

# Masteroppgave i Samfunnssikkerhet



Universitetet  
i Stavanger

Espen Gundersen og Vetle Warland

## The Right Way

En case-studie av kultur og sikkerhetsstyring i Wintershall  
Norge

Samfunnsvitenskapelig fakultet  
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag  
Universitetet i Stavanger

Vår 2017

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
SAMFUNNSSIKKERHET**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Høst 2016 og Vår 2017

---

**FORFATTER:**

Espen Gundersen og Vetle Warland

**VEILEDER:**

Professor Ole Andreas Hegland Engen

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

The Right Way: En case-studie av kultur og sikkerhetsstyring i Wintershall Norge

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Sikkerhet, Sikkerhetskultur, Organisasjonskultur, The Right Way, Compliance and Leadership, Uformelle trekk ved organisasjoner, handlingsmønster.

---

**SIDETALL: 73**

**STAVANGER: 12. Juli 2017**

## Forord

Denne oppgaven markerer vår avslutning på mastergradsstudiet i samfunnssikkerhet og fem år ved Universitet i Stavanger. Vi ønsker å rette en spesiell takk til Wintershall Norge som har satt av tid og ressurser slik at vi kunne utføre studien. Takk til alle informanter som stilte til intervju. En spesiell takk til Vidar Kristensen i Wintershall Norge, som har gjort møter med informanter mulig. Tusen takk til Ole Andreas Hegland Engen for veiledning, gode råd og innspill til oppgaven.

Takk til Irene og Ida for å ha vist forståelse for hvorfor vi aldri har vært hjemme det siste året. Sist, men ikke minst ønsker vi også å takke familie, venner og medstudenter for støtte og hjelp.

Stavanger, juli 2017

Espen Gundersen og Vetle Warland

## Sammendrag

Denne oppgaven ønsker å undersøke hvordan et internasjonalt oljeselskap benytter organisasjonskulturelle virkemidler for å styre sikkerhet. Som en case er det tatt utgangspunkt i implementeringen av Compliance and Leadership modellen The Right Way (TRW) i Wintershall Norge. Wintershall har i sammenheng med implementeringen lansert en målsetting om at TRW skal bli en integrert del av selskapets organisasjonskultur.

Studien bringer opp aktuelle spørsmål om hvordan organisasjonskulturbegrepet skal forstås i relasjon til sikkerhet. Oppgaven søker å få frem hvilken påvirkning implementeringen av The Right Way i Wintershall Norge har hatt for sikkerhet i organisasjonen. For å muliggjøre en analyse av er det tatt utgangspunkt i teorier knyttet til sikkerhet og organisasjonskultur. Det benyttes en egen tilpasset kulturmodell som i stor grad er inspirert av Edwards, Davey og Armstrong (2013) for å tolke og forklare de data som er generert.

Gjennom dokumentanalyse og intervjuer med 19 ansatte i organisasjonen undersøkes intensjonen bak TRW, hvordan modellen er oppfattet og praktiseres i organisasjonen. Det er i oppgaven identifisert positive effekter på sikkerhet. Bruk av TRW kan fasilitere sentrale elementer i teorier om safety imagination (Pidgeon og O'Leary 2000), mindfulness (Weick, Sutcliffe og Obstfeld 1999) og en informert kulturer (Reason 1997). TRW har dermed potensial til å fungere som en barriere mot persepsjonell rigiditet, forbigåelse av regler og rutiner, VDI (Turner og Pidgeon 1997) drift (Rasmussen 1997) og normalisering av avvik (Vaughan 1996).

Samtidig er det i sammenheng med modellen identifisert utfordringer knyttet til modellens effekt på sikkerhet. Her kan tydelig læring (Reason 1997) trekkes frem som et sentralt tema. Fasilitering av læringssteget oppleves av organisasjonsmedlemmene som vanskelig. Utfordringer knyttet til sikkerhet uttrykkes også i hvordan TRW til dels er forstått forskjellig blant organisasjonsmedlemmene. Dette har medført at det har utviklet seg ulike praksiser i selskapet. Disse kan tidvis kritiseres for å ikke være grundige nok med hensyn til de intensjoner som ligger til grunn for implementeringen.

Ut fra følgende resonnement konkluderer oppgaven med at TRW eksisterer som en fragmentert kultur i Wintershall Norge og dermed ikke oppfyller selskapets målsetting om å bli en integrert kultur.

## Akronymer

<b>ACSNI</b>	Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations
<b>BASF</b>	Badische Anilin und Soda Fabrik
<b>C&amp;L</b>	Compliance and Leadership
<b>CSB</b>	US Chemical Safety and Hazard Investigation Board
<b>D&amp;W</b>	Drilling and Wells
<b>HMS</b>	Helse, miljø og sikkerhet
<b>HSEQ</b>	Health, Safety, Environment and Quality
<b>HR</b>	Human Resources
<b>HRO</b>	High Reliability Organizations
<b>INSAG</b>	International Nuclear Safety Advisory Group
<b>NSD</b>	Norsk senter for forskningsdata
<b>MMD</b>	Man Made Disasters
<b>SJA</b>	Sikker jobb analyse
<b>TRW</b>	The Right Way
<b>VDI</b>	Variable Disjunction of Information
<b>WINO</b>	Wintershall Norge

## **Figurliste**

Figur 1 Tilpasset modell etter Edwards, Davey og Armstrongs (2013) kulturmodell ..	3
Figur 2 Organisasjonskart for Wintershall Norge .....	4
Figur 3 The Right Way .....	6
Figur 4 Hudsons (2007) tre sikkerhetsparadigmer .....	10
Figur 5 Rasmussens (1997) migrasjonsmodell .....	13
Figur 6 Edwards, Davey og Armstrongs (2013) sikkerhetskulturmodell .....	21
Figur 7 TRW rekontekstualisert i sikkerhetskulturmodell .....	29
Figur 8 Tilpasset kulturmodell til den normative kulturforståelsen. ....	39
Figur 9 Tilpasset kulturmodell til den antropologiske kulturforståelsen .....	50
Figur 10 Tilpasset kulturmodell til den pragmatiske kulturforståelsen .....	60

## **Tabell-liste**

Tabell 1 Fasilitering av Safety Imagination .....	14
Tabell 2 Sub-komponenter som bør inngå i en sikkerhetskultur .....	15
Tabell 3 Liste over informanter i gruppeintervju .....	33
Tabell 4 Liste over informanter til individuelle intervju .....	34

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Akronymer</b> .....	<b>IV</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabell-liste</b> .....	<b>V</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Avgrensning</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Oppgavens struktur</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Kontekst</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Wintershall</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 The Right Way</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Teoretisk redegjørelse</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 Sikkerhet og uformelle trekk ved organisasjoner</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2 Sikkerhetskultur</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 Normativ Kultur</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4 Antropologisk kultur</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4.1. Integrasjonsperspektivet</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4.2. Differensieringsperspektivet</b> .....	<b>25</b>
<b>3.4.3. Fragmenteringsperspektivet</b> .....	<b>27</b>
<b>3.5 Pragmatisk kultur</b> .....	<b>28</b>
<b>3.6 Tydeliggjøring av teoretisk perspektiv</b> .....	<b>29</b>
<b>4. Metode</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1 Datainnsamling</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.1 Dokumentdata</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.2 Intervjudata</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.3 Semistrukturerte intervjuer</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 Datareduksjon og analyse</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3 Validitet</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4 Reliabilitet</b> .....	<b>36</b>
<b>4.5 Etisk refleksjon</b> .....	<b>36</b>
<b>4.6 Kritisk refleksjon</b> .....	<b>37</b>
<b>5. Empiri og analyse</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Det normative perspektivet: Hvilket syn på god sikkerhetskultur representerer TRW?</b> .....	<b>38</b>



5.1.1 Bakgrunn for implementering.....	39
5.1.2 Fra struktur til kultur.....	42
5.1.3 Lederens rolle .....	43
5.1.4 Handlingsmønster .....	44
5.1.5 Det normative perspektivet oppsummert.....	48
5.2 Det antropologiske perspektivet: Hvordan oppfattes TRW av ansatte i WINO?.....	49
5.2.1 Integrasjon.....	50
5.2.2 Differensiering.....	52
5.2.3 Fragmentert kultur.....	56
5.2.4 Oppsummering av det antropologiske perspektivet.....	58
5.3 Det pragmatiske perspektivet: Hvordan praktiseres TRW i WINO og hvordan kan identifiserte praksiser påvirke sikkerhet? .....	59
5.3.1 Formell praksis .....	60
5.3.2 Uformell praksis.....	62
5.4.2 Positive effekter på sikkerhet .....	63
5.3.3 Oppsummering av det pragmatiske kulturperspektivet og effekter på sikkerhet .....	70
6. Konklusjon .....	71
6.1 Hvordan kan The Right Way påvirke sikkerhet i Wintershall Norge?.....	71
6.2 Råd for videre implementering .....	72
6.3 Videre forskning .....	73
7. Litteraturliste.....	74
Vedlegg.....	81

## 1. Innledning

Denne studien retter oppmerksomheten mot hvordan et internasjonalt selskap i petroleumsnæringen benytter organisasjonskultur for å styre sikkerheten. Som en case er det tatt utgangspunkt i Wintershall Norge (WINO) og implementeringen av forretningsmodellen The Right Way (TRW). TRW bærer slektskap til Compliance and Leadership- modellen (C&L), tidligere utviklet i Norsk Hydro. C&L beskriver hvordan organisasjonsmedlemmer skal løse oppgaver ved å vektlegge lederens involvering og de ansattes etterlevelse. Modellen ble utviklet som en respons på en rekke negative rapporter og tilbakemeldinger fra eksterne aktører om sikkerhetsnivået i organisasjonen (SINTEF 2002). Tilbakemeldingene fastslo at det ikke var mangler ved interne styringssystemer og prosedyrer i organisasjonen, men en manglende etterlevelse av disse. Etter flere positive erfaringer med C&L i Norsk Hydro har modellen spredd seg til andre selskaper i næringen. I 2013 innførte Norsk Olje og Gass C&L som en del av sine retningslinjer.<sup>1</sup>

Utviklingen som er beskrevet over viser at det innen petroleumsnæringen eksisterer en tro på at uformelle aspekter ved organisasjoner påvirker sikkerhet. Styring gjennom formaliserte regler og rutiner er ikke alene lenger ansett som tilstrekkelig for å oppnå ønsket nivå av sikkerhet. Man kan fra dette argumentere for at det i petroleumsnæringen eksisterer et syn på at man trenger den riktige formen for organisasjonskultur som supplerer krav, prosedyrer og retningslinjer og i tillegg sørger for at disse blir etterlevd (Hudson 2006). Denne erkjennelsen avspeiles også i Petroleumstilsynets regelverksrevisjon av rammeforskriften fra 2002 som stiller krav til at oljeselskaper må drive et kontinuerlig arbeid for å bedre helse-, miljø- og sikkerhetskultur.<sup>2</sup> I WINO eksisterer det en uttalt målsetting at TRW skal bli en del av selskapets organisasjonskultur. Implementeringen av TRW bringer derfor opp spørsmålet om hvordan kulturbegrepet skal forstås i relasjon til sikkerhet, og hvorvidt kultur i organisasjoner er noe som kan styres for å oppnå et ønsket sikkerhetsnivå.

---

<sup>1</sup><https://www.norskoljeoggass.no/Global/Retningslinjer/HMS/SamarbeidForSikkerhet/088%20Vedlegg%201.pdf>

<sup>2</sup> Rammeforskriften § 15: [http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html#\\_Toc440873997](http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html#_Toc440873997)

## 1.2 Problemstilling

Hovedformålet og intensjonen med studien er å undersøke hvordan et internasjonalt selskap innenfor petroleumsnæringen benytter seg av fenomenet organisasjonskultur for å forbedre sikkerhet. Som en case er implementeringen av TRW i WINO valgt. Studien ønsker å få frem hvordan WINO forstår begrepet kultur, og hvorvidt selskapet kan sies i å ha lyktes i etableringen av en kultur som bidrar i generering av sikkerhet. Ut fra nevnte forhold er følgende problemstilling valgt:

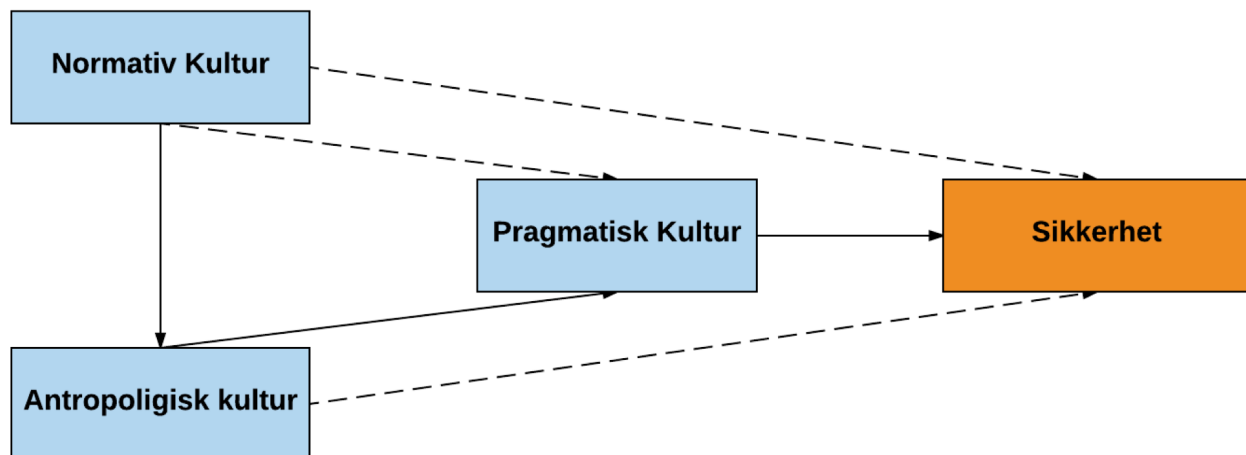
*Hvordan kan The Right Way påvirke sikkerheten i Wintershall Norge?*

## 1.3 Avgrensning

Å studere fenomenet kultur blir av Kringen (2008) beskrevet som å åpne en Pandoras eske; å stille spørsmål om kultur vil kun generere flere spørsmål. Per i dag eksisterer det ingen omforent forståelse av hvordan kulturbegrepet skal forstås. Dette gjenspeiles i de ulike tilnærmingene til begrepet som eksisterer innenfor forskning og praksis (Hudson 2007; Morrow, Koves og Barnes 2014; Cooper 2002). Med utgangspunkt i nevnte moment har det derfor vært nødvendig for studien å operere med et teoretisk rammeverk som avgrenser kulturbegrepet slik at problemstillingen kan besvares. Som en løsning presenteres en tilpasset teoretisk modell som i stor grad henter inspirasjon fra Edwards, Davey og Armstrongs (2013) kulturmodell.

Modellen til Edwards, Davey og Armstrong (2013) baserer seg på tre perspektiver på sikkerhetskultur: et normativt, et antropologisk og et pragmatisk. Det normative perspektivet vektlegger den forståelsen som eksisterer hos implementeringsansvarlige og organisasjonens ledelse. Implisitt i det normative perspektivet ligger en antakelse om at sikkerhetskultur er noe som kan skapes øverst i organisasjonen, og at man deretter kan jobbe for å få denne kulturen spredd til organisasjonen som helhet. Det antropologiske perspektivet vil være langt mer skeptisk til at kultur er noe man kan vedta på toppen av organisasjonen. Kultur blir til, og utvikler seg gjennom organisasjonsmedlemmenes samhandling over tid. Kultur vil derfor ikke kunne styres instrumentelt slik det normative perspektivet påstår. I tillegg til de to nevnte perspektivene foreslår Edwards, Davey og Armstrong (2013) at et tredje perspektiv må tilføres;

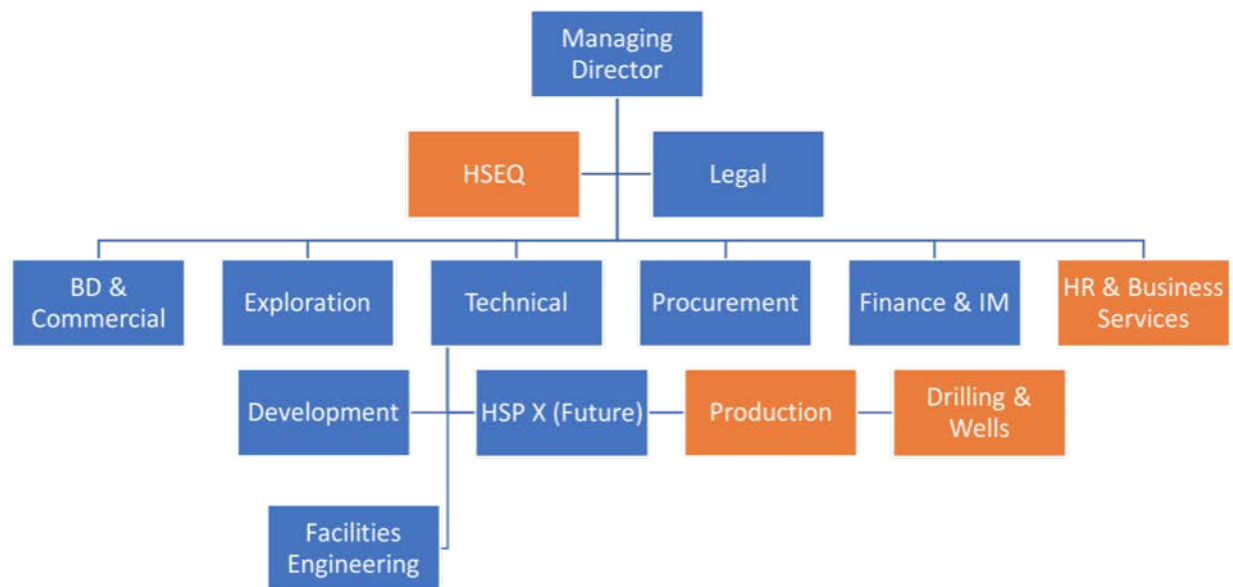
det pragmatiske kulturperspektivet. Det pragmatiske perspektivet forstår kultur som delte praksiser. Edwards, Davey og Armstrong (ibid.) hevder at man gjennom en fusjonering av de tre forståelsene vil kunne gi en bedre dybde i analysen av fenomenet, og bidra til å forklare kulturvariabelens effekt på sikkerhet. Ut fra dette benyttes modellen (figur 1) for å forklare de funn som er gjort i studien. Modellen er i stor grad inspirert av Edward, Davey og Armstrongs (ibid.) egen modell, og blir mer inngående presentert i oppgavens teorikapittel.



Figur 1 Tilpasset modell etter Edwards, Davey og Armstrongs (2013) kulturmodell

Utgangspunktet for oppgaven er at data fra dokumenter og intervjuer av ansatte i WINO systematiseres inn i de tre perspektivene. Dette vil kunne skape klarhet i hva som ønskes implementert, hvordan dette er mottatt og forstått, samt hvilke praksiser som kan sies å utledes i sammenheng med implementeringen.

WINO har en funksjonell organisasjonsstruktur. Dette innebærer at de ansatte er organisert i avdelinger etter arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2014). Oppgaven benytter informanter fra avdelingene Drilling & Wells (D&W), Health, Safety, Environment and Quality (HSEQ), Human Resources & Business Services (HR) og Production (se figur 2).



Figur 2 Organisasjonskart for Wintershall Norge. Avdelinger farget i oransj blir undersøkt i studien.

### 1.3 Oppgavens struktur

Oppgavens første kapittel har gitt en introduksjon til tema og problemstilling. Kapittel to beskriver Wintershall Norge, og gir en introduksjon til TRW. Det tredje kapittelet gjør en teoretisk drøftelse av teori som ansees som relevant i forhold til TRW, og avslutter med å beskrive en tilpasset modell som er brukt for å analysere TRW. Kapittel fire presenterer forskningsspørsmål og beskriver metodiske valg. I kapittel fem presenteres funn som samtidig analyseres systematisk etter de ulike kulturforståelsene. Til slutt konkluderes oppgaven, og problemstillingen besvares i kapittel seks.

## 2. Kontekst

Implementeringen av styringsmodeller i organisasjoner vil være påvirket av en rekke faktorer. Noen av faktorene som påvirker er omgivelser, selskapshistorie, størrelse, økonomi, nasjonal kontekst og organisasjonskultur. Denne delen av oppgaven vil derfor redegjøre for Wintershall som selskap, bakgrunn for implementering av TRW og gi en introduksjon av modellen.

### 2.1 Wintershall

Wintershall er per i dag Tysklands største internasjonale oljeselskap, og har en arbeidsstyrke på over 2000 ansatte fra 50 forskjellige nasjonaliteter. Selskapet er et datterselskap av BASF, (Badische Anilin und Soda Fabrik) som er verdens største kjemiske konsern.<sup>3</sup> I 2006 etablerte selskapet en norsk avdeling (WINO) med kontor i Oslo og fikk sin første lisens tildelt i januar 2007. I 2008 ervervet Wintershall Revus Energy ASA, og flyttet i den sammenheng virksomheten til Stavanger. I 2013 ble selskapet for første gang operatør på en produserende oljeplattform i Norge. Dette skjedde gjennom en byttehandel med Statoil der WINO overtok som operatør på Brage-plattformen. Dette innebar også etableringen av nye landbaserte kontorer i Bergen.<sup>4</sup> I 2016 har WINO over 60 lisenser på den norske kontinentalsokkelen, over halvparten som operatør.<sup>5</sup> Det gjør WINO til en av de største lisensholderne i Norge. Fra 2009 til 2015 har antall ansatte i WINO vokst fra 50 til 500.<sup>6</sup> Total består selskapet av i underkant 600 ansatte. 400 av disse jobber på hovedkontoret i Stavanger, 90 på operasjonskontoret i Bergen og 130 i rotasjon på Brage- plattformen.<sup>7</sup>

### 2.2 The Right Way

I 2013 overtok WINO operatøransvar på plattformen Brage. I sammenheng med overtakelsen av plattformen byttet flere ansatte ved Brage arbeidsgiver fra Statoil til Wintershall. Flere av disse gav uttrykk for et ønske om å beholde styringsverktøyet A-standard som hadde blitt utviklet i Statoil. A-standard er en C&L modell som beskriver hvordan oppgaver i

---

<sup>3</sup> <https://www.wintershall.com/company.html>

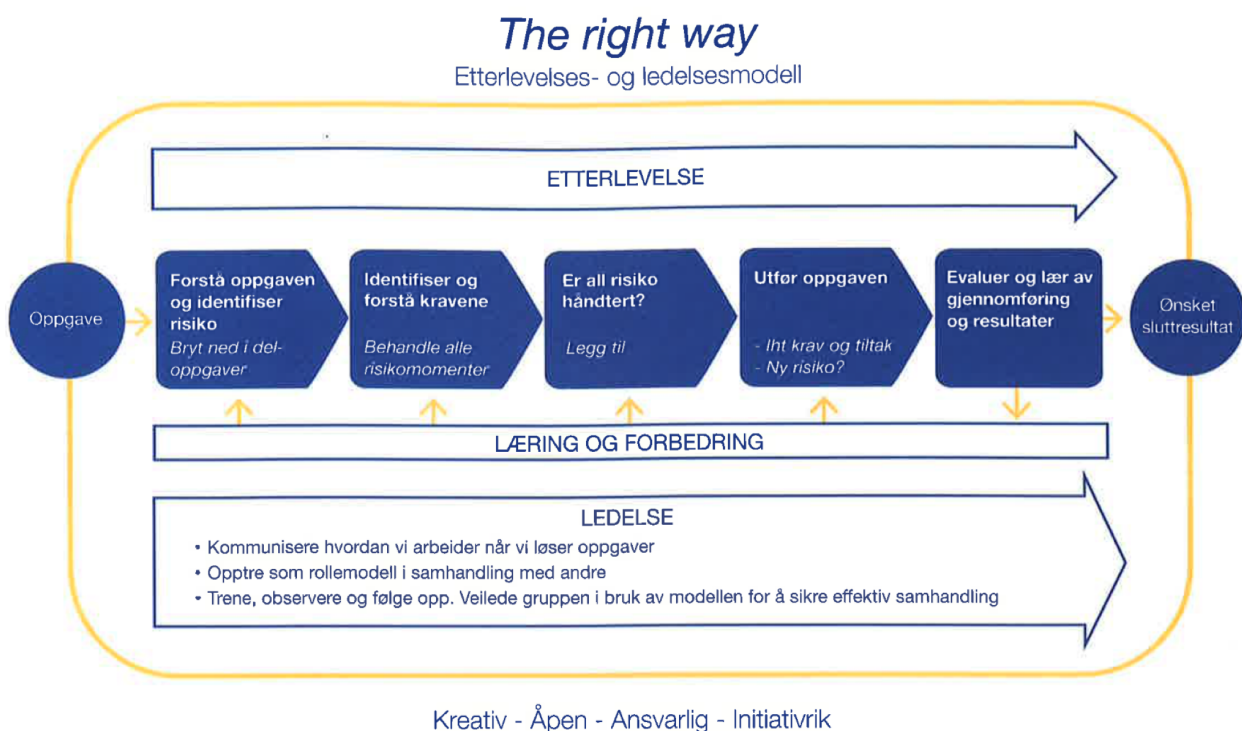
<sup>4</sup> <https://www.wintershall.no/no/selskap.html>

<sup>5</sup> <https://www.wintershall.com/worldwide/norway.html>

<sup>6</sup> <https://www.wintershall.com/press-media/press-releases/detail/wintershall-norge-celebrates-its-10th-birthday.html>

<sup>7</sup> <https://www.wintershall.no/no/kontakt.html>

organisasjonen skal løses. WINO var også på samme tid som overtakelsen av plattformen et selskap i vekst. Det ble dermed ansett som viktig å etablere en felles selskapskultur, og i den sammenheng utvikle en egen forretningsmodell. Det ble besluttet å videreutvikle A-standard og gjøre den om til WINOs egen. A-standard ble dermed gjort til Wintershalls modell ved at TRW ble utviklet. En sentral målsetting bak implementeringen av TRW har vært at modellen skal brukes opp mot alle oppgavetyper, og ikke kun relatert til oppgaver som relaterer seg til HMS.



