etterleves i organisasjonen. ISO sertifiseringen stiller krav til at organisasjonen foretar kartlegging av kritiske prosesser og krever dokumenterbare risikoanalyser

ISO 9001 stiller krav til interne kvalitetsforbedringssystem og overvåking av utvalgte KPI (Kvalitetsprosessindikatorer). Et system som fremmer læring og erfaringsoverføring

ISO 14001 stiller krav til at bedriften utfører aktiviteter og tjenester som gir minst mulig skade på miljøet og som er effektive med hensyn til forbruk av energi og naturressurser. Godkjenning og revisjon av underleverandører er eget krav i ISO 9001 og 14001. Dette forplikter ISO sertifiserte selskaper til å videreføre og stille krav til det nivå for sikkerhetskultur en velger å etterleve i praksis, i samhandling med sine underleverandører.

Både internkontrollforskriften og ISO standarder stiller krav til handlingsplaner og struktur, og bygger opp om Reason (2005) som trekker frem viktigheten med rutiner, system for rapportering, læring og informasjonsutveksling i arbeidet med sikkerhetskultur.

3.1.4 NORSOKS S-006

Standarden omhandler HMS evaluering av leverandører og blir benyttet som et dokument som gir føringer for systematisk HMS- og kvalitetsarbeid i olje- og energibransjen. Under revisjoner fra operatørselskap blir leverandører vurdert opp mot følgende elementer:

- Lederskap og forpliktelser
- Policy og strategiske målsetninger
- Organisasjoner, ressurser og dokumentasjon
- Evaluering og risikostyring
- Planlegging og prosedyrer
- Implementering og oppfølging
- Revisjoner og gjennomgang

Dokumentasjon i Solid viser «hyppige» revisjoner fra kunder som gjennom rapporter beskriver positive og negative sider med HMS og kvalitetsstyringssystem. Daglig leder opplyste at de så på revisjoner som «*kvalitetssikrere*» som bidro til at bedriften ble løftet opp til et høyere nivå.

For å oppnå best mulig effekt av det systematiske HMS- og kvalitetsarbeidet forutsetter det forankring og vilje til etterlevelse. En bør utarbeide strategier, HMS- og kvalitetspolitikk, Handlingsplaner og risikoanalyser som vises gjennom sporbarhet og skriftlighet i kompetanseplaner, fremdriftsplaner, møtereferater, kommunikasjon og praktisk utførelse. Organisasjonen må avsette de nødvendige ressurser og midler som kreves for å oppnå målene en setter seg i visjoner og strategier (Karlsen, 2001).

Det er nyttig å avklare hvilke ambisjonsnivåer en ønsker å legge seg på i arbeidet med HMS og kvalitet. Som et minimum bør en rette seg etter de føringer som foreligger i lover og forskrifter, slik at en unngår problemer fra tilsynsmyndigheten og krav fra kunder. I denne vurdering kan det være nyttig å analysere organisasjonens kapasitet, kompetansenivå og læringsvilje, et tema som blir nærmere tatt opp i avsnitt 3.6.

Ved implementering av systematisk HMS- og kvalitetsarbeid berører en komplekse prosesser som det kan være nyttig å inneha kompetanse om.

3.2 Kultur - Organisasjonskultur

Det var på slutten av 1970- tallet oppmerksomheten mot organisasjonskultur kom for fullt og i noen organisasjoner ble det trukket frem som et konkurransefortrinn med nøkkelen til effektivitet (Peters & Walterman, 1982). Andre forklarte den økende interessen for organisasjonskultur og kulturutvikling, med behovet for å skape felles virkelighetsforståelse innad i bedrifter, i et arbeidsliv preget av kompleksitet, forandringer og omstilling (Skogstad & Einarsen, 1999).

Kulturbegrepet har mange definisjoner og den menige mann ville ha uttalt at det er *slik vi gjør tingene her hos oss*. Den refererte sosialpsykologiske definisjonen på organisasjonskultur tilhører organisasjonsforskeren Edgar Schein:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser - oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe i det den lærer og hanskes med sine eksterne tilpasninger og interne integrasjonsproblemer - som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene” (Schein, 1985).

Kultur beskrives som felles sett av holdninger, verdier, normer, etikk, skrevne og uskrevne regler og skikk og bruk. Kultur kan sees på som et styringssystem på samme måte som andre formelle styringssystemer som benyttes i organisasjonen for å nå sine mål (Glendon og Stanton, 2000).

Schein (1994) hevder at kompetanse til kulturbegrepet kan være til god hjelp når en skal forsøke å forklare hvorfor ulike adferdsmønstre og prosesser oppstår i en organisasjon. Kulturbegrepet gir forklaring på hvorfor organisasjoner er så forskjellige og kan være et positivt virkemiddel som medvirker til utvikling av samhandling og felles forståelse. Gjennom samhandlingen oppfordres ledelsen til å utvikle gode informasjonskanaler og kommunikasjon som forebygger utvikling av subkulturer i en organisasjon (Alvesson, 2002). Ledelsen må arbeide for å skape, kommunisere og etterleve en helhetlig organisasjonskultur.

Funn i dokumentasjon utarbeidet i Solid viser at kultur begrepet har vært tatt opp som tema i ulike HMS og lederfora, men funn i intervjuene avdekker manglende forståelse for begrepene.

I forhold til Schein sin definisjon, oppstår og utvikles organisasjonskultur i de ansattes interaksjon med hverandre og omgivelsene. Kulturen vokser frem på den ene siden som følge av de ansattes samhandling, arbeidsmåter, oppgavefordeling, koordinering, styring og ansvar om hvordan problem skal løses.

Det handler om å finne sin plass i markedet, hvordan kunder blir møtt, hvordan konkurransen med andre håndteres, generelt hvilke normer og regler som gjelder for organisasjonens medlemmer i samhandling med representanter for omgivelsene.

Solid benyttet mye ressurser på kundepleie og var opptatt av menneskelige relasjoner. Markedsavdelingen drev oppsøkende virksomhet og ble en del av kundens kultur på en naturlig måte. Det ble etablert god kommunikasjon og relasjoner i «fredstid», noe som kan sies å være fremmede i arbeidet mot en samstemt sikkerhetskultur. Solid opplyste at de deltok i faste HMS kundefora og utvekslet erfaringer fra praktisk HMS- og kvalitetsarbeid i næringen.

Organisasjonskultur kan illustreres som et isfjell hvor det som er godt synlig over vannoverflaten gir et umiddelbart inntrykk av isfjellets størrelse (artefakter). Det som ligger i overflaten og som kommer til syne i ny og ne, representerer et dypere lag av kulturen som er vanskelig å beskrive (uttrykte verdier).

I dypet av havet ruver den usynlige delen av isfjellet, kulturens røtter og de drivkrefter som finnes i organisasjonen.(grunnleggende antakelser) De»usynlige delene» fungerer som styringsmekanismer for organisasjonens drift, så vel som for de ansattes adferd i organisasjonen. Disse styringsmekanismene er sjelden bevisste for de ansatte, så fremt ledelsen har kompetanse og refleksjoner om viktigheten av kjennskap til dette.

Solid er et familieeid selskap som over en årrekke har formet kulturens røtter og drivkrefter. Organisasjonen bærer preg av dette og uttalelser som «*fleksibel, få jobben gjort og snu oss rundt*» oppleves som drivkrefter i solid, og kan sees på som både fremmede og hemmende for sikkerhets- og produksjonskulturen i Solid.

Artefakter / Kulturuttrykk innen organisasjonskultur, eks.
gjenstander, sermonier, kurs, språk, vaner, adferdsmønstre,
møtestuktur, rekruttering, forfremmelser, belønning, fysisk
utforming av bygninger.

**Normer og uttrykte verdier, (strategier, mål, filosofier-
synlige begynnelse)**

**Grunnleggende antakelser, eks. virkelighetsoppfatning,
sannheter, menneskelig aktiviteter og forbindelser**

Figur 4 Tre nivå for organisasjonskultur (Schein, 1985)

En verdi sees på som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt tilstand, personlig eller sosialt, er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand (Bang, 2009). Verdiene knyttes til de grunnleggende antakelsene i organisasjonen og Schein (1985) hevder det er gjennom en forståelse av de grunnleggende antakelser vi kan få en gyldig beskrivelse av en organisasjonskultur.

Grunnleggende antakelser er når en løsning på et problem blir sett på som den eneste riktige sannheten. Sannheter som blir tatt for gitt. Dette kan være sterke antagelser som er vanskelig å forstå, gjøre eller tenke annerledes om. Dette kan være antagelser som bygger på om organisasjonen er opptatt av fortid eller fremtid, om mennesker sees på som gode eller onde, syn på konflikthåndtering eller syn på menneskelige handlinger. Ledelsens fremtreden har stor betydning på de grunnleggende antakelser. De grunnleggende antakelser kan fremstå som forsvarsmekanismer for enkeltindividet eller grupper som søker forutsigbarhet og trygghet.

I Solid vil en kartlegging av de styrende grunnleggende antakelser være nyttig i deres arbeid med utvikling av sikkerhetskultur. Solid oppfordres til å ta et oppgjør med den allerede etablerte sikkerhetskulturen i organisasjonen, slik at en kan starte med blanke ark i den videre satsingen. En «time out» med analyse av trekk i organisasjonskulturen vil ha stor betydning for fremgangen med implementering av HMS- og kvalitetsstyringssystem.

Solid må arbeide for en organisasjonskultur som dyrker eierskap og fellesskap. Studier hevder at jo sterkere kulturen er, jo sterkere tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte i de ulike avdelinger. Dette vil kunne føre til mindre kontrollbehov og intern overvåking.

Det er ikke uvanlig at en organisasjon har mange subkulturer. En subkultur er "en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler med hverandre, og som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen. Gruppen deler problemer som ansees som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av samlet forståelser som gruppen er alene om (van Maanen og Barley 1985:38).

Schein hevder at subkulturer oppstår ved avdelinger, og forskjeller basert på normer og verdier knyttet til alder, kjønn og profesjon. Subkulturer knyttes til konflikter som oppstår mellom funksjonsheter og sjikt, fagideologier, mennesker med ulik sosioøkonomisk status, geografiske enheter og grupper med ulik etnisk bakgrunn (Bang, 2009).

I Solid fremkom tydelige skiller mellom de som arbeidet i kraftverkprosjekt, offshoreprosjekt og «*de som arbeider på anlegget*» (informant 10). Det var ulike oppfatninger om rettferdig avlønning, arbeidsmengde, kompetansenivå og sikkerhetskultur.

Organisasjonskultur kan være vanskelig å styre og kan svekke effekten av formelle styringsmekanismer. Den gjeldende kulturen kan være begrensende for de kulturendringene en ønsker, og kan føre til at organisasjonsutviklingen mislykkes (Jakobsen, 2009).

Solid er inne i omfattende organisatoriske endringer. I løpet av fire år har de gått fra 60 ansatte til 330 ansatte i høysesong på sommerstid. De har hatt store utskiftninger av personell i nøkkelposisjoner og arbeider med implementering av fem nye omfattende styringssystem. Satsingen på HMS og kvalitet skaper endringer i organisasjonskultur fordi noe nytt skal etableres og det gamle skal forkastes. Dette gir utfordringer for ledelsen og bidrar til endringer av grunnleggende ideologier og adferd. For og lykkes er en avhengig av at de ansatte deltar og engasjerer seg (DeJoy, 2005). Solid gjennomførte faste HMS kvarter, prosjektledersamlinger og avdelingsmøter som var ment å være forebyggende fora i arbeidet med organisasjonskultur.

Busch (2007) skiller mellom tre ulike typer endringer: 1: relativt hurtige, revolusjonerende og omfattende endringer, 2: endringer i en avgrenset del av organisasjonen eller i en av subkulturene 3: en mer gradvis, men omfattende omskapning av kulturen.

Solid har på grunn av markedssituasjonen blitt tvunget til å iverksette en hurtig og krevende organisatoriske endringer, og i disse prosesser oppfordres ledelsen i Solid å merke seg Schein (1987) som forklarer hvordan ledelsen påvirker organisasjonen gjennom fem kanaler:

1. Hva ledelsen retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer i organisasjonen (belønner, viser oppmerksomhet). Hva lederen ikke reagerer på, gir også et signal om det som aksepteres i organisasjonen.

2. Ledelsens reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen kan være med å skape nye normer som kan forme seg til en ny kultur. Kriser kan være bakgrunn for sterke følelser som gir spesiell læreeffekt.

3. Bevisst rollemodellering, veiledning og trening. Hvordan ledere løser sine arbeidsoppgaver, hvordan de oppfører seg overfor kolleger og underordnede er den rene anskuelses undervisning i verdisyn, som er retningsgivende for organisasjonskulturen. Noen ganger bruker ledelsen dette bevisst: Reiser på turistklasse når de reiser sammen med underordnede og på businessklasse eller første klasse når de reiser alene.

4. Kriterier for belønning og status. Organisasjonens medlemmer lærer fort hva som lønner seg og hva som straffer seg, hva organisasjonen verdsetter og hva den straffer gjennom sine formelle og uformelle belønningssystemer. Hvem går raskt opp i lønn? Hvem får anerkjennelse for arbeidet? - og kritikk?

5. Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse. (Hvem som blir frosset ut.) Schein presiserer at når organisasjonen har vært i drift en stund, vil kulturen etter en tid virke tilbake på organisasjonen, og dermed gjøre organisasjonen mer mottakelig for en viss type lederskap. Man kan med andre ord si at kulturen etter en tid skaper og bærer frem sine egne ledere. Ledelsen skal være pådriverne i arbeidet med HMS og kvalitet og ansvaret er forankret i myndighetskrav og stillingsinstruks.

I Solid er det innført praksiser som krever mer skriftlighet og dokumentasjon, samt etterlevelse av avvik- og rapporteringssystem, sikker jobb analyser, lesson learn og etablering av fora for læring og erfaringsoverføring. Disse HMS- og kvalitetsaktiviteter krever adferdsendringer, etterlevelse og profesjonalitet hos ledelsen og ansatte. En verktøykasse for HMS og kvalitet påvirker i stor grad organisasjonskulturen og sikkerhetskulturen i en organisasjon.

3.3 Sikkerhetskultur

Sikkerhetskultur handler om den samlede forståelsen for hva som er farlig og hvordan en bidrar til å redusere faren og defineres som følgende:

”Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og adferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse – og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, felles oppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt” (Reason, 1997).

Viktige elementer i sikkerhetskulturen er samhandling, medvirkning, læring og kunnskapsutvikling. Det er viktig å utvikle gode HMS- og kvalitetsstyringssystem for å få en god sikkerhetskultur, hvor en gjennom etterlevelse av prosedyrer og rutiner, utvikler en arbeidspraksis som gir god sikkerhet i det daglige. Rammene for de formaliserte HMS- og kvalitetsstyringssystemene i Solid er gode og det er igangsatt flere prosesser for implementering.

Solid sine ansatte gir uttrykk for en positiv innstilling til sikkerhetsarbeidet, men erkjenner at deres kompetansenivå for HMS- og kvalitetsarbeid oppleves som begrensende. Dette er viktige signal i det videre arbeidet med etablering av en god sikkerhetskultur i Solid.

Reason (2005) beskriver tre typer sikkerhetskulturer:

Den patologiske: organisasjoner der man ikke ønsker å få informasjon om eventuelle problemer.

Den byråkratiske: organisasjoner der informasjon ikke kommer frem.

Den generative: organisasjoner der man aktivt søker informasjon og forbedring.

Solid anbefales å arbeide for den generative kulturen hvor en tar til seg den informasjonen som eksempelvis blir sendt ut i organisasjonen i etterkant av granskinger, revisjoner, ledelsesinspeksjoner og arbeidsmiljøutvalget (AMU). Denne informasjonen er ment å gi læring og motivasjon til forbedring og utvikling for de ansatte og Solid.

Reason (2005) hevder at for å oppnå en god HMS-kultur må en inneha en informert sikkerhetskultur som fremstår som rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende.

Donald (2006) hevder at organisasjoner med god sikkerhetskultur har en ledelse med høy fokus på sikkerhet. Ledelsen skal fremstå som forbilder og utvikle holdninger og verdier, hvor de gjennom sin kommunikasjon og adferd formidler at dette er noe de er opptatt av. De må vise i handling at sikkerhet kommer først og at det ikke er akseptabelt med snarveier på bekostning av sikkerhet. Ledelsen skal motivere til en adferd som støtter de uttalte sikkerhetspolicyer, mål og HMS- og kvalitetsaktiviteter i organisasjonen (vedlegg 3,4 og 5).

Organisasjoner med god sikkerhetskultur beskrives som organisasjoner med en ledelse og ansatte som er beredt til å kunne håndtere det uventede og som vet hva de skal gjøre når en uønsket hendelse inntreffer.

I arbeidet med sikkerhetskultur oppfordres en til utarbeidelse av gode avvik- og rapporteringssystem. Organisasjonen skal motivere medlemmene til å rapportere nestenuhell og småepisoder. Det er viktig at ledelsen går i bresjen og signaliserer rom for åpenhet og aksept for å gjøre feil. Gjennom praksis for rapportering får en bedre overblikk over hvor «skoen trykker» og en kan på grunnlag av det sette inn de riktige tiltak. Gjennom skriftlighet utvikler en også risikoforståelse og motiverer til sikkerhetsadferd.

I arbeidet med sikkerhetskultur bør det utvikles fora for HMS og kvalitet, møteplasser som oppfordrer til kommunikasjon og erfaringsutveksling, hvor feil og avvik blir gjennomgått på en konstruktiv måte. Slike aktiviteter bidrar til læring og utvikling for enkeltindividet og gruppen. I Solid trekkes HMS-kvarter, prosjektledersamlinger og teambuilding frem som gode eksempler på dette.

I noen tilfeller vil valg av sikkerhetstiltak bli vurdert opp mot økonomiske og tidsmessige hensyn. Grad av sikkerhetskultur i organisasjonen er avgjørende for hvilke løsninger en måtte velge. Om en velger lette løsninger og snarveier på bekostning av sikkerheten vil signaleffekten kunne oppleves som negativ og troverdigheten til HMS- og kvalitetsarbeidet vil bli svekket. Det vil være fremmede for sikkerhetskulturen om organisasjonen tar seg tid og betale det som det måtte koste for at de ansatte skal arbeide sikkert og få utført oppdraget på en hensynsmessig måte.

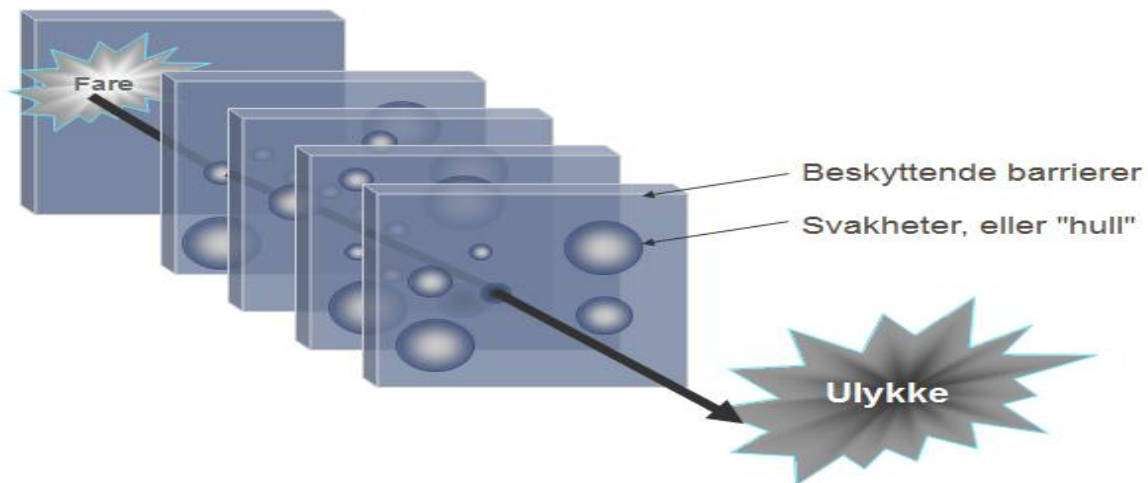
Solid bærer preg av en kultur som er opptatt av å være «*fleksibel og få jobben gjort*», noe som kan være begrensende i arbeidet med en balansert sikkerhetskultur. Funn i empiri vil trolig belyse hvilke dilemmaer en organisasjon kan stå ovenfor i arbeidet med utvikling av sikkerhetskultur. Det å finne balansen mellom sikkerhet og produksjon er krevende. De prioriteringer ledelsen og organisasjonen foretar vil kunne ha betydning for hvilken troverdighet kunde, ansatte og øvrige samhandlingsaktører får til HMS- og kvalitetsstyringssystemet i Solid.