Figur 3 The Right Way

TRW krever at arbeidsoppgaver skal løses gjennom en stegvis prosess (figur 3). Totalt består modellen av fem steg. På det første steget skal man først bli enig om formålet med oppgaven og hva som er ønsket sluttresultat. Deretter skal man splitte oppgaven i underoppgaver og delegere ansvar for disse. Tanken bak, er å skape en felles forståelse for den oppgaven man skal gjennomføre. Dermed skal misforståelser og uklarheter om arbeidsprosessen unngås. Etter å ha klargjort oppgavens formål, skal risiko tilknyttet oppgaven identifiseres og diskuteres. Med risiko menes her farer, trusler, hindringer, utfordringer og fallgruver assosiert med oppgaven og underoppgaver. Risiko referer her ikke bare til sikkerhetsrisiko, men også til

risiko som kan knyttes til effektivitet ved prosessen og kvalitet på resultatet man ønsker å oppnå.

På det andre steget skal den identifiserte risikoen settes i sammenheng med krav og prosedyrer. Med krav og prosedyrer menes selskapets styrende dokumentasjon. Det blir her fremhevet viktigheten av at alle forstår intensjonene bak disse. I dette ligger det en forståelse av at krav og prosedyrer til en viss grad vil reflektere tidligere identifisert risiko, og derfor inneholde løsninger med potensielle tiltak. Kravene og løsninger diskuteres i den aktuelle arbeidsgruppen.

Det tredje steget ønsker å ta høyde for at det kan eksistere risiko som ikke blir beskrevet i krav og prosedyrer. Om det er identifisert risiko som ikke dekkes av krav og prosedyrer, skal disse håndteres. På dette steget skal man derfor ut i fra egen eller gruppens kompetanse, vurdere om man har funnet tilstrekkelige løsninger som håndterer all risiko knyttet til oppgaven. Som et siste ledd skal de løsninger man har valgt kvalitetssjekkes. Om oppgaven er av stort omfang kan man her også benytte seg av en tredjepart i kvalitetssjekken.

I det fjerde steget understrekes det at involverte parter gjennomfører det man ble enige om i de tre første stegene. Samtidig skal det under selve utførelsen av oppgaven monitoreres hvorvidt ny risiko er dukket opp og om det er nødvendig å iverksette nye tiltak. I dette steget vektlegges et behov for at involverte parter utfører time-outs. Disse involverer at man stopper opp i arbeidet og re-evaluerer det aktuelle risikobildet og trusler mot sikkerhet, effektivitet og kvalitet.

Når oppgaven er utført gjenstår det siste steget av TRW der man evaluerer hele prosessen. Dette skal gjøres for å kunne lære og eventuelt forbedre krav og prosedyrer, slik at organisasjonen som helhet skal kunne trekke lærdom av de erfaringer som gjøres under arbeidet. Det blir i modellen understreket at læring også er en kontinuerlig prosess ved



gjennomføring av alle stegene. Læring i TRW foregår også når involverte parter diskuterer krav og risiko og når man benytter seg av allerede eksisterende krav.

Hovedtanken bak TRW er at dersom man følger stegene i modellen vil beslutninger fattes på et bedre kunnskapsgrunnlag. Dette vil igjen gjøre at man reduserer risikoen for uønskede hendelser, ulykker, avvik og at forsinkelser forekommer. Over tid skal de fem stegene bli til en kultur og underbygge WINOs mål om å være en av ledende aktørene innenfor petroleumsnæringen. Modellen og hvert enkelt steg blir mer inngående presentert i [kapittel 5.1](#).

### **3. Teoretisk redegjørelse**

Ønsket om at TRW skal bli en del av WINOs organisasjonskultur reflekterer en erkjennelse av at kultur påvirker organisasjonens evne til å nå sine målsettinger. Som tidligere påpekt bringer dette opp spørsmål knyttet til hva organisasjonskultur er, og hvordan et slikt fenomen eventuelt kan styres for å oppnå et ønsket sikkerhetsnivå. For å kunne skape en større grad av klarhet i hva som legges i begrepet kultur, og hvordan fenomenet kan forstås relatert til sikkerhet, vil dette kapittelet presentere en rekke teoretiske bidrag knyttet til organisasjonskultur, sikkerhetskultur og uformelle trekk ved organisasjoner.

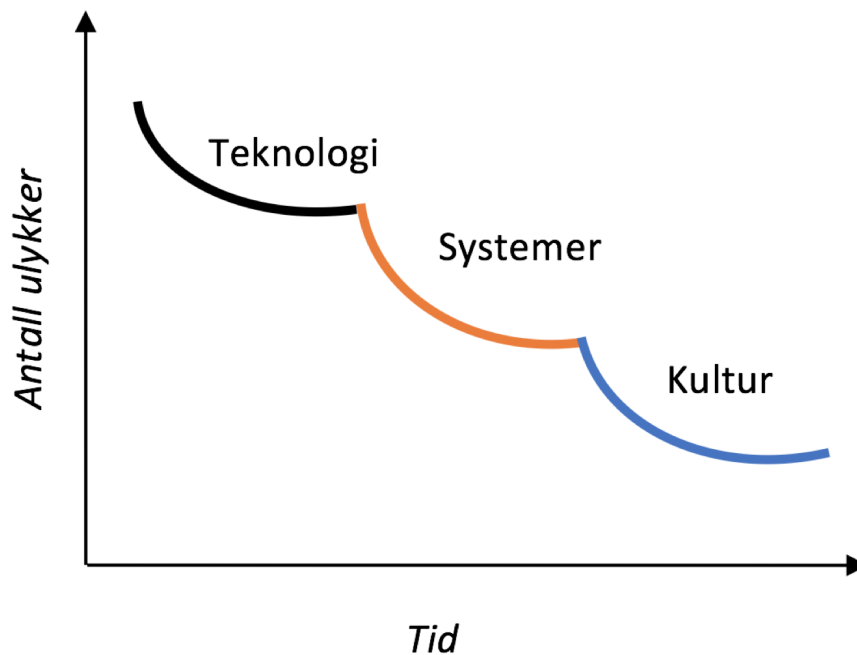
Kapittelet starter med å redegjøre for generell sikkerhetsteori som berører uformelle trekk ved organisasjoner. Med uformelle trekk menes her sosiale fenomen som vokser frem når mennesker samhandler i organisasjoner. Det vil si egenskaper ved organisasjonen som ligger utenfor formelle prosedyrer og styrende dokumentasjon (Selznick 1949). I den neste delen blir sikkerhetskultur som et eget analytisk begrep diskutert og problematisert. Som et forslag til hvordan kulturbegrepet bør behandles, foreslås det mot kapittelets avslutning en integrert tilnærming inspirert av Edwards, Davey og Armstrong (2013). Denne tilnærmingen tar opp i seg flere forståelser av kulturbegrepet og vil derfor kunne fange opp ulike sider av TRW.

#### **3.1 Sikkerhet og uformelle trekk ved organisasjoner**

Sikkerhet har ofte blitt forstått som en tilstand der man har fravær av fare, eller en situasjon der ingenting går galt (Leveson 1995; 2004). Aven (2014) problematiserer denne forståelsen ettersom det vil være umulig å oppnå en slik tilstand. Aven (2009) hevder at det er mulig å forstå sikkerhet som et antonym til risiko. Når sikkerhet styrkes, reduseres risiko og visa versa. Ifølge Aven (2014) anerkjenner man da også tilstand av sikkerhet som en subjektiv vurdering, der man er avhengig av institusjonelle prosesser for å kunne vurdere hva som er akseptabel risiko. Dersom man legger Avens (2009, 2014) definisjon til grunn, vil man kunne snakke om sikkerhetsstyring som styring av risiko til et akseptabelt nivå.

Hudson (2007) trekker frem hvordan utviklingen innenfor sikkerhetsstyring kan forstås ut fra tre paradigmer, der det ene har supplert det neste etterhvert som terskelen for hva som regnes

for akseptabel risiko senkes. Nyere paradigmer vokser frem som følge av en forståelse av at det foregående ikke klarer å redusere risiko ytterligere (figur 4).



Figur 4 Hudsons (2007) tre sikkerhetsparadigmer

Fokuset i det første paradigmet var rettet mot farlig teknologi. Sikkerhet innenfor denne retningen forstås som noe man designer inn i tekniske installasjoner. Mennesker som håndterer denne teknologien må følge de regler og prosedyrer som skal sikre riktig bruk og vedlikehold. Mennesker blir dermed forstått som en nødvendighet for å få teknologien til å fungere, men også en trussel mot sikkerhet dersom prosedyrer og regler ikke etterleves. Et systemperspektiv på sikkerhetsstyring overtok etterhvert for det første teknologifokuserte paradigme. Med systemperspektivet ble fokus flyttet over mot organisatoriske systemer. Det etablerte seg derfor en oppfatning av at det var organisatoriske tiltak som nå måtte iverksettes for å redusere risiko ytterligere. Ut fra dette vokste ideer, begreper og tilnærminger som Safety Management Systems, HMS og risikovurdering. Ifølge Hudson (ibid) hadde systemperspektivet maksimert sitt potensiale i forhold til risikoreduksjon på slutten av 90-tallet. Som følge av at systemperspektivet hadde maksimert sitt potensiale ble fokuset flyttet over på organisasjonskultur og uformelle trekk ved organisasjonen som bidragsgivende i spørsmålet om sikkerhet.

TRW er interessant i denne sammenheng fordi man finner elementer fra hvert paradigme. Etterlevelse kan spores tilbake til det første paradigme der fokus er rettet mot etterlevelse av krav. Sikkerhet skapes innenfor denne tradisjonen ved at organisasjonsmedlemmer følger riktige prosedyrer og retningslinjer når teknologi håndteres.<sup>8</sup> Systemparadigmet kan relateres til TRW i hvordan fremgangsmåten kan minne om en risikoanalytisk metode, ettersom handlingsmønsteret og fremgangsmåten kan minne om en SJA<sup>9</sup> i måten den er skissert på. Det siste paradigmet er til stede gjennom en intensjon om at TRW skal bli et uformelt handlingsmønster, og en kultur i organisasjonen.

Et banebrytende bidrag, forut for sin tid og som man kan sees i sammenheng med kulturparadigmet, er Barry Turners (Turner og Pidgeon 1997) bok: *Man Made Disaster (MMD)* (Weick 1998). I MMD analyserer Turner 84 ulykkegranskinger. Fra MMD blir det presentert et overordnet teoretisk rammeverk som forklarer bakgrunnen for ulykkene. Turners påstand er at ulykker må forstås på bakgrunn av sosiale fenomen som over tid utvikler seg i en organisasjon. I forhold til Hudsons (2007) modell ser man her at fokus flyttes over fra teknologi og systemer til sosiale meningsdannelsesprosesser som avgjørende for at uønskede hendelser materialiserer seg. Turner trekker frem fire sentrale trekk ved organisasjoner som er avgjørende for ulykkesutvikling.

Det første trekket Turner og Pidgeon (1997) hevder å kunne identifisere som en årsak til ulykker er *persepsjonell rigiditet*. *Persepsjonell rigiditet* viser til kognitive prosesser som gjør at man over tid velger å fokusere på spesifikke problemer. I organisasjoner kan slike prosesser medføre en kollektiv blindhet gjennom oppgavene de enkelte organisasjonsmedlemmene er satt til å utføre.

Det andre fenomenet er begrepsfestet som *tvetydig informasjon*. Turner og Pidgeon (ibid) trekker frem at det ofte i forkant av ulykker eksisterer *tvetydig informasjon*. Det kan eksistere

---

<sup>8</sup> For en diskusjon og problematisering av denne tilnærmingen se Bourrier (2013) Trapping safety into rules : how desirable or avoidable is proceduralization?

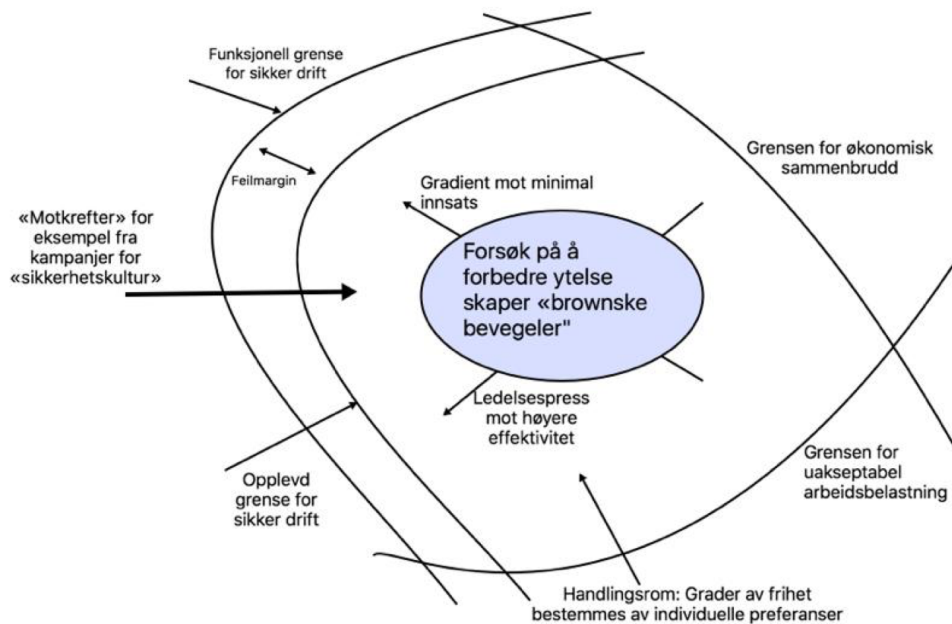
<sup>9</sup> <https://www.norskoljeoggass.no/Global/Retningslinjer/HMS/SamarbeidForSikkerhet/090%20-%20Anbefalte%20retningslinjer%20for%20sikker%20jobb%20analyse.pdf>

tilgjengelig informasjon som gir varselsignal på et problem som kan utvikle seg til ulykke, men organisasjoner kan bli hindret i å bruke informasjonen fordi informasjonen er fullstendig ukjent. Informasjonen er tilgjengelig men ikke anerkjent som problem. Informasjon er tilgjengelig, men ikke satt i sammenheng eller anerkjent på grunn av mangel på forståelse.

Et annet sentralt begrep i sammenheng med *tvetydig informasjon*, er begrepet om *Variable Disjunction of Information (VDI)*. *VDI* viser til at komplekse organisasjoner ofte vil være spesialisert etter oppgavetyper. Dette gjør at ulike deler av organisasjonen møter og forholder seg til ulike typer informasjon. Forskjellen i informasjonseksposering gjør at organisasjonsmedlemmer i ulike avdeling, eller deler av organisasjonen vil utvikle differensierte virkelighetsforståelser. Det vil med andre ord eksistere ulikheter med tanke på hva som blir ansett som viktig informasjon, hvilken informasjon det er viktig å handle på og hvilken informasjon som er relevant. Den ulike graden av informasjonseksposering medfører videre at ulike virkelighetsforståelser vokser frem innad i organisasjonen. Dermed blir det som kunne ha blitt ansett som kritisk sikkerhetsinformasjon i en del av organisasjonen ikke videreformidlet til beslutningstakere med en annen virkelighetsforståelse, som dermed også ville forstått denne informasjonen som kritisk. Over tid kan dette føre til at det eksisterer skjulte feil i organisasjonen som til slutt kan resultere i en ulykke. Informasjon om disse skjulte feilene eksisterer i den organisasjonen, men grunnet *VDI* blir ikke denne informasjonen videreformidlet til relevante instanser (Rosness 2010).

Turner og Pidgeon (1997) hevder også at *selvsikkerhet og arroganse* kan oppstå i organisasjoner som er suksessfulle og leverer gode resultater. Dette vil i organisasjonen kunne bygge opp under en tro om at det man gjør er riktig og i neste omgang til at man overser feil. Det siste fenomenet som blir trukket fram i MMD er *forbigåelse av regler og rutiner*. Dette kan oppstå i komplekse situasjoner der eksisterende reguleringer ikke er tilpasset godt nok og dermed heller ikke blir anerkjent. *Forbigåelse av regler og rutiner* kan også oppstå på grunn av mangelfull planlegging, holdninger til at man tror at det er mulig å komme unna med avvik, eller fordi man tolker regelverket løst. Det kan også være tilfellet at man mangler kjennskap til, eller ikke klarer å se relevansen av gjeldende krav.

Rasmussens (1997) berører noe av den samme problematikken som Turner (1997) med sin migrasjonsmodell. Som illustrert i figur 5 sammenligner Rasmussen (1997) et systems bevegelse mot grensen for sikker drift med gassmolekylers "brownske" bevegelsesmønster. På grunn av at organisasjonsmedlemmene er utsatt for flere hensyn som skal ivaretas, vil atferd under gitte omstendigheter kunne bevege seg mot hva som er funksjonelt akseptabelt. For oppgavetyper der det eksisterer rom for handlingsfrihet vil det oppstå individuell handlingsvariasjon, som igjen gjør det problematisk for ledelse å styre etter krav.



Figur 5 Rasmussens (1997) migrasjonsmodell

I motsetning til Rasmussen hevder Vaughan (1996) at slike prosesser oppstår systematisk. Gjeldende krav og prosedyrer blir stadig forhandlet og reforhandlet gjennom sosiale prosesser og arbeidspraksis. Dette fører i følge henne, til at avvikende atferd over tid blir normalisert. I en prosess hun kaller for *normalisering av avvik*, vil et slikt handlingsmønster institusjonaliseres i organisasjonens arbeidspraksis. Relatert til TRW vil en slik forståelse innebære at modellen over tid i organisasjonen, vil forstås annerledes enn det den i utgangspunktet var tenkt som, og at organisasjonsmedlemmene over tid beveger seg bort fra den stegvise modellen som er TRW.

En videreutvikling av MMD rammeverket til Turner og Pidgeon (1997) finnes hos Pidgeon og O'Leary (2000). Mens Turner kan fremstå som langt mer pessimistisk i spørsmålet om

organisasjoner kan verne seg mot de negative fenomenene man finner igjen i MMD, mener Pidgeon og O’Leary (ibid) at organisasjoner kan iverksette tiltak som fasiliterer *Safety Imagination*. *Safety Imagination* referer til at det i organisasjoner vil være en fordel at ulike virkelighetsforståelser eksisterer. Den grunnleggende tanken her er at ulike virkelighetsforståelser operer som barrierer mot problemer som gruppetenking, og derfor gjør at feil i organisasjonen blir oppdaget som ikke ville vært mulig med en monoteistisk virkelighetsforståelse. Pidgeon og O’Leary (2000), med inspirasjon fra et læringsprogram for brannmenn i USA (Thomas 1994), identifiserer en rekke tiltak og fokusområder organisasjoner kan iverksette for å fasilitere *Safety Imagination*. Disse er gjengitt i tabell 1:

**Tabell 1 Fasilitering av Safety Imagination. Kilde: (Thomas 1994, i Pidgeon og O’Leary 2000)**

<b>Fasilitering av Safety Imagination:</b>	
1. Organisasjonen tilrettelegges slik at ulike synspunkter kommer frem.	4. Organisasjonen diskuterer tidligere sikkerhetsløsninger på tross av at disse har vist seg å være vellykkede
2. Organisasjonen kartlegger konsekvensen av at en hendelse inntreffer. “Evner å tenke hva hvis.”	5. Organisasjonen evner å akseptere at det vil eksistere tvetydighet i sikkerhetsspørsmål
3. Organisasjonen forsøker å forestille seg, for så å drøfte verst tenkelige scenarier.	6. Organisasjonen arbeider aktivt med å visualisere hvordan en nestenulykke kunne ha blitt en ulykke.

Pidgeon og O’leary (2000) kommer med fire argumenter for at en slik tilnærming potensielt kan hindre at uforutsette farer oppstår i en inkubasjonsperiode. For det første hevdes det at man ved å tilrettelegge for punkt 1, 2 og 6 (tabell 1.) vil utvide omfanget av potensielle scenarier som antas å være relevante risiko man står overfor. For det andre vil man imøtekomme organisatorisk arroganse gjennom å aktivt forestille seg og drøfte verst tenkelige scenarier. For det tredje vil også organisatorisk arroganse kunne forhindres ved at man erkjenner at tvetydighet eksisterer rundt hvorvidt det farlige vil inntreffe. Det siste og mest kritiske i følge Pidgeon og O’Leary (ibid.), er at man ved å inneha alle punktene vil klare å se forbi institusjonelt og kulturelt definerte antakelser tilknyttet risiko.

Reason (1997) fremhever også viktigheten av informasjonsdeling, men vektlegger i større grad hvordan kultur støtter opp om formelle rutiner. Snarere enn å forsøke å endre virkelighetsforståelser, hevder Reason at de mest effektive løsningene på menneskelig svikt kan løses ved at tekniske ledere i organisasjonen sørger for at følgende fire sub-komponenter av en kultur er tilstede i organisasjonen:

**Tabell 2 Sub-komponenter som bør inngå i en sikkerhetskultur (Reason 1997)**

<b>Sub- komponenter i en informert sikkerhetskultur:</b>	
Rapporterende kultur:	En kultur der feil og nestenulykker rapporteres. Viktige forutsetninger for rapportering er rask, nyttig, tilgjengelig og forståelig tilbakemeldinger til de rapporterende. Selve utformingen av rapporten må også være lettvent.
Rettferdig kultur:	Tillitsbasert: Organisasjonens medlemmer er oppmuntret og i noen tilfeller belønnet for å frembringe sikkerhetsrelatert informasjon.
Fleksibel kultur:	Organisasjonen evner å kunne konfigurere seg selv i møte med krevende operasjoner og særegne former for fare. Dette innebærer blant annet et skifte fra hierarkiske til flate beslutningslinjer.
Lærende kultur:	Organisasjonens evne til å trekke riktige konklusjoner fra tilgjengelig informasjon og vilje til å gjøre drastiske endringer i møte med behov.

Dersom organisasjonen innehar disse fire elementene er organisasjonen ifølge Reason (1997) en informert kultur. En konsekvens av disse organisasjonelle trekkene blir dermed en organisasjonskultur som er i stand til å håndtere spørsmål relatert til sikkerhet på en tilfredsstillende måte. Reason (ibid.) hevder at det er spesielt utfordrende å få en lærende kultur til å fungere. Han hevder at de andre komponentene er viktige forutsetninger for læring, men at de ikke er tilstrekkelig. Særlig utfordrende er det å sørge for at organisasjonsmedlemmer evner å handle basert på relevant informasjon. Hvordan man skal sørge for dette innrømmer Reason at han ikke har svar på. Levitt og March (1988) hevder at organisasjoner lærer ved å kode slutninger fra tidligere hendelser inn i rutiner, prosedyrer og kultur som er veiledende for atferd. Dette blir i neste omgang tilgjengelig for organisasjonens medlemmer. Dette kaller de for *læringens økologi*. Dersom man ønsker å skape kultur som tilrettelegger for læring påpeker flere bidragsytere viktigheten av å unngå represalier. (Dekker 2007; Douglas 1992) Hovden, Sklet og Tinmannsvik (2004) påpeker at tid til refleksjon, dialog og historiefortelling er viktig



for å skape lærende organisasjoner. Dette hevder de er utfordrende i tråd med økende krav til effektivitet.

Der Pidgeon og O'Leary (2000) fokuserer på å endre virkelighetsoppfatninger og Reason (1997) på uformelle aspekters påvirkning på formelle rutiner, berører teori om "High Reliability Organizations" (HRO) samspillet mellom disse. Innenfor HRO-teori studeres organisasjoner som klarer å prestere under svært krevende omgivelser. HRO-er kjennetegnes ut fra at de håndterer svært kompleks teknologi og samtidig klarer å nå sine mål med et svært lavt antall uønskede hendelser. (LaPorte og Consolini 1991; Rochlin og LaPorte 1987).

Weick, Sutcliffe og Obstfeld (1999) argumenterer for at HROer bør forstås ut fra en rekke uformelle kognitive strukturer som eksisterer hos organisasjonsmedlemmene, og at det er disse som er årsaken til organisasjonenes høye suksessrate. Totalt mener Weick, Sutcliffe og Obstfeld (1999) å kunne identifisere fem forskjellige kognitive strukturer som preger HRO-er. Den første strukturen er *iherdig fokus mot feil*. Weick, Sutcliffe og Obstfeld (ibid) hevder at HRO-er søker aktivt etter feil, og at det eksisterer en erkjennelse i organisasjonen av at noe kan ha blitt oversett. I sammenheng med et *iherdig fokus på feil* eksisterer det også i organisasjonen en kognitiv struktur som sørger for at organisasjonsmedlemmene er *motvillige til å forenkle fortolkninger*. Denne motvilligheten sørger for at de problemer som Turner (1997), peker på knyttet til *persepsjonell rigiditet*, ikke oppstår i HRO-er. HRO-er utforsker dermed flere forskjellige forståelsesmåter knyttet til et problem og er interessert i å få frem ulike perspektiver på det problemet organisasjonen står overfor. Den tredje strukturen er *sensitivitet til operasjoner* og innebærer at organisasjonen har en grunnleggende forståelse av de arbeidsoperasjoner som foregår. Organisasjonen klarer således å forstå den situasjonen den befinner seg i og hvordan ulike deler påvirker helheten. Det fjerde strukturen viser til at det i HRO-er eksisterer en *forpliktelse til motstandsdyktighet*. Denne strukturen gjør at HRO-er til en viss grad klarer å forutse problemer før disse inntreffer, samtidig som man evner å håndtere problemer når disse oppstår. *Forpliktelsen til motstandsdyktighet* gjør også at HRO-er evner å lære, men at man også er mistenksom mot anvendeligheten av tidligere erfaringer, og hvorvidt disse kan være gyldige for den aktuelle situasjonen. Som en siste egenskap trekker Weick,

Sutcliffe og Obstfeld frem *underspesifisering av struktur*. I dette ligger det at på tross av at HRO-er kan fremstå som hierarkiske organisasjoner, innehar disse likevel evnen til å delegere beslutningsmyndighet i situasjoner der det kreves. Weick, Sutcliffe og Obstfeld (ibid) hevder at når samtlige av disse egenskapene virker sammen fører dette til en tilstand av *mindfulness* som kan forklare den høye suksessraten og lave antallet ulykker i HRO-er. Hopkins (2007) argumenterer for at de fem punktene vil kunne fungere som en idealtipe for hvordan organisasjoner kan arbeide for å oppnå en god sikkerhetskultur.

En fellesnevner for flere av de aktuelle teoriene er hvordan disse bare indirekte forholder seg til kultur. Med unntak av Reason (1997), henvender de seg til uformelle trekk ved organisasjoner, men drøfter i liten grad kulturbegrepet eksplisitt. Dette innebærer at flere av teoriene ikke i tydelig nok grad redegjør for hva kultur er (Antonsen 2009b). Parallelt med teoriene som her er presentert har det fra slutten av 1980- tallet vokst frem en egen retning innenfor sikkerhetsfaget som forholder seg mer eksplisitt til kulturbegrepet. Kapittelet vil i det følgende redegjøre for begrepet sikkerhetskultur.

### 3.2 Sikkerhetskultur

Begrepet sikkerhetskultur vokste frem parallelt med interessen for organisasjonskultur på 1980- tallet. Begrepsdannelsen spores ofte tilbake til granskingen av Tsjernobyl- ulykken. Den offisielle granskingsrapporten av ulykken fastslo at det manglet en sikkerhetskultur i atomkraftverket. Denne mangelen strakk seg fra operasjonelt nivå opp til myndighetsnivå i det sovjetiske samfunnet. En manglende sikkerhetskultur kom til uttrykk gjennom atomkraftverkets design, konstruksjon, produksjon, reguleringsvirksomhet og operasjonelle prosedyrer. Siden Tsjernobyl har en rekke granskingsrapporter og analyser konkludert med sikkerhetskultur som årsak til at ulykken oppstod (Douglas og Cullen 1990; Vaughan 1997; CSB 2007; CSB: 2014).

Samtidig har sikkerhetskulturbegrepet satt seg i det faglige begrepsapparatet og er flere ganger benyttet for å peke på svikt i organisasjoner involvert i ulykker. I dag gir et søk på “safety

culture” i tidsskriftet Safety Science 640 treff.<sup>10</sup> På tross av at begrepet i større grad har fått plass i litteraturen, eksisterer det ingen omforent konsensus om hva man skal legge i det. Guldenmund (2000) identifiserer 18 definisjoner som i forskjellig grad henviser til sikkerhetskultur og det beslektede konseptet sikkerhetsklime. Man finner med andre ord stor spennvidde i litteraturen både når det gjelder definisjoner, hvilke deler man velger å vektlegge og hvordan konseptet sikkerhetskultur bør forstås. En ofte brukt definisjon finnes hos Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations (Antonsen 2009b). Sikkerhetskultur defineres her som:

*The product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies, and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organisation's health and safety management. (ACSNI 1993: 23)*

Det har vært ført kritikk mot ACSNIs definisjon, fordi man kan hevde at den i altfor stor grad kan sies også å referere til det nært beslektede konseptet sikkerhetsklime (Antonsen 2009b). Sikkerhetsklime behandles og forstås forskjellig i litteraturen. Der noen bidrag ser på konseptet som fullstendig overlappende med kulturbegrepet, mener andre at de to omhandler forskjellige fenomener. Det opereres med forskjellige dimensjoner for sikkerhetsklime blant ulike forskere. DeDobbeleer og Béland (1991) operer med to, mens Lee (1993) mener å kunne identifisere 19 dimensjoner. Furnham og Gunter (1993) trekker frem hele 35 dimensjoner som avgjørende for et godt sikkerhetsklime. Man kan ut fra dette hevde at det innenfor sikkerhetsklimalitteraturen eksisterer liten enighet om hvilke dimensjoner som er de mest sentrale. (Zohar 1980; Mearns 2003; Hopkins 2006; Flin et al. 2007; Hale 2000). Guldenmund (2000) peker på hvordan forskningen rundt klime har generert et rotete bilde av hvilke dimensjoner som er avgjørende for sikkerhet. Dette kan igjen ha sammenheng med at studiene er utført i forskjellig bransjer med ulikt formål. Mens debatten knyttet til hvilke dimensjoner som er de mest sentrale for sikkerhetsklime fortsetter, er det i litteraturen gjort forsøk på å tydeliggjøre skillet mellom hva som skal regnes som klime og hva som skal regnes som kultur.

---

<sup>10</sup> <https://www.journals.elsevier.com/safety-science>

Cox og Flin (1998) forsøker å skille mellom de to konseptene ved bruk av en metafor der de hevder at klima er en organisasjons humør, mens kultur visert til en organisasjons personlighet. Klima referer til uttrykte meninger, holdninger og verdier knyttet til sikkerhet som forholdsvis enkelt er tilgjengelig for organisasjonsmedlemmene. Ut fra dette brukes ofte spørreundersøkelser for å avdekke sikkerhetsklima. Kultur forstås i motsetning som noe mer grunnleggende. På tross av dette mener Flin m.fl (2007) at det er mulig å bruke klima- surveys i kartleggingen av organisasjonskultur. Mearns m. fl (2003) hevder at klima er en manifestasjon av kultur der klima er direkte målbart, mens kultur fremstår som for abstrakt til å kunne måles. I henhold til denne forståelsen er det mulig å bruke spørreundersøkelser for å identifisere kultur, men at disse må suppleres med kvalitative tilnærminger for å kunne få et helhetlig bilde av hva sikkerhetskulturen i organisasjonen er. En fellesnevner ut fra disse ulike forståelsene kan sies å være at kultur er noe dypere, mindre tilgjengelig enn klima som sees på som noe mer overfladisk og situasjonsbestemt i organisasjonen.

Et problem er at man i en del av forskningen innenfor feltet setter for seg å studere sikkerhetskultur og deretter utfører kvantitative psykometriske undersøkelser. Ut fra dette kommer man frem til én faktor for hva man mener er dominerende innenfor organisasjonen man undersøker. Et eksempel på en slik tilnærming er Morrow, Koves og Barnes (2014) studie av forholdet mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsytelse. Sikkerhetskultur blir i slike studier typisk definert ut fra organisasjonsforskeren Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur. Schein (1992) beskriver organisasjonskultur som bestående av tre lagdelte element som vekselvis virker inn på hverandre. Det laveste laget i Scheins (1992) modell er begrepsfestet som "Grunnleggende antakelser". Grunnleggende antakelser kan beskrives som de ubestridte og udiskutable sannheter som eksisterer i en organisasjon. For den enkelte i organisasjonen eksisterer disse ubevisst. At grunnleggende antakelser eksisterer ubevisst hos organisasjonsmedlemmene impliserer dermed at man heller ikke enkelt kan spørre om holdninger til en rekke sikkerhetsspørsmål og ut fra dette lede et argument om at man nå har avdekket fenomenet sikkerhetskultur. Klimadimensjonene som søkes identifisert gjennom den kvantitative tilnærmingen vil kun reflektere de ytterste lagene i Scheins kulturmodell, og kan ikke sies å fange opp de mest grunnleggende elementene i kulturbegrepet. Ut fra dette

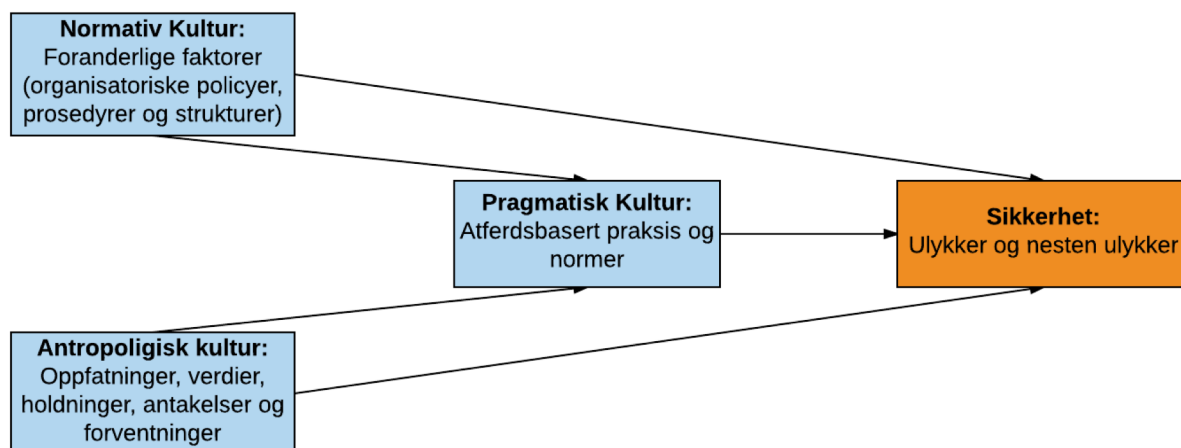
resonnementet blir den utbredte praksisen, der man bruker klima- og kulturbegrepet om hverandre problematisk.

Guldenmund (2000) stiller seg kritisk til om det eksisterer et eget fenomen som man kan kalle for sikkerhetskultur, og mener at en bedre tilnærming er å se på organisasjonskulturens effekt på sikkerhet. Hudson m.fl (1998) kan relateres til denne posisjonen når han hevder at organisasjoner som har en sikkerhetskultur, vil være organisasjoner som kan karakteriseres som HRO-er. Et sikkerhetskulturelt perspektiv blir først og fremst relevant for å forstå HRO-er, da det kun er disse organisasjonene som ser på sikkerhet som såpass grunnleggende for egen virksomhet. I andre organisasjoner vil sikkerhet ikke være inkorporert i de grunnleggende antakelsene som påvirker organisasjonens atferd.

Edwards, Davey og Armstrong (2013) trekker også frem den manglende enigheten som eksisterer rundt begrepet sikkerhetskultur. Edwards, Davey og Armstrong (ibid.) mener å kunne identifisere tre forståelser av kulturbegrepet fra faglitteraturen. Disse er som nevnt i innledningen en normativ, en antropologisk og en pragmatisk forståelse. Den normative tilnærmingen vektlegger hvordan man kan skille mellom god og dårlig kultur og hvordan man kan gå frem for å skape ønsket kultur. Den antropologiske tilnærmingen belyser hvordan kultur ikke er noe som vedtas eller skapes på toppen i organisasjonen, men vektlegger kultur som et fenomen som vokser frem når mennesker interagerer over tid. Ut fra denne forståelsen kan kultur virke hemmende eller fasiliterende på den normative kulturen som ønskes vedtatt. Den pragmatiske forståelsen er opptatt av praksis og avviser i stor grad verdier og grunnleggende antakelser som konstituerende for kulturbegrepet. Ut fra en pragmatisk forståelse av sikkerhetskultur, bør man derfor undersøke hvorvidt de praksiser som eksisterer i en organisasjon bidrar til sikkerhet. Edwards, Davey og Armstrong (ibid.) argumenterer for en fusjonering av de tre tilnærmingene (se figur 6) da de hver for seg både har svakheter og styrker som utfylles av de andre tilnærmingene. Forfatterne legger følgende definisjon for sikkerhetskultur til grunn:

“Safety culture can be viewed the assembly of underlying assumptions, beliefs, values and attitudes shared by members of an organisation, which interact with an organisation’s structures and systems and the broader contextual setting to result in those external, readily-visible, practices that influence safety.” (Edwards, Davey og Armstrong 2013:77)

Modellen og definisjon av sikkerhetskultur som benyttes for å undersøke TRW er i stor grad basert på Edwards, Davey og Armstrongs (2013) kulturmodell. Oppgaven undersøker ikke WINOs strukturer eller styringssystemer. Det er likevel verdt å bemerke at disse vil påvirke organisasjonens sikkerhetskultur. Den ovennevnte definisjonen på sikkerhetskultur modereres derfor til å kun ta for seg hvordan organisasjonsmedlemmene interagerer med TRW.



Figur 6 Edwards, Davey og Armstrongs (2013) sikkerhetskulturmodell

Antonsen (2009b) kan tolkes som langt på veg å være enig med Edwards, Davey og Armstrong (2013) når han hevder at sikkerhetskultur forskningen ikke er grundig nok i sin behandling av kulturbegrepet og at man i større grad bør skjele til generell organisasjonsteori og hvordan begrepet behandles der. Det vil derfor også tas utgangspunkt i litteratur fra organisasjonsteori i drøftelsen av de tre tilnærmingene. Kulturforståelsen Antonsen (2009b) forfekter, kan kobles opp mot den man finner innenfor den antropologiske kulturforståelsen i Edwards, Davey og Armstrongs (2013) modell. I de videre underkapitlene vil vi derfor redegjøre for de tre kulturforståelsene samtidig som disse kobles opp mot teorier om organisasjonskultur, sikkerhetskultur og TRW.

### 3.3 Normativ Kultur

Den normative teorien er kanskje den man finner tydeligst igjen i sikkerhetskulturlitteraturen. Den kan også spores tilbake til den definisjonen som ligger til grunn for rapporten fra International Nuclear Safety Advisory Group (INSAG 1991; 1992) der det ble påpekt en manglende sikkerhetskultur. Det normative kulturbegrepet henviser til en forståelse av grupper og individer som kultivert eller ukultivert (Brinkmann 2007). Det betyr at den normative forståelsen operer innenfor en preskriptiv ramme som fastslår hva som er kultur, og hva som ikke er det. Fokuset for bidrag som legger denne forståelsen til grunn, er hvordan man kan arbeide for at organisasjoner oppnår en ønsket kulturell tilstand og dermed også forbedret sikkerhet (Westrum og Adamski 1999; Reason 1997; Pidgeon og O’Leary 2000). Hudson (2007) trekker frem hvordan ledelse kan benytte seg av «push og pull» mekanismer i en implementeringsfase. Push-mekanismer refererer til beslutninger tatt øverst i organisasjonen, som fastslår at et prosjekt skal gjennomføres av organisasjonsmedlemmene, da gjerne uten at disse har vært involvert i de tidlige fasene av prosjektet. Pull-mekanismer referer til en strategi som går ut på å få organisasjonsmedlemmene til selv å ønske seg det som søkes implementert. For den siste strategien vil man typisk gjerne markedsføre modellen i organisasjonen før den implementeres.

Organisasjonskultur blir innenfor den normative kulturforståelsen forstått som en variabel som påvirker organisasjonsatferd og dermed også organisasjonens evne til å nå sine målsettinger. Kultur blir da forstått som en egen ontologisk størrelse, som man på en forholdsvis enkel måte kan skille fra andre organisatoriske fenomener. Dette innebærer at den ønskede kulturen er noe en organisasjon “har” eller “ikke har”, og som igjen kan designes og endres av ledelse (Christensen m.fl 2013). Dersom man allerede “har” oppnådd den optimale kulturen, vil kulturarbeidet være fokusert på å bevare den eksisterende kulturen (Edwards 2013).

Den normative posisjonen kommer kanskje tydeligst til uttrykk gjennom Corporate Culture tankegangen som var særlig populær i næringslivet på 80- tallet (Peters og Waterman 1982; Ouchi 1981). Denne litteraturen hevder at en god bedriftskultur er primærårsaken til selskapers suksess. Styring av bedriftskultur betraktes innenfor denne retningen som en forholdsvis

uproblematisk prosess. Gjennom riktig kommunisering av bedriftens selvvalgte verdier, vil ledelsen kunne endre og innføre sin ønskede kultur. Troen på at det er mulig å styre kultur gjennom kommunisering av verdier har i ettertid sunket betraktelig. Alvesson (2002) hevder at interessen for Corporate Culture sank på bakgrunn av dårlige resultater fra bedriftene, som opprinnelig ble beskrevet som suksessfulle. Til tross for dette, blir det teoretiske utgangspunktet fortsatt sett på som en fruktbar tilnærming til kultur (Reason 1997). En moderert versjon av Corporate Culture- tankegangen hevder at organisasjonskultur kan styres instrumentelt av ledelse og gjennom sosialiseringprosesser som interne kurs, fortellinger, slagord, ritualer og seremonier (Jacobsen og Thorsvik 2014). TRW kan i denne sammenheng forstås som en aktivitet man gjennomfører når man skal løse oppgaver i grupper og fungerer dermed som en sosialiseringprosess, eller et ritual for hvordan handling foregår i WINO.

Det eksisterer også normative sikkerhetskulturprogrammer som har tatt til seg kritikk fra den antropologiske “er” forståelsen (se kapittel 3.4), om at kultur ikke er noe som direkte kan styres fra ledelsesnivå. Det blir da forsøkt å endre kultur ut i fra andre organisasjonselementer som policyendringer, struktur, prosedyre og systemer. Dette har videre ført til problemer med å skille mellom sikkerhetskultur og mer generelle sikkerhetsstyringsprogrammer hvor man benytter sikkerhetskultur som indikator på hvorvidt programmet er velfungerende (Edwards, Davey og Armstrong 2013). At TRW ikke direkte vektlegger verdier og normer kan også sees i sammenheng med at programmer som prøver å gjøre det, har vist seg å være mislykkede. Fremfor etablering av verdier søker TRW å endre organisasjonsatferd gjennom etableringen av en struktur som etter hvert skal gå over til å bli en kultur. TRW gir en oppskrift på hvordan problemer løses i WINO og kan derfor tolkes som et program hvor man forsøker å endre kultur gjennom andre organisasjonsvariabler som prosedyre og rutiner.

### **3.4 Antropologisk kultur**

Innvendinger som er ført mot det normative perspektivet er at det har en mangelfull forståelse av hva kultur er. I motsetning til den normative forståelsen som vektlegger at kultur er noe organisasjoner “har”, ser den antropologiske forståelsen på kultur som noe organisasjoner “er”. Er-posisjonen forfekter at alle aspekter ved en organisasjon må forstås som kultur. En slik forståelse impliserer at kultur ikke er noe som kan skilles fra organisasjonens formelle struktur,



ledelse eller prosedyrer (Haugstveit 2007). Den antropologiske forståelsesmåten forstår kultur som et fremvoksende og prosessuelt fenomen som blir skapt og reforhandlet kontinuerlig mens organisasjonsmedlemmer samhandler (Bryson 2008). I den antropologiske konseptualiseringen er kultur delte antakelser og forventninger som benyttes av organisasjonsmedlemmene til å løse komplekse oppgaver.

Den antropologiske forståelsen av kulturbegrepet er i langt større grad enn den normative, kritisk til spørsmålet om hvorvidt kultur kan styres eller påvirkes. Som teksten tidligere har pekt på, er alle organisatoriske fenomener et uttrykk for kultur. Kultur er med andre ord ikke noe som vedtas øverst i organisasjonen, og deretter fester seg i underliggende enheter. Det antropologiske perspektivet på kultur vil i høyere grad enn det normative være kritisk til hvorvidt TRW kan etableres som en sikkerhetskultur i WINO. Kultur vil innenfor dette perspektivet kunne fungere som en barriere mot at ønskede kulturelle endringer i organisasjonen får gjennomslag. Det antropologiske perspektivet problematiserer dermed i større grad troen på at involvering fra ledelsesnivå, vil gjøre at kulturelle programmer vil sette seg i relativt uproblematisk i organisasjonen (Haukelid 2008). Meyerson og Martin (1987) har i en organisasjonsteoretisk sammenheng utviklet et tredelt perspektiv; integrasjon, differensiering og fragmentering. Tredelingen gir et bilde på hvor skillelinjene i debatten om kulturbegrepet går.

### **3.4.1. Integrasjonsperspektivet**

Den første posisjonen innenfor en antropologisk forståelsesramme ser på kultur som et integrert fenomen, som er delt av alle medlemmer av en gruppe. På dette punktet finner man en overlapping med det normative perspektivet beskrevet over. Begge ser på kultur som noe som er delt. Det eksisterer likevel en avgjørende forskjell. Mens den normative posisjonen vil hevde at kultur er noe som kan styres instrumentelt, vil det innenfor en intergrasjonistisk ramme eksistere en større skepsis til en slik påstand (Edwards, Davey og Armstrong 2013). Integrasjonsperspektivet vektlegger enhetlig kultur innenfor organisasjonen og hvordan kultur fungerer som det “sosiale limet” som holder organisasjonsmedlemmene samlet (Alvesson 2002). Integrasjonister stiller krav til høy grad av enighet mellom medlemmene i

organisasjonen, konsekventhet og en “kulturell klarhet” som gjør det mulig å bli forstått av andre utenfor organisasjonen (Antonsen 2009b).

Edgar Schein (1992) er en vanlig referanse innenfor integrasjonsperspektivet og som tidligere pekt på, Schein definerer organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Kultur er hos Schein konseptualisert gjennom tre nivåer der det dypeste nivået er grunnleggende antakelser. Grunnleggende antakelser beskrives som underbevisste og utilgjengelig for organisasjonsmedlemmene. Antakelsene tolkes som en rekke sannheter som tas for gitt i organisasjonen. De grunnleggende antakelse vil påvirke hvilke normer og verdier som eksisterer i organisasjonen. Verdier referer til de oppfatningene som eksisterer i organisasjonen og er knyttet til hva som er verdt å bevare, hva som er ønskelig og hva som er bra. Normer referer til uskrevne regler og er knyttet opp til hva som er gode handlinger i gitte situasjoner. Normer kan på dette grunnlag forstås som noe som potensielt kan fasilitere og hindre atferd. Grunnleggende antakelser, verdier og normer vil ifølge Schein (1992) få sitt uttrykk i artefakter. Artefakter henviser til de uttrykk som kan observeres i organisasjonen. Artefakter er således det mennesker sier, det mennesker gjør og symbolske gjenstander. Sammenhengen mellom artefakter og de andre mer skjulte nivåene, gjør at det er mulig å identifisere de grunnleggende antakelser som eksisterer i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2014).

Integrasjonsperspektivet har møtt en del kritikk for å være for harmonibasert, og at det ikke beskriver hvordan kulturer fungerer reelt innenfor organisasjoner. Kritikerne av integrasjonsperspektivet vil hevde at organisasjoner er arena for maktkamp mellom grupper med konflikterende interesser (Antonsen, 2009b).

### **3.4.2. Differensieringsperspektivet**

I differensieringsperspektivet vil man ikke forstå organisasjoner som innehavere av én kultur, men snarere et mangfold av subkulturer. Organisasjoner bærer ofte preges av divisjonalisering som betyr at kommunikasjon først og fremst foregår i undergrupper, som igjen medfører lokale

kulturer. Lokale kulturer kan også formes og påvirkes av fellesskap og nettverk som strekker seg utenfor organisasjonen (Antonsen 2009b).

Det eksisterer to tradisjoner innenfor differensieringsperspektivet; en som beskriver harmoni i forhold mellom ulike subkulturer (Trice og Beyer 1993), og en kritisk retning som beskriver inkonsistens og konflikt mellom subkulturene (Alvesson 1993), gjerne mellom ulike hierarkiske nivåer (Mumby 1988; Rosen 1985).

Differensieringsteoretikere er uenige om det, til tross for subkulturer, eksisterer konsensus gjennom hele organisasjonen. Trice og Morand (1991) hevder at det eksisterer en overordnet felles konsensus for hele organisasjonen. I den andre enden har man de som mener at konsensus kun eksisterer innenfor subkulturene, men at gruppene i organisasjonen komplementerer hverandre med deres ulike virkelighetsforståelse. (Riley 1983; Gregory 1983)

Der man i integrasjonsperspektivet er opptatt av konsekventhet fokuserer man på inkonsekventhet i differensieringsperspektivet. Martin (1992) redegjør for tre former for inkonsekventhet: symbolsk, ideologisk og handlingsbasert. Sistnevnte inntreffer når det ikke er sammenheng mellom "handling og ord", her kan man trekke paralleller til Goffmans (1959) frontstage og backstage i sosiale sammenhenger. Symbolsk inkonsekvens finner sted i det man tolker symboler (bilder, fortellinger, osv) ulikt. En fortelling som fremstiller heltet hos arbeiderne, kan av ledelsen bli sett på som dumdristig. Ideologisk inkonsekventhet relaterer seg til konflikter mellom to eller flere organisatoriske verdier eller grunnleggende antakelser. Dette kan for eksempel oppstå mellom kostnadseffektivitet og sikkerhet (Antonsen, 2009a).