3.4 Barrierer

Ved etablering av sikkerhetskultur er det nyttig at organisasjonens medlemmer har kunnskap om de menneskelige, teknologiske, organisatoriske og miljømessige faktorer som kan virke forebyggende for sikkerheten i organisasjonen. I olje- og energi bransjen har en høyt fokus på disse faktorene og en benytter ordlyden barrierer.

Ulike definisjoner gis på begrepet barriere. En barriere er ment å skulle være en «hindring» som skal implementeres som en del av en prosess, i den hensikt å forebygge og få kontroll over en fare.

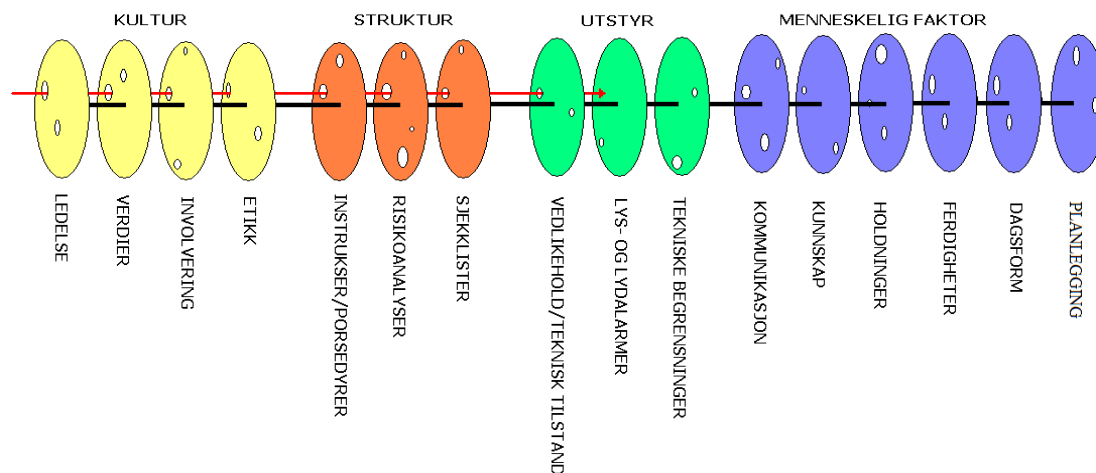
NORSOK S-001 gir følgende definisjon på en barriere: *Tiltak som minsker sannsynligheten for at en fare med stort skadepotensiale skal realiseres, og som dersom den virker, minsker de potensielle konsekvensene av skaden.*



Figur 5 "Swiss cheese"-model (Reason, 1997)

Reason (1997) skiller mellom to typer *barrierer* som er ment å skulle beskytte en organisasjon mot uønskede hendelser. Harde (hard) barrierer defineres som tekniske elementer som for eksempel sikkerhetssystem, personlig verneutstyr og andre fysiske barrierer. Myke(soft) barrierer er av menneskelig eller organisatorisk karakter som for eksempel ledelse, kompetanse, prosedyrer, rutiner og øvelser.

Reason (1997) hevder det er en sammenheng mellom den risiko som organisasjonen står overfor på den ene siden, og de eventuelle tap organisasjonen vil få ved uønskede hendelser på den andre siden. Ved utvikling av robuste barrierer vil organisasjonen stå bedre rustet til å kunne håndtere og minske tap, ved fremtidige uønskede hendelser.



Figur 6 Utvidet "swiss cheese"-modell basert på Reason, 1997

Barrieretankegangen var ikke implementert i Solid, men funn i dokumentasjon viste at ovenfornevnte modell for ulike typer barrierer var gjennomgått i HMS-fora og styremøter. Følgende modell benyttes i opplæringsammenheng i firmaet Coast Center Base AS som har videreutviklet barriere modellen til Reason(1997) etter bidrag med funn i dokumentasjon fra internasjonal flysikkerhet. Sikkerhetsarbeidet innen luftfart fokuserer mye på barrieretankegangen til Reason (1997).

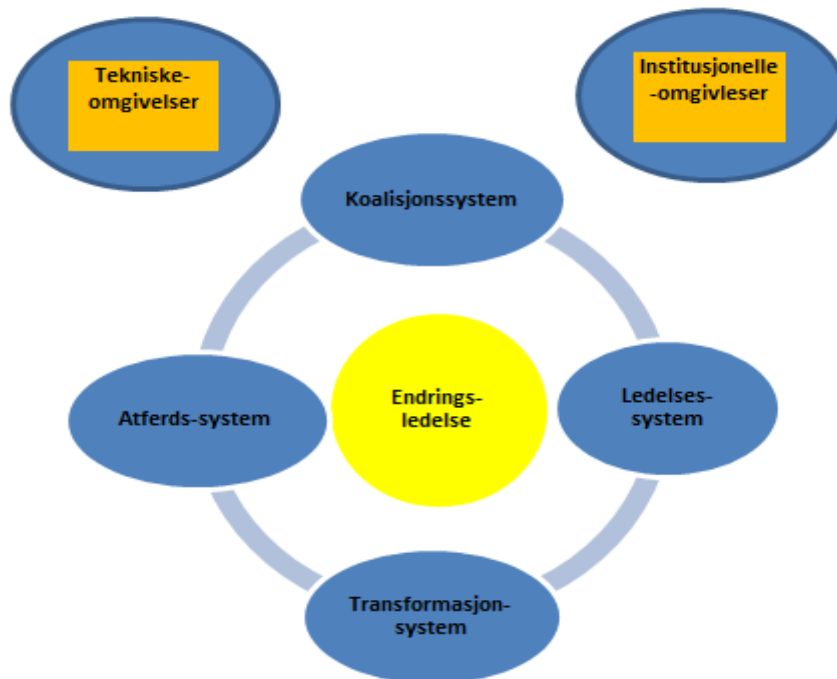
3.5 Endringsledelse

Det finnes en rekke teorier og begreper som forsøker å forklare prosesser knyttet til endringer og ledelse av endringer i en organisasjon. Når en planlegger å utføre endringer i en organisasjon, er det hensiktsmessig å finne ut «hvor skoen trykker». En analyse anbefales utført i forkant av en slik prosess og rapporter fra ledelsens gjennomgang og månedsrapport for HMS og kvalitet i Solid kan nevnes som nyttige dokumenter ved en slik analyse.

Satsing på HMS og kvalitet ble opplyst å gi endringsprosesser som ble iverksatt på bakgrunn av kundekrav og ønske om å heve profesjonaliteten for bransjen. I Solids satsing på HMS og

kvalitet har alle ansatte et eget ansvar og det er viktig å fremstå som gode «ambassadører» for de strategier og målsetninger som bedriften setter seg både internt og eksternt.

Busch (2007) er opptatt av å definere hvilke av delsystemene i organisasjonen en ønsker å rette innsatsen mot. Følgende modell forsøker å gi et bilde av de ulike delsystemene og sier noe om hvordan disse kan være avgjørende for en endringsprosess i en organisasjon.



Figur 7 Delsystem med betydning for endringsprosesser (Busch, 2007)

Koalisjonssystemet omhandler de ulike samhandlingsaktører en finner i og rundt en organisasjon. Eksempel på aktører kan være kunder, leverandører og ansatte som danner koalisjoner av sine interesseområder, og som gjennom avtaler danner det som er organisasjonen. Dette systemet kan sies å være et politisk system, da det inneholder ulike interesser, mål og tilgang på ressurser. Koalisjonssystemet kobler organisasjonen til de tekniske og institusjonelle omgivelser hvor konflikter og maktbruk tidvis oppstår og utgjør en politisk aktivitet. Solid sitt valg om større satsing mot oljebransjen er et element som har ført til endringer i koalisjonssystemet. Valget førte til at Solid stod ovenfor kundekrav som innebar egne krav til ledelse, kompetanse, utstyr og dokumentasjon. Solid fremsto som en aktør som sa ”ja” til alle oppdrag og hevdet at deres evne til å ”snu seg rundt” var et av deres

viktigste varemerke. Signal fra ansatte i Solid gav uttrykk for ønske om at Solid foretok tydeligere prioriteringer om hvilke marked og størrelse på organisasjon de ønsket å satse på i fremtiden. Siden Solid er inne i endringer i flere delssystemer kan dette være nødvendig å ta hensyn til, slik at endringene kan gå seg til.

Transformasjonssystemet omhandler de teknologiske løsninger, organisatoriske rammer, styringssystem og kompetanse som er nødvendig for å transformere de ressurser og levere de varer og tjenester som er nødvendig for å kunne delta i koalisjonen. Solid har hatt store endringer på dette området, da de i løpet av de siste tre årene har bestemt seg for implementering av flere nye styringssystem. Disse omhandler planlegging og prosjektstyring, økonomi, personell, kompetanse, HMS og kvalitet, utstyr, lager og logistikk. Dette stiller høye krav til adferdsendringer og innebærer opplæring, bruk og etterlevelse på alle nivåer i organisasjonen

Atferdssystemet omhandler den kompetanse, erfaring og personlige egenskaper hvert enkelt individ tar med seg inn i organisasjonen. De personlige egenskapene, ens kompetanse, motivasjon, verdier og holdninger som vil kunne ha påvirkning på de ulike delsystemene. Atferden vil kunne bli preget av at de menneskene en omgås til enhver tid og ens adferd formes ikke kun av formelle strukturer. Organisasjonskulturen ligger i atferdssystemet, og kan tidvis virke lite synlig, men er ofte det som danner grunnmursteinen for organisasjonen. Med positiv energi og motivasjon er det rom for endringer i adferdssystemet og her ligger mye endringskraft.

Solid er en familiebedrift og innehar historie som påvirker organisasjonskulturen på godt og vondt. Kompetanse og bevissthet til hvor styrende fortiden kan være på en organisasjon, er noe en må ta på alvor. Ledergruppen i Solid har gjennomført samlinger hvor dette har vært tema og forslag til fremtidig retning har blitt diskutert. Solid har opplevd at det som har blitt sagt på samlingen ikke har ført til etterlevelse i etterkant, og en dreier da inn på ledelsessystemet.

Ledelsessystemet legger rammene og setter målene for de nevnte systemer og seg selv. Alle organisasjoner er avhengige av å bli ledet og inneha ledelse. Ledelse er nødvendig for å utarbeide strategier, utvikle kommunikasjon og samhandling som fører til at en evner å nå de

mål en setter seg for systemet som helhet og i delsystemene. Ledelsen skal være veilederne, de skal være rollefigurene, energiskaperne og motivatorene som gir rom for tid og for at endringene skjer. Den største muligheten for endring ligger i dette systemet, og som empirien i oppgaven tilsier er Solids satsing på utvikling av ledelse og prosjektleder i riktig retning. Organisasjonen og ledelsen vil trenge tid, modning, kompetanse og støtte.

Alle system utsettes for tekniske og institusjonelle omgivelser, samtidig som de utsettes for intern motstand for utvikling. Den største muligheten for endringer i en organisasjon foreligger i ledelses-, koalisjons- og adferdssystemet.

I Solid sitt arbeid med HMS og kvalitet stilles der krav til endring i alle delsystemene. Nivå og tid for endring bør tas stilling til og det anbefales å stanse opp, foreta en analyse og sette noen langsiktige mål og prioriteringer med konkrete tiltak. Endringsprosesser krever vilje og motivasjon for læring, noe som i det kommende kapittel blir belyst som viktig elementer i arbeidet med sikkerhetskultur.

3.6 Læring i organisasjoner

Effektiv sikkerhetskultur innehar god praksis for rapportering og læring (Reason, 2005), (McGeorg, 2006).

Ulykkesgranskning i risikofylte organisasjoner, benytter ofte MTO-metodikken. MTO en granskingsmetodikk som ser på de bakenforliggende årsakene knyttet til menneske, teknologi og organisatoriske forhold for hendelsen (Reason, 2005).

Ved granskinger oppnår en bedre læringseffekt dersom de involverte opplever trygge fora som inviterer til åpen kommunikasjon. Ledelsen har stor betydning for å skape motivasjon og engasjement med ønske om forbedring og læring i etterkant av hendelser (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det er viktig å unngå å finne «syndebukker»

Dokumentasjon for gjennomført granskning av to alvorlige hendelser i Solid, bar preg av god struktur og prosess for implementering av funn. De ansatte opplyste at hendelsene hadde blitt tatt på alvor og god læring var sendt ut i organisasjonen. Praksis for utarbeidelse av lesson learn dokument og månedens tema i Solid ble benyttet som «læringsdrypp» og ble tatt opp som erfaringsoverføring i møtefora (Vedlegg 8 og 9).

Læring i organisasjoner handler om endringer i samspill mellom organisasjonens medlemmer, individ og gruppe. Levin og Klev (2004) Det er viktig å utarbeide en kultur som gir rom for prøving og feiling, og hvor ledelsen fremstår som rollefigurer som verdsetter konstruktiv kritikk.

Solid har utviklet et internt modulbasert opplæringsprogram (vedlegg 10) som hadde som mål å bli implementert i løpet av fem år. Dette var positivt tatt imot av de ansatte i organisasjonen, men forskningen viste at de ansatte ikke tok seg tid til å delta på kurs og samlinger. De ansatte og ledelsen prioriterte det bort på grunn av produksjon, et trekk som er hemmende i arbeidet med etablering av sikkerhetskultur.

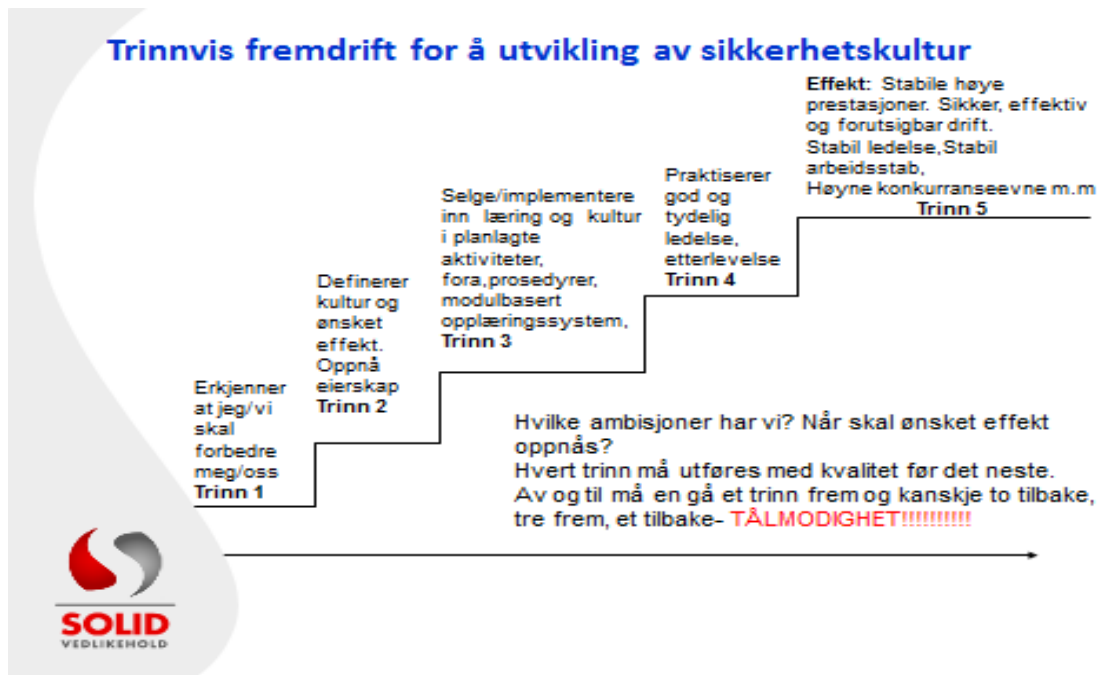
Senge (1990), trekker frem viktigheten av personlig mestring og læring i team. Forutsetningen for å lykkes med utvikling av læring i en organisasjon, må hver enkelt i organisasjonen være motivert og villig til å lære. De ansatte må være bevisste og reflekterte på å lære av hverandre, og utvikle en felles forståelse for betingelsene og konsekvensene for læring i organisasjon.

Klima for læring er avgjørende for hvor mye en ønsker å dele av erfaringer og gi av seg selv i en organisasjon. Det må i henhold til Torgersen (2009) ligge følgende punkter i bunn for utvikling av læring: tillit, trygghet, tilhørighet og trivsel. Ledelsen i Solid har et stort ansvar for å oppmuntre de ansatte til etterlevelse av de ovenfornevnte punkter.

Agyris og Schön (1978) skiller mellom enkelkrets- og dobbelkretslæring i organisasjoner. Enkelkretslæring oppstår når en justerer adferden i henhold til den samme tenkingen som tidligere. Det innebærer at en korrigerer feil i fastsatte rutiner og praksiser. Det å inneha rutiner gir en mer effektiv drift og praksis for etterlevelse.

Dobbelkretslæring oppstår når en stiller kritiske spørsmål til den grunnleggende oppfatningen som ligger til grunn for adferden (Levin og Klev, 2004). Når et avvik oppstår, tar en et steg tilbake og ser på om den fastsatte prosessen som er beskrevet i rutinen er den mest hensiktsmessige praksis. Det er viktig å inneha begge former for læring i en bedrift, evne å tenke nytt og håndtere nye utfordringer. Det kan oppleves som ineffektivt å kun inneha dobbelkretslæring, hvor en opplever å måtte “finne opp kruttet ” på nytt hver gang en møter problemer.

Den beskrevne teori rundt læring har stor betydning for hvordan HMS og kvalitet påvirker sikkerhetskulturen i Solid. Implementering av HMS og kvalitet krever erkjennelse og forståelse for hensikt for implementering, systematisk opplæring, motivasjon og ønske om læring. Tilretteleggelse for aktiviteter, forutsigbarhet, struktur, tid, økonomi og etterlevelse på alle nivå, er elementer som virker både fremmende og hemmende på sikkerhetskultur i en organisasjon.



Figur 8 Trinnvis utvikling av sikkerhetskultur. Fritt illustrert

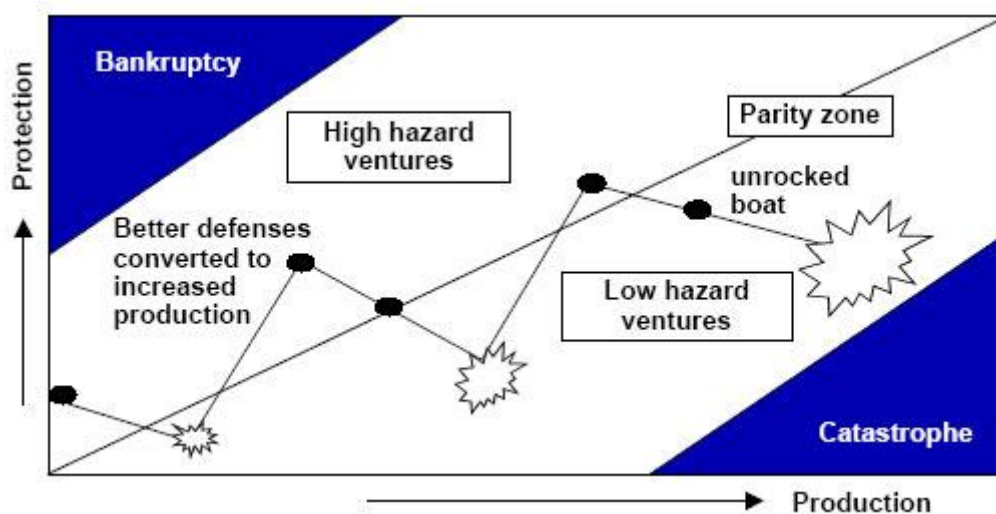
Dokumentasjon i Solid viser at tema sikkerhetskultur har vært tema på prosjektledersamlinger (Figur 8). Dette er positivt og oppfordrer til kommunikasjon og refleksjon hos de ansatte. De ansattes evne til å ta til seg læring vil kunne endres etter hvert som modningsgrad til sikkerhetskultur øker. Det vil være motiverende for de ansatte å følge en prosess og se mulig utvikling

3.7 Balansen sikkerhet og produksjon

Reason (1997) hevder det er viktig å finne en optimal balanse mellom fokus på sikkerhetstenkning og forsvarsverk på den ene siden og økonomi og produksjon på den andre siden. Denne sonen kaller Reason for parityzone, oversatt til likevektzone i figur 9. Konsekvensene ved for høy fokus på produksjon kan medføre redusert forsvarsverk og større

potensial for alvorlige hendelser i bedriften, og ved for høy fokus på sikkerhet kan det i ytterste konsekvens medføre at bedriften går konkurs.

Det å finne balansen med å få jobbene gjort på den ene siden og ivareta sikkerheten på den andre siden kan oppleves som et dilemma. Både kunder og leverandører i olje- og energibransjen kjenner nok alle på utfordringene knyttet til dette. Det å finne balansen mellom sikkerhet og produksjon kan påvirke troverdigheten til sikkerhetsarbeidet som utføres. Reason (1997) er opptatt av at en utvikler et helhetlig fokus på det sikkerhetsarbeidet som utføres i bedriften. En bedrift kan inneha ulike forretningsområder med ulikt risikobilde og behov for sikkerhetstiltak eller barrierer. Det anbefales en helhetlig analyse av de ulike forretningsområder og avdelinger. Sikkerhetsarbeidet vil kunne gå i faser og sykluser avhengig av interne, eksterne hendelser og eventuelt trusselbilde. Det nasjonale og internasjonale markedet og den globale økonomien vil også ha betydning for hvilket fokus en velger å ha i sikkerhetsarbeidet og produksjon.



Figur 9 "Unrockedboat"-modell (Reason, 1997)

Solid har i sin satsing på HMS og kvalitet gjort store investeringer i utstyr og kompetanseutvikling. Dette har vært helt nødvendig for å kunne tilfredsstille markedets kundekrav og nasjonale lover og forskrifter. Satsingen påvirker det prosentvise overskudd og Solid forventer en rettferdig praksis i markedet hvor en belønnes for systematisk arbeid med sikkerhet. Solid hevder at ved bruk av aktører som ikke satser på HMS og kvalitet, sier en

«ja» til prosjekter med høy risiko. Disse aktørene fremstilles som en trussel for sikkerheten, effektiviteten og kvaliteten i markedet.

Kort oppsummert gir teorien et bilde av hvilke komplekse prosesser som iverksettes i arbeidet med sikkerhetskultur. Det berører kulturelle, strukturelle, psykososiale, ledelses, tekniske, økonomiske og kompetansemessige prosesser på alle nivå i en organisasjon. Solid sin satsing på HMS og kvalitet vil kunne gi bedre presisjon og fremgang dersom en tilfører ledelsen og de ansatte kompetanse knyttet til sikkerhetskultur begrepet. Dette blir bekreftet senere av informantene som etterlyste mer kompetanse.

Før vi ser nærmere på funn fra intervjuene i empirikapittel 5, skal vi se på begrunnelsen for metodevalget.

4. Metode

Solid er valgt som case for forskningsoppgaven og bakgrunnen for valget er at skribent har vært ansatt i organisasjonen og har selv vært en del av den organisatoriske satsningen som er gjort på HMS og kvalitet. Case studiet gir en praktisk tilnærming til problemstillingen og generaliserer slik at andre organisasjoner som arbeider med HMS og kvalitet kan dra nytte av forskningen.

4.1 Kulturkartlegging - kvalitativ metode

Dybdeintervjuer, deltakende observasjoner og gjennomgang av internt prosedyreverk, dokumentasjon og oppheng i ganger og møtelokaler, ligger til grunn for empirien i oppgaven. Metoden har gitt åpning for ulike perspektiver og uforutsett informasjon. Den kvalitative metode er en praktisk tilnærming som gir troverdighet, hvor det ved bruk av ordrette sitat forsøker å beskrive hvordan mennesker forstår eller tolker en situasjon (Jacobsen, 2005).

Gjennom det datainnsamlede materiale er det forsøkt å beskrive kulturelementer, årsaksforklaringer og adferdsmønster som kan virke fremmende eller hemmende for sikkerhetskulturen i Solid. På grunn av tidsperspektivet med oppgaven er det utført 12 individuelle intervjuer av totalt 230 ansatte. Dette er et lite antall og kan sies å være en svakhet med oppgaven.

4.2 Forsker i egen organisasjon - deltakende observasjon

Å skulle delta som forsker i egen organisasjon, vil kunne sees på som begrensende. Som kulturbærer vil en kunne ha den samme virkelighetsoppfatning som de personer en intervjuer. Noen vil hevde at som ansatt vil en ikke kunne stå fritt til å vurdere organisasjonen med de samme ”briller” som en utenforstående forsker vil ha gjort.

Schein (1987) beskriver klassisk kulturtilnærming ved hjelp av begrepene ”insider” (informant) og ”outsider” (forsker) hvor han fremhever at for å kunne avgjøre den kulturelle ”essensen” er det viktig med et samspill mellom forskeren og informanten. Fordelene med samspillet er flere for forskeren kommer inn med ”blanke ark”, og gir et mer åpent perspektiv hvor en har større sannsynlighet for å fange opp observasjoner som for insidieren synes

åpenbare og selvsagte. En outsider vil kunne stille de ”dumme spørsmålene” som en ansatt i organisasjonen ikke ville ha gjort.

Samspeilet mellom insider og outsider kan være preget av avstand, hvor forskjellig virkelighetsoppfatning kan medføre at forskeren går i feller. En subjektiv feilvurdering kan oppstå når forskeren ikke klarer å tolke det kulturelle kodeverk. Outsideren har da ikke vært en del av kulturen lenge nok til å kunne forstå hva som menes med verbale uttrykk og adferd. En situasjon eller uttalelser kan i de tilfeller tillegges forklaringer som informanten ikke kjenner seg igjen i (Schein, 1987).

Ulike faktorer som forventninger, erfaring, kompetanse og kulturelt ståsted vil kunne påvirke fortolkningen av data (Bang, 2009), og nærheten til organisasjonen skaper ekstra utfordringer i tolkning av organisasjonskulturen eller sikkerhetskulturen slik denne oppgaven belyser. Som tiltak for å redusere ”*insider-effekten*” er det valgt å kombinere dokumentanalyse med intervjuer og deltakende. Deltagende observasjoner er en datainnsamlingsmetode hvor forskeren deltar aktivt i det miljøet som studeres.

Ut ifra en vurdering av de nevnte «feller» knyttet til insider eller outsider, velger en i denne oppgaven å se på det å være «forsker i egen organisasjon» som en styrke. Som forsker i egen organisasjon har en vært bevisst på de «feller» en kan gå i, og en velger å hevde at det er større sannsynlighet for å se flere sammenhenger, ikke bare i et HMS og kvalitets perspektiv, men også i et organisatorisk perspektiv.

Oppgaven benytter metodetriangulering, ved bruk av ulike metoder for datainnsamling. Dette hever kvaliteten på forskningen og vil igjen påvirke validiteten (Boolsen, 2006).

4.3 Intervju - utvalg av informanter

Solid er i tidlig fase i sin satsing på HMS og kvalitet. Det å forme og utvikle en sikkerhetskultur gjøres ikke over natten, men er noe en må arbeide systematisk og langsiktig med. Det å snakke med de ansatte for å søke etter svar på problemstillingen var interessant og gav signaler om hvordan satsningen ”egentlig” var mottatt. Intervjuene gav et bilde av

varierende modningsgrad av risiko- og sikkerhetsforståelse både organisatorisk- og på individ nivå.

10 av intervjuene ble utført ansikt til ansikt, mens to ble gjort over telefon. I forkant av intervjuene ble det sendt ut invitasjon med intervjuerunden som vedlegg. Dette ble gjort for at informantene skulle være forberedte og for å ufarliggjøre samtalen. Erfaringsmessig fra intervjuerunden, opplyste flertallet av informantene at de var positive til at dette var gjort.

Alle intervjuene ble gjort etter samme intervjuerunde og alle ble gjort kjent med samtykkeerklæringen før oppstart av intervjuene. Det ble opplyst at dataene ville bli behandlet anonymt, men at noen sitat kunne bli gjengitt som sitat i oppgaven.

Daglig leder samtykket til at han kunne bli sitert med sin rolle, for han ønsket å se på forskningen som læring og et positivt bidrag i det videre arbeidet med HMS og kvalitet i Solid. Informantene ble oppfordret til å være åpne og fortelle sine personlige meninger rundt de gitte spørsmål. De ble bedt om ikke å tenke begrensende med tanke på den rollen som forsker hadde som HMS og kvalitetsleder i organisasjonen.

Intervjuene karakteriseres som dybdeintervjuer og varte fra minimum en til to timer. Intervjuerunden var inndelt i tematisk rekkefølge og hadde til hensikt å skulle oppfordre til så åpne svar som mulig. Intervjuerunden var retningsgivende og ble benyttet som en veileder for det som skulle undersøkes.

Kvalitative intervjuer bør struktureres slik at en holder fokus og får belyst de temaene en ønsker (Jacobsen, 2005). Svarene til informantene ble nedskrevet i hver enkelt intervjuerunde underveis i samtalen.

Hensikten med kvalitative forskningsintervjuer var å forsøke å forstå verden sett fra informantenes verden. Det er flere måter å analysere informasjonen som fremkommer i intervjuene og metoden som er benyttet i oppgaven omtaler for meningsfortetting (Kvale, 2001). Metoden innebærer en forenkling av informantens uttalelser til en mer konkret formulering. Setninger er komprimert til korte setninger hvor den umiddelbare mening

gjengis med ord og sitat. Dette medfører at intervjueteksten reduseres til mer konsise formuleringer (Kvale, 2001).

Det er analysert og vurdert meninger bak uttalelser i intervjuene og funn som er relevant for problemstillingen er presentert i kapittel 5. Empirikapittelet er inndelt i henhold til forskningsspørsmålene i avsnitt 1.2. Den avgrensede data med utvalg av sitat, er fordelt systematisk slik Kvale (2001) gir i sine anbefalinger.

Utvalg av informanter er daglig leder, mellomledere/driftsleder, prosjektledere/formenn og operatører. Informantene representerer ulike ledernivå og roller med ulikt tildelt ansvar. Informantene har vært ansatt i Solid i ulikt antall år og alle var norsktalende, utenom en polsk formann/prosjektleder. I henhold til Jacobsen (2005) og Malterud (2003), bør utvalg av informanter være formålsorientert og ha kjennskap til det som skal studeres. Dette ble ivaretatt i forskningen.

Stilling	Informant nr.	Antall år Ansatt:	Alder	Utdanning
Daglig leder	1		40-50 år	Fagbrev
Driftsleder	2	5	40-50 år	Fagbrev/Frosio/Ledelse
Driftsleder	3	10	30-40 år	Fagbrev/Frosio
Prosjektleder	4	12	30-40 år	Fagbrev/Frosio
Operatør	5	9	20-30 år	Fagbrev
Prosjektleder	6	10	20-30 år	Fagbrev/Frosio
Prosjektleder-	7	15	40-50 år	Praksis overflatefaget
Prosjektleder-	8	13	20-30 år	Fagbrev
Formann	9	3	20-30 år	Fagbrev
Formann	10	3	20-30 år	Fagbrev
Formann polsk	11	3	30-40 år	Fagbrev
Operatør	12	15	40-50 år	Frosio

Figur 10 Oversikt informanter

4.4 Validitet og reliabilitet

1. Validitet betyr gyldighet og er ment å måle det vi ønsker å måle. Utvalg av informanter har betydning for oppgavens validitet og i denne oppgaven er det valgt informanter som representerer bredden og som beskriver virkeligheten. Det er forsøkt unngått valg av informanter som kun representerer ”glansbildet” i organisasjonen.

Det er valgt spørsmål og teori som berører problemstillingen. Å validere vil si å stille spørsmål om kunnskapens gyldighet, noe som har vært viktig under hele forskningsprosessen.

Underveis i forskningen har forsker med sin deltakelse i organisasjonen vært bevisst på at en kan bli påvirket i hvordan en tolker og analyserer de ulike data. En kan lett bli preget av det som foregår i organisasjonen og en kan ha vanskeligheter med å være objektiv og kritisk. Intensjonen med oppgaven har hele tiden vært å kunne utarbeide en forskning som skal gjenspeile det egentlige bildet av virkeligheten. Et bilde som gir læring om hvilke elementer ved satsing på HMS og kvalitet som kan virke fremmende eller hemmende for sikkerhetskultur i en organisasjon. Oppgaven vil belyse sider som er positive, men også sider med rom til forbedring.

2 Reliabilitet betyr pålitelighet og at den informasjonen en samler inn er til å stole på. Valg av metode kan påvirke oppgavens pålitelighet og intervjuers tilstedeværelse kan skape spesielle resultater (Jacobsen, 2005). Informantens svar kan bli påvirket av intervjuerens tilstedeværelse og fremtreden, og reliabiliteten ved undersøkelsen kan på grunn av dette bli svekket.

Ved oppstart av intervjuene var det fokus på lovnad om anonymitet og oppfordring til å være åpen og ærlig i sine svar. Det ble tydeliggjort at opplysningene ikke skulle bli brukt imot dem ved en senere anledning. Solid var på dette tidspunkt ennå tidlig i sin satsing og svarene hadde store variasjoner. Dersom en skulle velge å foreta en oppfølging av forskningen om to-tre år, ville nok organisasjonen ha kommet lengre i sin satsning og informantene ville kunne ha endret holdninger og gitt andre svar. En vil også kunne oppleve at de som var positive i utgangspunktet ikke lenger var positive til satsingen i Solid. Dette grunnet for eksempel manglende etterlevelse og forankring i ledelsen.

4.5 Generalisering

Generalisering handler om å trekke slutninger som er gjeldende for flere enn bare de som er med i forskningsoppgaven (Jacobsen, 2005). Oppgaven har plukket et utvalg av ledere og ansatte fra ulike nivå og er representativ for det undersøkelsen fokuserer på. Funn i forskningsoppgaven vil kunne generaliseres til andre organisasjoner som arbeider med HMS og kvalitet. Konklusjonen om mulige fremmende og hemmende elementer for sikkerhetskultur vil kunne være veiledende i deres arbeid.

4.6 Etikk

Ved innhenting av data var det viktig å ivareta informantene og følge de etiske regler for forskning. Kvale, 2009 trekker frem viktigheten av informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser.

Alle informanter ble informert om hensikten med forskningsoppgaven og hvilke fordeler og ulemper det innebærer med sin deltakelse. Informantene ble gjort kjent med at de deltar frivillig og at de kan trekke seg fra prosjektet når de måtte ønske det (Kvale, 2009).

Konfidensialitet i forskning innebærer at en ikke offentliggjør persondata som avslører informantens identitet. Det er viktig å verne om informantens rett til privatliv og annet som kan være med på å avsløre dens identitet (Kvale, 2009). Alle informantene i oppgaven utenom daglig leder, ble behandlet anonymt, og de ble gjort kjent med at korte sitat ville benyttets med konfidensialitet.

De gitte etiske regler ble lagt særs vekt på da forsker i forkant av intervjuene var kjent med at organisasjonen bar preg av «syndebukk-mentalitet», noe som blir bekreftet i sitat, gjengitt i empirikapittel 5.

5. Empiri

Empirikapittelet presenterer funn som er gjort gjennom observasjoner og dybdeintervjuer, og gir et bilde av Solids prioriteringer og praksiser for HMS og kvalitet. Funn i empiri deles inn som svar på spørsmålene som stilles til problemstillingen i avsnitt 1.2. Intervjuene viser ulike synspunkter og innfallsvinkler og gir et bilde av kompleksiteten ved problemstillingen. Solid er i en tidlig fase i sin satsing på HMS og kvalitet og det brukes direkte sitater slik at informantenes stemmer skal høres.

5.1 Hvorfor dette yrket og hvorfor Solid Vedlikehold?

Solid er en familiebedrift og to av tolv informanter valgte yrket på grunn av familiære forhold. En informant syntes det var fasinerende å reise rundt i Norge, og oppleve naturen og utfordringer i prosjektene. *”Jeg så de tekniske oppgavene og fikk opplæring. Jeg ble fasinert av yrket og fikk reise på broer og kraftstasjoner, ble forelsket i Norge. Jeg får opplevelser gjennom jobben og trives veldig godt. Nesten straff å måtte være for lenge på et sted.”*

Syv informanter ble anbefalt yrket av venner og kjente og siden det ikke ble stilt krav til kompetanse eller utdanning var dette er god arbeidsplass å tjene penger på: *”Jeg var skolelei og ville tjene penger. En kompis anbefalte Solid og sa der var godt arbeidsmiljø og gode kollegaer.”*

To informanter opplyste at *”det var ikke annet arbeid”*, så valget ble Solid. *”Det at jeg valgte bransjen, var en tilfeldighet, men jeg er en potet og kan benyttes til alt”*

En informant arbeidet i Solid i en periode, men gikk over til en konkurrent, for så å komme tilbake elleve år etter. Årsaken var at han ble anbefalt til stillingen, men også fordi han *”hadde sett at de var blitt større og at de hadde utviklet seg.”*

5.2 Hva legges i begrepene HMS og kvalitet i Solid?

På spørsmål om hva informantene la i begrepene HMS og kvalitet oppsummeres som følger:

HMS:

- *”At folk skal ha en trygg arbeidsplass og minst mulig risiko når de skal på jobb, at de trives”(informant 1).*

- *”Sikkerhetsfokus aspekt for arbeidstakeren og for bedriften. At du har gode retningslinjer for hverdagen for de ansatte og for bedriften” (informant 2).*
- *”Se til at folk gjør ting på riktig måte og at de benytter riktig verneutstyr” (informant 3).*
- *”Sikkerhet, og at folk arbeider sikkert og at de ansatte ikke skal risikere liv og lemmer, og arbeidsmiljø og miljøutslipp” (informant 5).*
- *”HMS handler om å tenke på de rundt seg og at en skal ta vare på de rundt. At vi ikke mister ting ned, dokumentasjon og slikt. Det er viktig å få ting rapportert. Det er alt for lite rapportering. Årsaken er at vi tidligere rapporterte, men ting ble da ikke dratt videre. Noe ble tatt videre og noe ikke” (informant 11).*
- *”Bruk av riktig verneutstyr, dokumentasjon og at SJA (sikker jobb analyse) blir utført. Se til at det er sertifikater til utstyr og at en har riktig kompetanse og de rette kursene. - Se til at de selvsagte ting er på plass” (informant 3).*
- *”Vet ikke, sørger for at alt går rett for seg?” (informant 8).*
- *”HMS er viktig og det handler om at vi må være tilstede. Det er mye på grunn av kunder at det blir strengere og strengere. Noen ganger kan du være uenig, men det handler om at du skal være like hel når du kommer hjem. Jeg tror at jo mer ting blir tilrettelagt for HMS, jo bedre etterlevelse blir det” (informant 6).*
- *”Tenker først og fremst på sikkerhet for eget og andres liv, uansett pris. Tidligere ikke snakk om miljø, Nå er det greit å ta hensyn til miljø, for ellers kan vi miste omdømme” (informant 10).*
- *”Det at en alltid skal tenke gjennom jobben først, må tenke sikkerhet hele tiden. Viktig at ting går smidig og at en må ta ting hele veien. Når en har HMS biten så har en også kvalitet hele veien også” (informant 7).*
- *”For å holde HMS 100 % tar det lengre tid å utføre jobben” (informant 7).*
- *”HMS betyr for meg: personlig verneutstyr, trene for å utføre jobben, utstyr, papir greiene det som kommer etterpå. HMS blir mer og mer viktig, blir en vanesak etter hvert. Før skulle vi bare få gjort jobben, men nå må vi tenke på alle papirene før jobben starter” (informant 9).*

Kvalitet:

- *”Det at jobben skal gjøres i henhold til spec og for at kunde, firma, meg selv og kollega skal være fornøyd. Viktig at alle ledd skal være bra. Starter fra ledelse-prosjektleder- kunde, det går i en sirkel”* (informant 10).
- *”Det at kunden til syvende og sist får det de bestiller i henhold til bestilling. Viktig å ha kvalitet i alle ledd. Det er snakk om kundetilfredshet og at kundene kommer tilbake”* (Informant 1).
- *”Tenker på PUKK – hjulet, kvalitet gjennom hele prosjektet. Kvalitet er noe vi har for at retningslinjer og nasjonale føringer blir fulgt. Det at en har rutiner og at de blir fulgt opp”* (informant 2).
- *”Noe jeg vil ha i alt, kompetanse, planlegging, ledelse og service”* (informant 4).
- *”Målet er at kunden får det de har betalt for. At vi gjør det vi blir bedt om og at vi skal vite hva vi gjør”* (informant 5).
- *”Med kvalitet er dokumentasjonen den aller viktigste, bilder også og at en følger opp det de ansatte skal gjøre. At avvik blir fulgt opp og at en innehar riktig kompetanse”* (informant 3).
- *”Skal gjøres etter boken, men også etter de midler du er gitt.”* (informant 5).
- *”Kombinasjonen mellom HMS & Kvalitet er viktig og at der er en åpen dialog, god kommunikasjon hvor en ikke kjefter. En skal være løsningsorientert”* (informant 3).

Det var varierende grad av bevissthet og modenhet knyttet til begrepene HMS og kvalitet. Det var en merkbar forskjell på de tre informantene som hadde arbeidet under HMS regimet i oljebransjen, de var mer reflekterte. Daglig leder og mellomledernivået uttrykte refleksjoner om at deres roller hadde et eget ansvar for HMS og kvalitet i organisasjonen, men de ønsket mer opplæring og fokus på området.