Differensieringsperspektivet fokus mot konflikt gjør at maktforhold i organisasjoner kan belyses. Antonsen (2009a) fremhever hvordan fenomenet makt i organisasjoner i stor grad har vært oversett innenfor sikkerhetsforskningen. Dette hevder han er en svakhet ved feltet, fordi makt vil særlig være relevant i en forskningsdisiplin som behandler fenomener som risiko, granskingsprosesser og fordeling av skyld i etterkant av ulykker. Et maktperspektiv anvendt på TRW vil ha som utgangspunkt at programmet er fordelaktig for en del av organisasjonen

fremfor en annen. Maktperspektiver er tidligere anvendt på atferdsbaserte kulturprogrammer innenfor norsk petroleumsvirksomhet. Disse studiene argumenterer for at den atferdsbaserte tilnærmingen er maktforskyvende til fordel for ledelse og ansatte øverst i organisasjonen (Ryggvik 2008). Man kan ut fra et slikt perspektiv tenke seg at programmet oppleves ulikt hos forskjellige subkulturer i bedriften.

### **3.4.3. Fragmenteringsperspektivet**

Det tredje perspektivet innenfor organisasjonsteorien er fragmenteringsperspektivet. Perspektivet fokuserer på tvetydighet i verdier, holdninger og normer som eksisterer i organisasjonen. Fragmenteringsteoretikere hevder at det hos organisasjonsmedlemmer kan eksistere paradokser knyttet til holdninger, verdier, normer og grunnleggende antakelser. Mens et integrasjonsperspektiv ville tolket tvetydighet som en svakhet ved kulturen, hevder fragmenteringsteoretikere at tvetydighet er en normaltstand (Martin 2002). Organisasjonskultur i fragmenteringsperspektivet er et nett av individer som er sporadisk og løst sammenkoblet av deres endrede posisjoner. Individens engasjement, identitet og selvdefinisjon fluktuerer avhengig av hvilken sak som er aktivert på det gitte tidspunktet.

Den fragmentariske tilnærmingen vil rette fokus mot i hvilke situasjoner TRW blir benyttet i og at dette kan variere mellom personer. Fragmenteringsperspektivet gjennom sin vektlegging av tvetydighet vil motsette de to foregående perspektivers vektlegging av klar konsensus eller konflikt, men hevder at organisasjoner vil preges av uklarhet (Richter og Koch 2004). På denne måten kan det eksistere inkonsistente oppfatninger, som samtidig oppleves som “sanne”, innad i en gruppe. En fragmenteringstilnærming impliserer at kulturelle forståelser kan være svært mangfoldige. Det blir derfor også vanskelig for forskere å identifisere hva som er uttrykk for kultur, og hva som ikke er det.

Perspektivet har møtt kritikk fra integrasjons- og differensieringsforskere. Disse argumenterer for at dersom man legger et fragmenteringsperspektiv, blir det vanskelig å snakke om kultur ettersom man innenfor disse perspektivene forstår kultur som et fenomen som deles av en gruppe mennesker, da hele organisasjonen (intergrasjon) eller en del av organisasjonen (differensiering). Kultur må ut fra denne forståelsen være noe som det enten eksisterer klar

konsensus eller konflikt om. Dersom det viser seg at TRW i stor grad er fragmentert i WINO, kan man derfor hevde at målet om en felles kultur ikke er nådd.

### **3.5 Pragmatisk kultur**

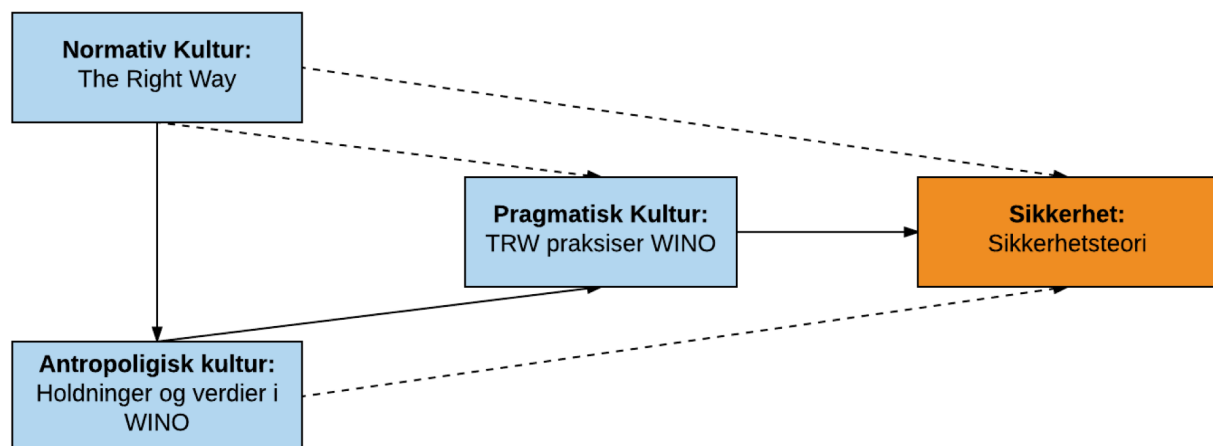
Det pragmatiske perspektivet på kultur tar utgangspunkt i den filosofiske retningen pragmatisme. Pragmatismen vokste frem som en egen filosofisk retning i USA på slutten av 1800-tallet. Retningen kan sies å være en reaksjon på at filosofi som fag hadde blitt for abstrakt og uten evne til å behandle dagligdagse problemstillinger. Innenfor pragmatisme forstås kultur primært som praksiser. Kultur handler om rutinebasert håndtering av objekter, hvordan man behandler andre individer. (Reckwitz 2002). Det vil innenfor det pragmatiske perspektivet derfor eksistere en vektlegging av situasjon og kontekstuelle faktorer i forståelsen av praksis. Pragmatismen avviser derfor allmenngyldige prinsipper for handling og hevder at erfaring og forventet nytte i den konkrete situasjon er det avgjørende for handlinger. Den pragmatiske forståelsen av kultur vil derfor til dels være i opposisjon til de to andre perspektivene, ettersom disse vil hevde at normer, verdier og grunnleggende antakelser vil være det grunnleggende elementet i kulturbegrepet. For at en handling skal kunne klassifiseres som kulturell praksis, stilles det krav til at handlingen må kunne tilegnes en verdi eller fornuftig årsak. Den pragmatiske kulturforståelsen vil på grunn av dette være uløselig koplet til den antropologiske, som bidrar til å forklare de underliggende verdiene og antakelsene. Når man tar utgangspunkt i en pragmatisk forståelse av sikkerhetskultur, innebærer dette at man må se på de delte praksisene i en gruppe, i tilknytning til det som regnes som sikker atferd og dens utfall.

Ettersom den pragmatiske forståelsen av sikkerhetskultur fokuserer på atferd er det også mulig i denne tilnærmingen å vurdere makt som en bakenforliggende årsak. Det vil derimot være vanskelig å fange opp differensiering ettersom man undersøker de delte praksisene i en organisasjon. Det er mulig at det eksisterer ulike praksiser mellom subgrupper i en organisasjon. I en pragmatisk tilnærming vil undersøke om det eksisterer praksiser som fører til sikker atferd Edwards, Davey og Armstrong (2013) argumenterer en tydeligere kobling vil være bedre egnet enn de to foregående perspektivene til å avdekke kulturens effekt på sikkerhet.

TRW gir en oppskrift på “hvordan ting blir gjort” i WINO og kan dermed kobles opp mot pragmatisme fordi den retter søkelyset mot praksis. Utgangspunktet for den kulturen som ønskes etablert er at stegene i styringsverktøyet gjennomføres og ikke nødvendigvis på hvilke verdier eller antakelser man legger til grunn når man bruker styringsverktøyet. I forhold til sikkerhetskultur vil det være interessant i forhold til denne tilnærmingen å se på sammenhengen mellom hvordan styringsverktøyet benyttes, fører det til det man kan kalle for sikre praksiser og dermed til forbedret praksiser.

### 3.6 Tydeliggjøring av teoretisk perspektiv

Oppgaven tar utgangspunkt i en tilpasset modell som har hentet sin inspirasjon fra Edwards, Davey og Armstrongs (2013) modell. Modellen er illustrert i figur 7.



Figur 7 TRW rekontekstualisert i sikkerhetskulturmodell

Utgangspunktet for modellen er at når et kulturprogram som har som en målsetting å etablere en kultur i en organisasjon, vil dette representere en normativ kulturforståelse. Det vil i den normative forståelsen eksistere en svak kobling til sikkerhet. Denne svake koblingen eksisterer på grunnlag av at det er usikkerhet knyttet til hvordan den normative forståelsen blir tatt mottatt i organisasjonen. Det er med andre ord ikke sikkert at den normative forståelsen vil fungere som tiltenkt. Samtidig vil det eksistere en svak kobling mellom normativ og pragmatisk kultur. Denne svake koblingen illustrerer at man fra den normative posisjonen vil være opptatt av å påvirke faktiske handlinger i organisasjonen. For denne studiens del innebærer dette at hvordan TRW er presentert og konseptualisert i dokumenter og presentasjoner vil være et uttrykk for en normativ kultur.

Modellen forutsetter videre at forholdet mellom den normative kulturen og den antropologiske må undersøkes. Dette betyr at man må undersøke hvilke forståelser av modellen som genereres når modellen møter organisasjonsmedlemmene. Her vil et antropologisk perspektiv være fruktbart. Den antropologiske analysen vil være opptatt av begreper som integrering, differensiering og fragmentering. Hovedformålet med et antropologisk perspektiv vil dermed være å få frem hvorvidt man kan snakke om integrerte, differensierte eller fragmenterte holdninger til TRW. Modellen tar dermed også opp i seg den kritikken som er ført mot sikkerhetskulturparadigmet av Antonsen, ved at innsikter fra organisasjonsteori kan inkorporeres i analysen (Antonsen 2009b).

Som man ser fra [figur 7](#) vil det allikevel ikke være tilstrekkelig å se på hvordan holdninger bidrar til sikkerhet (Edwards, Davey og Armstrong 2013). Modellen må suppleres med et pragmatisk perspektiv som vektlegger hvilke praksiser som er etablert i sammenheng med modellen. For å kunne si noe om disse praksisenes relasjon til sikkerhet, kan det tas utgangspunkt i ulykkes- og skade- statistikk relatert til etablerte praksiser. Man kan også bruke eksperters vurderinger eller analysere hvordan disse praksisene forholder seg til teorier om sikkerhet. Oppgaven benytter sistnevnte tilnærming.

## 4. Metode

Hovedformålet bak oppgaven er å undersøke hvordan fenomenet organisasjons- og sikkerhetskultur kan påvirke sikkerhet i organisasjoner. Som en case er implementeringen av C&L modellen TRW i WINO valgt. Studien vil, som tidligere nevnt, ta utgangspunkt i teorier om organisasjonskultur, sikkerhetskultur og sikkerhetsteori vedrørende uformelle trekk ved organisasjoner. Mer spesifikt benyttes en tilpasset modell av Edwards, Davey og Armstrong (2013). Studien opererer på grunnlag av dette med tre forskningsspørsmål som er relatert til de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for modellen (kapittel 3.6). Premisset her er at disse må besvares for deretter å kunne besvare problemstillingen. *“Hvordan kan The Right Way påvirke sikkerhet i Wintershall Norge?”*. Forskningsspørsmålene som benyttes i studien er:

1. Hvilket syn på god sikkerhetskultur representerer TRW?
2. Hvordan oppfattes TRW av ansatte i WINO?
3. Hvordan praktiseres TRW i WINO og hvordan kan identifiserte praksiser påvirke sikkerhet?

Det første forskningsspørsmål søker å få frem den normative forståelsen av TRW, og hva modellen fra implementeringshold er ment å være. Modellen settes her i sammenheng med teorier om sikkerhet for å se om modellen “på papiret” har potensial til å forbedre sikkerhet i organisasjonen. Forskningsspørsmål to relaterer seg til den antropologiske forståelsen, og vil være opptatt av å få frem data som kan relateres til hvordan TRW forstås i organisasjonen. Forskningsspørsmål tre tar utgangspunkt i den pragmatiske kulturforståelsen og vil være rettet inn mot hvilke praksiser som kan identifiseres i relasjon til TRW.

### 4.1 Datainnsamling

Ut fra overnevnte moment vil forskningsprosessen trenge data. Data som er produsert er gjort gjennom dokumentanalyse og intervjuer med ansatte i organisasjonen.

#### 4.1.1 Dokumentdata

Cassel og Symon (1994) argumenterer for hvordan dokumenter i en bedrift kan fortelle forskeren noe om hvordan bedriften søker å skape et bilde av kultur internt til sine ansatte og



eksternt til sine kunder og potensielle konkurrenter. Dokumentanalyse har i sammenheng med studien blitt brukt for å generere data til den normative kulturforståelsen. Det er her tatt utgangspunkt i to selskapsinterne dokumenter som presenterer TRW. Det første dokumentet presenterer TRW, implementeringsstrategi og en fremgangsmåte for hvordan TRW skal bli en del av WINOs organisasjonskultur (referert til i kapittel fem som strategidokument). Det andre er dokumentet er en arbeidsbok som skal beskrive modellens innhold til de ansatte (referert til i kapittel fem som arbeidsbok). Denne inneholder også øvelsesskjema.

Dokumentdata vil kunne være med å vise hvilken forståelse som tillegges TRW fra ledelseshold og implementeringsansvarlige, og hvordan forretningsmodellen kommuniseres til de ansatte i WINO. Relatert til den teoretiske modellen og forskningsspørsmålene vil data som er hentet fra dokumenter kunne bidra til å gi svar på hva slags normativ kultur TRW representerer.

#### **4.1.2 Intervjudata**

Det er benyttet to intervju typer for å generere data - individuelle intervjuer og gruppeintervjuer. For å få tilgang til informanter ble det først tatt kontakt med selskapet. Vi ble deretter satt i kontakt med det som skulle bli en nøkkelinformant (Aase og Fossåskaret 2010). Nøkkelinformant har i løpet av prosessen bidratt med å sette oss i kontakt med én informant til individuelt intervju og samtlige av informantene til gruppeintervjuene. Det resterende av informantene som er intervjuet individuelt er gjort på grunnlag av tips fra gruppeintervjuene om hvem vi burde intervju med. Utvalgsprosedyren kan ut fra dette forstås som snøballutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Totalt inngår 19 informanter i studien. Begrunnelse for valg av gruppeintervju ble gjort ut fra at kulturbegrepet og TRW er noe henvender seg til grupper og handlingsmønstre som er delte i en organisasjon. Etter hvert gruppeintervju ble det utført individuelle intervjuer med varighet på ti til femten minutt med hver enkelt av gruppemedlemmene. Begrunnelse for dette valget var en bekymring om at negative oppfatninger relatert til TRW ikke ville komme frem i gruppesituasjonen. De individuelle intervjuene har hatt en varighet på 40 til 60 minutt. Utsagn fra intervjuer blir i hovedsak brukt for å generere data knyttet til det antropologiske og pragmatiske perspektivet. Det normative perspektivet vil også bli supplert med utsagn fra HSEQ gruppen der sentrale aktører i

implementeringsprosessen blir intervjuet. Tabellen under viser en oversikt over de fire gruppene og den formelle posisjonen til informantene som deltok i gruppene har.

*Tabell 3 Liste over informanter i gruppeintervju*

Gruppe	Informant	Avdeling
1.	1. Leder - Drilling & Wells	Drilling & Wells
	2. HMS rådgiver	HSEQ
	3. Brønn intervensjonsmanager	Drilling & Wells
	4. Kontraktsmanager	Drilling & Wells
2.	1. Leder - Production	Production
	2. HMS rådgiver	HSEQ
	3. Marine spesialist	Production
3.	1. Leder - HSEQ	HSEQ
	2. HMS rådgiver	HSEQ
	3. Risiko- og barriere- rådgiver	HSEQ
	4. Mellomleder produksjon	Production
4.	1. Operasjonssjef	Production (Bergen)
	2. HMS rådgiver	HSEQ (Bergen)
	3. Driftsingeniør	Production (Bergen)

Tabell 4 Liste over informanter til individuelle intervju

Informant:	Avdeling:
Plattformsjef	Production (Brage)
TRW- ambassadør	Production (Brage)
Operasjonell HR rådgiver	HR (Bergen)
Hovedverneombud	Production (Brage)
Ingeniør automatikk	Production (Bergen)

#### 4.1.3 Semistrukturerte intervjuer

Intervjuene har vært utført etter det Halvorsen (1989) kaller et semistrukturert intervju. Den semistrukturerte fremgangsmåten har vært gjeldende både for gruppeintervjuene og de individuelle intervjuene. I forkant av intervjuene ble det forberedt en liste med temaer som skulle diskuteres under intervjurundene. Hensikten var her å fasilitere til dialog rundt de forhåndsbestemte temaene (Postholm 2010). Dette bidro til at det enkelt kunne stilles oppfølgingsspørsmål i forhold til det som ble ansett som relevant for studiens formål. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker og senere transkribert.

#### 4.2 Datareduksjon og analyse

Dokumentanalysen har brukt det Cassel og Symon (1994) kaller en hermeneutisk innfallsvinkel for å forstå de intensjoner og mening som ligger bak implementeringen av TRW. Utgangspunktet her er at det i dokumentet eksisterer en rekke utsagn som sier noe om hvilken kultur som skal implementeres og hvilke ideer som ligger til grunn for TRW. Det ble benyttet en fenomenologisk-hermeneutisk innfallsvinkel for å tolke de utsagn som fremkommer under intervjuene (Gadamer 1999; Warnke 1987). Det har deretter blitt produsert subkategorier knyttet til dataene. Subkategoriene har så blitt rekontekstualisert i den teoretiske modellen som er presentert i kapittel 3.6.

Ut fra det nevnte forhold vil oppgaven ha et abduktiv fremgangsmåte. Danermark (2002) postulerer at det i en abduktiv fremgangsmåte eksisterer en målsetting om å kunne se fenomener i en ny sammenheng. Fremfor å verifisere eller falsifisere teori, ønsker man gjennom en abduktiv forskningsstrategi å beskrive, tolke og forklare sosiale fenomener. På

denne måten vil ikke den abduktive strategien få frem absolutte sannheter, men heller vise til mulige sannheter og sammenhenger. Ved valget av en abduktiv tilnærming blir derfor formålet å forstå sosiale fenomener i en ny sammenheng og i en ny kontekst. Dermed blir målsettingen å undersøke hvordan WINOs organisasjonskultur kan forstås ut fra Edwards, Davey og Armstrongs (2013) modell. En slik tilnærming vil kunne avdekke potensielle sammenhenger mellom TRW, organisasjonskultur og sikkerhet. Fra dette vil det igjen kunne genereres nye forståelser knyttet til hvordan TRW fungerer i organisasjonen, og hvordan styringsverktøyet kan bidra til sikkerhet.

### **4.3 Validitet**

Validitetsbegrepet referer til gyldighetene av det konseptet som måles og brukes ofte som et kriterium for å måle kvaliteten på forskning (Yin 2014). Tjora (2017) fremhever hvordan begrepet validitet innenfor en fortolkende vitenskap kan fremstå som en relativt komplisert og vanskelig affære. Som en løsning på problemet har Kvale (1997) lansert begrepet kommunikativ validitet. Kommunikativ validitet stiller krav til at studien må forholde seg til eksisterende forskning innenfor området som undersøkes. Forskningen skal med andre ord gå inn en dialog med eksisterende forskning. I praksis innebærer dette at forskningen må forholde seg bevisst til allerede eksisterende teorier og posisjonere seg i forhold til disse. Teoriene som benyttes i studien er allerede etablerte og velkjente. Studien søker samtidig å klargjøre hvordan den forholder seg til de perspektiver som er relevante innenfor forskningsfeltet og dermed også sikre validitet. Intensjonen her er også å sørge for at leseren kan stille seg kritisk til de tolkninger og den posisjonering som ligger til grunn for studien.

Begrepet ekstern validitet referer til hvorvidt funnene i studien vil være gyldige utover det utvalget som er studert. Med utgangspunkt i Tjora (2017) argumenteres det for at studien har en mulighet for konseptuell generalisering. Dette innebærer at man innenfor kvalitative studier vil kunne utvikle konsepter, typologier og teori med relevans for andre caser utover den som blir studert. For studiens del betyr det at modellen som benyttes og de empiriske observasjoner som utføres rent teoretisk kan videreutvikles og testes opp mot andre liknende caser. Mer konkret innebærer det at de funn, som gjøres i studien ikke direkte kan overføres til andre kasus, men at det kan eksistere konseptuelle likheter mellom disse og TRW.

#### **4.4 Reliabilitet**

Begrepet reliabilitet referer til den konsistens eller stabilitet en måling innehar. I en forenklet form innebærer dette ifølge Yin (2014) muligheten for at forskning hadde produsert de samme resultater dersom det hadde vært gjennomført flere ganger. LeCompte og Goetz (1982) problematiserer kravet om reliabilitet i forskning som involverer menneskelig forståelse og meningsdannelse. Det pekes her på at det vil være umulig å oppnå full reliabilitet i forskning som omhandler sosiale fenomener, ettersom menneskelig atferd ikke kan forstås som et statistisk fenomen som forholder seg likt over tid og i møte med ulike kontekster. Det kan i denne sammenhengen også være verdt å trekke frem Gadammers (1999) begrep om førforståelse. Dette begrepet viser til at forskeren vil ta med seg en førforståelse inn i studien, og at denne igjen vil kunne være påvirket av forskerens egen bakgrunn. Kvalitative studier vil ut fra dette resonnementet inneholde et subjektivt element som det er vanskelig å fullt ut distansere seg fra. Yin (2014) mener at på tross av nevnte momenter bør forskeren ha et aktivt forhold til begrepet reliabilitet. Reliabilitet er forsøkt sikret i studien ved at den forholder seg åpent om de forskningsstrategiske valg som er utført. I tillegg presenteres informasjon om hvem studien er gjort av, den sosiale setting data er produsert i, hvilke analytiske begrep som benyttes og hvilke metoder som er brukt for å produsere data.

#### **4.5 Etisk refleksjon**

Etiske refleksjoner bør være til stede i ethvert forskningsdesign og noe forskeren må forholde seg til i ethvert aspekt av forskningsprosessen (Blaikie 2010). Tjora (2017) trekker frem at et styrende prinsipp for forskningsprosessen er at informantene, som bidrar i studien, ikke skal utsettes for skade eller ubehag. Konkret for denne studien har vi ikke vurdert det slik at de temaer som tas opp vil være av slik art at det kan være følelsesmessig problematisk for informantene å avgi informasjon om konseptet. På tross av dette mente vi at det kunne oppstå situasjoner hvor informantene måtte avgi informasjon som kunne bli tolket negativt av arbeidsgiver, og dermed i neste omgang potensielt påvirke forholdet mellom arbeidsgiver og informant. For å sikre at informantene ikke skulle være påvirket av en slik bekymring er informantene forsikret om at utsagn vil bli anonymisert og at rådata slettes ved arbeidets slutt. I tillegg ble det i forkant av intervjuene informert om at man kunne trekke seg fra studien på hvilket som helst tidspunkt i prosessen. Studien er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig

Datatjeneste. Data er lagret og behandlet etter Norsk Senter for Forskningsdatas (NSD) retningslinjer. Se [vedlegg](#) for dokumentasjon.

#### **4.6 Kritisk refleksjon**

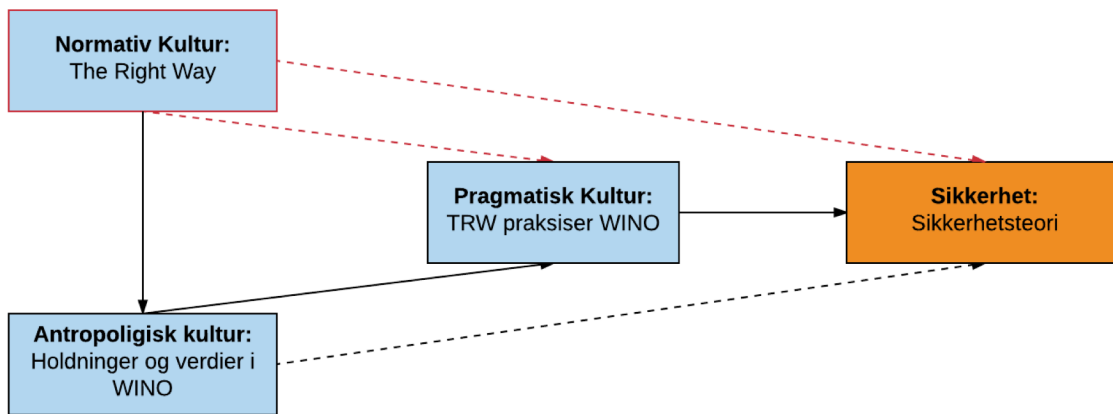
Vi er åpne for at det eksisterer potensielle innvendinger mot de forskningsmessige valg som er gjort. Dette vil kanskje være spesielt gjeldende for delen av oppgaven som undersøker praksis. Ideelt sett burde man her ha gått inn i organisasjonen og sett på hvordan TRW benyttes av ansatte i organisasjonen. Direkte observasjon av en arbeidsoppgave der TRW ble benyttet, kunne med andre ord vært bedre tilpasset. Årsaken til at denne metodikken ikke benyttes er at dette ikke var tilgjengelig på grunn av begrensninger i ressurser og tid. Hopkins (2006) berører dette spørsmålet når han hevder at det er mulig å få innsyn i en organisasjons kultur gjennom intervjuer. Forskeren blir satt til å utføre en form for det han kaller «lenestolsetnografi». Dette innebærer at utsagn og verbale uttrykk vil være en viktig kilde til kultur, men at man aldri fullt ut vil kunne avdekke totaliteten av en organisasjonskultur (Schein 1992). Dette poenget må sees i sammenheng med tidligere poeng om den abduktive strategien der man påviser mulige sannheter, og dermed ikke nødvendigvis absolutte.