Flertallet av informantene ga uttrykk for at begrepene HMS og kvalitet ikke var ordlyder de benyttet i sine roller i hverdag. Mellomledernivået var mer bevisst på begrepene enn hva prosjektlederne og operatørene var. En av informantene uttalte: *”dette er ordlyder vi ofte hører i våre kundefora og andre fora, men jeg har ikke tenkt på hva jeg selv legger i begrepene.”*

5.3 Hva er de ansattes meninger om satsing på HMS og kvalitet?

Alle informantene var kjent med Solid sin satsing på HMS og kvalitet og var enstemmig positiv. *”Vi hadde ikke kommet utenom den. Enten velger man å gå inn i denne bransjen for å følge de krav som blir satt og for å bli oppfattet som en seriøs bedrift. En får ikke oppdrag før vi har dette i bunn”*

Det ble uttalt av HMS går bedre og bedre, og at det har blitt jækla bra, men vi må tenke på hvordan vi satser videre.

En informant mente satsingen hadde gått for fort og at de ansatte ikke helt klarte å henge på, *”det har blitt så mye nytt og vi må ta oss tid. Dersom vi lærer oss styringssystemene så vil dette bli kanonbra, men vi må stanse opp.”* Informanten opplyste at det hadde vært en nødvendighet at HMS og kvalitets leder hadde stilt strenge krav til ledelsen og de ansatte, for om ikke hadde en ikke kommet så langt som det Solid hadde gjort i dag. *”Satsingen har vært positivt både innad og utad. Mye knurring i begynnelsen, men nå går det lettere. Etter at du kom inn har ting blitt veldig endret og ting er på stell. Det har blitt så mye bedre.”*

En informant mente det var viktig at: *”alle må være på samme nivå, om ikke vil vi ikke klare å stå for det vi selger inn. I dag svikter vi på kvalitet og tid. Vi mangler kompetanse på personell og vi har ikke nok ledelse og tid til oppfølging underveis.”*

Tre av informantene mente det var viktig å selge inn et HMS og kvalitetsfokus i planleggingsfasen, som det var mulig å etterleve i gjennomføringsfasen. De mente det var viktig å velge et nivå for HMS og kvalitet, som ga troverdighet for både kunde og ansatte. *”De som regner på jobben tenker ikke sikkerhet i det hele tatt. Sikkerhet koster både tid og penger.”*

På spørsmål om informantene var kjent med hvilke kundekrav relatert til HMS og kvalitet solid vedlikehold stod ovenfor, ble krav til ledelse, personell, kultur, kompetanse, utstyr, service, ISO og skadestatistikker trukket frem. Spesifikke HMS- og kvalitetstiltak i prosjektgjennomføringen som vernerunder, toolboxmøter/sikkerhetsmøter, SJA og bruk av sjekklistor ble tatt opp som eget kundekrav knyttet til skriftlighet. *”Kundekravene settes for at vi skal nå våre mål i henhold til produkter og de spec som stilles. Kvalitetskundekravene er*

rettet mot utstyr, kompetanse, dokumentasjon og kvalitet i alle ledd og HMS kundekrav blir satt for å opprettholde en god sikkerhet og at alle arbeider sikkert. De settes for å redusere risiko.”

Det ble opplyst at det ble stilt ulike krav avhengig av hvilken kunde en stod ovenfor. Noen kunder stilte større krav til leverandør, enn hva de var i stand til å etterleve selv. *”I prosjekt krever de vernebriller og hjelm, men de selv som kunder etterlever ikke dette. Det blir ikke rapportert mot sine egne. Kanskje vi i Solid har gått så høyt ut, at de krever spesielt mye av oss også fordi vi sier vi er så gode.”*

Det er ”jævla forskjell” fra olje til energi bransjen ”ikke så store kundekrav i kraftbransjen.” ”Jeg har arbeidet offshore og der er HMS implementert i alle alt det en arbeider med” Oljebransjen ble forbundet med ”terping, terping hele tiden”. ”Statoil ønsker null kundeklager, null skader. Viktig å tenke tiltak.. Fornøyde kunder hele tiden.”

To av informantene mente det var viktig at kunde etterlever de samme krav som leverandørene. Tidvis kunne en stå ovenfor kunder som ikke hadde så høy sikkerhetskultur som Solid, og det var vanskelig å drive HMS- og kvalitetsarbeidet. Andre steder kunne det ha motsatt virkning og kunder tok positivt imot innputt på HMS og kvalitet.

En informant ytret skuffelse over at en kunde hadde latt være å iverksette granskning ved en alvorlig hendelse i en kraftstasjon. *De” lot være og snudde ryggen til.”*

Seks av informantene trakk frem hvordan fokuset på skriftlighet, dokumentasjon og kompetanse hadde blitt i planleggingsfasen av prosjektene. Kundene hadde høy fokus i kundemøter, hvor HMS ofte var agendapunkt nr. 1.

En av informantene trakk frem at han hadde blitt mer reflektert og bevisst på kundekravene etter at han hadde deltatt på revisjon av et prosjekt han hadde vært prosjektleder på. *”Vet at det finnes krav og var ikke så bevist før revisjon. Her på anlegget står det kundekrav i prosedyrene. Det jeg benytter prosedyrene mest til er rettet mot kvalitet. Statoil har sin egen TR spec.”*

Daglig leder opplyste at satsingen hadde påvirket sikkerheten i organisasjonen *”Det har vært store holdningsendringer og folk snakker helt annerledes om disse temaene. Det er helt andre diskusjoner rundt planleggingen og hvordan prosjektene skal utføres. Tidligere var det mye mer tilfeldigheter.*

Flertallet av informanter opplever at satsingene har påvirket sikkerheten i organisasjonen til det positive, og at de nå mer enn før tok seg tid til å tenke sikkerhet. Som nevnt i tidligere sitater bar flere av informantene preg av å ha mer fokus på produksjon enn sikkerhet: *”Jeg vil si at jeg tenker 70 % produksjon og 30 % sikkerhet”. ”Presset kommer ovenfra”.*

En informant var i utgangspunktet positiv til satsingen, men uttalte følgende: *”det har påvirket, men de formenn og ledere som er i Solid tar det ikke på alvor. Det føles som om det bare er en formalitet på papiret”*

5.4 Hvordan er HMS og kvalitet forankret i ledelsen i Solid?

På oppheng i ganger og kunde dokumentasjon, benytter Solid «Solid karusellen», en form for ”verdi-holdningshus” som er ment å si noe om hvordan Solid ønsker å fremstå ovenfor sine kunder, leverandører og ansatte. Solid huset inneholder verdier og fokusområder som skal gjenspeiles i ledelsen og hos de ansatte. Fire av tolv informanter var kjent med solid karusellen, men ingen kunne gjengi oppsett eller begrunne hensikten. Informantene måtte på spørsmålet rundt Solid karusellen gis stikkord som verdier, holdninger, strategier, policy og mål, for å kunne komme med følgende uttalelser:

- *”Det er det vi streber etter og det er ikke noe som er ferdig. Det er noe vi arbeider med hele tiden. Kravene endrer seg og dette er en evig prosess. Har endret meg, jeg også. Jeg kommer fra den andre kulturen, så for meg har det vært ekstra vanskelig. Den gamle kulturen har jeg hatt helt frem til for få år siden”*
- *”Alle må ha verdier i en bedrift. Det er en hensikt for å bygge opp kulturen. Det skal gjenspeiles i omverden utenfor. Det er verdien i bedriften og verdien hos medarbeiderne som utvikler kulturen.”*
- *”Ikke kjent med HMS policy, opptatt av kvalitet, fleksibilitet, vi snur oss rundt.”*
- *”Har sett solid karusellen på seminar. Vi skal dra i samme retning og jeg er fullt klar over at dette er noe jeg har ansvar for.”*

- *”Mål har nok Solid, men veien til målet har de ikke klart å følge. Det er for ustrukturert og ikke realistisk. Alle jobber i hver sin retning og i ledelsen er det for dårlige linjer og de går i ulik retning.”*

Uttalelsene knyttet til ”Solid karusellen” var sprikende og kjennskap til hensikten med modellen bar preg av manglende implementering og forankring i ledelsen.

Daglig leder fremstod i intervjuet som tydelig på at HMS og kvalitet er noe en ønsker å satse på i Solid. Han uttaler at han er opptatt av at de ansatte skal bidra og gå i samme retningen som det Solid ønsker for fremtiden. Han fremstod som reflektert rundt begrepene og var bevisst på hensikten med en god sikkerhetskultur i organisasjonen.

Mellomledernivået uttrykte at de var opptatt av sikkerhet, men at de i det daglige ikke fikk tid til å gjennomføre de tiltak og krav til HMS og kvalitet, som organisasjonen og kundene krevde. De etterlyste kompetanse og opplæring, og var bevisste på at deres roller hadde et eget ansvar for å være de gode forbildene og gi veiledning og støtte til prosjektlederne og formenn: En informant fra mellomledernivå uttalte følgende: *”Vi er tydelig, men ikke tydelig nok. Tror vi er flinkere til å formidle det enn hva vi er i praksis. Vi går ut veldig høyt, men klarer ikke helt å være på det nivå vi sier.”*

Informantene på prosjektledernivået fremstod som ulike i måten de kommuniserte sikkerhet på. De hadde varierende praksis for HMS og kvalitetsaktiviteter i prosjektgjennomføringen. To av informantene viste høy grad av forståelse for sin rolle og det ansvar de hadde for gjennomføring av HMS- og kvalitetsaktiviteter. Tre informanter erkjente at de hadde mye å gå på som leder. Det ble etterspurt mer kompetanse og opplæring rundt fagområdet HMS og kvalitet. *”Jeg tenker på hvor viktig det er at formann og prosjektleder skal være forbilder”*.

En av de ti lederne hadde tatt to korte lederkurs. Tre av informantene opplyste at de hadde blitt lovet lederkurs av daglig leder og så sitt potensial til forbedring som leder. To av informantene mente organisasjonen ikke var interessert i fagområdet ledelse, men fokuserte kun på overflatemalingsfaget.

10 av informantene opplevde at det ble stilt høye krav til produksjon i leddene over seg. Øverste leder ble trukket frem som en av de som holder i trådene og er den som sier å være personen som er mest opptatt av å få jobben gjort. *”Min leder klarer ikke å kommunisere HMS, han er mer opptatt av å se hva som er gjort og hvor langt vi har kommet.”*

En av informantene på ledernivå opplevde at arbeidsforholdene ikke ble tatt på alvor og at den dårlige økonomien i Solid påvirker troverdigheten til HMS. Han mente en burde investere i den ansatte og ikke bare satse på *produktive tiltak*.

En av informantene mente at daglig leder *har bra fokus i lederfora og samlinger, men i praksis så blir ikke HMS satt i høysete*. Mellomledernivået ble beskrevet for å ha høyere fokus på produktivitet enn på sikkerhet. De ble opplyst at de sjelden kommuniserer til prosjektlederne eller operatørene om HMS og kvalitet. Mellomlederne ble beskrevet som positive så lenge alt gikk i henhold til kontrakt, *men når det oppstår problemer blir fokus på HMS og kvalitet negativt*.

En av informantene opplevde det som et dilemma til ledernivået over seg, for han mente selv at han lå på et høyere nivå når det gjaldt HMS: *”Jeg er på et høyere nivå og vet hva som forventes av meg. Jeg tenker sikkerhet automatisk og er kjent med alle rutiner og vet hva jeg har lov til og ikke lov til hele veien.*

En av informantene på operatørnivå uttalte følgende om daglig leder når det gjaldt HMS og kvalitet *”Jeg er superimponert til tider. Daglig leder har blitt et helt annet menneske. Før var han en toer, nå er han en 10 er. Før var han mer kald og lite forståelsesfull. Kom du og ba om hjelp så var det du som var problemet.”*

En av informantene på prosjektledernivå gav uttrykk for frykt for sin overordnede leder og hadde *”kvidd seg til å møte på evalueringsmøte om prosjektet”*. Det ble gitt uttrykk for at ting hadde bedret seg til en viss grad: *”Det har vært stor endring de siste årene, tidligere fikk en mye kjeft. Høy syndebukkmentalitet. Viktig at der er en åpen dialog, god kommunikasjon. Viktig at en ikke kjefter, være løsningsorientert”*

Det fremkom uttalelser om forskjellsbehandling av lederne på mellomledernivå og prosjektledernivå, og to av informantene mente dette påvirket troverdigheten til ledelsen.

To informanter mente at samholdet og fokuset på øverste ledernivå var sprikende og at *det gikk i alle retninger*. En mente at ledergruppen i Solid ikke var samstemt og at Solid bar preg av å være styrt av ”one man show” hvor daglig leder ble trukket frem som en leder som ikke benyttet ledergruppen som verktøy i sine beslutninger.

Videre ble det høye arbeidspresset og utskriftningen på ledernivå trukket frem som begrensende faktorer, som påvirket deres lederskap og utvikling.

Seks av informantene på prosjektledernivå ytret ønske å delta mer i planleggingsfasen av prosjektene slik at en fikk bedre eierforhold til prosjektene.

Helhetsinntrykket fra informantene var ønske om mer synlig ledelse. En ledelse som var mer til stede og som tok seg bedre tid til å se andre. Tre av informantene trakk frem viktigheten av med gjennomføring av HMS- og kvalitetsledelses inspeksjoner. Informantene mente dette var et viktig verktøy i måling av lederskap, prosjektgjennomføring og HMS- og kvalitetsaktiviteter i prosjektene

Stikkordene ”effektivitet og fleksibilitet” ble benyttet mye av informantene på ledernivå og ble trukket frem som viktige fokus for Solid. 8 av informantene mente det var viktig å ha fokus på dette, men de følte tidvis: *”at dette går foran alt annet, også sikkerhet. Vi sier for mye ja, før vi har tenkt oss om. Noen ganger burde vi sagt mer nei, og tatt oss tid.”*

5.5 Hvordan er kulturen - sikkerhetskulturen i Solid?

Overflatebransjen hvor Solid opererer, beskrives som en bransje med høy ”cowboy-faktor”, hvor en er opptatt av å få jobben gjort, og hvor tidspresset er høyt. Bransjen er mannsdominert og bærer preg av at de i tidligere år var en bransje med dårlig HMS-kultur, og hvor de ansatte benyttet det å være ”løsemiddel-skadet” som en unnskyldning for sin adferd.

Informantene opplyste at kraftverkprosjekter ofte ble gjennomført på steder hvor tilgang på backup og ressurser var minimale og hvor en var langt borte fra sivilisasjonen. Beskrivelser

av kraftverkprosjekt krevde nøysom planlegging og logistikk for gjennomføring, og stikkord som improvisasjon og kreativitet ble nevnt som viktige elementer for gjennomføringen. To av informantene tittelerte seg som de siste ”rallerne” og begrunnet det med at det var fysisk hardt arbeid og mye reisevirksomhet rundt om i Norges land.

Seks av informantene mente det var annerledeskultur i energi(*kraft*)bransjen enn hva det var i oljebransjen: ” *vi må bygge en kultur som er like bra i kraft som i oljen. I oljen er den implementert og ting blir overvåket og fulgt opp. Det er et helt annet fokus i oljen. Vi har fokus på det hele tiden, og du får samme fokus også i det private. Årsaken til det er at det er terping, terping hele tiden. En sitter tett på kunde og de stiller krav hele tiden*”

Selv om prosjektene som gjennomføres i olje- og energibransjen beskrives som komplekse og forbundet med høy risiko, så fremkom det uttalelser fra informantene om at bransjen ennå hadde cowboyfaktor, men på langt nær så høy som tidligere.

10 av 12 informanter mente Solid var mer kjent for å være en del av cowboy-bransjen tidligere. En informant innrømmet å ta snarveier, men da ”*gjør jeg det i samråd med kunde. Det er som oftest kunde som kommer med forslag og de er i hovedsak rettet mot kvalitet og det skjer ofte på grunn av tidsfrister.*”

En informant mente at han tok kun snarveier rettet mot prosesser og aldri snarveier knyttet til sikkerhet. ”*Nei, det blir ikke tatt noen cowboysnarveier lengre. Det får de ikke lov til av meg. Det jeg krever av gutta, må jeg som leder også følge opp.*”

Flertallet av informantene innrømmer at det ennå blir tatt snarveier, men ikke på langt nær så ofte som før. De gir uttrykk for å være mer bevisste og tenker over konsekvensen dersom det skulle gå galt.

På spørsmål om hva informantene la i begrepet sikkerhetskultur og om satsingene har påvirket sikkerhetskulturen i Solid, fremkom det ulike oppfatninger og refleksjoner fra de ulike nivåene i organisasjonen. Modenhet og informantenes evne til å kommunisere om HMS og kvalitet var veldig ulikt.

På spørsmål om hva daglig leder la i begrepet sikkerhetskultur, mente han det handlet om kulturen generelt i bedriften, og det å få flyt i organisasjonen. Det at en tenker sikkerhet og kvalitet i alle ledd. Han trakk frem viktigheten av kompetanse og opplæring, og fremhevet viktigheten av å investere i riktig utstyr. Han mente utviklingen i Solid hadde vært positivt og at sikkerhetskulturen hadde blitt bedre. *”jeg har endret mine tanker, mine holdninger og min måte å arbeide på. Alle ledd har endret sine holdninger og sin måte å tenke og kommunisere på. De var tidligere påvirket av den kulturen som var. Alle er til dels i dag også, men vi ser at vi må endre oss. Tidligere var det mer tilfeldigheter, og folk var faglig dyktig og fikk jobben gjennomført. Ting var ikke så formalisert og en tok ikke hensyn til alle risikomomentene. De lå delvis i bakhodet til de erfarne, men i dag er det mer synlig og formalisert i et system.”*

Alle informantene mente satsningen hadde påvirket sikkerheten i Solid til det positive, men at det ennå kunne bli bedre. De mente det var behov for mer kompetanse og opplæring i organisasjonen.

En av informantene mente det var viktig å være bevisst på hvilke personer en ønsket å ha med seg i den videre satsningen, for noen av de som var prosjektledere og operatører i dag kunne være en fare for sikkerheten i prosjektene. Han trakk frem viktigheten med å ha ledere som var gode forbilder og som klarte å etterleve de HMS- og kvalitetsstyringssystem som var i solid.

På spørsmål om bruk av utenlandskarbeidskraft hadde betydning for sikkerhetskulturen i solid, var flertallet enig om at språkproblemer kunne påvirke sikkerheten og sikkerhetskulturen i solid. En av informantene kom med følgende uttalelse: *”bare ta deg en tur ut i hallene. De sikrer seg ikke og gambler på at ting ikke faller ned. Polakkene lever på 70-tallet når det gjelder sikkerhet. De er selvsagt flinke, men sikkerhet kan de ikke.”*

En av informantene med polsk bakgrunn opplyste at det i Polen aldri ble utført sikker jobb analyser. Han beskrev de polske arbeiderne som maskiner som reiser på jobb for å gjøre jobben sin, og for så å reise hjem igjen. Han opplyste at han hadde brukt mye tid på sin polske kollega til å forstå den sikkerhetskulturen de ønsket i Solid.

To av informantene opplyste at polakkene var flinke til å arbeide men at de måtte ”pushes” hele tiden. Flere ganger hendte det at de svarte ”ja” og at en i etterkant oppdaget at de ikke hadde forstått noe.

Solid har satsset på polsk arbeidskraft, og av sine 230 ansatte er opptil 60-70 % polakker. Mye av dokumentasjonen er oversatt til polsk og der gjennomføres intern opplæring på polsk. Høsten 2011 ble det gjennomført verneombudskurs, og deler av et internt modulbasert opplæringsprogram for 42 polakker i Gdansk. Solid har i sitt lønssystem iverksatt tiltak som skal motivere polakkene til å lære seg norsk. Dette er positivt og et godt tiltak i sikkerhetsarbeidet som har stor fokus på kommunikasjon.

5.6 Hvilke verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter er etablert i Solid?

Seks av informantene opplyste at de gjennomførte sikker jobb analyser i sine prosjekter. Ingen av informantene involverte de ansatte i selve utarbeidelsen av sikker jobb analysen. Fire informanter opplyste at de tok sikker jobb analysen opp på sikkerhetsmøtet/toolboxmøtet og hvor de i etterkant fikk operatørene til å underskrive dokumentet. En av mellomlederne opplyste at han utarbeidet risikoanalyse før kundemøter og at dokumentet blir gjennomgått og endret i samråd med kunde. Tre av informantene antydte at de hadde en ”negativ barriere” for å snakke om sikker jobb analysen til operatørene.

Ingen informanter med bakgrunn som operatør, var involvert i sikker jobb analyser i Solid og kjente heller ikke til at det ble gjort av deres ledere. *”Jeg har aldri vært samlet med leder for å ta noe slikt. Er det ikke SJA de kaller det?”*

Sikker jobb analyse (SJA) ble sett på som et nyttig verktøy for å avdekke risiko og forebygge uønskede hendelser. De mente det gav en felles forståelse for risikobildet i prosjektene. Informantene hadde ønske om mer kompetanse og opplæring, og hadde tro på at det ville senke terskelen for gjennomføring av SJA. Det ble opplyst at solid hadde kjøpt et elektronisk risikohåndteringsverktøy som skulle implementeres på sikt.

Tre av informantene hevdet det var potensial til forbedring å bli flinkere til å utføre risikoanalyser i tilbuds og planleggingsfasen av prosjekter. De mente en satsning på bedring

av risikoforståelse ville gi bedre effektivitet, kvalitet og mindre sannsynlighet for hendelser i prosjektene. Økonomien i prosjektene ble opplyst å kunne bli bedre dersom rutine for risikoanalyse i planleggings- og gjennomføringsfasen ble etterlevd.

Flertallet av informantene mente at kulturen for å si ifra hadde blitt vesentlig bedre de siste tre årene, men at det ennå var potensial til forbedring: «Jeg har *ikke benyttet rapportering tidligere. Ikke forstått prosessen eller hensikten. Ser at litt opplæring og vårt nye system vil gi mer verdi*» Solid har investert i et elektronisk rapporteringssystem som har til hensikt å gi læring og utvikling for avvik, hendelser (RUH) og forbedringsobservasjoner. Systemet innehar egen kategorisering for positive observasjoner, og begrunnelsen er at de er inne i implementeringsprosesser hvor de trenger positivitet for å motivere til etterlevelse av styringssystemene.

Rapporteringen har ført til mer forståelse for å gjøre feil og ”syndebukk”-mentaliteten var i ferd med å forsvinne. To av informantene mente at solid fremdeles bar preg av frykt for rapportering til øverste leder.

En av informantene mente mellomledernivået ikke motiverte til rapportering. Han hadde selv fått rapportering *inn under huden*, da han arbeidet i oljebransjen, hvor *kundekravene var veldig strenge*. Daglig leder mente Solid hadde blitt bedre og bedre til å rapportere. Han erkjente at han i sin rolle måtte: *”si mer i de ulike fora. Jeg må være mer på, på alle mulige områder og ta opp igjen ting gjentatte ganger for å formidle hvilke fokus vi skal ha i Solid.”*

5.7 Hvilke etablerte prosesser finner for kommunikasjon, læring og erfaringsoverføring i Solid?

Da Solid var involvert i en alvorlig ulykke for to år tilbake, ble det iverksatt granskning og resultatet av granskingen ble sendt til ”allusers” på mail. Hendelsen ble gjennomgått på prosjektledersamling og en av informantene som deltok uttrykte følgende: *”hendelsen har påvirket meg enormt. Etter den tiden har jeg tenkt mye på hva som kunne ha vært gjort annerledes. Jeg skulle vært flinkere til å følge opp underleverandør. Jeg har blitt mer opptatt av risikoen med de detaljerte operasjonene og ser viktigheten av at utstyret som skal benyttes i prosjektet er i forskriftsmessig stand.”*

Solid utarbeider ”lesson learn” dokument av uønskede hendelser og distribuerer det til ”all users” på mail, og oppfordrer til gjennomgang av dokumentet i sikkerhetsmøter. Hensikten med lesson learn dokument er å gi en kort versjon av hendelser, med oppstilling av læringspunkter til organisasjonen. Ti av informantene opplyste at de pleide å lese dokumentet, men de hadde ingen praksis for å diskutere dokumentet i prosjektfora. Bare en informant sa han tok opp lesson learn dokument i prosjektene. En av informantene opplyste at han pleide å diskutere lesson learn med kunde. To av informantene var ikke kjent med at det ble produsert lesson learn dokument i Solid.

Ledelsesinspeksjoner ble trukket frem som et viktig læringstiltak i solid og alle informantene var kjent med at dette ble utført i organisasjonen. En informant hadde i starten av et inspeksjonsbesøk opplevd at det var *en form for kontroll av prosjektet, men etter som praten gikk ble det bare mer og mer interessant.*

Månedens tema blir distribuerte til alle ansatte, lagt ut på Solid sin nettside og hengt opp på veggen i administrasjonen. Månedens tema er ment å være ”*lærings-drypp*” som mellomledere og prosjektledere skal ta opp i sine prosjekter. Månedens team blir også tatt opp i HMS-kvarteret i organisasjonen. Alle informantene var kjent med månedens tema og seks av informantene hadde praksis for å ta det opp i sikkerhetsmøter i prosjekt. Flere hengte også plakaten opp i spisebrakker og i containere.

Rapportering i det elektroniske avvik- og forbedringssystemet hadde gitt mer læring i organisasjonen. Det var tendenser til frykt for å rapportere, men alle så hensikten med rapportering og mente at alle nivåer måtte bidra til en bedre rapporteringskultur i Solid. En informant opplyste at kvartalsrapporten som var utarbeidet for HMS og kvalitet, var et nyttig verktøy som medvirket til at organisasjonen fikk informasjon som kunne hjelpe ledelsen til å ta de riktige beslutningene. Rapporten gav et bilde av ”*hvor skoen trykker.*”

På spørsmål om hvordan en kommuniserer funn fra eksterne og interne revisjoner i Solid fremkom der funn om at alle revisjoner ble distribuert til ”all users” og at de ble gjennomgått i ledelsens gjennomgang, på prosjektledersamlinger og HMS-kvarteret. Åtte informanter innrømmet at de ikke alltid leste gjennom hele dokumentet når det kom. ”*Det blir lest, men lest fort. Det blir ikke dratt videre for læring i prosjektene.*”

Ingen av informantene hadde praksis for å diskutere de funn som var gjort i revisjoner med sine prosjektledere og operatører. HMS- og kvalitetsleder ble fremstilt som pådriveren for revisjonene, ledelsesinspeksjoner, månedens tema, granskningene, og for utarbeidelse av lesson learn dokument.

En av informantene opplever at han blir mer ansvarliggjort med å lese de dokumentene som blir produsert og distribuert i etterkant av hendelser, revisjoner og ledelsesinspeksjoner.

Solid er opptatt av kompetanseutvikling og har utarbeidet et internt modulbasert opplæringsprogram som de på sikt skal implementere til alle sine ansatte. Tre av informantene opplyser at de har fått tildelt ”frosio- utdanning det siste året og det sies at fagbrevandelen har økt de siste årene.

En informant opplyste å være *bekymret for malingsfaget. Solid er ikke villig til å betale fagbrev. Det er kritikkverdig at de ikke vil satse. Det må bli bedre. Det at noen i ledelsen har blitt lovet lederutdanning har jeg ikke tro på.*”

Daglig leder opplyser at satsingen på kompetanse har vært stor og at de det siste året har benyttet over 1 million kroner i kompetanseutvikling internt. Det er delte meninger om denne satsingen er stor nok eller ikke, men motivasjonen til informantene om å ville utvikle seg er høy.

To informanter fremhever at noen kunder stiller høye krav til kompetanse og at det da er viktig å kunne vise til at en internt i Solid har gode kompetanse og utviklingsmuligheter.

Alle informantene ser på kompetanseutvikling som en nødvendighet dersom en skal kunne klare å utvikle en sikkerhetskultur og opprettholde konkurransekravene i markedet.

5.8 Hvordan er balansen mellom produksjon og sikkerhet i Solid?

Seks av informantene trakk frem at det var mer fokus på tid i energibransjen enn hva det var oljebransjen. To av informantene som hadde arbeidet på offshoreprosjekt uttalte følgende ” *jeg er så mye offshore at jeg ikke merker dette presset. Stress og press er forbudt i den bransjen.* ”
”*På Kollsnes (Statoil) var de strenge og jeg ble overrasket over at kunde sa at de skulle ta seg tid. Var vant til at de bare skulle gjøre jobben og reise hjem- slik som vi har det på kraftverk.*”

Offshoreprosjekt skjer under røffe arbeidsforhold og innebærer risikofylte arbeidsoperasjoner med tunge løft og komplisert tilkomst i høyden. Flere arbeidsoperasjoner pågår ofte samtidig og der kreves samhandling og høy etterlevelse av praksis for bruk av arbeidstillatelser.

Det fremkom flere uttalelser om at det i tilbuds- og planleggingsfasen ikke var beregnet inn tid til å tenke sikkerhet. Noen av informantene på prosjektledernivå opplevde at de manglende beregningene, var en fare for sikkerheten og at det påvirket kvaliteten og arbeidsmiljøet. *”Det er høyt press og mye fokus på tid. Det er lett for ledelsen å lage fremdriftsplaner på papiret og sende de til prosjekt. Det som sendes er helt urealistisk. Det er for mye fokus på omsetning og hvordan prosjektene går.”*

For øvrig opplyste informantene at de har merket endringer på kollegaers holdninger og adferd, etter satsingen som var gjort i Solid. De fremstilte seg som mer bevisste og uttrykte at de tok seg mer tid til å tenke sikkerhet, og en av informantene uttalte: *”Før du kom inn var det noe dritt, det verste jeg har vært borti. Beerenberg og DF hadde et helt annet fokus. Solid var helt cowboy. De jeg arbeidet med benyttet sjelden verneutstyr. De unge som kommer nå er mer bevisste og pusher frem de andre. Det er de unge som pusher seg selv og det blir akseptert når de sier ifra”* Flertallet av informantene mente de var mer oppmerksomme og at ting gikk i riktig retning.

Kort oppsummert viste empiri at de ansatte i Solid var positiv til satsingen på HMS og kvalitet og informantene så hensikten med valget som var gjort. Det var forankring i ledelsen, men tilliten til ledelsen var varierende og det fremkom opplysninger om ”syndebukk-mentalitet” og frykt for å si ifra. Informantene mente dette hadde blitt mye bedre de siste årene og rapporteringskulturen var i en god utvikling.

Troverdigheten til HMS- og kvalitetsstyringssystem var høy, men bar preg av manglende etterlevelse. Det var likevel etablert gode HMS- og kvalitetsaktiviteter i prosjektene, men fokus på produksjon kunne føre til at sikkerhets ikke ble prioritert slik det burde. Satsingen ble opplyst å ha ”gått litt for fort”, men flertallet av informantene mente markeds situasjon tilsa at det var nødvendig.

Kompetanse og tid til å arbeide med HMS og kvalitet, ble av flertallet beskrevet som hemmende for sikkerhetsarbeidet i Solid. Det var stor åpenhet og vilje for læring, og det var enighet om at *ting tar tid*.

6. Drøfting

I dette kapitlet vil empiri bli drøftet og koblet opp mot utvalgt teori. Drøftingen vil se på hvordan elementer knyttet til HMS og kvalitet kan virke fremmende og hemmende på sikkerhetskultur i en organisasjon. Begrensinger med drøftningen er at flere interessante funn gir grunnlag for mer dybdestudie, men på grunn av tid og begrensinger til lengde på oppgaven, får en bare belyst noen av elementene for de valgte fokusområdene

6.1 Systematisk satsing på HMS og kvalitet

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften) sier at den som er ansvarlig for virksomheten plikter å sørge for systematisk oppfølging av helse, miljø og sikkerhet. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter. Rutinene skal være dokumentert skriftlig og systemet skal sikre at problemer oppdages og tas hånd om i tide. Internkontroll er kvalitetssikring.

Byggherreforskriften, NORSOK S-006, ISO 9001 og 14001 stiller krav til oppbygging av effektive og robuste styringssystem med krav til dokumentasjon, risikokartlegging, kontinuerlig vedlikehold og forbedring av interne prosesser.

Krav til ledelsens gjennomgang og årlige sertifiseringer forplikter de sertifiserte bedrifter til opprettholdelse av en viss standard på sine styringssystem. Ref. ISO 9001 og 14001

Tilsynsaktiviteter fra myndighetsorganer som arbeidstilsynet, petroleumstilsynet og fylkesmannen medvirker også til at bedrifter utarbeider styringssystem som opprettholder krav i henhold til lover, forskrifter, standarder og reguleringer fra nasjonalt, regionalt og lokalt nivå.

Karlsen (2001) fremhever viktigheten med systematisk HMS og mener at ledelsen må se den økonomiske gevinsten en har av målrettet HMS-arbeid. Kunde krav fører til at leverandører må satse på HMS og kvalitet for å kunne være konkurransedyktige i en anbudsfasen. Dette tema vil bli gjennomgått mer i dybden senere i oppgaven.

Som et ledd i Solid sin satsning på HMS og kvalitet ble det i 2009 ansatte en person i full stilling til å arbeide med HMS og kvalitet. HMS og kvalitetsfokus ble en del av markedsstrategien og HMS- og kvalitetsleder produserte ”skryte” dokumentasjon som beskriver HMS- og kvalitetsstyringssystemene og ble lagt som vedlegg i tilbud. HMS- og

kvalitetsleder deltok aktivt i kunde og markedsfora og utviklet styrende dokumentasjon for solids aktiviteter og prosesser. HMS- og kvalitetsleder skulle fremstå som motivator og hadde ansvar for opplæring og implementering.

Sertifiseringsprosessen ble opplyst å være krevende, da tidvis motstand ble gitt fra ledelse og ansatte, som måtte endre tankegang, adferd og kommunikasjon. Det å snakke om holdninger, verdier og kultur hadde aldri vært på agendaen og kompetanse rundt tema var ikke blitt prioritert.

Schein (1994) hevder at kompetanse til kulturbegrepet kan være til god hjelp når en skal forsøke å forklare hvorfor ulike adferdsmønstre og prosesser oppstår i en organisasjon. Kulturbegrepet kan gi forklaring på hvorfor organisasjoner er så forskjellige og det kan være et positivt virkemiddel som medvirker til utvikling av samhandling og felles forståelse. Gjennom samhandlingen oppfordres ledelsen til å utvikle gode informasjonskanaler og kommunikasjon som forebygger utvikling av subkulturer i en organisasjon (Alvesson, 2002). Ledelsen må arbeide for å skape, kommunisere og etterleve en helhetlig organisasjonskultur.

Ledelsen må ta mer ansvar og få eierforhold til HMS- og kvalitetsarbeidet. Organisasjonskartene til Solid viser at ansvaret til HMS og kvalitet skal ligge i linjen. Arbeidsmiljøloven har klare føringer for ansvarsforhold knyttet til HMS, og § 2-3 (3) sier noe om arbeidstakers (driftsleder, avdelingsleder, prosjektleder, formann, bas) medvirkningsplikt: *Arbeidstakere som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, skal påse at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planlegging og utførelse av de arbeidsoppgaver som hører under eget ansvarsområde.*

Et internt modulbasert opplæringssystem ble utviklet, og gjennomført både på norsk og polsk. Det ble arrangert prosjektledersamlinger hvor ulike tema som kan ha betydning for sikkerhetskultur ble tatt opp. En forsøkte å involvere de ansatte slik at de fikk et eierforhold til satsningen.

Det ble investert i et elektronisk styringssystem for personal- og kompetanse, prosjektledelse, lager- og logistikk, økonomi, HMS- og kvalitetsstyringssystem. Styringssystemene skulle «snakke med hverandre» og gi synergieffekt. Solid er fremdeles i implementeringsfasen med nye styringssystem, og HMS- og kvalitetsleder har forsøkt og motiver de ansatte om å benytte

avvik- og forbedringsloggen (rapporteringssystem) for å synliggjøre hvor ”skoen trykker”. Ledelsen bør oppfordre til skriftlighet og be de ansatte om å sette fingeren på hva som blir gjort bra og hva som kan bli bedre.

Det å skulle implementere så mange styringssystem er krevende og det kreves kompetansetilførsel og tid for å få gjennomført. Ledelsen må gå frem som gode rollefigurer og gi aksept for at «*ting tar tid*». Schein (2004) trekker frem at ledelsen kan påvirke organisasjonen gjennom fem kanaler og i satsingen som Solid står oppe i har en avgjørende betydning for hvordan ledelsen fremstår.

Solid sin internettside har blitt oppdatert og månedens tema og nyhets innslag fra de ansatte, blir jevnlig lagt inn. HMS- og kvalitetsfokuset blir gitt stor plass i profileringen på nettsiden, og kopi av lesson learn dokument blir offentliggjort etter hendelser. Solid har tanker om og ”å gjøre hverandre gode” og ønsker å dele og gi læring til andre aktører i bransjen. Erfaringsoverføring og ønske om å gjøre hverandre gode, utvikler like praksiser, samhandling og en samstemt sikkerhetskultur i bransjen. En kan si at solid arbeider for en informativ sikkerhetskultur (Reason, 2005).

Alle møtefora har HMS og kvalitet som obligatoriske agendapunkt og det er uttalt at de skal gjennomføres med forutsigbarhet. HMS-kvarteret, sikkerhetsmøter, morgenmøter, oppstartsmøter, driftsmøter og evalueringsmøter gir rom for erfaringsutveksling og det blir ”vanlig” å kommunisere om HMS og kvalitet.

Funn i empiri viser at gjennom informantens måte å kommunisere på, kunne en gjøre en måling av modenhetsgrad for sikkerhetskultur. De informantene som hadde arbeidet i oljebransjen var mer reflektert og bevisst på hensikten med HMS og kvalitet. Dette bygger opp om viktigheten av faste fora og agendapunkt for HMS og kvalitet

I Solid blir gransking av hendelser og ledelsesinspeksjoner gjennomført og distribuert som læringsdokumenter til de ansatte i organisasjonen. Under ledelsesinspeksjonene blir følgende prosesser gjennomgått: ledelse, kommunikasjon, kompetanse, rutine for vernerunder, sikkerhetsmøter, sikker jobb analyser, beredskap, skriftlighet og dokumentasjon, orden og ryddighet, rapportering (Vedlegg 11 oppsummering ledelsesinspeksjon).

Alle informantene var kjent med Solid sin satsing på HMS og kvalitet og var enstemmig positive. ”Vi hadde ikke kommet utenom den. Enten velger man å gå inn i denne bransjen for å følge de krav som blir satt og for å bli oppfattet som en seriøs bedrift. En får ikke oppdrag før vi har dette i bunn” Det ble uttalt at HMS går bedre og bedre og at det har blitt jækla bra, men vi må tenke på hvordan vi satser videre.

En informant mente satsingen hadde gått for fort og at de ansatte ikke helt klarte å henge på, ”det har blitt så mye nytt og vi må ta oss tid. Dersom vi lærer oss styringssystemene så vil dette bli kanonbra, men vi må stanse opp.” Informanten opplyste at dersom ikke HMS- & kvalitets leder hadde stilt strenge krav, så hadde Solid ikke kommet så langt som en hadde gjort i dag. Satsingen har vært positivt både innad og utad. Mye knurring i begynnelsen, men nå går det lettere. Etter at du kom inn har ting blitt veldig endret og ting er på stell. Det har blitt så mye bedre.”

Kort oppsummert har satsningen og det systematiske HMS og kvalitetsarbeidet gitt et positivt løft for solid. For å opprettholde motivasjonen og evne til å tilfredsstille de forventningene som ble satt i HMS og kvalitets styringssystem, fremkom det ønske om mer kompetanse, opplæring og tid til å få arbeide med styringssystemene.

Økonomiaspektet ble trukket frem som et hemmende element i sikkerhetsarbeidet og det ble sådd tvil om ledelsen var villig til å betale det som det kostet med satsningen på HMS og kvalitet. Noen viste også frykt, og mente at Solid ikke ville klare å leve opp til det nivået som de solgte seg inn til hos kunder.

Valg av nivå og fremdrift for HMS- og kvalitetsarbeidet bør tilsvare den kompetansen og kapasiteten som forligger i organisasjonen. Dersom de ansatte i organisasjonen ikke evner å følge og forstår hensikten med HMS og kvalitetsarbeidet vil det kunne påvirke etterlevelsen.

Dette kan være avgjørende elementer for opprettholdelse av troverdigheten til satsningen og det anbefales utarbeidelse av egne HMS- og kvalitetsregnskap, som kan knyttes opp til langsiktige handlingsplaner for HMS og kvalitet. Det å tenke langsiktig og utvikle et større eierforhold til arbeidet med HMS og kvalitet vil være positivt og vil fremstå som fremmende elementer for etablering av sikkerhetskultur (Reason, 2005), (Karlsen, 2001).

6.2 Ledelsens betydning for kultur og sikkerhetskulturen i en organisasjon

Schein (1994) hevder at kompetanse til kulturbegrepet kan være til god hjelp når en skal forsøke å forklare hvorfor ulike adferdsmønstre og prosesser oppstår i en organisasjon, samtidig som det kan gi forklaring på hvorfor organisasjoner er så forskjellige.