## 5. Empiri og analyse

I dette kapittelet besvares forskningsspørsmålene som er presentert i det forrige kapittelet. Det første forskningsspørsmålet ønsker å få frem data som kan analyseres innenfor rammen av et normativt kulturperspektiv. Oppgaven vil derfor her være opptatt av å få frem hva TRW er, samt hensikt og formål bak implementeringen. Samtidig analyseres hva som ønskes implementert i organisasjonen ved å knytte modellen opp til sikkerhetsteoretiske posisjoner. Forskningsspørsmålet vil på denne måten kunne bidra til svare på om den ønskede TRW-kulturen er en god sikkerhetskultur, vurdert etter de standarder satt av sikkerhetsteoriene presentert i oppgaven. Dette vil kunne si noe om TRW “på papiret” har potensial til å påvirke sikkerhet. Som det er poengtert i redegjørelsen for den tilpassede kulturmodellen, må normativ kultur, i dette tilfellet hvordan TRW er presentert i selskapsdokumenter, “filtreres” gjennom en antropologisk meningsdannelsesprosess. Det andre forskningsspørsmålet søker å få frem data om meninger og oppfatninger tilknyttet TRW, og hvorvidt disse kan sies å være integrerte, differensierte eller fragmenterte. Forskningsspørsmål tre får frem hvilke praksiser det er mulig å identifisere i organisasjonen. Med grunnlag i den tilpassede kulturmodellen vil det her være maktpåliggende med en drøftelse av sammenheng mellom hvilken mening som tillegges TRW og identifiserte praksiser. Praksiser settes så i sammenheng med sikkerhetsteorier for å kunne si noe om, og i så fall hvilke effekter disse har på sikkerhet, og om det er mulig å spore ut fra hvordan TRW praktiseres i organisasjonen.

### 5.1 Det normative perspektivet: Hvilket syn på god sikkerhetskultur representerer TRW?

I det følgende vil sammenhengene i figuren under presenteres og analyseres. Relatert til den fusjonerte kulturmodellen som er presentert, retter denne delen av oppgaven seg inn mot den normative boksen og de stiplede linjene som utgår fra den. Målsettinger som ligger til grunn for implementeringen av TRW, samt hvorvidt det eksisterer et sammenfall mellom målsettinger og sikkerhetsteorier undersøkes. Samtidig drøftes muligheten for å spore en sammenheng mellom den normative forståelsen av TRW og en pragmatisk kulturforståelse (illustrert av den stiplede linjen mellom *normativ kultur* og *pragmatisk kultur*).



Figur 8 Tilpasset kulturmodell til den normative kulturforståelsen. Sammenhenger som undersøkes i rødt.

### 5.1.1 Bakgrunn for implementering

Strategidokument starter med å forklare WINOs behov for TRW:

*We aim to be recognized as one of the leading players in the Norwegian sector. To achieve this, we depend on maintaining high-quality performance for individuals and teams. (...) We need to prepare and execute our tasks with precision to avoid accidents, incidents, deviations and delays (...) we have operationalised the way we work into an action pattern which we have named The Right Way.*

Utsagnet forklarer for organisasjonsmedlemmene hvorfor det er nødvendig å etablere et handlingsmønster i organisasjonen. Handlingsmønsteret forstås her som et instrument som skal virke bidragsgivende for at organisasjonen når sin målsetting om å være blant de ledende aktørene innenfor den norske petroleumsnæringen. I et arbeidshefte som distribueres i organisasjonen kobles dette handlingsmønsteret sammen med kultur:

*The Right Way modellen handler om kultur. Kultur defineres gjerne som hvordan vi pleier å gjøre ting hos oss. I Wintershall Norge ønsker vi at hvordan vi pleier å gjøre ting hos oss skal være synonymt med TRW- modellen. (...) Sammen kan vi gjøre tingene på en måte som sikrer trygge og gode resultater og en felles kultur*

De to utsagnene sett i sammenheng illustrerer et syn som fastslår viktigheten av at organisasjoner har et riktig handlingsmønster. Begrepet handlingsmønster forstås igjen som sammenfallende med kulturbegrepet, og som avgjørende for å nå organisasjonens målsettinger. TRW, slik styringsverktøyet presenteres i dokumentet blir dermed en operasjonalisering av hva



dette handlingsmønsteret består av. TRW reflekterer et normativt syn på kultur som hevder at det vil være mulig å utkrystallisere hva som er den “beste kulturen” og implementere denne (Peters og Waterman 1988). Relatert til organisasjonsteoretiske forståelse av kulturbegrepet må derfor TRW sies å reflektere en ”har-posisjon” med en vektlegging av at uformelle trekk ved organisasjoner påvirker grad av organisasjonens måloppnåelse på definerte områder.

Samtidig er det andre forhold som taler for at denne troen på styring som man finner igjen i *har-* posisjonen først og fremst er av en moderat variant (Jacobsen og Thorsvik 2014). Her kan det trekkes frem uttalelser under gruppeintervju med HSEQ. Den ene av informantene uttaler følgende under intervju:

*(...) kultur kan fort bli en veldig sånn ”fluffy” greie. Når du er i en bedrift med veldig mye ingeniører så liker ikke ingeniører ”fluffy” ting. Så vi jobbet i startfasen veldig med å presentere kultur, og jobbing med kultur i en mer strukturert form (...) Så kom denne her Brage- dealen (...) for at folkene på Brage skulle ønske å jobbe videre i Wintershall ønsket vi å ta med videre det som hadde vært en suksess, og at vi ikke på en måte bare tok over og sa at ”nå legger dere alt dere gjorde i Statoil på hylla, nå er det vi som skal gjøre det.” Sånn at vi snakket med dem, hva er det dere synes det er viktig at vi tar videre? Da var det A-standard en av de tingene de tidlig tok fram*

Informanten forstås som at “C&L filosofien”, i motsetning til andre kulturprogrammer opplevdes som attraktiv, fordi modellen er konkret og vektlegger stegvis handling. TRW ble derfor i forkant av implementeringen opplevd som bedre tilpasset den organisasjonelle konteksten modellen skulle implementeres i, fordi organisasjonen allerede er preget av en ingeniørkultur. Sitatet tyder på at det i selskapet i forkant av implementeringen, har eksistert en bevissthet rundt begrensninger for hvilke typer kultur man kan implementere avhengig av organisasjonstype, i dette tilfellet en profesjonspreget ingeniørkultur. Samtidig viser uttalelsen fra informanten at programmet ikke ensidig har vært «top-down» initiert, men at utspringet for programmet må sees i sammenheng med et ønske fra personell på Brage-plattformen om å videreføre A-standard fra Statoil. Dette er forhold som taler for at måten TRW er konseptualisert på, tar høyde for potensielle problemer modellen vil kunne møte i den antropologiske boksen. Ved at modellen i størst mulig grad er tilpasset den allerede eksisterende profesjonskulturen i selskapet, forventes det at modellen i mindre grad møter

motstand når den kommuniseres til organisasjonsmedlemmene. TRW kommuniseres også i selskapsinterne dokument som lite tidkrevende og som delvis beskrivende for hvordan man allerede gjennomfører oppgaver i selskapet:

*The Right Way is basically just a way of doing things when we do it right. There is nothing extraordinary and nothing totally new.*

Utsagnet over må sees i sammenheng med det Hudson (2007) kaller for pull-mekanismer som kan benyttes i implementeringen av kulturprogrammer. Ved å markedsføre TRW som noe kjent skapes et bilde til organisasjonsmedlemmene om at bruken av handlingsmønsteret ikke nødvendigvis vil kreve omfattende endringer i allerede etablert praksis. Dette må forstås som et virkemiddel som skal sørge for mindre motstand når den normative kulturen (TRW) møter den antropologiske (meningsdanneslesprosesser i organisasjonen). TRW tar ut fra nevnte forhold opp i seg innsikter fra organisasjonsteori. Modellen er forsøkt tilpasset den konteksten den skal etableres i, samtidig som den til en viss grad allerede er ønsket av deler av organisasjonen. Samlet sett underbygger nevnte forhold en forventning om at modellen vil møte en mindre grad av motstand på vei nedover i organisasjonen.

TRW er i strategidokumentet presentert som en forretningsmodell med den intensjon om at modellen skal brukes i alle typer arbeidsoppgaver. Modellen skal således ikke kun ivareta hensyn til sikkerhet, men også kvalitet og effektivitet. Dette betyr at modellen også skal brukes i avdelinger som ikke nødvendigvis er preget av ingeniører. Om man legger til grunn samme logikk her som tidligere betyr det at modellen enklere tilkobles avdelinger som er preget av ingeniører, og at det vil være vanskeligere å spore TRW til avdelinger som jobber med mer administrative oppgaver. Dette er spørsmål som den antropologiske og pragmatiske analysen senere vil kunne avdekke.

For at modellen skal kunne fungere som en forretningsmodell legges et bredt risikobegrep til grunn. Risiko kan i TRW ikke bare forstås som risiko tilknyttet sikkerhet, men også i spørsmål om kvalitet og effektivitet. En av HSEQ informantene gir en begrunnelse for valget om å presentere TRW som en forretningsmodell og ikke som en ren HMS- modell:

*Jeg liker ikke at du etablerer HMS- kulturprosjekter for jeg har ikke tro på det. Jeg tror du må, ha det som en del av businessen, for vi snakker ikke om å lage en kultur i forhold til å bli god på økonomi (...). Jeg tror den største risikoen er om vi skal begynne å snakke om å lage noe som er veldig særegent for HMS. For HMS er en del av det vi driver med dag til dag, den risikoen ligger i core-business, og hvis det blir sett på som noe ved siden av så tror jeg det er den største risikoen.*

Man finner her en overlapping til Antonsen (2009b) kritikk av sikkerhetskulturbegrepet. Antonsen (ibid.) mener at det er problematisk å prate om sikkerhetskultur som en egen størrelse som fungerer frakoblet fra den mer generelle organisasjonskulturen. TRW kommuniserer derfor at oppgaver må sees i sammenheng og at spørsmål om HMS ikke kan sees adskilt fra andre målsettinger som eksisterer.

### **5.1.2 Fra struktur til kultur**

For å sikre at TRW blir en kultur beskrives det i strategidokumentet at man likevel trenger en struktur med tilhørende skjemaer som man trener på i implementeringsfasen. Gjennom trening og repetisjon skal denne strukturen gå over til å bli en kultur. For å beskrive denne prosessen benyttes en metafor for hvordan man lærer seg å kjøre bil:

*“In the beginning we all require stepwise training, focusing on using the clutch, gas and braking paddles, etc., before we can extend our training and include all other elements required in order to drive the car. And then we move on to driving the car safely in traffic, including how to interact with other. But none of us were skilled drivers when we received our driver’s license. It is only after a long period of driving (...) that we may define ourselves as skilled drivers. But it doesn’t end there. As the cars, the traffic, the regulations, etc. changes, we have to continuously improve and adapt our driving.”*

Metaforen må tolkes som om en intensjon om at TRW vil kreve målrettet og stegvis trening i starten, men at handlingsmønsteret over tid vil bli lettere å gjennomføre. Samtidig gis hver enkelt et ansvar for å fortsette treningen etter at modellen er tillært. I et normativt kulturperspektiv kan dette forstås som at organisasjonsmedlemmene må gjennom en sosialiseringsprosess der man integreres i TRW- kulturen ved å trene på å bruke modellen (Jacobsen og Thorsvik 2014). Implisitt i denne forståelsen ligger en tro på at kultur kan styres

gjennom strukturelle virkemidler. Dersom handlingsmønsteret gjentas over tid vil det institusjonaliseres og dermed også bli en kultur.

### 5.1.3 Lederens rolle

Jacobsen og Thorsvik (2014) påpeker viktigheten av lederens rolle i sosialiseringprosesser på grunn av deres synlighet for resten av organisasjonsmedlemmene. Dette gjenspeiles i strategidokumentet til TRW der det påpekes at lederen har en sentral rolle i å sørge for at TRW blir gjennomført på riktig måte:

*The role of the manager, the task leader, foreman or experienced personell, is emphasized in the Compliance and Leadership model. This person has the responsibility to enable the individual and team to deliver according to the five steps in the action pattern to ensure precision and quality on each step.*

Lederen har ansvar for å legge til rette for at enkeltpersoner og team leverer etter de fem stegene i TRW. Tre roller anses som nødvendig for å forsikre seg leveranse i forhold til TRW; kommunikator, rollemodell og coach. Kommunikatorrollen vedrører lederens evne til å kommunisere TRW til de andre organisasjonsmedlemmene. I dette ligger det at lederen har et ansvar for å sørge for felles forståelse av intensjonen med TRW, samt viktighet av kvalitet og presisjon i utførelsen av hvert steg. Den andre rollen lederen må beherske er å kunne fremstå som en rollemodell. Dette innebærer at lederen må demonstrere eierskap til TRW, og selv kunne handle i henhold til de tre lederskapshandlingene til enhver tid. Til slutt må lederen også kunne gå inn i rollen som coach. Gjennom observasjon, korrigerende styrking og målrettet trening skal lederen sørge for at gruppen og gruppens enkeltmedlemmer oppnår presisjon og kvalitet i bruken av TRW. I tråd med et normativt kulturperspektiv, eksisterer det med andre ord i TRW en sterk tro på at hva lederen gjør, sier og hvordan hun opptrer, spiller en sentral rolle i kulturbyggingsprosessen:

*Every organizational change has to be owned by the leaders at all levels. It is therefore of vital importance that the managers in Wintershall take ownership to “The Right Way” in the implementation process. This ownership starts at the top and cascades down the organization*

### 5.1.4 Handlingsmønster

Gjennom fokuset på handlingsmønsteret (Figur 3) vektlegger TRW handling som det konstituerende element i en kultur. Implisitt i modellen ligger en forståelse av at det er handlinger som generer sikkerhet. Kultur blir forstått i TRW som “*How we make things happen*”. Man finner her en mulig kobling mellom den normative kulturforståelsen og den pragmatiske. Der den pragmatiske forståelsen vektlegger atferdsbaserte normer gjør man også det i den normative konseptualiseringen av TRW. Denne sammenhengen er illustrert som den stiplede linjen mellom normativ og pragmatisk i [figur 8](#). Det kan likevel her være verdt å trekke frem at det på samme tid eksisterer et fundamentalt brudd mellom den normative TRW konseptualiseringen og den pragmatiske kulturforståelsen. Dette bruddet er å finne i at TRW er lansert som et generisk handlingsmønster til alle arbeidsoppgaver. I dette ligger det en forståelse av at det er mulig å identifisere prinsipper for handling som er gyldige for alle typer situasjoner. En pragmatisk forståelse vil her innvende at handlinger i stor grad vil være avhengig av kontekst. Handlinger vil derfor tilpasses de kontekstuelle forhold en person eller gruppe befinner seg i. Fra dette vil det altså ikke være mulig å identifisere generelle prinsipper for handling. Som det fremkommer i den normative konseptualiseringen er prinsippene for handling nedfelt i fem forskjellige steg som er gyldige uavhengig av kontekst. Stegene er operasjonalisert generelt og målsettingen er at organisasjonsmedlemmer benytter seg av dem i ulike situasjoner. Tanken er her at dette skal føre til en forbedret arbeidspraksis:

*We need to describe how we work at our very best and strive to work that way in every delivery.*

Implisitt følger det at dersom man handler i samsvar med fem stegene oppnår man ønsket resultat. Dette vil også innebære at det ikke oppstår uønskede hendelser. Hvorvidt stegene har potensiale til å bidra til bedre sikkerhet drøftes i neste omgang ved sette stegene i sammenheng med sikkerhetsteori.

#### Steg 1: Forstå oppgaven og identifiser risiko

I strategidokumentet understrekes viktigheten av at alle personer som er involvert i en arbeidsprosess oppnår en felles forståelse av den oppgaven man er satt til å utføre. Dersom oppgaven er av omfattende art skal den splittes opp i deloppgaver. Ansvar for de ulike deloppgavene delegeres til ulike grupper som er involvert i arbeidsprosessen. Samtidig

understrekes at hele gruppen må kjenne til den risiko som er tilstede også for de andre deloppgavene. Dette må sees på bakgrunn av et ønske om at samtlige som er involverte i prosessen skal ha en felles forståelse. Steg en av TRW kan derfor sees på bakgrunn av Turners (1997) begrep om *persepsjonell rigiditet* og *VDI*. Turner peker gjennom *persepsjonell rigiditet* på problemer når silotenking og *VDI* på differensierte forståelser av en arbeidsprosess oppstår i organisasjoner. Det første steget har ut fra dette potensiale til å fungere som en barriere mot at *persepsjonell rigiditet* og *VDI* oppstår i arbeidsprosesser ved at det skapes en omforent virkelighetsforståelse.

Målsettingen om å skape en felles forståelse kan med grunnlag i sikkerhetsteori likevel problematiseres. Som pekt på i teorikapittel argumenterer Weick (1987) for at det en delt forståelse ikke nødvendigvis vil bedre sikkerhetsnivået i en organisasjon. Weick argumenterer for at organisasjoner bør inneha det han kaller for *Requisite Variety*. Dette innebærer at det i WINO vil være positivt om det eksisterer forskjellige virkelighetsoppfatninger i forkant av beslutningssituasjoner. Selskapet vil på den måten ha et større register av virkelighetsoppfatninger å spille på når risiko skal identifiseres. Steg en kan ut fra dette også forstås som å tilrettelegge for en sosial arena der disse virkelighetsoppfatningene får komme frem og bli diskutert.

Risikoidentifiseringen som skal foregå i steget kan også sies å bære veksler på Pidgeon og O'Learys (2000) begrep om *Safety Imagination*. Steg en kan også forstås som å fasilitere en sosial arena hvor det vil komme frem syn knyttet til risiko. Virkelighetsforståelser kan da potensielt utfordre og bryte med hverandre og skape et mer helhetlig bilde av involverte risikoer. I den normative utgaven av TRW eksisterer det dermed en målsetting om deliberasjon over hvilke utfall aktiviteten kan medføre.

### Steg 2: Identifisere og forstå krav

Fase nummer to i TRW presenterer viktigheten av å kunne forstå de intensjoner og ideer som ligger til grunn for relevante krav til oppgaven. Denne fasen skal med andre ord sørge for at den involverte arbeidsgruppen identifiserer og forstår de krav som stilles til den leveranse eller oppgaven man er satt til å gjøre. TRWs arbeidsbok trekker frem at krav viser til styrende

dokumentasjon for selskapet. Denne er igjen opparbeidet gjennom de erfaringer som selskapet har fra tidligere oppgaver med liknende prosesser. På denne måten ligger det en iboende tanke i TRW om at sikkerhet genereres ut fra gode prosedyrer og at disse følges. TRW skal i så måte sørge for en kultur som sikrer at selskapets styringssystem er veiledende, og sikre at krav blir etterfulgt. På denne måten berører styringsverktøyet momenter som beskrives i Rasmussen (1997) migrasjonsmodell. For å forhindre at enkeltpersoner drifter mot grensesnittet for funksjonelt akseptabel atferd foreslår Rasmussens (1997) at man kan gjøre de ulike grensesnittene i migrasjonsmodellen (presentert i Figur 5) tydelige og kjente. Gjennom et vedvarende fokus på mitigerende tiltak hindres drift. Atferd i organisasjonen holdes innenfor en akseptabel grense for hva som er sikkert. Gjennom bruk av TRW, søker man å identifisere og skape en bevisstgjøring rundt krav til sikkerhet, kvalitet og effektivitet, og kan dermed forstås som et tiltak som forhindrer enkeltpersoners *drift*. At man går inn i en prosess der man “skaper” et aktivt forhold til intensjonen bak kravene kan potensielt forhindre forbigåelse av regler og rutiner og istedenfor skape en diskusjon om relevans. Steg to i TRW krever at hver enkelt person og team som skal gjennomføre en oppgave bevisstgjøres sitt ansvar for å etterleve krav. Dette sammen med at man har gått inn i en prosess for å identifisere risiko kan bidra til å skape det Weick (1999) beskriver som sensitivitet til operasjon. I forhold til Vaughans normalisering av avvik vil TRW kunne bidra til bevisstgjøring rundt, og dermed også unngå normaliseringsprosessene.

### Steg 3: Er all risiko håndtert?

I steg nummer tre av styringsverktøyet tas det opp problemstillinger knyttet til risikoer og utfordringer det ikke eksisterer formelle prosedyrer eller krav til. Den henvender seg dermed til vissheten om at det alltid vil kunne være risiko tilstede som ikke omfattes av eksisterende krav og prosedyrer. Dette fanges også opp i *Safety Imaginations* punkt som påpeker om at det alltid vil eksistere tvetydighet i sikkerhetsspørsmål samtidig som det skapes en diskusjon om hvorvidt tidligere løsninger vil være like vellykkede for den gitte situasjonen. Videre kan steget fasilitere et *iherdig fokus på feil* ved at man leter etter risiko ut over krav og prosedyrer.

For å kunne avdekke risiko ut over krav og prosedyrer vektlegger det tredje steget viktigheten av å utnytte kompetansen til alle involverte. Steget skal også avsluttes med en siste

kvalitetssjekk som i noen tilfeller kan innebære bruk av en tredjepart. Ved å utnytte kompetansen til alle involverte og eventuelt en kvalitetssjekk fra en tredjepart vil man potensielt kunne fange opp flere forståelsesmåter og dermed også skape en *motvilje til å forenkle fortolkninger*.

#### Steg 4: Utførelse av oppgaven

Det fjerde steget i TRW involverer iverksetting av det de ansvarlige har blitt enige om i forberedelsesfasen. I denne fasen fremhever man viktigheten av at man løpende monitorerer risikobilde for potensielle endringer. Individ og team må kontinuerlig vurdere deres egen ytelse. Dette skal gjøres ved å gjennomføre time-out for å re-evaluere risikobilde. Dersom dette gjøres ofte nok, vil man muligens kunne oppnå *forpliktelse til motstandsdyktighet* ved at man fanger opp problemer som kan oppstå underveis med mulighet for å gjøre endringer. Det at man diskuterer endringene kan også bidra til å ivareta *sensitivitet til operasjon* ved at andre deltakere i arbeidsprosessen blir klar over de endringene som skjer. Dette vil potensielt kunne bidra til at *VDI* ikke utvikler seg etterhvert som hver enkelt utfører deloppgaver, og muligens avdekke elementer som bygger seg opp under en *inkubasjonsfase*.

#### Steg 5: Evaluere resultater og sørge for læring

Etter oppgaven er utført skal man i TRW gjøre en evaluering av det arbeidet som har blitt planlagt og gjennomført. Det oppfordres også til å komme med forslag til forbedringer i krav, prosedyre og tekniske løsninger. Dette for å vurdere om det har oppstått problemer som følger med videre inn i neste og senere oppgaver. Læring beskrives som et viktig ledd gjennom alle stegene av TRW. Når oppgaver, risiko og erfaring diskuteres skal kunnskap om disse overføres til de andre teammedlemmene. Strategidokumentet hevder at læring pågår når man sammen leser krav og prosedyrer. Krav og prosedyrer beskrives som bedriftens kollektive kunnskap og læring pågår når man blir enige om hvordan man skal etterleve disse. I TRW vektlegges tre læringsprinsipper. Det første prinsippet er individuell læring. Her presiseres behovet for hver enkelt ansatt sitt behov for evaluering av egen prestasjon. Det andre prinsippet er læring i team hvor man i gruppen evaluerer sine prosesser med tilhørende mål. Det siste læringsprinsippet i TRW er kollektiv læring som vektlegger behovet for å overføre erfaringer til ulike deler av organisasjonen. Dette er i tråd med det Levitt og March (1988) kaller for læringens økologi. De hevder at organisasjoner lærer ved å kode slutninger fra tidligere hendelser inn i rutiner,



prosedyrer og kultur som er veiledende for atferd. Dette blir i neste omgang tilgjengelig for organisasjonens medlemmer. Dersom man ønsker å skape kultur som tilrettelegger for læring, påpeker flere bidragsytere viktigheten av å unngå represalier. (Dekker 2007; Douglas 1992; Reason 1997) I en åpen evalueringsprosess der man skal diskutere egen og andres innsats kan det dermed bli problematisk å få ærlige svar. Særlig fordi TRW også ansvarliggjør aktører for deres rolle i deloppgavene, samt ledere som skal sørge for at TRW blir gjennomført. TRW tar ikke høyde for om, eller hvordan man skal unngå dette.