Kultur kan sees på som styringssystem på samme måte som andre formelle styringssystemer som benyttes i organisasjonen for å nå sine målsetninger. Kultur kan være et virkemiddel for at ledelsen lykkes i sine målsetninger, og det må utvikles samhandling og felles forståelse.

Reason (2005) hevder at for å oppnå en god sikkerhetskultur er det viktig å utvikle en rapporterende, rettfærdig, fleksibel og lærende kultur.

Overflatebransjen som Solid opererer i beskrives som en bransje med høy ”cowboy-faktor”, hvor en er opptatt av å få jobben gjort og hvor det er høyt tidspress. Bransjen er mannsdominert, og bærer preg av at de i tidligere år var en bransje med dårlig HMS-kultur, hvor de ansatte benyttet det å være ”løsemiddel skadet” som en unnskyldning for sin adferd.

Informantene opplyste at kraftverk prosjekter ofte blir gjennomført på steder hvor tilgang på backup og ressurser er minimal. En er langt borte fra sivilisasjonen og det kreves nøysom planlegging og logistikk for gjennomføring av prosjektene. Stikkord som improvisasjon og kreativitet ble nevnt som viktige elementer i gjennomføringsfasen. To av informantene tittelerte seg som de siste ”rallerne” og begrunnet det med at det var fysisk hardt arbeid, med høy risiko og mye reisevirksomhet rundt om i Norges land.

Historikken til Solids kultur blir beskrevet for å bære preg av frykt for rapportering, kjefting fra ledelse og sydebukk mentalitet. Informantene hevdet at organisasjonen hadde uformelle ledere, kommunikasjonslinjer og slektskapsbånd. Dette kan oppleves som hemmende organisatoriske elementer for etablering av sikkerhetskultur.

Solid oppfordres til å gripe tak i de nevnte elementer og velge kultur som eget tema i ledelses- og opplæringsfora. Daglig leder har opplyst at de ønsker å satse spesielt på ledelsen og prosjektlederne, noe som er viktig i organisasjonsarbeid, hvor en oppfordres først å begynne med endringer i ledelsen (Schein, 2004). De er Solid sitt ansikt ut i prosjektene og skal være rollefigurer, som motiverer og veileder. I prosessen hvor Solid arbeider med kultur og

organisasjonsutvikling er det viktig med struktur og plan i læringen som blir gitt. Prosjektlederne må få tid til å arbeide med læringen de mottar på samlingene og ledelsen må gi de tid.

Empiri viser at informantene legger ulike oppfatninger og refleksjoner i begrepet sikkerhetskultur. Kompetansenivå og forståelsen for hensikten med fokus på kultur-begrepet var lav, men ved «*terping, terping, terping*» vil de ansatte på sikt se sammenhengene og gevinsten med god sikkerhetskultur.

Daglig leder derimot ga uttrykk for refleksjon og mer bevissthet rundt kultur-begrepet og mente mye handlet om kulturen generelt i bedriften. *Det er viktig at man får flyt i organisasjonen og at en tenker sikkerhet og kvalitet i alle ledd.* Han trakk frem viktigheten av kompetanse, opplæring og investeringer i riktig utstyr.

Han mente at utviklingen i Solid hadde vært positivt og at sikkerhetskulturen hadde blitt bedre. *”jeg har endret mine tanker, mine holdninger og min måte å arbeide på. Alle ledd har endret sine holdninger og sin måte å tenke og kommunisere på. De var tidligere påvirket av den kulturen som var. Alle er til dels i dag også, men vi ser at vi må endre oss. Tidligere var det mer tilfeldigheter, og folk var faglig dyktige og fikk jobben gjennomført. Ting var ikke så formalisert og en tok ikke hensyn til alle risikomomentene. De lå delvis i bakhodet til de erfarne, men i dag er det mer synlig og formalisert i et system.”*

Uttalelser som dette bærer preg av refleksjon og bygger opp under at det å arbeide med sikkerhetskultur og kultur generelt er et langsiktig satsningsprosjekt som krever tålmodighet, systematikk, disiplin og høy grad av etterlevelse.

Det foreligger en rekke teorier knyttet til ledelsens betydning for påvirkning av organisatoriske endringer og etablering av sikkerhetskultur i en organisasjon (Busch, 2007), (DeJoy, 2005), (Schein, 2004). Ledelsen skal fremstå som de gode forbildene og skal utvikle holdninger og verdier som de gjennom sin kommunikasjon og adferd skal vise at dette er noe de er opptatt av.

Den største muligheten for endringer i en organisasjon foreligger i ledelses-, koalisjons- og adferdssystemet. I Solid er det krav til endring i alle delsystemene, noe som stiller organisasjonen og ledelsen ovenfor store utfordringer. Det å stanse opp, foreta en analyse og sette noen få prioriteringer med konkrete tiltak, vil kunne være hensiktsmessig (Busch, 2007). Informantenes ønske om tydelige prioriteringer knyttet til valg av marked og størrelse på organisasjon i fremtiden kan være nyttig å ta med i vurderingen. Bruk av revisjonsrapporter, ledelsens gjennomgang og månedsrapport for HMS og kvalitet, kan også benyttes som verktøy ved en "timeout" i en organisasjon.

Ledelsen skal vise i handling at sikkerhet kommer først og at det ikke er akseptabelt med snarveier på bekostning av sikkerhet. Ledelsen skal etablere verdier og policyer knyttet til sikkerhet og de skal iverksette de tiltak som skal til for å implementere det internt i organisasjonen (Donald, 2006), (Schein, 2004).

Daglig leder i Solid fremstår som tydelig i sin kommunikasjon om Solids satsing på sikkerhet, og øvrige ledelsen og de ansatte er enstemmig i viktigheten av dette. Ledelsen viser engasjement og det blir i utgangspunktet gitt et bilde om at forankringen i toppen var etablert gjennom kommunikasjon. Det var utarbeidet dokumentasjon for mål, policy og handlingsplan for HMS og kvalitet. Busch (2007) hevder at det er ledelsessystemet som har den største påvirkningskraften. Ledelsens eierforhold og kjennskap til innhold i de ovenfornevnte dokumenter er for øvrig manglende og bærer preg av manglende implementering og etterlevelse i praksis.

Manglende kompetanse, tid og opplæring trekkes frem som de hemmende elementer fra flertallet av lederne. Det ble gitt signaler om at dette var noe Solid måtte ta på alvor og noe de håpet ville bli prioritert i fremtiden. De ansatte forutsatte at øverste leder måtte bli et godt forbilde i praksis. *"Daglig leder har bra fokus i lederfora og samlinger, men i praksis så blir HMS ikke satt i høysete."* Uttalelser som dette gir antydninger om manglende tillit til ledelsen, og kan være hemmende i arbeidet med etablering av sikkerhetskultur (Reason, 2005) To av informantene på ledernivå bar preg av frykt for ledernivået over seg, og det fremkom uttalelser om forskjellsbehandling og sprik i ledelsen. Dette kan være hemmende elementer, da rettferdighet, troverdighet og samhandling trekkes frem som fremmende elementer for etablering av sikkerhetskultur i en organisasjon (Reason, 2005).

Mellomlederne fremstod som bevisst på sitt ansvar knyttet til sikkerhet og ønsket å fremstå som forbilder og veiledere for prosjektlederne. Flertallet av prosjektlederne mente deres roller hadde positiv betydning for etablering av sikkerhetskultur i Solid. Prosjektlederne gav uttrykk for manglende erfaring og kompetanse. Deres grad av modenhet så ut til å påvirke deres kommunikasjon, adferd og bevissthet for lederrollen i negativ retning.

6.3 Etablering av prosesser for kommunikasjon, informasjon, læring og erfaringsoverføring

Ved implementering av sikkerhetskultur har kommunikasjon betydning, og det er viktig å ha fokus på hvordan ledelsen informerer og motiverer til sikkerhet i organisasjonen. Hvordan blir de etablerte mål, policyer og handlingsplaner formidlet ut til de ansatte og hvordan evner de ansatte å forstå og omsette de gitte mål og strategier i praksis. Organisasjoner som sies å ha en god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, fremstilles som å inneha prosesser hvor det *”foregår gjensidige tilbakemeldinger og tolkninger i sosialt samspill”* (Kaufmann og Kaufmann, 2003). En kommunikasjonsprosess som bedrer samhandling og samarbeid i virksomheten.

På spørsmål og informantene var kjent med solid karusellen, en form for ”verdi/holdningshus”, svarte fire av tolv informanter at de kjente til det. Solid karusellen er ment å skulle si noe om hvordan Solid ønsker å fremstå ovenfor sine kunder, leverandører og ansatte. Ingen av informantene kunne gjengi oppsett eller alene begrunne hensikten med modellen. Dette speiler et bilde av manglende kommunikasjon og implementering, men kan også være et signal om at mottakere ikke har forstått, og at de av den grunn ikke har klart å omsette hensikter med modellen til sine underordnede.

Informantenes signal om manglende kompetanse til å kunne kommunisere rundt fagområdet HMS og kvalitet, kan sees på som hemmende elementer for etablering av sikkerhetskultur. Noen av informantene gav signal om at det til tider kom for mye informasjon knyttet til sikkerhet. På operatørnivå ble det etterlyst informasjon om sikkerhet. Det høye arbeidspresset og krav til forventninger, som er beskrevet i empiri kan trolig forklare hvorfor ledernivået tidvis opplevde for høy tilgang på informasjon.

Ledernivået viste manglende forståelse for hvorfor de på grunn av sin rolle, skulle få tildelt den nødvendige informasjonen om sikkerhet. De gav signal om at de ikke var sitt ansvar bevisst, når det gjaldt videreformidling av informasjon. De så det ikke som sitt ansvar å implementere den læring og erfaringsoverføringen som ble gitt om sikkerhet. Arbeidsmiljøloven har klare føringer for ansvar til sikkerhetsarbeid og det viktig at det gis kompetanse rundt tema. I Solid var sitt modulbaserte opplæringssystem arbeidsmiljøloven en del av pensum, og det ble opplyst at der var gjennomført tre gjennomføringer.

I Sikkerhetsarbeidet er det viktig å ha god flyt av informasjon som skal bidra til erfaringsoverføring og læring. Det må være forutsigbarhet i informasjonen som kommer, slik at de ansatte ikke opplever det som krevende forventninger. I sikkerhetsarbeid stilles det krav til adferdsendringer og dersom det blir for mange endringer i løpet av kort tid, vil de ansatte kunne bli demotivert og miste troverdigheten til sikkerhetsarbeidet (Busch, 2007), (Reason, 2005).

En av informantene fremhevet viktigheten av en ”*åpen dialog, god kommunikasjon, hvor en ikke kjeftet, men var løsningsorientert*” Det fremkom signal om at kommunikasjonen i Solid ikke hadde vært så bra tidligere, men at det etter satsingen og høye krav fra kunder, hadde medført store endringer internt.

En prosjektleder beskrev sin overordnet som følgende ”*han har blitt mer profesjonell, og hans kommunikasjon og fremtreden som leder har endret seg mye på grunn av kundekravene.*”

Ledelsens åpenhet, involvering og invitasjon til deltakelse i organisatoriske prosesser, ble trukket frem som en forbedring etter satsingen. DeJoy(2005) fremhever at samhandling mellom ledelse og ansatte vil gi bedre og mer varige endringer i sikkerhetskulturen.

For øvrig trekker noen av informantene frem beskrivelser om uformelle kommunikasjonslinjer og ansvarlinjer internt. Dette kan oppleves som hemmende for etablering av sikkerhetskultur i Solid, og det sies at dette har skapt uformelle relasjoner, subkulturer og nettverk, som tidvis fører til at beslutninger blir foretatt utenfor den formelle linjen. Årsaksforholdene som trekkes frem er slektskapsbånd, uformelle, ”sterke” ledere og manglende etterlevelse av interne rutiner og prosedyrer.

En lærende kultur med gode rutiner for erfaringsoverføring, beskrives av Reason (2005) som fremmede element for etablering av sikkerhetskultur. Solid har i sin satsning på HMS og kvalitet, valgt å satse på kompetanseutvikling og har utviklet et internt modulbasert opplæringssystem. Prosjektlederne er i første omgang valgt som satsningsgruppen for utviklingen, og organisasjonen har som mål å gjennomføre to prosjektledersamlinger årlig. Hensikten er å forme prosjektlederne med felles forståelse og praksis, som tilfredsstillende interne- eksterne krav og forventninger. Det å starte på toppen er viktig for å kunne utvikle endringer i en organisasjon. Prosjektlederne er ledelsens ansikt utad i prosjektene og fremstår som rollefigurer.

Det er viktig å etablere gode og trygge læringsfora, hvor det oppstår et samspill mellom de ulike nivå i organisasjonen. Senge (1990) trekker frem viktigheten av personlig mestring og læring i team. Forutsetning for å lykkes ved utvikling av læring i en organisasjon, må de ansatte i organisasjonen være motivert og villig til å lære. De ansatte må være bevisste og reflekterte på å lære av hverandre. En må utvikle en felles forståelse for betingelsene og konsekvens for læring i en organisasjon.

Det fremkommer en grad av utålmodighet rundt effekten av satsingen på kompetanseheving i Solid. Noen informanter mente ledelsen ikke tok til seg den læring de burde, etter antall gjennomførte prosjektleder samlinger. Det var manglende forståelse for at det å endre adferden til prosjektlederne tar tid. Reason (2005) beskriver viktigheten med systematiske, forutsigbare rutiner og fora for erfaringsoverføring. Dette utvikler læringsfora som er fremmede i arbeidet med prioritering av en god sikkerhetskultur. Solids høye fokus på produksjon og resultat kan være hemmende for læring. Ledelsen tar seg ikke tid til refleksjon og etablering av fora hvor læringen blir diskutert og systematisert. ”*Det blir lest, men lest fort. Det blir ikke dratt videre for læring i prosjektene.*”

HMS og kvalitetsleder ble fremstilt som pådriveren for revisjonene, ledelsesinspeksjonene, månedens tema, granskingene og utarbeidelse av lesson learned dokument. Det fremkom opplysninger om at mellomlederne og prosjektlederne ikke videreførte og diskuterte den informasjonen og kunnskapen de blir tildelt. De gir uttrykk for at de er usikre på å kommunisere rundt temaene HMS og kvalitet. Begrepene «tid», «kultur» og kompetanse blir

trukket frem som hemmende elementer rundt dette og kan trolig ha noe å si om modenhetsgrad av sikkerhetskultur i Solid.

Forøvrig blir HMS- og kvalitetsledelsesinspeksjoner trukket frem som gode læringsfora hvor prosjektlederne føler de får veiledning, innputt på lederstil og prosjektledelse. Prosjektlederne opplevde at de ble sett og at ledelsen bryr seg. Det å finne balansen mellom veiledende, motiverende og ikke for kontrollerende, trekkes frem som et moment for bedre læringseffekt.

Det blir gjennomført oppstartsmøter og evalueringer av prosjekter, men de skjer ikke systematisk og blir tidvis ikke prioritert. Dette er hemmende i arbeidet med sikkerhetskultur for erfaringsoverføring bortfaller. Organisasjonen klarer ikke å fange opp den læringen de burde hatt etter endte prosjekter. Dette kunne vært forbyggende og risikoreducerende læring for de kommende prosjekter.

Forøvrig trekkes gjennomførte granskinger frem som en god rutine som etablerer fora for læring til hele organisasjonen. En av informantene som var prosjektleder opplyste at en gransking hadde ført til adferdsendringer hos han. Han var blitt mer bevisst på viktigheten av kontinuerlig fokus på sikkerheten i prosjektgjennomføringen.

Solids satsing gir signal om vilje til å fremme kompetanse og læring internt i organisasjonen. Dette er positivt og det får de ansatte til å føle seg betydningsfulle, og gir rom for erfaringsoverføring på tvers i organisasjonen. Forskingen sår likevel tvil om hvor lenge denne viljen vil eksistere og det ble antydnet av en informant at kompetanse er det første som vanligvis blir nedprioritert i Solid *«kompetanse er en utgiftspost med manglende inntjening»*.

Det var høy grad av ønske om kompetanseutvikling og læring i organisasjonen. Årsaken til det var de høye kundekravene. På den andre siden blir det stilt så høye krav til produksjon og fremdrift, at der ikke blir gitt rom for etablering av læringsfora og erfaringsoverføring internt i organisasjonen. Historikken i Solid bærer preg av prioritering av fagkompetanse for overflatefaget, fremfor kompetanse knyttet til ledelse, organisasjon og personal. Dette kan påvirke forståelsen og tilliten til satsingen på HMS- og kvalitetsstyringsprogrammet til Solid.

6.4 Verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter i praksis

I anbudsfasen og kontrakter oppfordres leverandører til etablering av styringssystem som skal utvikle en samlet sikkerhetskultur, med felles sett av holdninger, verdier og praksiser. En samhandling som skaper gode resultater, forebygger skader og utvikler læring.

Styringssystemene skal utvikle en effektiv og sikker drift som gir en vinn vinn situasjon for kunde og leverandør. Styringssystemene er ment å være kvalitetssikrere som bidrar til at en klarer å overholde eksterne og interne krav.

Solid gjennomfører prosjekter i flere bransjer og må forholde seg til ulike kundekrav. Kravene varierer, men Solid opplyser at kundekravene i oljebransjen har påvirket kundekrav i andre bransjer. Statoil omtales som det selskapet som setter standarden for HMS- og kvalitetsarbeidet i bransjen. Kundekrav relatert til HMS og kvalitet berører krav til ledelse, personell, sikkerhetskultur, kompetanse, utstyr, service, ISO og skadestatistikker og spesifikke HMS- og kvalitetsaktiviteter i prosjekt.

Informantene opplever kundekravene som fremmede for etablering av sikkerhetskultur, og det har hjulpet Solid til etablering av HMS- og kvalitetsstyringssystem og sikkerhetspraksiser *”Kundekravene settes for at vi skal nå våre mål i henhold til produkter og de spec som stilles. Kvalitetskundekravene er rettet mot utstyr, kompetanse, dokumentasjon og kvalitet i alle ledd, og HMS kundekrav blir satt for å opprettholde en god sikkerhet og at alle arbeider sikkert. De settes for å redusere risiko.”*

Noen kunder blir beskrevet som hemmende da de selv som aktør ikke klarer å holde det sikkerhetsnivået de forlanger av sine leverandører. Dette kan medføre at leverandørene mister troverdigheten til kundens HMS -og kvalitetsstyringssystem.

Et annet hemmende element som nevnes er kundens vilje til å belønne de leverandører som satser på HMS og kvalitet. Det bør gjennomføres sanksjoner mot de leverandører som ikke etterlever den standarden som kunde beskriver de forventer i en anbudsfase. Dersom ikke det blir gjort vil det kunne påvirke en leverandørs opplevelse av rettferdighet og kan være begrensende for vilje og ønske om etterlevelse av kundekravene. Reason (2005) trekker frem en rettferdig kultur som fremmede for etablering av sikkerhetskultur.

En av informantene trakk frem at han hadde blitt mer reflektert og bevisst på kundekravene etter at han hadde deltatt på revisjon av et prosjekt hvor han hadde vært prosjektleder. ”Vet at det finnes krav og var ikke så bevist før revisjon. Her på anlegget står det kundekrav i prosedyrene. Det jeg benytter prosedyrene mest til er rettet mot kvalitet. Statoil har sin egen TR spec.”

De følgende to punkter er ofte formaliserte kundekrav i kontrakter, og sees på som nyttige verktøy i en verktøykasse for etablering av god sikkerhetskultur.

6.4.1 Rapportering

Reason (2005) trekker frem rapporterende kultur som et fremmede element for etablering av sikkerhetskultur og mener ledelsens oppmuntring til rapportering, gir et signal om prioritering av sikkerhet. En generativ sikkerhetskultur, hvor organisasjoner aktivt søker informasjon og forbedring (Reason, 2005).

Solid har investert i et elektronisk rapporteringssystem som har til hensikt å dra ut læring fra avvik, hendelser (RUH) og forbedringsobservasjoner som blir lagt inn. Det er egen kategorisering for positive observasjoner og begrunnelsen for det er at de trenger positivitet, siden de er inne i en prosess med implementering av mange styringssystem. Da ansatte trenger positivitet som motiverer til etterlevelse av styringssystemene.

Rapporteringen har ført til mer forståelse for å gjøre feil og ”syndebukk”-mentaliteten er i ferd med å forsvinne, men to av informantene mente at Solid ennå bar preg av frykt for rapportering til øverste leder. Dette kan sees på som et hemmende element for sikkerhetskultur og underrapportering. Underrapportering i en organisasjon, kan føre til at viktige hendelser og observasjoner av sikkerhetsmessig betydning ikke blir rapportert, og alvorlige hendelser kan inntreffe.