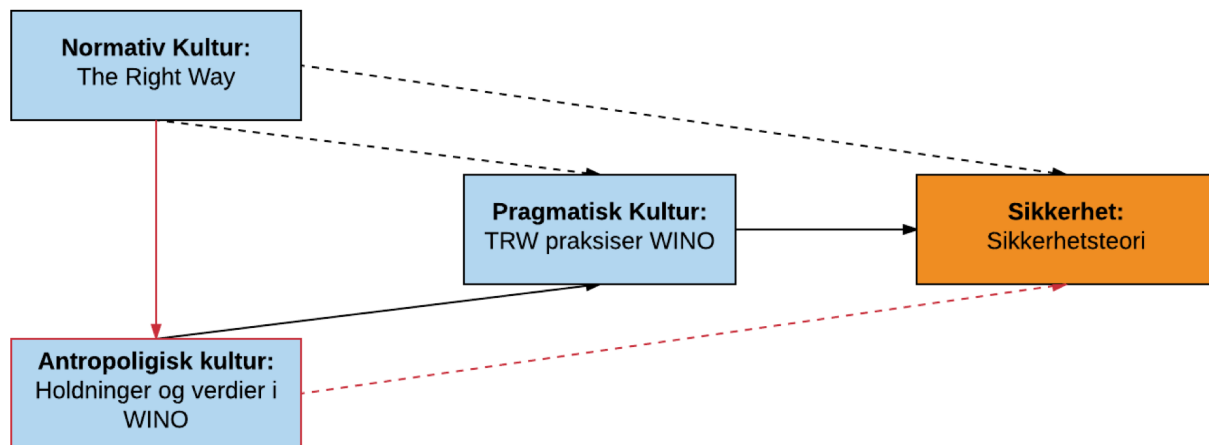
### ***5.1.5 Det normative perspektivet oppsummert***

Ut fra overnevnte funn er det mulig å hevde at TRW representerer et syn på sikkerhetskultur som er forankret i teorier om uformelle trekk ved organisasjoner, sikkerhets- og organisasjonskultur. Bakgrunnen for implementeringen av TRW reflekterer en erkjennelse av at uformelle trekk ved organisasjoner påvirker sikkerhet. Det er mulig å spore et moderert normativt syn som reflekteres i troen på at kultur i organisasjoner kan endres. Det fremkommer i dokumenter og i intervju med HSEQ likevel et syn på at den kulturen som ønskes implementert, bør være tilpasset organisatorisk kontekst. Dokumenter som er analysert reflekterer et syn på at kultur er noe som blir til ved at en handlingsstruktur etableres. Dersom ledere går foran som gode forbilder og retter organisasjonsmedlemmenes oppmerksomhet mot denne strukturen vil den over tid bli en kultur. Det eksisterer en delvis overlapping mellom det normative synet på TRW og en pragmatisk kulturforståelse. Dette overlappet skimtes i at handling begge steder blir vektlagt som det sentrale. Det er likevel også her identifisert et brudd ved den pragmatiske forståelsen som reflekteres i en tro på at det er mulig å identifisere handlingsprinsipper som er gyldige på tvers av kontekst. Sentrale dokumenter kommuniserer at TRW ikke er noe totalt nytt i organisasjonen, men at handlingsmønster delvis har vært tilstede tidligere når organisasjonen har handlet "riktig". På den ene siden forstås modellen som godt tilpasset et selskap mot stor andel ingeniører, mens det den andre siden eksisterer en målsetting om at alle oppgavetyper kan løses via handlingsmønsteret. Ved at programmet er lansert som en forretningsmodell og ikke som en ren HMS- modell ligger det også i TRW en erkjennelse av at det er problematisk å skille sikkerhetskulturbegrepet fra organisasjonskulturbegrepet.

TRW bærer videre klare paralleller til sikkerhetsteori som vektlegger uformelle trekk ved organisasjoner og deres betydning for sikkerhet. Her har analysen koblet TRW til teorier om *VDI* (Turner 1997), *Safety Imagination* (Pidgeon og O'Leary 2000), *Requisite Variety* (Weick 1987), *mindfulness* (Weick, Sutcliffe og Obstfeld 1999), *migrasjon* (Rasmussen 1997), *normalisering av avvik* (Vaughan 1996) og *læring* (Reason 1997). Graden av sammenfall mellom sikkerhetsteori og TRW impliserer at man vil kunne oppnå en positiv effekt på sikkerhet dersom verktøyet praktiseres ut fra det normative grunnlaget som her er presentert. Det neste underkapittelet vil på bakgrunn av de intervjudata som foreligger, bidra til å svare på hvorvidt det eksisterer et sammenfall mellom den forståelsen som er identifisert i analyserte dokumenter og forståelsen som eksisterer hos WINOs ansatte.

## **5.2 Det antropologiske perspektivet: Hvordan oppfattes TRW av ansatte i WINO?**

Mens det normative perspektivet vil fokusere på kultur som noe som kan implementeres i organisasjoner, problematiserer den antropologiske tilnærming en slik forståelse. Den antropologiske posisjonen vil være opptatt av organisasjonsmedlemmenes egne fortolkninger og bakgrunn for hvordan organisasjonelle endringer vil bli mottatt. I denne sammenheng er det interessant å se hvordan TRW blir forstått av organisasjonsmedlemmene. For å besvare hvordan TRW oppfattes i organisasjonen vil oppgaven ta utgangspunkt i de holdninger, verdier og antakelser som kommer frem av intervjuene. Disse holdningene og verdiene er noen ganger direkte koblet opp mot TRW og brukes andre plasser for å forstå den mer generelle organisasjonskulturelle konteksten som eksisterer i WINO. Utgangspunktet her vil være at mer generelle organisasjonskulturelle forhold vil påvirke hvordan TRW blir forstått av organisasjonsmedlemmene. I neste omgang vil holdningene kunne fungere som et hinder eller en fasilitator for hvordan TRW praktiseres i organisasjonen (Russell 2000).



Figur 9 Tilpasset kulturmodell til den antropologiske kulturforståelsen. Sammenhenger som undersøkes i rødt.

Enkelte aspekter ved sikkerhetsteori om uformelle trekk i organisasjoner relateres i større grad til holdninger og verdier. Den stiplede linjen mellom antropologisk kultur og sikkerhet i figur 9 blir derfor også drøftet i sammenheng med det overnevnte forskningsspørsmålet. Intervjurundene med informantene viser både integrerte, differensierte og fragmenterte elementer som kan settes i sammenheng med TRW.

### 5.2.1 Integrasjon

Målsettingen som ligger til grunn for TRW i styrende dokumentasjon, er at styringsverktøyet skal bli en integrert kultur for hele selskapet. Integrerte kulturelementer eksisterer på de områdene der man opplever gjennomgående klarhet, enighet og konsekventhet blant organisasjonens medlemmer (Antonsen 2009b). Det er identifisert noen aspekter i intervjuene som kan sies å være integrerte.

WINO blir av de fleste informantene beskrevet som en liten organisasjon som de siste årene har opplevd sterk vekst. En informant i D&W beskriver at ettersom organisasjonen er liten, er man avhengig av å dra nytte av den kompetansen som eksisterer i selskapet og hos leverandører.

*Vi er en liten organisasjon. Vi har ikke som alle andre selskaper 300 mann på Drilling & Wells Technology. Vi har ikke 300 mann på «sub-surface» support. Vi er oss, og vi er helt avhengige av våre leverandører og at disse er på lag sammen med oss (...)*

Dette reflekteres også i at de fleste informantene også opplever WINO som en handlingsrettet organisasjon med korte beslutningslinjer. En informant offshore beskriver det på følgende måte:

*Jeg føler at vi har fått lov å bidra, (...) i Statoil hadde man et storsystem og hvis du hadde forslag til endringer, gjøre ting bedre, så var du avhengig av at hele Nordsjøen var enig. Du måtte vertfall ha gode argumenter da, og gode evner til å kommunisere det for å få det til, mens her i Wintershall føler jeg at hvis jeg vil (...) eller vil snakke med hvem det måtte være, så er jeg i direkte inngrep med de som kan gjøre noe med det.*

Reason (1997) hevder at et sentralt moment i en rapporterende kultur, er hvordan ledelse behandler informasjon fra de ansatte. Dersom de ansatte opplever at de blir hørt, kan dette motivere til videre rapportering. Dette kan potensielt også fasilitere loggføring og rapportering av læring etter gjennomføring av TRW.

I alle gruppene beskrives organisasjonen i svært positive ordelag. Det eksisterer enighet på tvers av gruppene om at WINO består av sterke personligheter, som også medfører at man opplever et sterkt engasjement i organisasjonen:

*Jeg la veldig merke til at det var et voldsomt engasjement i alt en gjorde og at det var en sånn iver etter å komme videre og få fremgang på ting.*

Intervjurundene viser at det eksisterer en klar konsensus om TRW som noe positivt. Styringsverktøyet oppleves gjennomgående som godt tilpasset WINO som organisasjon. Et felles tema som ofte trekkes frem i sammenheng med TRW er “ønsket sluttresultat” og hvordan man i selskapet i etterkant av implementeringen er mye bedre på å definere og bli enige om formål med aktiviteter:

*Jeg synes det er et veldig godt verktøy for meg. ”Hold an litt her, nå må vi ta en TRW. Hva er det dere ønsker ut av dette?” Så er alle er der. Alle forstår jo hva jeg snakker om, sant.*

Informantene trekker frem hvordan det er positivt at verktøyet skal være en forretningsmodell og at dette knytter organisasjonen på tvers av avdelinger og enheter sammen. Det eksisterer også konsensus og klarhet tilknyttet at TRW har ført til at man snakker et felles språk. WINO

kan på denne måten sies å ha lyktes i å skape et felles symbol som alle informantene opplever som positivt:

*Vi har utviklet den som en business-modell. Og det er det som er det unike med dette her. Og så er det jo ikke å stikke under en stol at ved innføring av TRW, det å ha et Wintershall-navn på det, og det å bygge kultur gjennom en struktur. Det er ikke en arv fra et tidligere navn eller en kopi. Dette er vårt verktøy.*

### 5.2.2 Differensiering

Samtidig som det er identifisert integrerte elementer i forhold til TRW eksisterer det også utsagn og opplevelser som best fanges opp av det differensierte. Der man i et integrasjonsperspektiv vil fokusere på konsensus og konsekventhet for hele organisasjonen, fokuserer differensieringsperspektivet på dette i subkulturer (Antonsen 2009b). Det vil også i et differensieringsperspektiv være mulig å spore inkonsekventhet og konflikt (Martin 1992).

I forhold til subkulturer tegner informantene selv opp bilder av flere, men overlappende skiller i selskapet. Skillene blir gjort geografisk mellom hav og land, Bergen og Stavanger, og et annet mellom oppgavetyper for operative og administrative funksjoner. Informantene gir i hovedsak uttrykk for at kommunikasjon mellom de ulike grupperingene som uproblematisk og at det er lett å komme til enighet på tvers av subgrupper. En informant på Brage-plattformen beskriver forskjellige kulturer i WINO slik:

*Vi er jo et operasjonsmiljø her ute som driver med produksjon, og vi er opptatte av kjappe løsninger og at ting blir håndtert, besvart, at ting blir gjort. Men så kan man si at i andre miljøer, typisk ingeniørmiljøer som sitter og beregner og bygger ut, lager ting. (...) Vi er mer sjåføren som kjører bilen. En annen type rolle, og da kan du si at du har kanskje en litt sånn lokal kultur, samtidig som du har sånne underkulturer i forhold til hva type oppgaver du driver med. Så derfor, når jeg sier at de jeg har kontakt med i Stavanger, som jobber mot det operasjonelle, så opplever jeg at vi har den samme ånden.*

Dette kan tyde på harmonibasert differensiering hvor konsensus eksisterer på tvers av de ulike subkulturene (Trice og Morand 1991) eller at subkulturenes konsensus komplementerer hverandre (Riley 1983; Gregory 1983). Informantene opplever det som uproblematisk å bruke TRW på tvers av de ulike subkulturene. I besvarelsen av det forrige forskningsspørsmålet ble det tydeliggjort hvordan TRW har potensial til å unngå *VDI* ved å fungere som en arena der ulike virkelighetsforståelser bryter med hverandre. En historie fra en informant på Brage-plattformen illustrerer dette:

*I fjor så hadde vi (...) et overrisslingsanlegg som er en litt krevende jobb. Vi slipper og ut gjennom den mye vann ut av dysene, brannsløkkingsutstyret vårt. Selskapet Bilfinger, de holdt jo på med overflatevedlikehold i dette området, de hadde store stillaser, de hadde store telt, og en sånn test av Delusj-anlegg ville kanskje medført av vi hadde ødelagt en ukes og to arbeid for de da. Det måtte da veies opp i mot det at delusj-anlegg er et sikkerhetssystem, en utsettelse ville ha medført at vi ville ha fått rødt tall på måltallene våre på sikkerhetskritisk utstyr. (...) Nettoen ble at vi valgte å utsette testing av sikkerhetskritisk utstyr. (...) De i HMS miljøet på land ble jo veldig sure for at det ble resultatet, at vi måtte vente i måned for å komme i mål med den testen. Mens bedriften og vi som skulle lede der ute, vi så det som mer risikofylt å måtte rive kjempestore stillas og bygge de opp igjen. Altså, vi eksponeres jo for farer der og. Om vi utsetter en årlig test i en måned var for oss akseptabel i lys av den risikoen vi ellers ville utsatt plattformen for. Men det å skape forståelse for det gjennom en god argumentasjon av oppgave og risiko og leveranse da. Så det som er, vi er veldig bevisst på å involvere land og får i de fleste tilfeller støtte for vårt syn og, slik vi opplever det.*

TRW blir oppfattet som en legitimering for selskapets ansatte til å gjøre et grundig planleggingsarbeid, stoppe opp i utførelsen av arbeide for å se etter endringer, og til slutt evaluerer gjennomførelsen. Tilknyttet til dette er en dominerende holdning i bedriften om at TRW ikke stjeler mer tid enn det man sparer på å gjennomføre det. En informant i D&W beskriver det slik:

*Ta tida til å gjøre det riktig første gang og da ender vi opp med en ekstremt effektiv operasjon dersom vi gjør ting riktig. Det tar ofte lengre tid å kjøre fem tusen meter ned i brønnen og finne ut at der er det noe galt og så gå ut igjen å bytte enn å bruke en ekstra halvtime på å utelukke de problemene på overflaten.*

En informant på Brage-plattformen hevder at TRW bidrar til forpliktelse på alle nivåer av organisasjonen:

*Jeg føler at, det at vi har en felles overbygging som vi kaller TRW, vi har et styringssystem som vi vet vi skal forholde oss til, og at alle på gulvet og skjønner og aksepterer at vi har kjøreregler, det tror jeg er en viktig sikkerhetsmessig faktor. (...) Det er en trygghet for alle at de kan gå til leder også si: ”jeg tror at vi må stoppe opp her.” Vi kan fundamentere kravet på det. Vi har ikke disse stille avvikene eller de tvilene som vi kanskje hadde før. Det er kanskje der vi følte at lederne strakk strikken litt langt. Det at vi har fjernet stille avvik i forhold til styringssystemet vårt synes jeg er veldig bra. Folk har en trygghet i forhold til det de skal, og at de skal ha tillit til at leder aksepterer det, at nå er vi i ferd med å nærme oss en grense i forhold til det som kravene våre sier. (...)*

Flere informanter hevder derimot også at de sjelden tar seg tid til evalueringssteget ettersom de etter å ha utført en oppgave er ivrige med å komme i gang med neste. En informant i produksjonsavdelingen beskriver det på følgende måte:

*Ofte når vi er ferdig med en oppgave så pakker vi sammen og så sier, jaja, snakkes. Istedenfor å si: “hvordan gikk det her nå, var det sånn vi forventet, var det noen avvik eller noe sånt, hva er det vi skal ta med oss videre?” Det er nå igjen litt sånn gjengs, sant vel, at vi er ivrige med å dra hjem etter at jobben er gjort.*

Det kan potensielt eksistere en inkonsekvent her i forhold til at man oppfatter det som viktig at man tar seg tid og for å gjøre et grundig arbeid, men ettersom det eksisterer en handlingsrettet kultur er man også ivrige etter å bli ferdig og komme seg videre. En informant i Bergen oppfatter også at man i tilknytning til operasjoner på Brage-plattformen opplever tilbakeholdenhet med rapportering. En del innsikter som blir gjort underveis rapporteres ikke ettersom det blir ansett som uviktig.

*Jeg tror folk filtrerer vekk en del ting som har oppstått fordi de føler at det kanskje var ikke så viktig eller, tenker jeg, de færreste har jo gjort en jobb der ingenting går galt. Det er veldig ofte at tilbakemeldingen er at alt gikk bra og at det var ingenting spesielt. (...) Folk er litt redd for at “dette her blir sånn flisespikkeri” og “nei, men det er ikke så viktig, det er bare noe som jeg bryr meg om” sant? Når han kom ut så hadde han kanskje ikke det verktøyet som han trengte, sant? Kanskje til og med at han tenkte det at, “nei det er sikkert mitt ansvar å ta med det verktøyet, så det har ikke jeg lyst*

*til å ta opp på tilbakemelding for da tror de at jeg var dårlig forberedt” sant? Kanskje man er litt redd for å eksponere seg selv og si, fortelle om noe som gikk galt, sant?*

I gruppeintervju med D&W utviklet det seg en diskusjon knyttet til hvordan man på land hadde opplevd at man benyttet seg av time-out mekanismen:

*Fordi det ble jo loggført. De stoppa operasjonen. Det sto loggført i den daglige rapporten. Altså, sånn at et kvarter der eller en halvtime på en TRW. Stopp i operasjonen for å gjøre det?*

Gruppen viser til en periode med mange loggførte TRW-er som varte i opptil en halvtime på standardoperasjoner. En informant hevder at dette har med å bli vant med å fremgangsmåten og at det etterhvert blir mer effektivt. I D&W er gruppemedlemmene enige om at i uformelle gjennomganger er TRW effektivt:

*det handler litt om den kulturen som vi klarer å innføre, og for våre leverandører og for våre operasjoner. Vi må guide de til hvordan vi vil ha det (...) Tankesettet istedenfor at det skal bli en kaffepause*

På tross av at man kan finne differensierte TRW elementer, kan ikke disse sies å være veldig tydelige. Det beskrives at det kan ha eksistert en svak skepsis til styringsverktøyet i implementeringsfasen, men at dette i stor grad har forsvunnet. Samtidig påpekes det i strategidokument at det i starten påkreves stegvis og repeterende trening for at TRW skulle feste seg som en kultur, men at det etterhvert er hver enkelt sitt ansvar for å sørge for at styringsverktøyet brukes. Det er mulig å tenke seg at motstanden har forsvunnet samtidig som man har gått over til at TRW skal bli en kultur. Det kommer fram i intervjuene at den skjematiske tilnærmingen ikke oppleves som heldig. En informant i produksjonsavdelingen forteller følgende:

*Det som er uheldig det er hvis det blir presset nedover i systemet at du skal gjøre så og så mange TRW- gjennomganger skriftlige for det vil; det fører ikke til noe særlig nytteverdi vil jeg si da.(...) Det blir bare et ekstra stressmoment, da blir det bare enda en ny oppgave du må forholde deg til.(...) Så det er litt det at det har blitt markedsført som et tankesett, det er det som har gjort at det har fungert. Det ville møtt mer motstand hvis det var mer krav til så og så mange.*



Samtidig kommuniseres også modellen i strategidokument som enkel og beskrivende for hvordan man allerede pleier å løse oppgaver. Dette kan tyde på at motstand kan ha blitt unngått med en pull-tilnærming slik Hudson (2007) beskriver. Denne oppfatningen tydeliggjøres også i hvordan en informant i Bergen beskriver modellen til sine kollegaer:

*Jeg kan forstå at folk blir litt sånn “wow!?! En modell!” (...) Men da tar vi bare eksempel på at dette gjør vi alle sammen hver bidige dag.*

### **5.2.3 Fragmentert kultur**

I et fragmenteringsperspektiv vil man fokusere på uklarhet og tvetydighet ved organisasjonskulturen, snarere enn klar konflikt eller konsensus (Richter og Koch 2004). Hvilken kultur som eksisterer i organisasjonen, vil til enhver tid være individ og kontekstavhengig. Kultur synliggjøres derfor i dette perspektivet ved å undersøke paradokser knyttet til holdninger og oppfatninger i organisasjonen (Martin 2002).

De ulike måtene TRW kommuniseres på kan ha bidratt til å skape tvetydighet. På den ene siden kommuniseres det at TRW krever mye trening og vedlikehold for å kunne sikre en riktig bruk, mens på den andre siden beskriver det som en helt naturlig tankegang som er beskrivende for hvordan man allerede løser oppgaver. At modellen etter treningsperioden skulle bli en kultur som kan ha fremstått som uklart og dermed også blitt oppfattet forskjellig. Etterhvert som treningsperioden ble avsluttet har det oppstått ulike forståelsesmåter for hva TRW er. Forståelsesmåtene av TRW kan deles inn i to hovedkategorier hvor den ene oppfattelsen relateres til en skriftlig prosess der store og komplekse oppgaver løses ved å benytte skjemaer og en stegvis gjennomgang. Den andre kategorien retter seg mot mindre og rutinemessige oppgaver der TRW utføres som en muntlig, dialog eller et tankesett. Den sistnevnte kategorien relateres tydeligst til uformelle settinger og dermed også TRW som kultur. Det er også her oppfatningene av hva modellen er fremstår som mangfoldige og tvetydige.

Illustrerende for oppfatninger knyttet til den muntlige variantern av TRW, er da det i intervju med D&W ble stilt spørsmål knyttet til hvorvidt man har tatt med seg læring fra tidligere TRW-gjennomganger. En av informantene svarte på dette med at det ikke var sånn TRW skulle

oppfattes og at intervjuerne i altfor stor grad fokuserte for mye på skjematikk og at det egentlig ikke var slik man burde forstå TRW. Læringselementet i TRW handlet først og fremst om å forstå ønsket sluttresultat:

*Det er viktig å forstå «desired delivery». Det er alt det det går på. At alle har samme bilde og at alle da forstå hva risikoen eller mulighetene i denne oppgaven her, ikke sant?*

Samtidig eksisterer det også en oppfatning om at TRW først og fremst er en tankeprosess. Dette illustreres av en informantene i D&W som benytter en jaktmetafor for å beskrive TRW:

*En TRW kan gjøres på et minutt på dekk, og det er nok der mange bommet til å begynne med. Fordi man tenkte at man må sette seg ned og fylle ut disse skjemaene. Det er tankeprosessen. Jeg husker jeg gikk på kursing når vi var i Statoil og jeg husker en fra militæret som sa noe sånn som at når jeg går på jakt så gjør jeg en TRW i løpet av to tideler oppe i hodet. Jeg ser hva jeg skal skyte og så er det alle kravene med noe som sperrer for og bak. "Kan jeg skyte, ja eller nei? Ja, jeg skyter. Nei, jeg skyter ikke". Det går på under et sekund hele greia og man har gjort en fullverdig TRW*

Samtidig oppfatter noen informanter i den uformelle forståelsen at det ikke er handlingsmønsteret og måten å løse oppgaver på som i seg selv som er det viktige, men at man skaper et felles språk i selskapet. Det uttrykkes da holdninger om TRW som et ritual for å skape felles identitet snarere enn et sekvensielt handlingsmønster man bevisst følger for å løse oppgaver. En informant i produksjonsavdelingen beskriver det slik:

*Det positive med denne her modellen her er at den skaper identitet. Den virker samlende. Du har en modell som alle jobber ut ifra (...) dette er ikke noe nytt, det er sånn vi jobber i alt vi gjør her. Det er keiserens nye klær.*

Samtidig som TRW blir beskrevet som generell og anvendelig i alle oppgavetyper påstås det også at modellen er bedre beregnet for noen oppgavetyper:

*Den er jo relevant for absolutt alle oppgaver kan du si. Så kan du si (...) du kan jo gå ned i Exploration og spør en geofysiker, som tolker sånn, «squiggly» fargerike linjer og spør: "hvordan bruker du TRW her?" så kanskje ikke like ivrig som en som skal til å bytte en kompressor offshore.*

Dette kan vitne om tvetydige holdninger til hvilke oppgaver modellen er beregnet på. De oppgavene som TRW oppfattes som særlig velegnet for er konkrete, fysiske oppgaver og de som kan relateres til HMS-risiko. C&L ble først utviklet som en HMS-modell for offshorearbeidere. Det er mulig å tenke seg at dette er en holdning som har blitt festet seg til organisasjonen. På dette området har man også allerede opplevd resultater med bruk av modellen som også kan ha påvirket holdninger. Dette underbygges også av utsagn fra intervju med ansatt i HR- avdeling om at verktøyet ikke benyttes.

En annen tvetydighet som eksisterer i forhold til TRW er at det er et naturlig tankesett som alle allerede benytter, mens det også vektlegges viktigheten av ledere og fasilitatorer for hvilken grad og hvordan modellen benyttes. På spørsmål om TRW bidrar til sikkerhet svarer en informant i D&W at det ikke er TRW i seg selv som bidrar, men at det er måten det brukes på. En informant i D&W påpeker viktighetene av at de som leder TRW flinke til å kommunisere og veilede gjennom de ulike stegene for at det skal kunne ha positiv effekt.