En av informantene mente at mellomledernivået ikke motiverte til rapportering, men at han hadde fått rapportering *inn under huden* når han arbeidet i oljebransjen, hvor *kundekravene var veldig strenge*

Daglig leder opplyste at Solid hadde blitt bedre og bedre til å rapportere, og mente det hadde vært en god utvikling. Han erkjente at han i sin rolle måtte: *”si mer i de ulike fora. Jeg må være mer på, på alle mulige områder og ta opp igjen ting gjentatte ganger for å formidle hvilke fokus vi skal ha i Solid.”* Schein (2004) fremhever viktigheten av leders påvirkning av kultur og i arbeidet med en god rapporterende sikkerhetskultur må ledelsen stå frem og uttale at de ønsker at de ansatte skal rapportere.

Flertallet av informantene mente kulturen for å si ifra hadde blitt vesentlig bedre de siste tre årene, men at det ennå var et stort potensial for forbedring. Det var ønske om mer opplæring og kompetanse, og som en av informantene uttalte: *”så har jeg ikke benyttet rapportering tidligere. Ikke forstått prosessen eller hensikten. Ser at litt opplæring og vårt nye system vil gi mer verdi.”*

Tidsbegrepet ble av informantene trukket frem som hemmende for rapportering, og håpet at dette var noe som på sikt ville bedres. Mellomlederne var bevisst sitt ansvar om veiledning og oppmuntring til bruk av systemet, og ba om at dette blir satt på agendaen på fremtidige prosjektledersamlinger.

Tre av informantene trakk frem kvartalsrapporten for HMS og kvalitet som et nyttig verktøy som burde brukes i kundefora og ukentlige sikkerhetsmøter. Rapporten inneholdt analyser av de totale rapporteringene i avvik og forbedringsloggen og var et nyttig hjelpemiddel til bedre kommunikasjon, læring og bidrag til bedre forståelse for hensikten med rapportering. Reason (2005) oppfordrer til gode interne læringsprosesser og hevder at en lærende kultur gir grobunn for en bedre sikkerhetskultur.

6.4.2 Sikker jobb analyser

Sikker Jobb analyse (SJA) (Vedlegg 7) er ment å være et verktøy for å avdekke risiko og forebygge uønskede hendelser i valgte arbeidsoperasjoner som skal utføres. Sikker jobb analysen skal gjennomføres i like i forkant av arbeidsoperasjoner, og er ment å være en videreføring av groanalysen som ble utført i planleggingsfasen. Groanalysen skal i fremdriftsplanen indikere de arbeidsoperasjoner hvor det forventes at det skal utføres en sikker jobb analyse. Sikker jobb analyser kan også oppstå underveis i prosjektgjennomføringen hvor det blir avdekket risiko som krever en grundigere

gjennomgang. Prosjektledere, formenn og bas er ansvarlig for gjennomføring av SJA, og skal involvere operatører og øvrige aktører som blir en del av arbeidsoperasjonen. Prosjektledere og formenn skal ha oversikt over risikobildet i prosjektet og har ansvar for implementeringen av de tiltak som blir besluttet i SJA. Solid har utarbeidet skriftlige prosedyrer for utførelse av SJA og har internt kursmateriale for området. HMS og kvalitetsleder har gjennomgått kurs med noen av mellomlederne, prosjektledere og operatører. Alle informantene mente SJA var et nyttig verktøy for utvikling av en felles oppfatning knyttet til risikoen i prosjektet.

Informantene på ledernivå etterlyste mer kompetanse og opplæring, og håpet det elektroniske risikohåndteringsverktøyet til Solid ville bli et nyttig verktøy i dette arbeidet. Mangel på tid, forståelsen for skriftlighet og manglende kommunikasjon rundt risiko, trekkes frem som gjennomgående hemmende element for bruk av SJA. SJA er ment å være et viktig verktøy i arbeidet for en bedre sikkerhetskultur.

Det var mangel på refleksjon og kompetanse rundt viktigheten om at prosjektledernes rolle skal fremstå som rollefigurer og veiledere for risiko og proaktiv tankegang. To av informantene på prosjektledernivået fremsto som mer «moden» og opplyste at de gjennomførte systematisk SJA i sine prosjekt. De opplyste at de alltid fikk operatørene til å underskrive dokumentet i etterkant av gjennomgangen. Ved underskrift virket det mer forpliktene og det utviklet en felles forståelse for de ulike risikoaspekt i prosjektet. I noen tilfeller ble SJA dokumentet oversatt til polsk som et risikoreducerende tiltak, siden ofte 90 % av operatørene var polakker.

Ved bruk av SJA viser ledelsen sporbarhet og får synliggjort at de har ivaretatt sitt ansvar i henhold til internkontrollforskriften og interne prosedyrer. Sporbarhet er viktig ved revisjoner og eventuelle granskinger. Om en som prosjektleder skulle stå igjen som ansvarlig ved en dødsulykke, så har en gjennom god sporbarhet og skriftlighet, vist at en har gjort det de skulle for å forebygge hendelsen.

Tre av informantene mente det var potensial til forbedring å bli flinkere til å utføre risikoanalyser i tilbuds- og planleggingsfasen av prosjekter og at det måtte inn mer kompetanse og opplæring på det området. De mente at en satsing på bedre risikoforståelse ville gi bedre effektivitet, kvalitet og mindre sannsynlighet for hendelser i prosjektene. De

mente økonomien i prosjektene ville bli bedre med bedre rutiner for risikoanalyser i planleggings- og gjennomføringsfasen av prosjektene.

På operatørnivå ble det beskrevet en manglende praksis for inkludering i utarbeidelse og gjennomgang av SJA. ”Jeg har aldri vært samlet med leder for å ta noe slikt. Er det ikke SJA de kaller det?” Dette er hemmende, da de på operatørnivået bør ha en samstemt forståelse for de ulike risikoaspekt som på ledernivå.

Rapportering og bruk av SJA er nyttige verktøy i arbeidet med sikkerhetskultur. Det gir rom for etablering av fora hvor en kan diskutere og stille spørsmål om det en har gjort, det en gjør og det en har tenkt å gjøre. Det utvikler en samstemt risikoforståelse. Det gir rom for å stille spørsmål om hvorfor man skal gjøre det en har tenkt å gjøre. Verktøyene utvikler refleksjoner og læring som i henhold til Levin og Klev (2004) kalles dobbelkretslæring. En læringsform som er mer krevende enn enkelkretslæring og som innebærer at organisasjonen må endre sin kultur eller virkelighetsforståelse. (Busch, 2007)

6.5 Balansen mellom produksjon og sikkerhet

Reason (1997) hevder det er viktig å finne en optimal balanse mellom fokus på sikkerhetstenkning og forsvarsverk på den ene siden og økonomi og produksjon på den andre siden. Konsekvensene ved for høy fokus på produksjon kan medføre redusert forsvarsverk og større potensial for alvorlige hendelser i bedriften, og ved for høy fokus på sikkerhet kan det i ytterste konsekvens medføre at bedriften går konkurs.

Ledelsens høye fokus på produksjon fremkom som et gjennomgående hemmende element for etablering av sikkerhetskultur i Solid. Dette var synlig på alle ledernivå og operatørnivå, og kun en leder uttrykte verbalt at en skal ta seg tid til å arbeide sikkert. Denne Informanten hadde tidligere arbeidet i oljebransjen og opplyste at dette var noe han var blitt ”innprentet med.”

Arbeidspress og krav til leveranse i ledergruppen ble beskrevet som høy. Lojalitet til øverste leder og Solid som organisasjon, ble trukket frem som en av årsakene til at de ansatte følte

høyt arbeidspress. To av informantene opplyste at de ikke våget å si ifra til ledelsen og mente arbeidssituasjonen kom til å bli værende som den hadde vært i mange år.

De ovenfornevnte elementene vil kunne virke både fremmende og hemmende for etablering av en sikkerhetskultur i Solid. Det fremkom uttalelser fra informanter med signal til ledelsen om å foreta forutsigbare prioriteringer: *”effektivitet og fleksibilitet går ofte foran alt annet her i Solid, også sikkerhet. Vi sier for mye ja, før vi har tenkt oss om. Noen ganger burde vi sagt mer nei, og tatt oss tid.”*

Flere av informantene på ledernivå var bekymret for kostnadene som satsingen på HMS og kvalitet påførte Solid, men de så samtidig på det som en langsiktig investering.

En av informantene på ledernivå, beskrev Solid som en *”synkende skute”* som ikke klarte å arbeide systematisk og tenke langsiktig samtidig. Organisasjonen bar preg av *”ad hoc”* og kortsiktige løsninger. Dette er elementer som kan sees på som hemmende og Karlsen (2001) oppfordrer til systematisk langsiktighet i HMS-arbeidet og hevder det gir effektivitet og økonomisk gevinst.

Ledelsen uttrykte vilje for satsingen og erkjente at det ikke bare var tidsaspekt, manglende økonomi, tillit, kompetanse og opplæring som var de eneste hemmende elementene. Ledelsen erkjente at deres lederstil, adferd og organisatoriske endringer ville kunne føre til smertelige endringer for hver enkelt leder i arbeidet med utvikling av en god sikkerhetskultur.

6.6 Oppsummering drøfting

Drøftingen viser hvordan elementer knyttet til HMS og kvalitet kan virke fremmende og hemmende på sikkerhetskultur i en organisasjon. Et systematisk HMS- og kvalitetsarbeid krever tydelig ledelse som fremstår som gode *”ambassadører”* for HMS- og kvalitetsarbeidet. Organisasjonen må arbeide for en felles forståelse og etterlevelse av virksomhetens målsetninger. Ledelsen oppfordres til å satse på kompetanseutvikling og ivaretagelse av de ansatte i virksomheten. De ansatte må føle seg betydningsfulle og få eierforhold til fellesskapet og utviklingen i organisasjonen. Tydelige rolle, ansvar- og kommunikasjonslinjer trekkes frem som viktige elementer med sikkerhetskultur. Organisasjoner oppfordres til innføring av barrieretankegang og samstemt risikoforståelse. En oppfordres til utvikling av gode rutiner for risikoanalyser i tilbuds- planleggings- og gjennomføringsfasen av prosjekter. Det er viktig å sikre sporbarhet

av organisasjonens planverk, handlingsplaner og risikoanalyser, gjennom skriftlighet i fremdriftsplaner, møtereferat og sikker jobb analyser.

Dersom organisasjoner ved revisjoner, tilsyn eller hendelser, fremlegger dokumentasjon på at de etterlever interne og eksterne krav, fremstilles de som proaktive organisasjoner med positiv sikkerhetskultur. Utarbeidelse av lesson learn, granskinger og månedens tema blir nevnt som eksempler på HMS- og kvalitetsverktøy. Det må utvikles en forutsigbar verktøykasse for HMS- og kvalitetsaktiviteter som gir læringsdrypp, utvikler felles forståelse og praksiser som bidrar til en god sikkerhetskultur. En sikkerhetskultur som i henhold til Reason(2005) fremstår med forankring hos ledelsen, tydelige kommunikasjons- og informasjonslinjer, rettferdighet, fleksibilitet og vilje for rapportering, læring og erfaringsoverføring.

Fravær av de ovenfornevnte elementer gir en destruktiv sikkerhetskultur som former utstabile organisasjoner med manglende struktur, effektivitet, HMS, kvalitet og robusthet til å kunne håndtere det uventede.

7. Konklusjon og veien videre

Det å arbeide med HMS og kvalitet krever langsiktighet og kan tidvis oppleves som en pedagogisk krevende utfordring. HMS og kvalitet fremstilles som nødvendige fagområder i arbeidet med etablering og utvikling av sikkerhetskultur. Når en arbeider med sikkerhetskultur berører en tunge prosesser knyttet til ledelse, kommunikasjon, informasjon, rapportering, rettferdighet, læring og erfaringsoverføringer. Prosessene berører holdninger, verdier og adferd, og gir endringsprosesser på alle nivå i en organisasjon (Reason 2005), (Schein 2004), (DeJoy 2005), (McGeorg 2006).

Fasit på hva som er den optimale verktøykassen for HMS- og kvalitets aktiviteter, er der ulike meninger om, men det å få organisasjonen og de ansatte til å forstå hensikten med satsningen er vesentlig. Gjør en det for å utvikle en sikkerhetskultur eller gjør en det for å støtte kundekrav. En anbefaler å få organisasjonen og de ansatte til å tenke over hvorfor akkurat vi som organisasjon skal satse? Hva vil det kreve av organisasjonen, ledelsen og meg som enkelt individ? Ledelsen må utvikle kommunikasjon og fellesskap hvor de ansatte føler eierskap (Schein, 2004), (Reason, 2005).

Systematisk HMS- og kvalitetsarbeid forutsetter forankring og vilje til etterlevelse. Organisasjoner må utarbeide strategier, HMS- og kvalitetspolitikk, handlingsplaner og risikoanalyser som viser sporbarhet og skriftlighet i kompetanseplaner, fremdriftsplaner, møtoreferater, kommunikasjon og praktisk utførelse. Ledelsen må tenke langsiktig og utarbeide realistiske handlingsplaner og budsjett som gir handlingsrom og motivasjon (Reason, 2005), (Karlsen, 2001), (Internkontrollforskriften),(ISO-standarden).

De ansatte må se «små drypp» av handling slik at de opplever at ledelsen virkelig mener det de har sagt «ja» til med sin satsing på HMS og kvalitet. Ledelsen må fremstå som rollefigurer og være tilstede i etablerte HMS- og kvalitetsfora og motivere til rapportering, læring, erfaringsoverføring og etterlevelse av HMS- og kvalitetsstyringssystemene.

Solid er i startfasen med sin satsing på HMS og kvalitet, og har lagt et godt utgangspunkt for å lykkes i arbeide med å utvikle et proaktiv og robust sikkerhetskultur. Ledelsen må fremstå som rollefigurene i det videre arbeid og det kreves etterlevelse på alle nivå. Solid oppfordres

til å utarbeide langsiktige handlingsplaner, avsette økonomiske midler og gi de ansatte tid til kompetanseutvikling og bruk av interne styringssystem.

Ledelsens fokus på produksjon fremkom som et gjennomgående hemmende element for etablering av sikkerhetskultur i Solid. Det å finne balansen med å få jobbene gjort på den ene siden og ivareta sikkerheten på den andre siden kan oppleves som et dilemma. Det er viktig å finne balansen mellom sikkerhet og produksjon, for om ikke kan det påvirke troverdigheten til sikkerhetsarbeidet og i verste fall kan det føre til at bedriften går konkurs (Reason, 2005).

Solid oppfordres til å implementere barriere-tankegang i sitt sikkerhetsarbeid, slik at hver ansatt ser at de som enkelt individ er en viktig barriere i det totale styringssystemet. En barriere skal være en «hindring» som skal implementeres som en del av en prosess, i den hensikt å forebygge og få kontroll over en fare. Hvert enkelt individ skal bidra til at det blir flyt i prosessene, og organisasjonen vil fremstå som robust, effektiv og forutsigbar (Reason, 2005).

Referanser

Alvesson, M. (2002) Organisasjonskultur og ledelse. Oversatt av K.O. Jensen basert på Understanding Organizational Culture, SAGE Publications, London 2002, Abstrakt forlag as, Oslo, ISBN 82-7935-020-9

Andersen, S. S. (2005) Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design. Bergen. Fagbokforlaget

Argyris, Chris, Donald A. Schön (1978) Organizational learning; a theory of action perspective, Reading, Mass.: Addison-Wesley, ISBN 0-201-00174

Bang, Henning (2009) Organisasjonskultur. Tango, Oslo

Boolsen, M. W (2006) Kvalitative analyser, At finde årsager og sammenhænge. København. Hans Reitzels Forlag

Busch, Tor (2007) Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Universitetsforlaget, Oslo

De Joy, D.M, (2005) Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. Safety Science 43, 105-129

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (1999) Det gode arbeidsmiljø- krav og utfordringer. Fagbokforlaget, Bergen

Glendon, A.I., Stanton, N.A. (2000) Perspectives on Safety Culture. Safety Science, Vol 34., No 1-3, 2000

Standard Norge 5 (2012-02-01) System for kvalitetsstyring NS-EN ISO 9000-familien - standardsamling P708,

Jacobsen, D.I. (2005) Hvordan å gjennomføre undersøkelser? Kristiansand. Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2009) Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget, Bergen

Kaufman G., og Kaufmann A. (2003) Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen. Fagbokforlaget

Karlsen, J. E. (2001) Metode for HMS-regulering. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag

Kvale, Steinar (2001) Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal Norske Forlag AS, Oslo

Senge, P (1990) The Fifth Discipline, The Art and Practice of The learning Organization,

Levin, M. og Klev, R.(2004) Forandring som praksis – Læring og utvikling i

Organisasjoner. Bergen. Fagbokforlaget

Malterud (2003) Kvalitative metoder i medisinsk forskning. Oslo. Universitetsforlaget

Peters & Waltherman (1982) In Search of excellence

Reason, J (2005) managing the Risks of Organizational Accidents, Ash gate publishing Limited, Hampshire, England

Schein, E.H. (2004) Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons

Torgersen, Glenn-Egil, Steiro, Trygve (2009) Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner; en menneskeliggjøring av styringssystemer, Stjørdal: Læringsforlag, ISBN 978-82-996393-9-2,h

Van Maanen, J. & Barley, S. R.: Cultural organization, Fragments a theory. Fra Frost et al. (Eds): Organizational culture, Beverly Hills: Sage Publications (1985), s.3-51.

Tidsskrifter:

Donald, Ian J., The role of distrust in offshore safety performance” Risk analysis, Vol.26, No5, (2006)

McGeorg, Peter: Evaluation of psychosocial and organizational factors in offshore safety: a company study”. Journal of risk research 7

Litteratur internet:

www.solid-vedlikehold.no

<http://www.lmm.no/orgkult.htm>

<http://www.arbeidsreiser.no/pluss/hms.htm>: Internkontrollforskriften – helse, miljø og sikkerhet (HMS)

<http://www.lovdatab.no/for/sf/ad/ad-20090803-1028.html>

http://www.standard.no/pagefiles/1055/s-001_e4.pdf

<http://www.standard.no/pagefiles/1027/s-006.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjueguide

Introduksjon

Forklare formålet og hensikten med intervjuet

Informere og garantere for konfidensialitet

Samtykke

Begrepsavklaring (HMS, kvalitet, kultur, sikkerhetskultur)

Personalia

Stilling:			Utdanning:		
Alder	20-30år	30-40år	40-50år	50-60år	60år og mer
Antall år ansatt:			Arbeidssted:		
Kjønn	Kvinne:		Mann:		

Kan du fortelle litt om hva du gjør og hvorfor du har valgt akkurat dette yrket?

Hvorfor du har valgt solid vedlikehold AS som arbeidsgiver?

HMS og kvalitet:

1. Solid vedlikehold AS har satset på HMS og kvalitet, hva ligger du i begrepene

HMS og kvalitet?

2. Er du kjent med hvilke kundekrav relatert til HMS og kvalitet solid vedlikehold står ovenfor i olje- og energibransjen? Hva tenker du om det? Og hvordan påvirker det din hverdag?

3. Hva synes du om satsingen? Er det realistisk? Hvorfor/Hvorfor ikke?

Har satsningen påvirket sikkerheten i solid vedlikehold, positivt negativt?

4. I forbindelse med denne satsingen er det laget en solid karusell som omhandler HMS og kvalitet, husker du hva som er målet med denne?

5. Gjennomføres der risikoanalyser i planleggings- og gjennomføringsfasen av prosjekt i solid? Hvis nei, hvorfor ikke?

6. Gjennomføres der ledelsesinspeksjoner i solid? Og hva tenker du om det?

Kultur:

1. Overflatebransjen blir omtalt som en bransje med cowboyer hvor der er mange som tar sjanser og hvor der kreves improvisasjon.
Tar du ofte sjanser, snarveier? I tilfelle hvorfor/hvorfor ikke? Får du andre til å ta snarveier?
2. Er du mest opptatt av å få jobben gjort, eller tar du deg tid til å tenke sikkerhet?
3. Oppfatter du din egen arbeidsplass som risikofylt/farlig? I hvilken grad?
4. Gjennomføres der sikker jobb analyser i prosjektene? Om ja, hvordan blir disse kommunisert ut til de ansatte?
5. Hvilke møteforma gjennomføres i planleggings- og gjennomføringsfasen i prosjekter? Og hva tenker du er hensikten med det?
6. Bruker du Rapport om uønskede hendelser ”blokka”? Hva synes du om den?
7. Hvordan opplever du aksepten er for at en skal rapportere i solid?
8. Hva legger du i begrepet sikkerhetskultur? Og har satsningen i solid påvirket sikkerhetskulturen i solid?
9. Har bruk av utlandsarbeidstaker betydning for solid sin sikkerhetskultur?
10. Synes du planlegging av ulike arbeidsoperasjon er viktig? Hvilke planleggingsverktøy benyttes i solid?
11. Merker du noen forskjell når det gjelder holdninger og atferd hos deg selv og dine kollegaer etter at man har satt inn satsningen på HMS og kvalitet i solid

Ledelse:

1. Synes du ledelsen i solid er tydelig når det gjelder HMS og kvalitet? Hvordan?
2. Hvordan kommuniserer ledelsen rundt HMS og kvalitet i solid?
3. Synes du ledelsen er gode forbilder når det gjelder HMS og kvalitet?
4. Er din nærmeste leder tydelig når det gjelder HMS og kvalitet? (Samsvar mellom daglig leder og nærmeste leder)
5. Effektivitet og fleksibilitet er viktige fokus for solid, hvordan synes du dette blir i forhold til det å arbeide sikkert?
6. På hvilken måte eller i hvilken grad, synes du at du selv får være med å bestemme/påvirke det som har med HMS og kvalitet å gjøre?
7. Kunne du tenke deg å bidra mer? På hvilken måte?