*Utførelsen av en TRW er veldig avhengig av hvem som sitter i førersetet. Det er enkeltpersoner. Fordi vi har hatt en TRW som vi har gjennomført på flere forskjellige. Den har gått på grensesnittet mellom oss som er på land i boring og oss på land i operasjonsmiljøet, driften av plattformen. Og driften av plattformen og den har blitt ledet av forskjellige personer fra tid til tid. Og der har jeg sett at jeg forstod ikke helt oppgaven til å begynne med, men så var det en annen som ledet den og da forstod jeg og fikk litt hakeslipp. Så det er viktig at man er tydelig når man skal gjennom de forskjellige stegene når man styrer prosessen*

Informanter offshore beskriver derimot lederen som mindre viktig for gjennomføring av TRW, men hevder at selv er klar over enkeltpersoner som har god forståelse for hvordan modellen skal brukes. I intervju med HSEQ omtaler en av informantene disse personene som ildsjeler. Flere informanter trekker fram en opplevelse av at det eksisterer ildsjeler i selskapet som drivkraft for TRW og at i de tilfellene der de er tilstedeværende, blir modellen benyttet.

#### **5.2.4 Oppsummering av det antropologiske perspektivet**

I intervju med organisasjonsmedlemmene i WINO er det identifisert integrerte, differensierte og fragmenterte kulturelementer tilknyttet TRW. Informantene opplever WINOs

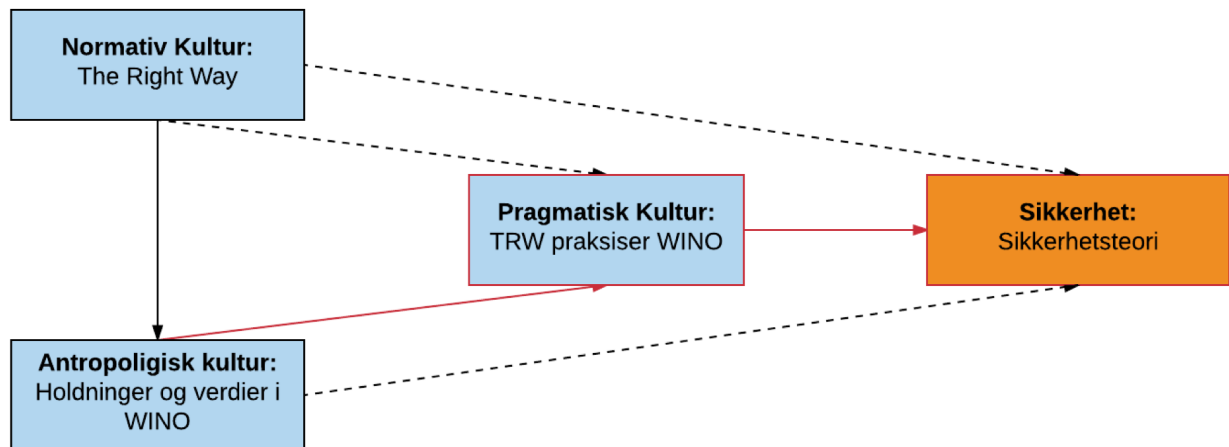
organisasjonskultur som handlingsrettet. De beskriver seg selv som engasjerte, sterke personligheter og TRW oppfattes som et verktøy som dermed bidrar til å skape en felles forståelse for oppgaven og bevisstgjøre rundt målsettinger. Forskjellene mellom ulike avdelinger og grupperinger oppleves som lite konfliktfylte og samarbeid oppfattes av de fleste informantene som uproblematisk. I sammenheng med dette har TRW ført til meningsbrytingsprosesser oppstår, som kan ha bidratt til å forhindre *VDI*. Det er identifisert inkonsekventhet tilknyttet opplevelse av hvorvidt TRW er tidkrevende. Den sistnevnte kategorien er kun identifisert i to av gruppeintervjuene og dermed ingen tydelig konflikt. Motstand mot TRW beskrives å ha bleknet. Dette kan ha sammenheng med måten modellen har blitt kommunisert. Strategidokument presenterer TRW som ikke noe nytt, samtidig som det skal bli en kultur. I neste omgang har dette potensielt ført til at tvetydige tolkninger og oppfattelser av hva TRW er. Flere informanter beskriver modellen som både kontekst og individavhengig. I et integrasjonsperspektiv kvalifiserer ikke dette til organisasjonskultur, noe som blir ansett som en målsetting for modellen i sentrale dokumenter. I et fragmenteringsperspektiv er det derimot fortsatt mulig å anse TRW som kultur.

### ***5.3 Det pragmatiske perspektivet: Hvordan praktiseres TRW i WINO og hvordan kan identifiserte praksiser påvirke sikkerhet?***

Denne delen av oppgaven vil peke på om det er mulig å identifisere praksiser relatert til TRW, som igjen kan ha en sammenheng med hvordan modellen er forstått av organisasjonsmedlemmene. Praksiser referer her til hvorvidt det eksisterer noen generelle måter å gjennomføre TRW på i organisasjonen. Den antropologiske analysen viser at det eksisterer fragmenterte forståelser av hva TRW er. Oppgaven vil argumentere for at det på et overordnet nivå vil være mulig å kunne identifisere to forskjellige praksiser. Man kan her tale om en formell praksis og en uformell praksis. Disse praksisene må forstås som idealtyper<sup>11</sup> for hvordan TRW praktiseres.

---

<sup>11</sup> En idealtipe er en konstruksjon der typiske egenskaper ved et sosialt fenomen trekkes frem. Vi kan ikke vente å finne den i ren form i den sosiale virkelighet. (...) idealtypene gir et oversiktlig sammenligningsgrunnlag med klare og karakteristiske trekk. Hentet fra: <https://snl.no/idealtipe>



Figur 10 Tilpasset kulturmodell til den pragmatiske kulturforståelsen. Sammenhenger som undersøkes i rødt

### 5.3.1 Formell praksis

Den formelle praksisen ligger i sin fremgangsmåte tettest opp til den normative forståelsen av TRW. Ved kontorene i Stavanger benyttes en slik fremgangsmåte når store beslutninger skal fattes. Man går da stegvis gjennom modellen. En av informantene ved kontorene i Stavanger beskriver at TRW ble benyttet under planlegging til boringen av en brønn:

*Dette var en større beslutning som skulle tas, og liksom, om vi ville være i stand til å bore en brønn innen mye kortere tid enn det som egentlig vårt styringssystem tilsier. Da gjorde vi det skikkelig grundig. Det er derfor jeg prøver å si at det er stor forskjell; når større beslutninger skal tas, så gjør vi det på en mer formell måte.*

Den formelle praksisen kjennetegnes av at TRW gjennomføres skjematisk og stegvis. Ved kontorene i Stavanger brukes den formelle praksisen avhengig av type aktivitet. Formelle TRWer oppleves som hensiktsmessig når nye, komplekse og store arbeidsoppgaver skal gjennomføres. Hva som igjen skal forstås som store og uoversiktlige oppgaver kan ut fra datagrunnlaget være vanskelig å få tak på. Det er vanskelig å få konkrete svar på når en oppgave er “stor nok” til at det oppleves som hensiktsmessig å gjennomføre en TRW. Fra et pragmatisk perspektiv kan man hevde at avgjørende for om TRW blir benyttet er at det blir gjort vurdering om hvorvidt en skriftlig og formell fremgangsmåte vil ha praktisk nytte i sammenheng med den konkrete oppgaven. TRW oppleves som meningsfullt i forhold til slike oppgaver fordi den strukturerer og skaper et oversiktlig bilde av underoppgaver som må gjennomføres.

Den skriftlige TRW praksisen er også tilstede ved kontorene i Bergen. Her brukes den skriftlige praksisen alltid under utreisemøter. Disse møtene gjennomføres med personell som skal reise til Brage-plattformen, og personell som allerede er ombord. I møtene går man igjennom arbeidsoppgaver som skal utføres, samt hvilke risikoer og krav som er involvert i disse prosessene. Utreisemøtene oppleves som særlig meningsfulle fordi de gjør at Brage-personell på forhånd vet hvilke oppgaver som skal utføres ved ankomst. Alle som skal ut på plattformen inkluderes i møtet og får stille eventuelle spørsmål angående den arbeidsoppgaven.

*Bakgrunnen for at vi begynte med dette er jo at vi sendte folk ut i havet som faktisk omtrent ikke visste hva de skulle gjøre. De som tok imot dem visste heller ikke hva de skulle gjøre. Vi har snudd veldig på det effektivt, og det å da belyse alle disse risikoene*

Å strukturere møtet etter handlingsmønsteret gjør at man unngår potensielle misforståelser. Personell som kommer ut på plattformen har allerede identifisert risiko på utreisemøtet og er klar over hva som skal gjøres med disse. Dette bidrar til en omforent forståelse om oppgaven som skal utføres.

*På disse utreisemøtene er den jo skriftlig (...) før de reiser ut får de, de blir bedt om å fylle ut, så blir det både planleggingen og jobben og at alt er på plass, men også til selve utførelsen i havet, men den blir i hovedsak gjennomgått der ute.*

På utreisemøtene utføres kun de tre første stegene av handlingsmønsteret. De resterende utføres på plattformen. Dette betyr at personell som har ankommet Brage-plattformen befinner seg inne i TRW-sløyfen ved ankomst og at selve utførelsesteget og læringssteget skal foregå på plattformen. I tillegg til TRW på utreisemøtet, foretas det en rekke lokale TRW-er på plattformen ut fra hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres:

*Vi har utreisemøter med alle leverandører som kommer ombord. Da sitter vi i videomøte (...) lager et skjema, et TRW- skjema hvor vi skriver ned, hva er oppgavene, vi identifiserer faktisk allerede i det møte der en del risikoer knyttet til det vi jobber med. Vi identifiserer hovedkravene, men når de kommer ut og er i felt så gjør vi en lokal TRW i tillegg til den vi allerede har gjort. Og når de reiser hjem så er det systematikk i at vi skal gjøre siste ledd.*

Ved Brage benytter man seg av en formell praksis når man opplever et behov for det. En informant på Brage gir følgende svar på når det gjennomføres en skriftlig TRW:

*Dersom vi føler behovet for det. Dersom det er lenge siden vi har gjort det og føler at vi vil ha en oppfriskning. Da er det rom for å ta en TRW. Da vil vi gå i dybden, for det er lenge siden og nå har kanskje dette blitt en vanejobb, så kanskje vi skal sette oss ned å ta en TRW så vi passer på å få med alt. Det er rom for det.*

Ut fra datagrunnlaget er det mulig å hevde at den formelle, skriftlige tilnærmingen ved Brage-plattformen benyttes når en “større” oppgave skal gjennomføres, eller at oppgaven er ny og av praktisk karakter. Ved Brage benyttes også skriftlige TRW-er når involverte parter mistenker at det kan være et behov for det. Dette kan også gjelde mer dagligdagse oppgaver.

### 5.3.2 Uformell praksis

I intervjuene beskrives også en praksis der TRW blir gjennomført uformelt og muntlig. Den uformelle praksisen benyttes opp mot dagligdagse oppgaver. Det eksisterer i denne en stor grad av variasjon i hvordan TRW praktiseres. Det åpnes blant annet opp for at man kan hoppe over steg, alt etter hva som passer til den aktuelle oppgaven. Det foregår med andre ord en høy grad av tilpasning og modifisering av TRW ut fra type oppgave. Informantene begrunner denne tilpasningen med at det ikke alltid eksisterer en forventet nytte av å gjennomføre TRW stegvis og grundig.

*Men vi tilpasser det jo tenker jeg. Det blir ikke en gjennomgang av TRW og hele sløyfen, men det blir mer kort. ”Hvorfor har vi møtet?” Vi tilpasser det litt til hva vi skal gjøre.*

Sitatet legger opp til at TRW praktiseres som en muntlig diskusjon mellom involverte parter. Andre informanter beskriver derimot den uformelle praksisen ved hjelp av begreper og metaforer som “et tankesett”, eller noe man har “i bakhodet”. I motsetning til den normative TRW-forståelsen, der handling blir forstått som det konstituerende element i en kultur, blir TRW i den uformelle praksisen forstått som noe man må tenke over og ha i bakhodet.

Variasjon innenfor den uformelle praksisen kan spores tilbake til den antropologiske analysen som identifiserte fragmenterte forståelser av TRW. I tråd med et pragmatisk perspektiv opereres det ikke med skarpe og prinsipielle skillelinjer i forhold til hva som skal kvalifisere som en TRW og hva som ikke gjør det. Den uformelle praksisen kan spores igjen i samtlige av intervjuene som er utført med unntak av intervju med informant som jobber opp mot HR. Denne informanten forteller at ut fra det informant selv kjenner til, praktiseres ikke TRW i relasjon til HR-oppgaver.

#### **5.4.2 Positive effekter på sikkerhet**

Fra datamaterialet kommer det tydelig frem at anvendelse av TRW har gjort at man er flinkere til å definere hva som er målsetting bak møter og arbeidsoppgaver. TRW bidrar på denne måten til å forhindre at *VDI* utvikler seg (Turner 1997) før og under arbeidsoperasjoner. Ved at sluttresultat blir en felles målsetting blir det også enklere for involverte aktører å forstå hvilken type informasjon som kan være relevant for andre parter som er involverte i prosessen. På denne måten er TRW bidragsgivende i forhold til at man får en større grad av en integrert virkelighetsforståelse blant involverte aktører når det kommer til målsettinger med arbeidsoperasjoner.

*Fagfolket tenker jo først og fremst på sin jobb isolert. "Dette skal jeg gjøre, og regner med at jeg får alle med meg. Jeg trenger kran" og sånt, men det er ikke sikkert at kran er operativ. Det blir oppdaget kanskje ting som, av det som vi, når vi begynner å se på oppgaven i en større sammenheng. Ofte der fanger vi grensesnitt som vi nok ikke hadde oppfattet (...) og da hadde det kanskje vært for sent.*

Fra datagrunnlaget er det også identifisert forskjellige historier der informasjonsdelingen har gjort at man har oppdaget risiko og farefulle situasjoner som potensielt sett ikke ville ha blitt detektert om en TRW ikke hadde vært gjennomført. En av informantene gir her et eksempel fra steg en i handlingsmønsteret:

*Jeg tror at hvis du får opp en liste, la oss si at du har en jobb med ti deloppgaver så får du opp en tre-fire- fem forskjellige risiko, så snakker du jo gjerne opp i 40-50 ting. Jeg tipper at hvis du ser igjennom den og er litt ærlig med deg selv så er ikke det mer enn 30 prosent du har tenkt på. Så det der med team det er fantastisk viktig. (...) Det er faktisk skremmende å se hvor mye du ikke tenker på*



*selv. Hvis du ikke gjør den der, strukturert, altså det er ikke det at du ikke kan det, men kommer liksom ikke på det. Så når du gjør det på en strukturert måte og teamet bidrar så bobler det opp ting som du ikke hadde tenkt på*

Dette utsagnet viser tydelig hvordan en praksis der man inkluderer personer i en gruppe, og at disse igjen deler informasjon kan være med på å bidra til det Pidgeon og O'Leary (2000) kaller *Safety Imagination*. Sitatet underbygger en påstand om at TRW er med på å skape en organisasjonskultur der ulike synspunkter kommer frem og der løsninger på oppgaver kan diskuteres i plenum. Sitatet kan dermed og settes opp mot Reasons (1997) begrep om en *rapporterende kultur*.

Fra datagrunnlaget er det også mulig å se spor av at TRW har etablert en praksis der fokus er rettet inn mot identifiserte krav til de arbeidsoperasjoner som gjennomføres. Dette gjelder både interne krav i styringssystemet og krav som ligger utenfor styringssystemet. En av informantene beskriver en situasjon der en radioaktiv måler skulle fjernes ved Brage-plattformen:

*Denne måleren har altså en radioaktiv sender og en mottaker. Mottakeren blokkerer sånn at alt bak er skjermet. Du kan gå rett bak og du får ikke noe radioaktiv stråling, men når vi skulle fjerne måleren, så måtte vi fjerne den i et lite øyeblikk sånn at den radioaktive strålingen ville få et lite sekund før den blir dekket til, så vil den gå rett videre og gjennom plattformen. Det vi ikke hadde tenkt på før møtet var; hva om det foregår arbeid lengre bak i anlegget akkurat i det sekundet når han skulle gjøre den fjerningsjobben da. Altså, det her er ekstremt lite stråling da, men man skal aldri utsette noen for radioaktiv stråling hvis man kan unngå det. Plutselig var vi over på krav som kommer fra Statens Strålevern som vi også måtte ta høyde for, altså montering av denne kilden etter at den er fjernet så skal den pakkes på en spesiell måte og så må den merkes og sånn, så det ikke alltid at det bare er styringssystemet vi har å forholde oss til.*

Dette eksempelet forholder seg ikke bare til hvordan risiko identifiseres, men også til hvordan TRW fasiliterer diskusjon rundt arbeidsoppgaven som skal gjennomføres, som igjen leder arbeidslaget over til å aktivt søke etter krav som stilles til den oppgaven som skal utføres. For det overnevnte eksempelet førte det til at man unngikk *forbigåelse av regler* fra Statens Strålevern som man ikke ville tatt hensyn til dersom man ikke benyttet TRW. Samtidig

illustrerer også eksempelet et *iherdig fokus på feil og en motvilje til å forenkle fortolkninger* ved at man velger å håndtere risiko som i utgangspunktet ikke involverer stor risiko.

Et annet moment som kommer frem i flere av intervjuene, er hvordan time-out mekanismen har resultert i positive effekter på sikkerhet:

*Vi skulle få båt ombord med last med offshorekranene våre. Da visste jeg at båten klarte ikke å ligge på den siden av plattformen som vi hadde tiltenkt. Så det betyr vi måtte gå i fra det som heter sør-kran til å bruke nord- kran. Så var jo all lasten forberedt for å bli tatt med sør- kranen vår, så da betydde det at det laget måtte ta seg en time-out, hva gjør vi nå når vi må bruke den andre kranen, jo vi må gjøre sånn og sånn og sånn. Vi må bruke sør- kranen og flytte containeren dit, og dit og dit, hente de opp igjen. Og så blir det en helt ny jobb. Da måtte de ta en time-out, risikovurdere og sette i gang med jobben i et helt nytt lys enn det de begynte med.*

Informanten viser til en historie der det ble benyttet en time-out. Time-out mekanismen muliggjør i så måte at man kan stoppe og vurdere hvorvidt endringer i en arbeidsoperasjon vil innebære ny risiko. I en time-out som eksempelet over viser, vil man kunne oppleve mange av de samme sikkerhetseffektene som er beskrevet i risikoidentifiseringssteget. Time-out gjør det også mulig å avdekke potensielle, latente feil fra tidligere beslutninger og iverksette tiltak for å mitigere disse. Dette viser at man ved å bruke time-out mekanismen i TRW kan oppdage problemer før de oppstår og dermed bidra til en *forpliktelse til motstandsdyktighet* (Weick, Obstfeld og Sutcliffe 1999)

Informantene på Brage-plattformen hevder at de har gode systemer og rutiner som ivaretar læring og forbedring. En informant forteller også at de har oppsummeringsmøter med alle leverandørselskaper på Brage hvor læring blir notert og lagret i erfaringsrapporter. En informant på Brage forteller at:

*Vi rapporterer mer på det med lære-biten og det å være bevisst på å hente beste praksis, sånn at vi kan fjerne bottlenecker til neste gang. (...) Vi samler vel disse rapportene på en sånn team-site så de er jo tilgjengelige for hele organisasjonen vår.*

Informantene som jobber på Brage, hevder også at det har blitt gjort endringer på krav i styringssystemet som følge av evaluering og læring gjennom TRW. Når disse endringene gjøres oppnår man ifølge March og Levitt (1988) en lærende organisasjon. En informant offshore bruker læring og evalueringsboksen etter en hendelse har inntruffet for å avdekke hvordan ting kunne ha blitt gjort annerledes. I tråd med Hovden, Sklet og Tinmannsvik (2004) blir det da satt av tid til refleksjon og dialog rundt arbeidsprosessen, som i neste omgang kan bidra til læring.

#### **5.3.4. utfordringer i forhold til sikkerhet**

Denne delen av teksten vil se på problematiske sider og utfordringer i forhold til hvordan TRW praktiseres med tanke på sikkerhet. Det kommer tydelig fram av datamaterialet at det eksisterer utfordringer og vanskeligheter i forhold til evalueringssteget. Flere teoretikere trekker frem at læring er vanskelig å få til i organisasjoner, men likevel avgjørende for en god sikkerhetskultur (Reason 1997; Dekker 2007; Douglas 1992). Det fremkommer ikke fra datamaterialet gode eksempler på hvordan det siste steget i TRW praktiseres og dermed bidrar til læring. En av informantene fra den landbaserte delen av organisasjonen var også avvisende til at TRW handlet om læring. Flere av informantene opplever det som krevende å få til evalueringssteget. Problemer med å fasilitere læring er gjeldende for begge typer praksiser, men i større grad innenfor den uformelle. Samlet sett impliserer dette at det også eksisterer utfordringer i forhold til hvordan TRW forstås og praktiseres i WINO. I HSEQ gruppen diskuteres evalueringssteget. En av informantene forteller da:

*Det tror jeg også vi ser på antall forbedringsforslag til styringssystemet. Hadde dette blitt brukt veldig aktivt tror jeg at vi hadde fått mye flere forbedringsforslag inn. Vi får jo nesten ingenting.*

Levitt og March (1988) hevder at organisasjoner lærer når medlemmene klarer å trekke konklusjoner på de erfaringer som blir tilført. Evalueringssteget spiller dermed en sentral rolle for læringsprosessen i TRW. Denne sørger for at man i etterkant av en operasjon kan diskutere de erfaringene som har blitt gjort, hva som har fungert og hva som ikke har det. Dersom man ikke gjennomgår dette steget vil læringen først og fremst restrikeres til enkeltindividene eller den gruppen som gjennomfører oppgaven og ikke forbli i organisasjonen. Det er også mulig å tenke seg at de ulike deltakerne sitter igjen med ulike erfaringer og opplevelser som igjen kan

bidra til at ulike virkelighetsoppfatninger oppstår. Samtidig spiller også rapportering og loggføring en viktig rolle i å sørge for at læringen når ut til resten av organisasjonen. Dette er særlig en utfordring for den uformelle varianten av TRW, ettersom man i denne ønsker å unngå byråkratiske og skjematiske prosesser, noe som potensielt er nødvendig for rapportering og loggføring.

På Brage-plattformen eksisterer det ulike oppfattelser i spørsmålet om evalueringssteget praktiseres. Mens noen av informantene beskriver at man gjennomfører evalueringssteget, beskriver andre at det er man ikke så flinke til å gjennomføre. Informantene i Bergen forteller at steget er vanskelig å gjennomføre, fordi personell ved Brage reiser hjem på ulike tidspunkt. Det er derfor vanskelig å samle alle som har vært involvert i prosessen og få til gode diskusjoner om hvilke erfaringer fra prosessen det er mulig å trekke lærdom ut av. Mange av de som var med på møtet blir derfor ofte nødt til å lese seg opp i ettertid og følge opp med kommentarer. En informant på Brage hevder at mye blir loggført og rapportert, men at man raskt konkluderer med at jobben gikk bra uten å reflektere noe særlig over hvorfor, og hvilken læring som kan trekkes ut av erfaringen.

I produksjonsavdelingen oppleves også det å gjennomføre evalueringssteget i møtesammenheng som utfordrende. En informant i produksjonsavdelingen hevder at man ofte er ivrige med å bli ferdige og gå videre til neste oppgave, og at man dermed glemmer å drøfte hvilken lærdom man kan hente ut. I D&W beskriver en informant at læring først og fremst er uformell og at den ikke inngår som et konkret skjematisk steg i TRW-gjennomganger. En av de andre informantene i avdelingen hevder at læring i noen tilfeller blir dokumentert med møtereferat. En informant fra D&W påpeker at de ikke alltid er så flittige på akkurat denne delen av styringsverktøyet, men stiller også spørsmål ved relevansen av evalueringssteget i møteaktiviteter.

*Den biten tror jeg kanskje vi ikke er like flinke på alltid. Så er spørsmålet hvor relevant er det for et vanlig møte her på land for å gjennomføre evalueringsbiten? Hva lærte vi her og hva oppnådde vi?*

I HSEQ pekes det på en bekymring om at TRW tidvis ikke blir gjennomført grundig nok:

*Jeg tror at mange forstår modellen og tenker sånn. Men det å faktisk sikre at alle har det samme bildet på oppgaver, spesielt på land, der tror jeg vi har et ganske godt stykke å gå. For det er ikke så ofte vi tar gjennom hele steget. Det er sjelden vi diskuterer krav og går inn i styringssystemet, for noen kan det godt, noen har ikke peiling på det, ikke sant? Men det at vi faktisk går strukturert igjennom, har en utsjekk på om alle forstår oppgaven. Det gjør vi ikke for mye for å si det sånn*

På Brage-plattformen har man opplevd liknende problematikk. Informanten beskriver at det av og til har blitt stilt kontrollspørsmål til et arbeidslag om de bruker TRW handlingsmønster under arbeidsoppgaven:

*(...) så sier han "ja". Og så stiller jeg etterpå spørsmålet: "Når var du inne i styringssystemet og hentet ut prosedyrer sist?" Så sier han: "Ehm, nja, nei det vet jeg ikke helt." Da blottlegger han at han egentlig ikke har skjønt helt hva dette går ut på. Så tingen er at du kanskje sier at du forstår det, men at du ikke praktiserer det likevel. Du bare tror at du gjør det.*

Utsagnet kan tolkes som å reflektere den uformelle praksisen som ble beskrevet tidligere. Når den uformelle fremgangsmåten velges og benyttes i forhold til oppgaveløsning beskriver informantene at man kan sløyfe noen av stegene etter en subjektiv vurdering av hva som er mest hensiktsmessig. Det eksisterer derfor et lang mer løssluppet forhold til hva som kan kvalifisere som en TRW, og hva som ikke gjør det. Dette kan forklare HSEQ informantens opplevelse av at man ikke alltid er grundig nok i en del av stegene.