Læring:

1. Har du noen gang opplevd en alvorlig ulykke? I tilfelle hvordan påvirket dette deg? Tenker du sikkerhet på en annen måte i etterkant?
2. Har du lest solid sine "lesson learn" dokument? Mener du at man kan lære av ulykker og uønskede hendelser? Hvordan blir dokumentene distribuert internt i organisasjonen?
3. Har det vært gjennomført granskninger i solid de siste årene? og hvordan blir de distribuert og gjennomgått?
4. Hvilken kompetanseheving har solid satset på de siste årene? Er kompetanseheving nødvendig?
5. Hvordan formidles/kommuniseres intern/ekstern revisjoner i solid? Ser du hensikten med revisjoner?
6. Har du lest månedens tema? Lærer du noe av det?

Oppfordre til å fortelle mer og utdype svar samt forklare dersom noe er uklart.

Avslutning

Noe å legge til?

Takke for tiden.

Hvordan har samtalen vært?

Få informasjon om anledning til gjennomlesing etter at intervjuet er skrevet ut.

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

I forbindelse med masteroppgave i risikostyring og sikkerhetsledelse, ved Universitetet i Stavanger ønsker jeg å gjennomføre en del intervjuer.

Oppgaven tar for seg den prosessen Solid Vedlikehold AS er inne i ved sin satsning på HMS og kvalitet og følgende problemstilling er fremsatt for forskningen:

«Hvordan påvirker HMS og kvalitet sikkerhetskulturen i solid vedlikehold AS?»

Intervjuene vil rette seg mot de elementer ved HMS og kvalitet som kan virke fremmende eller hemmende for sikkerhetskultur i en organisasjon.

Intervjuene, deltakende observasjon i ulike fora og gjennomgang av dokumentasjon vil danne grunnlaget for empirien i oppgaven.

Alle opplysninger som blir gitt under intervjuet blir anonymisert i oppgaven. Alle opplysninger blir behandlet fortrolig og anonymt.

Denne erklæringen vil gi samtykke til at dine opplysninger kan brukes i denne masteroppgaven.

.....
Underskrift informant

.....
Anne Kristin Telle
Student mastergrad i risikostyring og sikkerhetsledelse

Vedlegg 3 Skisse for HMS og kvalitetsaktiviteter I Solid

Aktivitet	Tiltak	Ansvarlig
Vernerunder	Utføres i henhold til interne prosedyrer	Daglig leder Driftsleder Prosjektleder Formann Bas HMSK leder
AMU	Gjennomføres 4 g. i året	Daglig leder HMSK leder
Månedens Tema	<ul style="list-style-type: none"> • Kalender med månedens tema gis alle ansatte • Tas opp på driftsmøte prosjekt ,anlegg • Tas opp i HMS kvarteret • Tas opp på sikkerhetsmøte i prosjekt • Sendes på mail til alle ansatte • Plakater henges opp på faste plasser i administrasjon 	Daglig leder Driftsleder Prosjektleder Formann Bas HMSK leder
Rapportering(RUH)	Rapportering har til hensikt å oppdage og fjerne eventuelle farlige forhold, for i ettertid å kunne lære av situasjonen. Rapporteringen kan også være positiv i den hensikt å frembringe observasjoner som kan påvirke god kommunikasjon, samhandling og godt arbeidsmiljø.	Alle
Rapporteringskampanje	Gjennomføres som en del av tema i kalender	Alle
Avvik	Arbeide for en effektiv behandlingsprosess på alle nivå. Utvikle flyt i prosesser	Alle
Generell HMS Opplæring Modulbasert opplæringssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektledersamling • Ledergruppe • Administrasjon • HMS kvarter 	Administrasjonssjef HMSK leder Personalleder
Teambuilding/Arbeidsmiljø/ trivsel	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektledersamling • Blåtur Vår 	Daglig leder Administrasjon HMSK leder
Ledelsens gjennomgang	<ul style="list-style-type: none"> • 2 g. i året. Denne skal også legges frem for styret 1.g i året 	HMS K leder
Utarbeidelse av HMS & Kvalitetsmål	Ledersamling	Daglig leder Ledergruppe
Arbeidsmiljø/Trivsel		Alle
HMS kvarteret	Gjennomføres for administrasjonen. Status HMS & Kvalitet generelt i organisasjonen	Daglig leder HMS & K leder
Handlingsplan H24	Se egen handlingsplan	HMS&K leder

Måned rapport HMS og kvalitet	Gjennomgang av elektronisk avvik-og rapporteringssystem	HMSK leder
Sikker Jobb Analyse		Prosjektleder Formann Bas
Verneombudskurs	Gjennomføres i samarbeid med H24	HMSK leder
Beredskap og Krisehåndtering	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre opplæring for kriseledelse og øvrige beredskapsorganisasjon • Beredskapsøvelse 	HMSK leder
Oppfølging sykemeldte	I henhold til interne prosedyrer	Personalleder
Intern/Ekstern revisjon	Se egen handlingsplan	HMSK leder
HMS ledelsesinspeksjon	Se egen handlingsplan	HMSK leder

Vedlegg 4

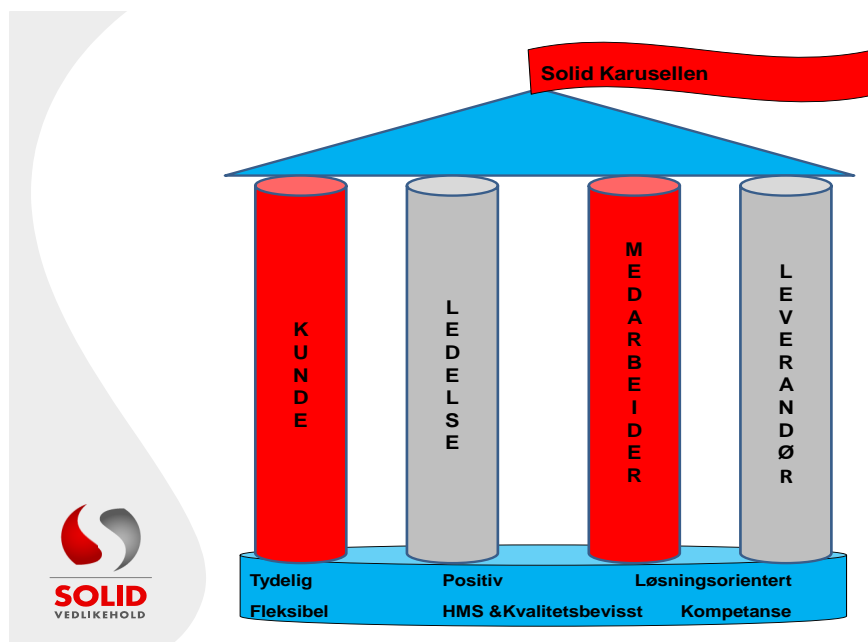
Helse-, miljø- og sikkerhetspolicy

Solid Vedlikehold AS har satt sine verdier for fremtiden. Våre verdier er kjernen i vårt styringssystem og motiverer oss til innsats og prestasjoner. Gjennom våre verdier forplikter vi oss i ord og handling:

- Vi arbeider kontinuerlig for å forhindre hendelser som kan forårsake skade på personell, materiell, miljø og omdømme.
- Vi forplikter oss til å tilfredsstille aktuelle lovbestemte krav og de krav organisasjonen pålegger seg.
- Vi er opptatt av våre ansattes helse og deres arbeidsmiljø.
- Vi utfører våre aktiviteter med effektivitet og med minst mulig skade på miljøet.
- Vi utfører tjenester som er skånsomme mot miljøet og som er effektive med hensyn til forbruk av energi og naturressurser.
- Vi er opptatt av gjenbruk og tilstreber minst mulig spesialavfall.
- Vi støtter etterlevelse av null-filosofi

For å leve opp til dette vil det stilles forventninger til hele organisasjonen:

- Alle ansatte skal ta personlig ansvar for egen og andres sikkerhet. Vær bevisst på egen adferd.
- Det skal arbeides systematisk og målbart slik at en til enhver tid kan arbeide for forbedring av HMS-kultur og prestasjoner.
- Det skal arbeides for en tydelig og positiv kommunikasjon omkring HMS-forhold og prestasjoner, slik at en utvikler læring både internt og eksternt.
- HMS-styringssystemet skal implementeres og etterleveres på alle nivå i organisasjonen.



Vedlegg 5

Kvalitetspolitikk Solid Vedlikehold AS

Solid Vedlikehold AS er Norges fremste og eldste leverandør av ISO tjenester. Vi tilbyr totalpakker innenfor ISO-fagene. Totalpakker med løsningsorientert fokus som gir deg som kunde effektivitet, kvalitet og økonomisk gevinst. En av våre suksesskriterier er vår fleksibilitet.

Bedriften skal nå sine mål ved høy og kontinuerlig satsing på HMS, kvalitet, effektivitet og god service for våre kunder.

Kundene skal oppleve oss som en pålitelig samarbeidspartner.

Vi setter strenge krav til oss selv, våre leverandører og samarbeidspartnere. Bedriften er sertifisert i henhold til ISO 9001 og ISO 14001.

For å oppnå våre mål skal bedriften

- **Sørge for at alle våre medarbeidere er kvalifiserte til de oppgavene de skal utføre. Medarbeidere skal videreutvikles gjennom kontinuerlig og planmessig opplæring og erfaringsoverføring.**
- **Sørge for at våre medarbeidere er kjent med kundens krav, andre interne krav og krav fra myndigheter.**
- **Sørge for å sikre kvaliteten i vårt arbeid gjennom kontinuerlig overvåking og kontroll av utført arbeid. Videre skal bedriften gjennomføre kvalitetsrevisjoner**
- **Sørge for at kundekrav og egne kvalitetskrav blir oppfulgt ved kontinuerlig overvåking av utført arbeid.**
- **Sørge for at kundens krav står i fokus samt å måle kundetilfredsheten.**
- **Rapportere avvik og behandle disse i henhold til våre retningslinjer. Bedriften skal ha en kontinuerlig overvåking av korrigerende og forebyggende tiltak.**

Bedriften søker aktiv etter informasjon og andre data som benyttes til kontinuerlig forbedring. For å lykkes med våre målsettinger er det viktig å opprettholde et sunt og godt arbeidsmiljø ved bedriften som bygger på tillit, kommunikasjon, medvirkning, fleksibilitet og trivsel.

Ågotnes,

Daglig Leder

HMS & K Leder

Vedlegg 6 Rapporteringsblokk

RAPPORTERING/AVVIK



SOLID
VEDLIKEHOLD

Dato:	Kl.:	Prosjekt/sted:	
Type:	<input type="checkbox"/> Positiv	<input type="checkbox"/> utilfredsstillende	
Kategori:	<input type="checkbox"/> Prosedyrer/rutiner	<input type="checkbox"/> Verneutstyr	<input type="checkbox"/> Avfallssortering
	<input type="checkbox"/> Planlegging	<input type="checkbox"/> Orden/ryddighet	<input type="checkbox"/> Kjemikalie
	<input type="checkbox"/> Ledelse	<input type="checkbox"/> Utstyr	<input type="checkbox"/> Ytre miljø
	<input type="checkbox"/> Opplæring/kompet.	<input type="checkbox"/> Transport	<input type="checkbox"/> Værforhold
	<input type="checkbox"/> Beredskap	<input type="checkbox"/> Proaktiv	
Hva har skjedd? (Hendelse, årsak) _____ _____ _____			
Hva er gjort? (evnt. strakstiltak) _____ _____ _____			
Hva bør gjøres? (forslag til løsning) _____ _____ _____			
HMS OG KVALITET I ALT VI GJØR			
Meldt av:	NAVN	AVDELING	

Vedlegg 7 Sikker jobb analyse



SIKKER JOBB ANALYSE (SJA)

Prosjekt / sted:		Prosjektnr.	
Arb. Oppgaver:		Dato:	
Deltakere:			
Merk			

Nr.	Arbeidsoppgave	Faremomenter	Risikoanalyse					Tiltak	Ansvarlig	Ny risiko	Kommentar
			konsekvens			sann	risk				
			Pers	milj	mat						

Lesson Learn- (Type hendelse)Eksempel

Hendelse

- Prosjekt: Dato:
- Prosjektleder:
- Beskrivelse:
- Virkelige konsekvenser: Minimal personskade
- Risiko Potensial: 3 – Potensial for redusert syn på et øye.
- Saksnummer:
- Kontaktperson:



Sett inn kort tekst til bildet

Observasjoner (fakta)

- Uønsket hendelse. Rusk i øyet som førte til irritasjon i øyet.
- Korrosjonsoperatør jobbet med renbløsing etter sandbløsing på dagtid.
- Kl 22.00 reiste operatøren til legevakten da det var irritasjon i øyet. Øyet ble sikrapt for fremmedlegemer og smurt inn med salve, deretter bandasjert. Operatøren brukte 2 egenmeldingsdager etter hendelsen.
- Operatøren jobbet hele dagen, da plagene med øyet ikke kom før utpå kvelden.

Erfaringer / Læring

- For mye fokus på å få jobben gjort rask. Utilstrekkelig risikovurdering.
- Mangelfull fokus på hvordan jobben kan gjennomføres sikkert i planleggings fasen.
- SJA ble utført i forkant av jobben.

Tiltak for å hindre gjentakelser

- Vurdere bruk av heldekkende maske under renbløsing.
- Gjennomføre en grundig sikker jobb analyse og sikkerhetsgjennomgang med alt involvert personell. Dele jobben opp i enda flere deloppgaver under SJA.
- Informere om hendelsen.



Send kopi til: anne.telle@solid-vedlikehold.no innen 2 uker


Vedlegg 9 Eksempel månedens tema

Hva er HMS-Kultur?

kunnskap, verdier og holdninger som karakteriserer en gruppe mennesker.

Vår HMS-kultur er karakterisert av det Vi tenker og gjør!


Hva ledelsen systematisk gir oppmerksomhet og prioritet, blir kultur!



*HMS-culture
and good health*

january

Week	monday	tuesday	wednesday	thursday	friday	saturday	sunday
52						1	2
1	3	4	5	6	7	8	9
2	10	11	12	13	14	15	16
3	17	18	19	20	21	22	23
4	24/31	25	26	27	28	29	30

 **SOLID**
VEDLIKEHOLD

Tranesvegen 2, 5363 Ågotnes, Norway
Phone: +47 56 31 43 00 - Fax: +47 56 31 43 00
E-mail: post@solid-vedlikehold.no - www.solid-vedlikehold.no

Hva er god helse?

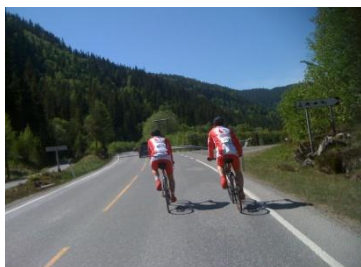
- Det er en nær sammenheng mellom God helse og God livskvalitet!
- God Helse er å ha overskudd i forhold til hverdagens krav, både hjemme og på jobb.
- Sunne og glade arbeidstakere både yter mer og tar mer vare på arbeidsmiljøet.
- Din helse og trivsel er en stor bidragsyter for bedriftens suksess.

Hva kan du gjøre for å forbedre din helse?

- Spis fornuftig, lite fett og sukker, mye fiber, frukt, grønnsaker og fisk.
- Hold deg i fysisk form- bruk gjerne treningsmulighetene som er tilrettelagt gjennom bedriften eller ta naturen i bruk☺
- Reduser eller kutt røyken.

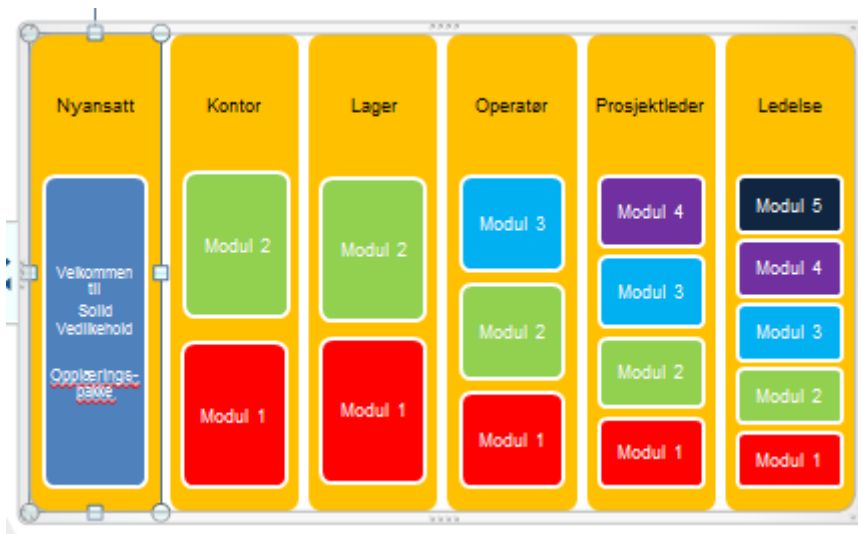
Hva kan vi gjøre sammen for å bedre vår helse og skape et godt arbeidsmiljø?

- Ta ansvar og sette egne grenser.
- Tenke POSITIV- vær blid og spre godt humør.
- Sørg for faglig utvikling.
- Bry oss om hverandre.



La oss sammen bruke januar til å bli enda flinkere som både enkelt mennesker og gruppe til å leve opp til målene vi setter oss. 2011 blir et fantastisk år i Solid Vedlikehold!

Vedlegg 10 Modulbasert opplæringsprogram Solid Vedlikehold AS



Modul 1	Modul 2	Modul 3	Modul 4	Modul 5
<ul style="list-style-type: none"> • HMS og KVALITET • Grunnleggende og praktisk HMS • Arbeidsmiljøloven og internforskrifter • Førstehjelpskurs • KULTURBYGGING • Holdninger, vikk og adferd • Samarbeid og lagånd 	<ul style="list-style-type: none"> • GRUNNLEGGENDE IT: Word, Excel, Outlook, Beamer, Powerpoint • Timeregistrering • Navision • Økonomi og lagerstyring • ADMINISTRASJON • Navision • Serviceplan for Solid vedlikehold AS • Lønnsystemet • Skiftordninger • Reiseordninger • Tegningsoppfølging 	<ul style="list-style-type: none"> • FAGRETV • Kjemikaliforgenskap og avfalls håndtering • Sikker jobbanalyse • Støttest • Myndighet • Seldat • Luft • Kalibrering • Offshore kurs • UTSTYRSHÅNDTERING • UHT-opplæring • Støttestyrer - opplæring • Modellering • Sandblåsing • Maling • Xylan • Sillas • Løfteteknikk • Truck • Utenbidsle av plukkister • Samarbeid med lager i forkant og underveis i prosjekter • Bruk av bedriftens biler 	<ul style="list-style-type: none"> • HMS-LEDELSE • Særdiale og innhåndtering • PROSJEKT • Risikoanalyse • LEDELSE • Kommunikasjon og motivasjon • Teamledelse • Konflikt håndtering • MS prosjekt • Kalkulasjon, gjennomføring og evaluering av prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Lovbasert HMS for arbeidsgiver • Motivasjon • Støttestyrer ledelse • Støttestyrer • Kontaktfremføring • Møteplan

Vedlegg 11

Skisse over oppsummering etter en ledelsesinspeksjon gjennomført i Solid.

Målområder	Score
LEDELSE	☺
RISIKOANALYSER	☺
BEREDSKAP	☺
VERNERUNDE	☹
SIKKERHETSMØTE/MORGENMØTE	☹
ORDEN OG RENHOLD	☺
VERNEUTSTYR	☹
KJEMIKALIE	☺
AVFALLSHÅNDTERING	☺
RAPPORTERING/AVVIK	☺
DOKUMENTASJON-PANVERK	☺
ARBEIDSMILJØ	☺
ARBEIDSPROSESS-KOMMUNIKASJON	☺