Som den antropologiske analysen viser eksisterer det oppfattelser i organisasjonen om at TRW metaforer som å gå over en vei. TRW blir her forstått som analogt med hva man gjør når man passerer en gate med trafikk. En annen informant bruker en jaktmetafor og hevder at de vurderinger man gjør knyttet til hvorvidt man skal skyte eller ikke når man er på jakt kvalifiserer til en fullverdig TRW. Informanten mener ut fra dette at en TRW kan foretas på to tidels sekund.

Dersom man legger til grunn de intensjoner som eksisterer for styringsverktøyet er det mulig å problematisere en slik forståelse og praksis. TRW er ment til å sikre kvalitet, effektivitet og sikkerhet. Dette innebærer at man i tilstrekkelig grad må hente inn informasjon og kvalitetssikre beslutninger som foretas. Hvorvidt dette kan gjøres i løpet av to tidels sekunder kan man stille seg spørrende til. Det kan her innvendes at modellen praktiseres forskjellig opp

mot ulike oppgavetyper. Jo større og mer uoversiktlig arbeidsoperasjonen man skal utføre er, jo grundigere blir TRW gjennomført. Den uformelle praksisen trenger således ikke nødvendigvis å representere en direkte trussel mot sikkerhet.

Fra et sikkerhetsteoretisk perspektiv bør man likevel se på muligheten for at en slik forståelse av TRW kan representere det Vaughan (1996) kaller normalisering av avvik. Vaughan (ibid.) hevder at arbeidsprosesser og praksis reforhandles. I konteksten av TRW innebærer dette at det utvikler seg forståelser av hva som kvalifiserer som en TRW som avviker fra de intensjoner som ligger til grunn for styringsverktøyet. Når det eksisterer oppfattelser av at det er mulig å hoppe over steg, kan det utvikle seg praksiser i selskapet der noen steg blir nedprioritert. I datamateriale som foreligger er det også mulig å identifisere at organisasjonsmedlemmer har erfart at kollegaer sier at man bruker TRW når en oppgave utføres, men at dersom man stiller mer konkrete oppfølgingsspørsmål til hvert av stegene, viser det seg at personene ikke har gått inn i styringssystemet for å finne relevante krav. Ut fra det datagrunnlaget som foreligger er det vanskelig å si noe om hvor utbredt en slik praksis er. I sammenheng med nevnte moment er det interessant at den normative forståelsen av TRW spiller på en pragmatisk kulturforståelse, der begrepet et handlingsmønster blir vektlagt, mens det gjennomgående blant informantene brukes begreper som ikke direkte henviser til konkret handling, men begreper som “tankesett” og “noe man har i ryggraden.” Dette betyr at det potensielt kan utvikle seg en holdning til TRW der det først og fremst er noe man tenker over, men ikke handler etter. Det er vanskelig å si noe om hvor utbredt denne praksisen er, men det eksisterer en lignende bekymring i HSEQ-avdelingen knyttet til hvorvidt man faktisk utfører alle stegene fullt ut.

Dersom den uformelle praksisen blir normalisert, og etter hvert begynner å brukes opp mot oppgaver med høyere grad av risiko, vil man nødvendigvis ikke få de positive effekter på sikkerhet som er beskrevet i kapittel 5.3.3. Spesielt dersom enkelte steg begrenses til et tankesett, og ikke diskuteres blant organisasjonsmedlemmene. Dette impliserer at for å få de sikkerhetseffekter som er beskrevet må TRW gjennomføres med en hvis grad av grundighet. Videre impliserer dette at TRW ikke må kun forbli et tankesett, men også et handlingsmønster der hvert steg praktiseres på tross av at praksisen er uformell og foregår uten skjemaer.

### 5.3.3 Oppsummering av det pragmatiske kulturperspektivet og effekter på sikkerhet

Data som er sett i sammenheng med det pragmatiske kulturperspektivet viser at det eksisterer to praksiser i relasjon til TRW. Den første er en stegvis gjennomgang av modellen og ligger nærmest den normative forståelsen. Denne praksisen benyttes først og fremst når store oppgaver skal gjennomføres. Den andre praksisen er uformell og muntlig. I denne praksisen eksisterer det en høy grad av variasjon i forhold til hvordan TRW praktiseres. Det viser seg at det i denne praksisen, også åpnes opp for at enkelte steg i handlingsmønsteret ikke er nødvendige å praktisere i alle sammenhenger.

Gjennomgangen viser at flere av de positive effektene på sikkerhet som kan spores i den normative forståelsen av TRW også er tilstede i den pragmatiske forståelsen. De effektene som er identifisert er lettest å se i sammenheng når fysiske arbeidsoppgaver skal gjennomføres. De positive effektene som kan spores til når TRW praktiseres, er elementer som barriere mot *VDI* og *forbigåelse av regler*, samt fasilitering av *safety imagination*, *rapportering*, *motstandsdyktighet* og en *motvilje til å forenkle fortolkninger*.

Kapittelet trekker frem at et premiss for at disse positive effektene skal forekomme forutsetter at TRW gjennomføres med en viss grad av grundighet. Det må her trekkes frem at det ikke nødvendigvis er et problem at TRW foregår muntlig. I den uformelle praksisen tillates det at steg faller bort. Dette kan potensielt være et problem dersom TRW benyttes mot oppgaver med høy grad av risiko. Det er dermed ikke sikkert at man får de positive effekter som er presentert. Et potensielt problem videre er dersom den uformelle praksisen i selskapet blir den dominerende gjennom prosessen Vaughan (1997) kaller for *normalisering av avvik*. TRW vil da i måten den praktiserens ende opp som en utvannet versjon. De positive effekter som er observert vil dermed ikke kunne forekomme.

## 6. Konklusjon

Formålet med studien har vært å rette oppmerksomhet mot hvordan et internasjonalt oljeselskap bruker kultur som en styringsvariabel for å oppnå bedre sikkerhet. Som en case er implementeringen av styringsverktøyet TRW valgt. Denne delen av oppgaven ønsker på bakgrunn av dette å konkludere i forhold til oppgavens overordnede problemstilling.

### 6.1 Hvordan kan *The Right Way* påvirke sikkerhet i Wintershall Norge?

Besvarelsen av det første forskningsspørsmålet viser at TRW er godt fundamentert i organisasjonskultur og sikkerhetsteori. Dette gir styringsverktøyet et godt potensiale til å forbedre sikkerhet i organisasjonen. Med grunnlag i oppgavens teoretiske rammeverk er det likevel poengtert at implementeringen av TRW må filtreres gjennom to kulturforståelser før man kan si at verktøyet generer sikkerhet; en antropologisk og en pragmatisk.

Den antropologiske analysen viser at ulike deler av TRW kan forstås på grunnlag av integrering, differensiering og fragmentering. Det er identifisert en integrert oppfattelse om at TRW er et positivt tiltak i organisasjonen. Her trekker informantene frem at TRW skaper en felles forståelse, og bidrar til en bevisstgjøring rundt formål med oppgaver. De differensierte elementene som er identifisert må først og fremst sies å være harmonibasert. Samtidig viser data at det eksisterer en stor grad av fragmentering i hvordan informantene oppfatter TRW. Der noen av informantene hevder at TRW handler om risikoidentifisering og læring, er andre avvisende til dette. Noen informanter forstår også TRW mer som et felles symbol som organisasjonen kan samle seg rundt, fremfor et konkret handlingsmønster.

Den pragmatiske analysen viser at det i organisasjonen har utviklet seg to praksiser knyttet til styringsverktøyet; en formell praksis og en uformell. De ulike praksisene aktiveres på grunnlag av hvilken oppgavetype beslutningstakerne står overfor. Den formelle praksisen ligger tette opp til det som kan beskrives som et handlingsmønster. Man går her stegvis gjennom modellen. Denne praksisen benyttes mot det som er definert nye, store og fysiske oppgaver. Det er også identifisert en uformell praksis som benyttes i mer dagligdagse oppgaver. Den uformelle



praksisen tillater en høyere grad av improvisasjon og tilpasning og gjør at man kan hoppe over steg.

Ut fra de funn som foreligger er det ikke grunnlag for å hevde at TRW er en integrert Wintershall kultur. Dette underbygges av at noen deler av organisasjonen ikke benytter handlingsmønsteret (HR) og at det eksisterer tvetydighet i hvordan TRW forstås i organisasjonen. Den kulturen som eksisterer må sies å være fragmentert, noe som innebærer at hvorvidt og hvordan TRW benyttes er kontekst og individavhengig.

På spørsmålet om hvordan TRW påvirker sikkerhet i Wintershall må derfor oppgaven konkludere med at modellen bidrar til sikkerhet. Positive effekter på sikkerhet er lettest å spore i sammenheng med oppgaver som er av fysisk art. Et premiss for at dette vil kunne skje, vil allikevel være at man i TRW har en viss grad av grundighet i gjennomførelsen. En slik grundighet kan ivaretas selv om TRW foregår uformelt og muntlig. Det vil da være sentralt at stegene og grundighet er ivaretatt. Det vil her være kritisk å sørge for at modellens steg ikke kun eksisterer mentalt hos organisasjonsmedlemmene, men at de blir gjennomført som handlinger der man faktisk diskuterer sannheter man tar for gitt.

### **6.2 Råd for videre implementering**

Fra et normativt perspektiv vil det være mulig å hevde at implementeringsansvarlige vil kunne motvirke en slik utvikling gjennom at ledelse øker fokus og oppmerksomhet mot modellen. Man kan kanskje her også understreke betydningen av TRW som et handlingsmønster og ikke som et tankesett. En mulig tilnærming her vil kanskje være å gå vekk i fra metaforbruk som gir assosiasjoner til beslutninger man gjør automatisk (krysse en vei og skyte et dyr på jakt), og heller benytte historier relatert til oppgaver de ulike ansatte i selskapet løser. Selv om modellen kan fungere uformelt, bør den allikevel nedfelles i faktiske handlinger i organisasjon.

Det antropologiske perspektivet vil være mer skeptisk til en slik løsning. Fra det antropologiske perspektivet vil man hevde at det vil være umulig for ledelsen å bestemme at TRW skal bli en integrert kultur. Ut i fra det antropologiske perspektivet vil det være viktig å forstå WINOs

organisasjonskultur og hvordan modellen vil passe inn i den. Når man tar hensyn til de meningsdannelsesprosesser som eksisterer innenfor ulike subkulturer, vil man også kunne være mer bevisste på hvordan modellen bør kommuniseres til, og innenfor de forskjellige avdelingene.

Det pragmatiske perspektivet vil vektlegge at dersom WINO fremover ønsker at TRW skal bli en mer etablert praksis i alle deler av selskapet må ansatte få trene på modellen i relasjon til de dagligdagse oppgaver som utføres.

### **6.3 Videre forskning**

Studien viser at kultur er et sammensatt begrep, og derfor bør analyseres ut fra flere perspektiv. I så måte kan den teoretiske kulturmodellen som benyttes i oppgaven brukes i studien av implementeringen av andre C&L modeller. I forlengelse av dette burde man undersøke den pragmatiske kulturforståelsen ved bruk av feltstudier der man har mulighet til å observere hvordan organisasjonsmedlemmer benytter modellen i sine arbeidsoppgaver. Dette vil være et mer gyldig mål på hva som kan sies å være delte praksiser i organisasjonen. Videre kunne man sett på den observerte praksisen i sammenheng med nestenulykkes- og ulykkesstatistikk for å vurdere effekt på sikkerhet. Hvorvidt det er mulig å påvise kausale sammenhenger med en slik tilnærming vil likevel være problematisk.

En annen fruktbar tilnærming vil være å gjøre en komparativ studie av forskjellige selskapers implementering av C&L- modeller. Dette vil kunne synliggjøre hvordan C&L oppfattes forskjellig i andre organisasjonskulturer.

## 7. Litteraturliste

### Artikler:

- Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations (1993) "Study Group on Human Factors, Third Report: Organising for Safety" London, HMSO
- Alvesson, M. (2001) "Knowledge work: Ambiguity, image and identity" *Human Relations* vol.54 side 863-886
- Antonsen, S. (2009a) "Safety Culture and the issue of power" *Safety Science* Vol47. side 183-191
- Aven, T. (2009) "Safety is the antonym of risk for some perspectives of risk." *Safety Science* Vol. 47 side 925-930
- Aven, T. (2014) "What is safety science" *Safety Science* vol.67. side 15-20
- Brinkmann, S. (2007) "Culture as practices: A pragmatist conception." *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology* 27. side 192–212
- Bryson, J. (2008) "Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change." *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Issue: 6, side 743-757
- Cooper, D. (2002) "Safety Culture: A model for understanding & quantifying a difficult concept." *Professional Safety* Vol.47 side 30-36
- Cox, S., Flin, R. (1998) "Safety culture. Philosophers' stone or man of straw?" *Work and Stress* vol. 12 side 189-201
- DeDobbeleer, N., Béland, F., (1991) "A safety climate measure for construction sites." *Journal of Safety Research* 22. side 97-103
- Douglas, W., Cullen L. (1990) "The public inquiry into the Piper Alpha disaster" London; HMSO
- Edwards, J.R.D., Davey, J. og Armstrong, K (2013) "Returning to the roots of culture: A review of safety culture." *Safety Science* Vol55. side 70-80
- Flin, R. (2007) "Measuring safety culture in healthcare: A case for accurate diagnosis" *Safety Science* vol.45 side 653-667
- Gregory, K. (1983) "Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations." *Administrative Science Quarterly* 28. side 359-376

- Guldenmund, F.W. (2000) "The nature of safety culture: A review of theory and research." Safety Science Vol.34 side 215-257
- Haukelid, K. (2008) "Theories of (Safety) Culture Revisited – An Anthropological Approach." Safety Science, Volume 46, Number 3, side 413–426.
- Hale, A.R. (2000) "Culture's confusion" Safety Science Vol.34 side 1-14
- Hopkins, A. (2006) "Studying organisational cultures and their effects on safety." Safety Science vol44. side 875-889
- Hudson, P.T.W. (2007) "Implementing a safety culture in a major multi-national." Safety Science Vol45. side 697-722
- Hudson, P.T.W., Verschuur, W.L.G., Parker, D. og Lawton, R. (1998) "Intrinsic motivation for HSE: The hearts and Minds Program." Report for Shell International
- International Nuclear Safety Advisory Group, (1991). "Safety Culture." 75-INSAG-4, In: Series, S. (Ed.). International Atomic Energy Agency, Vienna.
- International Nuclear Safety Advisory Group, (1992). "The Chernobyl Accident: Updating of INSAG-1. 75-INSAG-7", Safety Series. International Atomic Energy Agency, Vienna.
- LaPorte, T. R. og Consolini P.M., (1991) "Working in practice but not in theory: theoretical challenges of high-reliability organizations". Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART side 19-48
- LeCompte, M.D. og Goetz, J.P. (1982) "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research" Review of Educational Research Vol. 52, Issue 1 side 31-60
- Lee, T.R., (1996) "Perceptions, attitudes and behaviour: the vital elements of a safety culture." Health and Safety October
- Leveson, N.G., (2004.) "A new accident model for engineering safer systems." Safety Science 42 (4), side 237–270.
- Levitt, B. og March J.G. (1988) "Organizational learning." Annual Review of Sociology 14. side 319-338
- Mearns, K., Whitaker, S. M., & Flin, R. (2003) "Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments." Safety Science, 41. side 641-680

- Meyerson, D. og Martin, J. (1987) "Cultural Change: an integration of three different views" *Journal of management studies*. Vol.24 side 623–647
- Morrow, S.L., Koves, G.K. og Barnes V.E. (2014) "Exploring the relationship between safety culture and safety performance in U.S. nuclear power operations." *Safety Science* Vol.69 side 37-47
- Pidgeon, N. og Leary, M. O. (2000) "Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail." *Safety Science* vol.34 side 15-30
- Rasmussen, J. (1997) "Risk management in a dynamic society: A modelling problem." *Safety Science* Vol, No 2,. Elsevier Science Ltd. side 183-213
- Reckwitz, A. (2002) "Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing." *European Journal of Social Theory* 5. side 243-263
- Richter, A. og Koch, C. (2004) "Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures." *Safety Science* Vol.42. side 703-722
- Riley, P. (1983) "A structurationist account of political cultures." *Administrative Science Quarterly* 28. side 414-437
- Rochlin G.I, La Porte T.R, Roberts, K.H (1987): "The Self-Designing High Reliability Organization Aircraft Carrier Flight Operations at Sea", *Naval War College Review*, vol LI, No 3. side 97-113
- Rosen, M. (1985) "Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance." *Journal of management* 11. side 31-48
- Rosness R. (2010): "Organisational accidents and resilient organisations: six perspectives" SINTEF.
- Russell, S.H. (2000) "Logistics crime-knowing and managing the risks." *Air Force Journal of Logistics* 24. side 16-22
- SINTEF (2002) "HMS-arbeid under endring." Trondheim: SINTEF.
- Thomas, D., (1994) "Prescribed Fire Safety: Preventing Accidents and Disasters Part II. Unit 2-G in Course "Prescribed Fire Behavior Analyst". National Advanced Resource Technology Centerm Maranam Arizona.
- Trice, H. og Morand, D. (1991) "Organizational subcultures and countercultures" *Studies in organizational sociology*, JAI Press side 45-69.

- US Chemical Safety and Hazard Investigation Board. (2007) "Final Investigation Report: Refinery Explosions and Fire, Rapport nr. 2005-04-I-TX" US Chemical Safety and Hazard Investigation Board hentet fra: <http://www.csb.gov/assets/1/19/CSBfinalreportbp.pdf>
- US Chemical Safety and Hazard Investigation Board (2014) Final Investigation Report: Explosions and Fire at the Macondo Well, Rapport nr. 2010-10-I-OS, US Chemical Safety and Hazard Investigation Board Tilgjengelig fra: <http://www.csb.gov/macondo-blowout-and-explosion/>
- Weick, K. (1998) "Foresight of failure: An appreciation of Barry Turner" Journal of contingencies and crisis management vol.6
- Weick, K. (1987) "Organizational Culture as a Source of High Reliability" California Management Review Vol.29, nr 2. side 112-127
- Weick K, Sutcliffe K.M, Obstfeld, D. (1999): "Organizing for Higher Reliability Processes of Collective Mindfulness," Research in Organizational Behavior, Volume 1 Stanford. Side 81–123
- Westrum, R., & Adamski, A. J. (1999). Organizational factors associated with safety and mission success in aviation environments. Handbook of Aviation Human Factors. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 67-104.
- Zohar, D. (1980) "Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications." Journal of Applied Psychology 65. side 96.

### Bøker:

- Aase, H.A. og Fossåskaret, E. (2010) *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo; Universitetsforlaget
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications
- <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/reader.action?ppg=10&docID=254769&tm=1496669958870>
- Antonsen, S. (2009b) *Safety Culture: Theory, method and improvement*. Farnham Surrey: Ashgate Publishing Limited

- Blaikie, N. (2010) *Designing social research: the logic of anticipation* Cambridge; Polity Press
- Bourrier, M. (2013) *Trapping safety into rules: how desirable or avoidable is proceduralization?* Farnham; Ashgate
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2013) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* Oslo: Universitetsforlaget
- Cassel, C. og Symon G. (1994) *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London; Sage
- Danermark B. (2002) *Explaining society: critical realism in the social sciences*. London; Routledge
- Dekker, S. (2007) *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*. Hampshire, England; Ashgate Publishing Limited
- Douglas, M. (1992) *Risk and Blame*. London; Routledge
- Furnham, A og Gunter, B (1993) *Corporate Assessment. Auditing a Company's Personality*, London og New York: Routledge.
- Gadamer, HG. (1999) *Truth and Method. 2nd revised edition*. The Continuum Publishing Company; New York.
- Gripsrud, G., Olsson, U.F. og Sikoset, R. (2010) *Metode og datanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Oslo; Høyskoleforlaget.
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*. Garden City, N.Y; Doubleday
- Haugstveit, Y. (2007) *Organisasjonskulturens teorimodeller: teori og modellutvikling* Elverum; Høgskolen i Hedmark
- Halvorsen, K. (1989) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo; Bedriftsøkonomens forlag
- Hopkins, A. (2007) *Lessons from Gretley: mindful leadership and the law* Sydney, CCH Australia
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer, 4 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kringen, J. (2008) *Culture and control: Regulation of Risk in the Norwegian Petroleum Industry*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitative forskningsintervju*. Lund; Studentlitteratur

- Leveson, N.G., (1995.) *Software*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives* Oxford; Oxford University Press
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. USA; Sage Publications
- Mumby, D. (1988) *Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination*. Norwood, NJ: Ablex
- Ouchi, W.G. (1981) *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge* Reading, Mass; Addison-Wesley
- Peters, T. og Waterman, R.H. (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies* New York; Harper & Row
- Postholm, MB. (2010) *Kvalitativ metode - en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasssstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reason, J. (1997): *Managing the risks of organizational accidents*. England: Ashgate Publishing Limited.
- Ryggvik, H. (2008) *Adferd, teknologi og system : en sikkerhetshistorie*. Trondheim; Tapir akademisk forlag
- Schein, E.H., (1992) *Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition*. San Francisco Jossey-Bass
- Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots*. Berkley, CA: University of California Press
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis 3. utgave* Oslo; Gyldendal Akademisk
- Trice, H. og Beyer, J. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Turner, B. og Pidgeon, N. F. (1997): *Man-Made Disasters*. Oxford; Butterworth Heinemann
- Vaughan, D. (1996) *The Challenger launch decision: risky technology, culture, and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Warnke, G. (1987) *Gadamer: Hermeneutics, Tradition and Reason*. Cambridge; Polity Press
- Yin, R.K. (2014) *Case study research: design and methods*. Los Angeles; SAG

## Nettsider:

Elsevier (uten år) Safety Science. Hentet 29. november fra:

<https://www.journals.elsevier.com/safety-science>



Norsk Olje og Gass (2015) Vedlegg 1 til retningslinje 088: Norsk olje og gass anbefalte retningslinjer for felles modell for arbeidstillatelser. Hentet 12. mai 2017 fra:

<https://www.norskoljeoggass.no/Global/Retningslinjer/HMS/SamarbeidForSikkerhet/088%20Vedlegg%201.pdf>

Norsk Olje og Gass (2011) 090 – Norsk Olje og Gass: Anbefalte retningslinjer for Felles modell

for sikker jobb analyse (SJA). Hentet 12. mai 2017 fra:

<https://www.norskoljeoggass.no/Global/Retningslinjer/HMS/SamarbeidForSikkerhet/090%20-%20Anbefalte%20retningslinjer%20for%20sikker%20jobb%20analyse.pdf>

Petroleumstilsynet, Miljødirektoratet, Helsedirektoratet, & Mattilsynet. (2016, 17. juni)

Rammeforskriften. Hentet 3. mai 2017 fra:

[http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html#\\_Toc440873997](http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html#_Toc440873997)

Skirbekk, S. (2014) Idealtipe. I Store norske Leksikon. Hentet 10. juni 2017 fra:

<https://snl.no/idealtipe>

Wintershall (uten år) Wintershall Shaping The Future. Hentet 18. oktober 2016 fra:

<https://www.wintershall.com/company.html>

Wintershall (uten år) Selskap: Wintershall Norge. Hentet 18. oktober 2016 fra:

<https://www.wintershall.no/no/selskap.html>

Wintershall (uten år) Wintershall in Norway. Hentet 18. oktober 2016 fra:

<https://www.wintershall.com/worldwide/norway.html>

Wintershall (2016) Wintershall Norge celebrates its 10th birthday. Hentet 18. Oktober 2016 fra:

<https://www.wintershall.com/press-media/press-releases/detail/wintershall-norge-celebrates-its-10th-birthday.html>

Wintershall (uten år) Kontakt. Hentet 18. Oktober 2016 fra:

<https://www.wintershall.no/no/kontakt.html>

Wintershall (uten år) Produksjon. Hentet 18. Oktober 2016 fra:

<https://www.wintershall.no/no/produksjon.html#c4300>

## Vedlegg

Ole Andreas H. Engen  
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag Universitetet i Stavanger  
Postboks 8002 Postterminalen  
4068 STAVANGER



Vår dato: 29.03.2017

Vår ref: 52807 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52807

*Sikkerhetskultur og The Right Way*

*Oppgaven tar for seg hvordan forretningsmodellen The Right Way benyttes i praksis og påvirker sikkerhet i Wintershall. Oppgaven gjøres i samarbeid med Wintershall.*

*Behandlingsansvarlig*

*Empiriske data skapes gjennom semi- strukturerte intervjuer*

*Daglig ansvarlig*

*Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder*

*Student*

*Ole Andreas H. Engen*

*Espen Gundersen*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 52807

Prosjektet gjennomføres av studentene Vetle Warland og Espen Gundersen.

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at studentene etterfølger Universitetet i Stavanger sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 15.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak