



Birte Tjørn

Tittel:

Organisatorisk sikkerhet, finnes teoriene i praksis

Masteroppgave 2011

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

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2011

FORFATTER: Birte Tjørn

VEILEDER: Einar Brandsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Organisatorisk sikkerhet, finnes teoriene i praksis?

EMNEORD/STIKKORD: Organisatorisk sikkerhet, ledelse, kompetanse, empowerment, roller, ansvar

SIDETALL: 94 sider (inkludert litteraturliste og vedlegg.)

STAVANGER, 15. juni 2011

.....

KLAUSUL TIL 15. JUNI 2013

Forord

Denne avhandlingen markerer slutten på min mastergrad i Endringsledelse ved UiS. Det har vært to år fylt med utfordringer og hardt arbeid, særlig har arbeidsmengden vært stor grunnet min dysleksi. Men det har selvfølgelig også vært en positiv og lærerik opplevelse med dyktige forelesere og medstudenter som igjennom diskusjoner og samarbeid har motivert hverandre. Jeg føler meg motivert og privilegert som nå har en utdanning innenfor noe så spennende som endringsledelse, og er virkelig klar for å søke meg arbeid innenfor dette temaet.

Jeg vil førts av alt benytte anledningen til å takke min veileder, Einar Brandsdal, som har holt ut med mitt evige mas, og som har motivert meg med sitt engasjement for temaet.

Denne avhandlingen har vært en utviklingsprosess som jeg er glad for at jeg har arbeidet kontinuerlig med igjennom hele perioden.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke Eivind Rake i Brannvesenet Sør – Rogaland som har satt meg i kontakt med alle informantene, men jeg vil også takke alle informantene hos Brannvesenet Sør – Rogaland for deres åpenhet og samarbeid, det har virkelig vært lærerikt å sette seg inn i måten de arbeider. Videre må jeg også takke Gunnar Todnem som har fått meg i kontakt med enkelte av informantene hos Statoil, men også sentralbord og Brith Tan som etter min generelle mail, satte meg raskt i kontakt med de rette informantene for oppgaven min. Derfor må jeg også takke informantene hos Statoil som virkelig har gitt meg god og dyp informasjon til tross for at oppgaven var noe generell når det kom til Statoil.

Jeg vil også takke min sjef, Gry som i to år har tatt hensyn til studiet mitt og lagt til rette for at arbeidsvaktene ikke har komt i veien for skolen.

Til slutt må jeg selvfølgelig rette en takk til min tålmodige kommende mann, Erling. At du har holdt ut med meg igjennom disse to årene med all jobb og skole er ganske utrolig, og i tillegg takk for god hjelp med avhandlingen.

Resyme

Sikkerhet har lenge stått høyt oppe på dagsorden hos virksomhetene, og det har etterhvert også blitt mer og mer fokus på dette i hele samfunnet. Men hvordan kan ulykker fremdeles oppstå? Denne avhandlingen tar for seg temaet organisatorisk sikkerhet som er en relativt ny trend innenfor sikkerhet. Flere forskere og teoretikere hevder at dette temaet, i tillegg til andre faktorer må være på plass, for å bedre sikkerheten enda mer. Organisatorisk sikkerhet er et omfattende tema.

Avhandlingen vil derfor konsentrere seg om dimensjonene: Ledelse, Kompetanse og Roller & Ansvar. Og hvordan fokus og forbedring av disse kan påvirke sikkerheten. Selve undersøkelsen er gjort av to virksomheter, Statoil og Brannvesenet Sør – Rogaland (BrannSR). Avhandlingen er en kvalitativ undersøkelse der metodene som er brukt for innhenting av informasjon hovedsakelig er dokumentanalyse og intervju. Problemstillingen er:

Kan vi igjennom å undersøke parameterne: kompetanse, ledelse og roller & ansvar, si noe om virksomhetene Statoil og BrannSR har et organisatorisk syn på sikkerhet? Er dette et syn vi finner igjen også hos myndighetene, og i det praktiske arbeidet med å forbedre sikkerheten i virksomhetene?

Avhandlingen ser altså på trender innenfor sikkerhet, og hvilke trender som kan finnes igjen hos hver enkelt virksomhet. Det blir også sett på retningslinjer fra myndighetene, og hvordan organisasjonen selv lager retningslinjer for sine ansatte? Finner vi dette igjen i praksis hos virksomhetene?

Resultatene fra undersøkelse viser at Statoil opp igjennom årene har brukt mye ressurser på sikkerhet. Det finnes god sikkerhetskultur i virksomheten. Men på grunn av gamle anlegg møter de en del utfordringer med tanke på den tekniske sikkerheten, de har i tillegg igjen å forbedre litt på de organisatoriske sikkerhetstiltakene. BrannSR er en relativt ny organisasjon, ni kommuner gikk i 2004 sammen for å danne Brannvesenet Sør – Rogaland som er en IKS. De har etter den tid hatt utfordringer med å implementere de verdiene de ønsker for virksomheten. Da særlig innenfor helse-, miljø- og sikkerhet. Virksomheten har en økende kulturell sikkerhet og enkelte dimensjoner innenfor den organisatoriske sikkerheten er bra. Men de må fremdeles arbeide med å forbedre den kulturelle og enkelte dimensjoner av den organisatoriske sikkerheten. Da særlig må arbeidet med forbedring av tilbakemeldingssystemet komme på plass, og skape en kultur for tilbakemelding. Avhandlingens hovedfunn er presentert videre i kapittel 5.

Innhold

Forord	III
Resyme	IV
Figur- og tabelloversikt:.....	VII
Kapittel 1- Innledning	1
1.1 Statoil.....	3
1.2 Brannvesenet Sør- Rogaland	4
1.3 Avhandlingens oppbygging	6
Kapittel 2- Sikkerhet, organisasjon og ledelse, teoretiske-hovedperspektiver.....	8
2.1 Ulike tilnærminger til sikkerhet.....	8
2.2 Organisatorisk sikkerhet.....	12
2.2.1 Ledelse (Management).....	16
2.2.2 Kompetanse og Empowerment.....	17
2.2.3 Klarhet i roller og ansvar (Role Clarity).....	20
Kapittel 3- Design og Metode.....	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Metodevalg.....	23
3.2.1 Datainnsamling.....	26
3.2.2 Dataanalysens utfordringer	26
3.2.3 Forskningsetiske aspekter	27
Kapittel 4- Konkretisering av problemstilling i forhold til teorien.....	28
4.1 Ledelse.....	29
4.1.1 Ledelse – teknologitilnærmingen	29
4.1.2 Ledelse – sikkerhetskulturtilnærmingen	29
4.1.3 <i>Ledelse – organisatorisk sikkerhetstilnærmingen</i>	30
4.2 Kompetanse/Empowerment.....	30
4.2.1 <i>Kompetanse/Empowerment – teknologitilnærmingen</i>	31
4.2.2 <i>Kompetanse/Empowerment – sikkerhetskulturtilnærmingen</i>	31
4.2.3 <i>Kompetanse/Empowerment – organisatorisk sikkerhet</i>	32
4.3 Roller & Ansvar	32
4.3.1 <i>Roller & Ansvar – teknologi</i>	32
4.3.2 <i>Roller & Ansvar – sikkerhetskulturtilnærming</i>	33
4.3.3 <i>Roller & Ansvar – organisatorisk sikkerhetstilnærming</i>	33
Kapittel 5- Resultat	35

5.1 Resultater fra Statoil.....	35
5.1.1 Hvem er øverst myndighet, og hvilke retningslinjer må Statoil forholde seg til?	35
5.1.1.3 Rammeforskriften.....	37
5.1.1.4 Styringsforskriften	38
5.1.1.5 Aktivitetsforskriften	38
5.1.1.6 Teknisk og operasjonell forskrift.....	39
5.1.2 Hvilke retningslinjer finner vi i Statoil som organisasjon?	39
5.1.3 Hvordan arbeider Statoil i praksis?	44
5.1.3.1 Ledelse	44
5.2 Brann SR	49
5.2.1 Hvem er øverste myndighet, og hvilke retningslinjer har BrannSR å forholde seg til?.....	49
5.2.1.5 Arbeidsmiljøloven	52
5.2.2 Hvordan prioriteres sikkerheten i organisasjonen BrannSR?.....	53
5.2.3 Hvordan fungerer virksomheten i praksis?	56
5.2.3.1 Hvilken rolle spiller ledelsen i virksomheten?	57
5.2.3.2 Kompetanse.....	59
Kapittel 6- Diskusjon.....	63
6.1 Hvilket syn har ledelsen i virksomhetene på sikkerhet?	63
6.1.1 Ledelse hos Statoil.....	63
6.1.2 Ledelsen hos Brann SR.....	68
6.2 Hvordan arbeider virksomhetene med Kompetanse/Empowerment for å bedre sikkerheten? 70	
6.2.1 Kompetanse/Empowerment hos Statoil	70
6.2.2 Kompetanse/Empowerment hos Brann SR.....	72
6.3 Hvordan utøver virksomhetene Roller & Ansvar for å bedre sikkerheten?.....	75
6.3.1 Roller & Ansvar hos Statoil	75
6.3.2 Roller & Ansvar hos Brann SR.....	76
Kapittel 7- Konklusjon	79
7.1 Finner vi en organisatorisk sikkerhetsforståelse i virksomhetene?	79
7.2 Metodiske refleksjon og muligheter for videre forskning.....	83
Litteratur.....	84
Vedlegg.....	87
Vedlegg 1: Spørsmål til lederne.....	88
Vedlegg 2: Spørsmål til HMS:	91
Vedlegg 3: Spørsmål til Verneombudet:	93

Figur- og tabelloversikt:

Figur 1. Organisasjonskart av de styrende organene i Statoil ASA.....	s 4
Figur 2. Organisasjonskart av Brannvesenet Sør – Rogaland IKS.....	s 5
Figur 3. Organisasjonskart av Beredskapsavdelingen.....	s 6
Figur 4. Sikkerhets definisjon fra Hollnagel.....	s 8
Figur 5. Reason sin “Swiss cheese model”	s 13
Tabell 1. Oversikt over informanter i Statoil.....	s 25
Tabell 2. Oversikt over informanter i BrannSR.....	s 25
Tabell 3. Konkretisering av teori.....	s 28
Tabell 4. Konkretisering av Statoil ASA.....	s 78
Tabell 5. Konkretisering av Brannvesenet Sør-Rogaland	s 78

Kapittel 1- Innledning

Sikkerhet er et populært ord i næringslivet i dag. Det er flere grunner til dette. En kan være de økonomiske tapene en opplever etter en ulykke, et annet kan være de samfunnsmessige problemene og omdømmet som blir svekket når en ulykke inntreffer. Til tross for stor vektlegging av sikkerhet på mange områder samfunnet, skjer det fortsatt ulykker. Flere forskere mener at den tilnærmingen virksomheter har på sikkerhet i dag ikke er det rette fokuset. En av disse er Rijpma (2003) som mener at: "Organizations are poor at learning from incidents. They blame individuals for making mistakes, rather than addressing the underlying causes of accidents. They try to obscure organizational failure for legal and PR. reasons." (Rijpma, 2003, s 38)

Historien til arbeidet med sikkerhet handlet frem til slutten av 1970-tallet om tekniske ulykkesårsaker, og forbedring av den teknologiske sikkerheten. Dette førte til bedring av arbeidsforhold og personalsikkerhet. Men det ble sett behov for en annen tilnærming til sikkerhet som kunne føre forbedringen videre.

Et nytt begrep ble sikkerhetskultur, som omhandler hvilke felles verdier og handlinger som blir akseptert i organisasjonen. Mye har blitt skrevet om sikkerhetskultur og mulighet for måling av dette. Det blir i dag argumentert for at det trenges flere komponenter enn kultur for å bedre sikkerheten. Reason(2000) hevder at det ikke er mulig å endre de menneskelige betingelsene og vilkårene som finnes i en organisasjon, men det er fullt mulig å endre forholdene og vilkårene der menneskene arbeider. En ny tilnærming er å se på sammenhengene mellom sentrale organisatoriske forhold og tiltak for å skape organisatorisk robusthet.

Temaet for avhandlingen er organisatoriske sikkerhet. Vi vil studere organisatoriske faktorer for å bedre sikkerheten. Det vil bli sett på sikkerhetsforståelsen i to ulike virksomheter, og om-, og hvordan de utøver og oppfatter organisatorisk sikkerhet, eller om de fortsatt har fokus på de andre sikkerhetstrendene: teknologi og kultur.

Organisasjonen Statoil har de siste årene vært igjennom en fusjon med Norsk Hydro olje- og gassvirksomhet. I forkant av innføringen av en ny driftsmodell i forbindelse med denne omfattende integrasjonen ble det satt sammen en gruppe forskere som skulle følge organisasjonen underveis og til etter fullført integrasjon. Målet med dette var at Statoil og andre skulle øke sin kompetanse rundt endringsprosesser, samt at det underveis var mulig for Statoil å endre på prosessen hvis tilbakemeldingene ikke var positive. Forskningsprogrammet hadde flere formål. Et av disse var hvordan sikkerheten kunne opprettholdes igjennom store endringsprosesser. (Statoil, 2011b) Det ble

blant annet gjennomført spørreundersøkelser under hele integrasjonsprosessen som omhandlet spørsmål for hele forskningsprogrammet. Innenfor temaet sikkerhet, ble det fokusert på fem aspekter ved organisasjonen: Ledelse, Kompetanse, Etterlevelse, Rolleklarhet og Leverandører. Dette er dimensjoner som er påvist som viktige ved sikkerhet og ansett som viktige forklaringsfaktorer innenfor ulykkes granskninger. (Colman, Stensaker, & Tharaldsen, 2011)

Integrasjonsforskningsprosjektet er nå avsluttet, og gjennom kontakt med Statol ble det ytret et ønske om et videre arbeid med dimensjonene fra programmet, men da opp mot en annen type virksomhet der det var mulig å lære noe av. Brannvesenet Sør – Rogaland var interessert i å delta i en slik undersøkelse.

Avhandlingen er videre en undersøkelse om og hvordan organisatoriske aspekter blir fokusert i de aktuelle virksomhetene. Tre aspekter er valgt ut:

- ledelse
- kompetanse/empowerment
- roller & ansvar

Disse er tre av de fem aspektene (Ledelse, Etterlevelse, Kompetanse, Roller og Ansvar, og Leverandører) som ble sett på i integrasjonsforskningsprogrammet. Dette virket som en lærerik og interessant oppgave, da den fokuserer på andre organisatoriske faktorer enn bare kultur. I tillegg var det en måte å få mer innsikt i praktisk sikkerhetsarbeid, og hvordan teorier eventuelt omsettes i praksis.

For å oppnå en forbedring av sikkerhet og effektivitet mener Alteren, Madsen og Sveen (2004) igjennom sin SINTEF-rapport at "Man må tydeliggjøre hva som er den enkeltes oppgave, hvilket ansvar og myndighet som er knyttet til de ulike rollene, og hvilken kompetanse som kreves. Dette må gjøres med aktiv medvirkning fra ledelse og ansatte." (Alteren, et al., 2004, s. 275)

Utgangspunktet for vår avhandling blir å konsentrere meg om de tre dimensjonene ledelse, kompetanse og roller & ansvar, som Alteren og Co omtaler. Vi har valgt å se bort fra leverandørspespektet, som Statoil-forskningen også hadde med, da det blir for omfattende. I tillegg blir etterlevelsekomponenten ikke eget tema, da dette aspektet blir ivaretatt gjennom at vi vil se på om det som står i retningslinjer og forskrifter blir gjennomført i praksis.

Problemstilling: Kan vi igjennom å undersøke parameterne: kompetanse, ledelse og roller & ansvar, si noe om virksomhetene Statoil og BrannSR har et organisatorisk syn på sikkerhet? Er dette et syn vi finner igjen også hos myndighetene, og i det praktiske arbeidet med å forbedre sikkerheten i virksomhetene?

Som vi kan lese ut fra problemstillingen, så er denne studien en komparativ studie av to bedrifter, Statoil og Brannvesenet Sør – Rogaland (BrannSR). Virksomhetene er på mange områder ulike, Statoil som børsnotert aksjeselskap innenfor energisektoren og BrannSR som et interkommunalt selskap, med formål å forebygge ulykker, og om å berge liv.

Selskapene har tilfelles at de er avhengig av ett stort fokus på sikkerhet i sine operasjoner.

Utgangspunktet for denne avhandlingen er derfor at de har ting å lære av hverandre. Under følger en kort presentasjon av Statoil og Brannvesenet Sør Rogaland.

1.1 Statoil

I 1972 ble den norske stats oljeselskap AS, Statoil, startet, og to år senere ble det største feltet, Statfjord, funnet i Nordsjøen. Det tok noen år før produksjonen var i gang i 1979. Statoil ble i 1981 det første norske selskapet til å få operatøransvar for et felt i Nordsjøen, Gullfaksfeltet. Statoil er i dag en børsnotert energivirksomhet med staten som majoritetseier. Selskapet opererer ikke bare i Norge, men også internasjonalt.

Som nevnt i innledningen, har organisasjonen nylig vært igjennom en omfattende omleggingsperiode, da de fusjonerte med Norske Hydro sin olje - og gassvirksomhet. Etter fusjonen i 2007 fikk det sammenslåtte selskapet navnet StatoilHydro, før det i 2009 skiftet tilbake til navnet Statoil. Statoil har virksomheter i 34 land, og har til sammen 20.000 ansatte over hele verden.

Til tross for børsnoteringer i New York og Oslo, ligger hovedkvarteret i Stavanger. Selskapet hevder at måten de arbeider på er av like stor betydning som å nå målene de har satt. "Vi tror at konkurransedyktig avkastning for våre aksjonærer best oppnås gjennom en verdibasert prestasjonskultur, strenge etiske krav og retningslinjer for atferd som fremmer personlig integritet." (Statoil, 2009, 2. avsnitt.)

Statoils høyeste organ er Generalforsamlingen som avholdes hvert år for selskapets aksjonærer. Deretter kommer Bedriftsforsamlingen som har som oppgave å velge styre ut ifra valgkomiteens utvelgelse, de har også ansvar for å overvåke styres og konsernsjefens forvaltning av selskapet. Styret i Statoil er valgt av aksjonærene og de ansatte i organisasjonen. Medlemmene i styret kan ikke inneha ledende stillinger i selskapet. "Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten og

har ansvar for å etablere kontrollsystemer og sikre at virksomheten drives i samsvar med selskapets verdigrunnlag og etiske retningslinjer.” (Statoil, 2010b)

Under styret kommer ulike utvalg, som HMS- og etikkutvalget, Kompensasjonsutvalget og Revisjonsutvalget. I tillegg kommer konsernsjefen under styret. Under konsernsjefen kommer syv forretningsområder, stabs- og støttefunksjoner samt konsernkommunikasjon. (Statoil, 2010a)

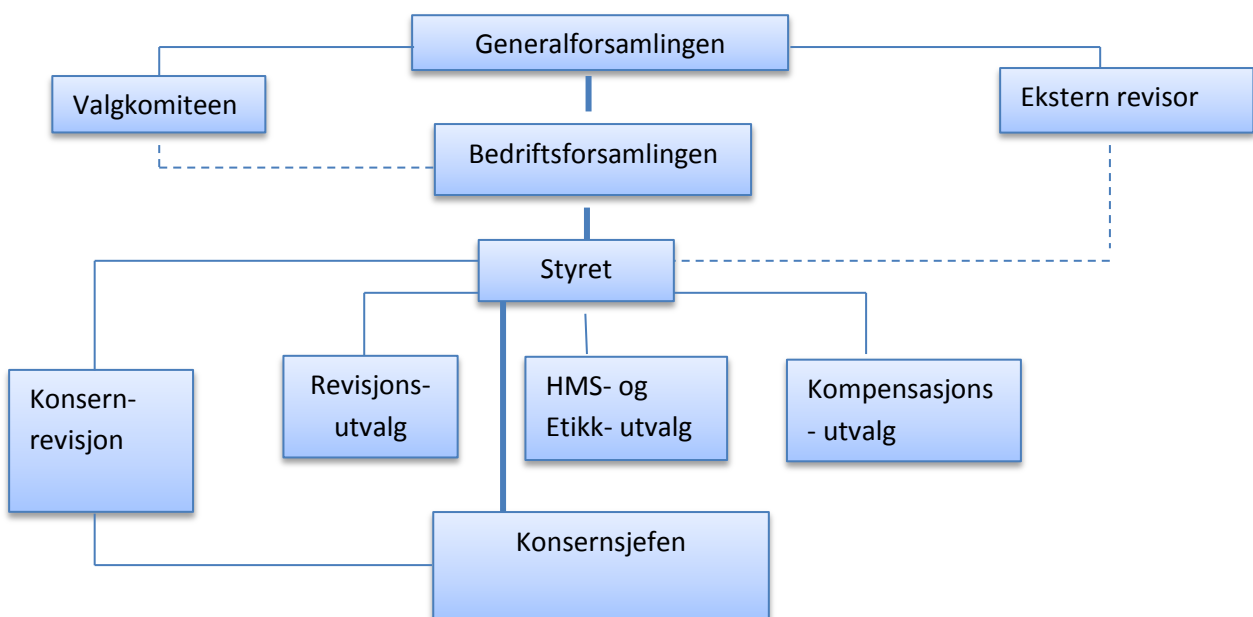


Fig.1. Organisasjonskart av de styrende organene i Statoil ASA (Statoil, 2010a)

Mer informasjon vedrørende Statoil sine myndigheter og retningslinjer vil bli presentert i dokumentundersøkelsen under kapitel 5. Resultat.

1.2 Brannvesenet Sør- Rogaland

Brannvesenet Sør- Rogaland IKS (BrannSR) er en relativt ny organisasjon. I 2004 ble Brannvesen fra ni kommuner slått sammen. Disse kommunene var Gjesdal, Klepp, Kvitsøy, Sola, Randaberg, Rennesøy, Sandnes, Stavanger og Time. Sammenslåingen ble gjennomført for å kunne øke beredskapen på tvers av kommunegrensene og for å gjøre hverdagen sikrere for hver enkelt beboer i kommunene.

Visjonen til Brannvesenet Sør-Rogaland er: *Sammen for en trygg og sikker fremtid.*

BrannSR har i dag cirka 380 ansatte rundt om i regionen. Disse har som hovedoppgave å redde liv, samt å redde materielle verdier. Det som blir sett på den viktigste oppgaven til hele BrannSR er forebyggende arbeid, både for bedrifter, skoler og privatpersoner. De fokuserer på å være en servicebedrift, som alltid skal yte kvalitet i alle typer tjenester. Etter sammenslåingen har BrannSR også fått ansvar for miljørettet helsevern og skjenkekontroll i de respektive kommunene (Brannvesenet, 2011). Brannvesenet Sør-Rogaland IKS består av seks avdelinger: Brannforebyggende avdeling, Beredskapsavdeling, Nødalarmersentral, Plan og personal, Merkantilavdelingen samt avdeling for miljørettet helsevern og skjenkekontrollen. (Brannvesenet, 2009)

Representantskapet i BrannSR består av 16 medlemmer fra de ni kommunene, disse medlemmene blir fordelt ut fra folketallet i eierkommunene. Hver kommune har rett på minimum ett medlem og ingen kommune får flertall alene. Det er bystyret i de respektive kommunene som velger ut sine representanter. Dette representantskapet er delegert kommunenes myndighet etter lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff. Dette gjelder også for brannvesenets redningsoppgaver som er nedfelt i loven om brann og eksplosjonsvern, av 14 juni 2002 nr.20 med tilhørende forskrifter. Enkelt viktige og prinsipielle saker blir av loven lagt til kommunestyret. Representantskapet delegerer nødvendig myndighet til brannsjefen. I tillegg til representantskapet har også BrannSR et styre med syv medlemmer. Medlemmene er hentet fra eierkommunene og fra de ansatte.

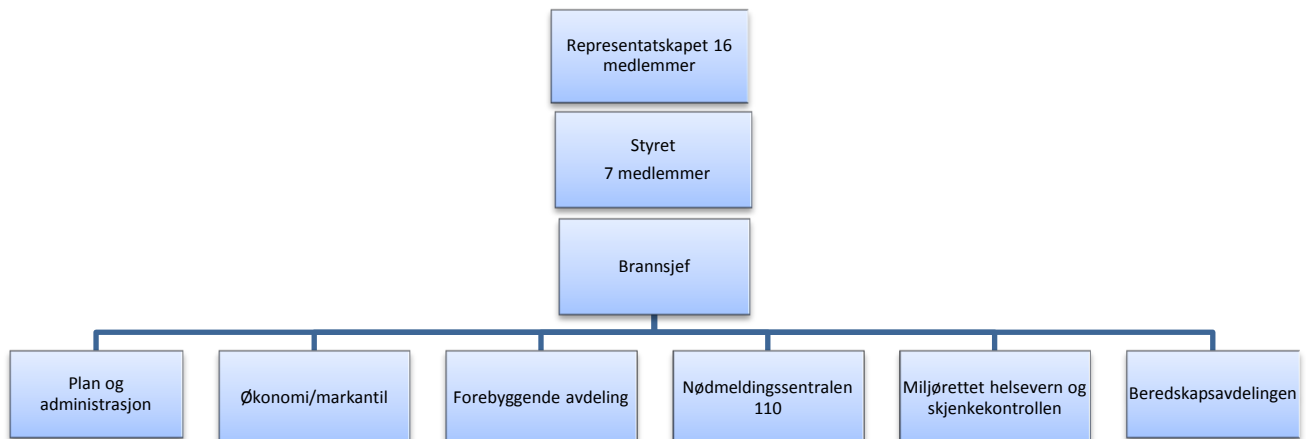


Fig. 2. Organisasjonskart Brannvesenet Sør – Rogaland IKS (Brannvesenet, 2009)

Denne avhandlingen konsentreres om beredskapsavdelingen, og da i særlig grad seksjon for utrykning. Organisasjonskart for denne avdelingen er presentert under.

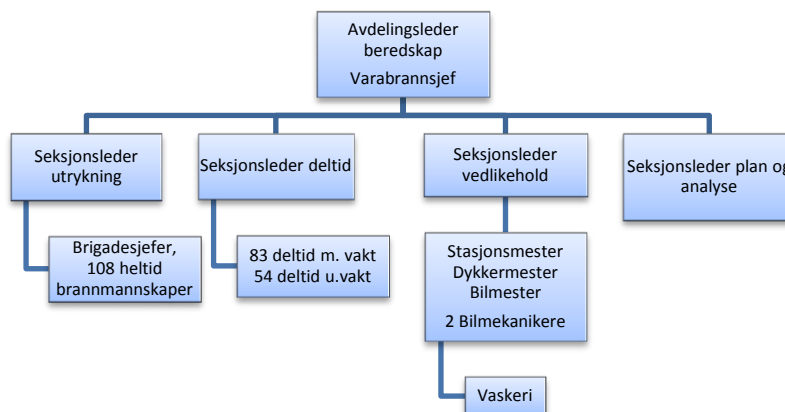


Fig.3. Organisasjonskart Beredskapsavdelingen. (Brannvesenet, 2009)

En mer utfyllende presentasjon av Brannvesenet Sør – Rogaland IKS kommer under dokumentanalysen i kapitel 5, Resultat.

1.3 Avhandlingens oppbygging

De tre parameterne ledelse, roller og ansvar, samt kompetanse er relativt nye begreper innenfor teorier rundt organisatorisk sikkerhet. Flere forskere har fokusert på organisatoriske faktorer for å bedre sikkerheten, med fokus på ulike virkemidler og begrep. Målet er derfor å se om disse to virksomhetene anvender dimensjonen organisatorisk sikkerhet i sitt arbeid, og å bidra til å vise viktigheten av disse tre parameterne innenfor organisatorisk sikkerhet. Det vil bli sett på hvilket syn organisasjonene har på sikkerhet, om vi finner igjen sikkerhetstrendene fra teorien. Det vil også blitt tatt stilling til om virksomhetene utøver organisatorisk sikkerhet i praksis, og hvordan de gjennomfører dette.

Etter denne innledningen (kap.1), vil avhandlingen fortsette med et teoretisk utgangspunkt (kap.2). Denne er to delt, og tar først opp spørsmålene: Hva er sikkerhet? Hvilken utvikling har skjedd innenfor sikkerhetsteorien? Og hvilken vinkling på sikkerhet ser vi i dag? Deretter som del to, går teorien mer konkret inn på komponentene hentet fra Statoil sitt integrasjonsforskningsprosjekt, ledelse, roller og ansvar, samt kompetanse. Hva kjennetegner disse elementene og hva bidrar de med innenfor den organisatoriske sikkerheten? Kan vi forklare noe om arbeidet med den organisatoriske sikkerheten ut ifra disse tre begrepene?

Tredje del er metodekapittelet (kap.3), som forklarer hvilke metoder som er brukt for innhenting av data og informasjon. Det analytiske bidrag vil bli gjennomført på to måter, igjennom intervju med

informanter fra de respektive virksomhetene, men det vil også bli brukt dokumentanalyser for å belyse organisasjonens egne retningslinjer og prosedyrer, samt myndighetenes rolle ovenfor organisasjonene.

Konkretisering av problemstillingen i forhold til teori kommer som kapittel 4. Her vil tankegangen innenfor de tre ulike trendene av sikkerhetsutviklingen, teknologi, sikkerhetskultur og organisatorisk sikkerhet bli belyst. Det vil i tillegg bli formulert noen antakelser om hvilke forskjeller vi forventer å finne.

Etter at teori og sikkerhetstilnæringer er gjennomgått, vil resultatene bli presentert som femte del av avhandlingen, empirien (kap.5). Hva svarte de ulike informantene på spørsmålene i intervjuene, og hvilke funn ble funnet i dokumentene som har blitt analysert?

Kapittel 6 er en sammenligning av den informasjonen som har blitt funnet opp mot teoriene. Hvilket syn på sikkerhet finnes innenfor ledelse, kompetanse/empowerment og roller & ansvar? Til slutt vil hele avhandlingen oppsummeres i en konklusjon (kap.7). Den skal svare på forskningsspørsmål og problemstillingen, og hvilke forskjeller og likheter som er funnet.

Forskningsspørsmål:

- Har virksomhetene fulgt den teoretiske utviklingen som har vært innenfor sikkerhet? Det vil si, kan vi se igjen en organisatorisk sikkerhetsforståelse i virksomhetene, eller fokuseres det hovedsakelig på teknologi eller kultur?
- Har Statoil og Brannvesenet Sør-Rogaland store forskjeller i hovedfokuset og arbeidet med sikkerhet?

Kapittel 2- Sikkerhet, organisasjon og ledelse, teoretiske-hovedperspektiver

Igjennom dette kapittelet vil det blir presentert de ulike hovedperspektivene innenfor sikkerhet, det vil bli lagt grunnlag for den teoretiske sammenhengen innfor organisatoriske sikkerhet, og argumentert for viktigheten av dimensjonene Ledelse, Kompetanse og Roller & Ansvar innenfor sikkerhet.

2.1 Ulike tilnærminger til sikkerhet

Til tross for at sikkerhet er prioritert som et av de viktigste elementene i bedrifter og samfunnet for øvrig, så er det ingen universell definisjon på hva sikkerhet er. De fleste mennesker, praktikere og forskere har allikevel akseptert følgende definisjon som et godt utgangspunkt for å forstå fenomenet: “the freedom from unacceptable risk”(Hollnagel, 2009). Vi trenger å forstå hva som forårsaker ulykker for å kunne forhindre ulykken, “Prevention is better than cure”(Hollnagel, 2009)

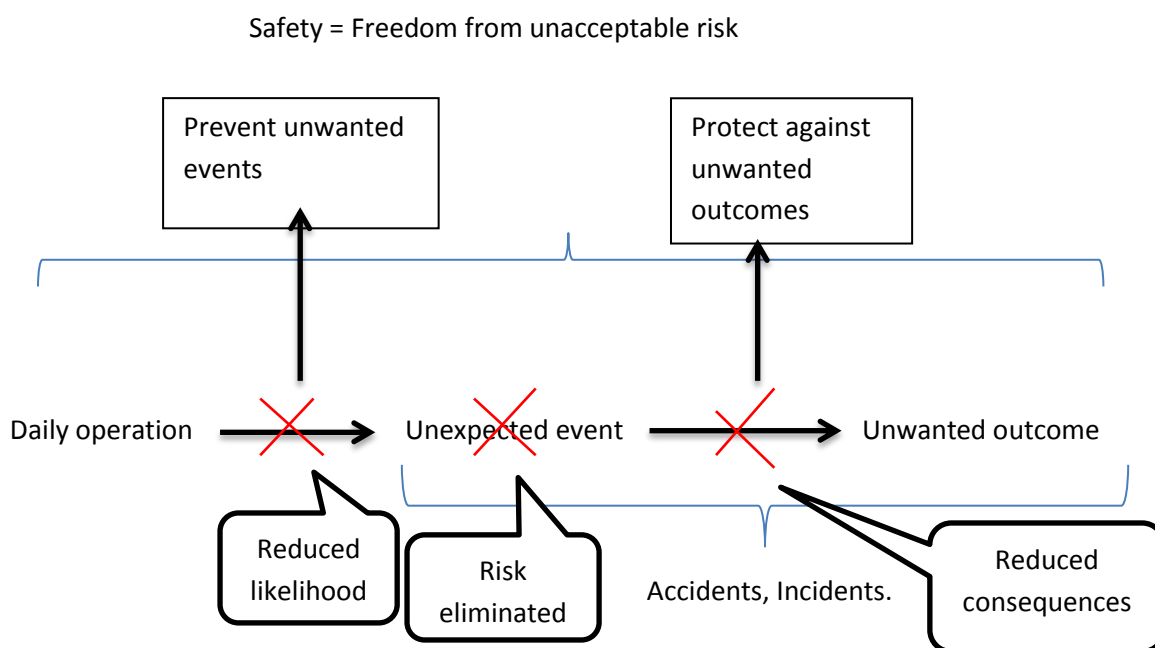


Fig. 4. Sikkerhets definisjon fra Hollnagel (2009)

Som Hollnagel (2009) her viser med sin modell for definisjon av sikkerhet, så må fokuset på sikkerhet være å redusere sannsynligheten for uventede hendelser. Fungerer dette, vil risikoen bli eliminert og som en reaksjon vil konsekvensene av et uventet utfall avverges. Dette kan oppnås ved å forebygge og beskytte operasjoner mot uønskede hendelser og utfall. Med mer kompetanse til å gjenkjenne

farlige situasjoner og kunnskap om hvordan man kan reagere og avverge en uheldig situasjon oppstår, vil risikoen for en alvorlig hendelse reduseres. En ledelse som er tett på en operasjon kan etablere strukturer, retningslinjer og kunnskap som medarbeiderne trenger for å kunne operere sikrest mulig. I en optimal organisasjon vet alle hvilke roller og ansvar de har for sikkerheten, både til seg selv, men også til kolleger og materiell.

Petroleumstilsynet (Ptil) har myndighetsansvaret rundt teknisk og operasjonell sikkerhet i petroleumsnæringen. De mener selv at de bruker ordet sikkerhet i vid forstand, ved å dele sikkerhet opp i tre typer tap av verdier: 1. Sikkerhet for menneskers liv, helse og velferd. 2. det ytre miljø. 3. økonomisk investeringer og driftsregularitet. Videre skriver de:

“God sikkerhetsledelse er en essensiell del av en vellykket bedriftsledelse, både fra et bedriftsøkonomisk og et samfunnsmessig synspunkt. Det er ingen grunnleggende målkonflikter mellom å sikre menneskers liv og helse, miljøet og de forretningsmessige målene.” (Gunnar, 2008, s 6-7)

Denne uttalelsen fra Petroleumstilsynet kom i forbindelse med deres rapport om sikkerhets status og signaler 2008, som en oppfordring til petroleumsvirksomhetene til å se de positive resultatene etter stor sikkerhetssatsning, ikke bare i positiv ulykkesstatistikk, men også i form av økonomisk gevinst på lang sikt.

Antonsen (2009) argumenterer igjennom boken *“Safety culture: Theory, Method and Improvement”* at en definisjon av sikkerhet omfatter tre elementer:

1. *“The concept of safety refers to a state or situation where the statistical risk is deemed to be acceptable or as low as reasonably practicable.....”*
2. *“Safety refers to a feeling of security and control; this feeling may or may not resonate with statistical descriptions of risk. Someone`s feelings of being safe and secure is much related to the degree of trust in safety systems and public institutions”*
3. *“Safety constitutes a form of practice in the sense that it refers to our ability to reduce or eliminate the likelihood of hazardous events occurring.” (Antonsen, 2009, s 7)*

Som Antonsen her viser, må fokus på sikkerhet ikke bare være et begrep i forhold til statistikk, den må også være til stede i trygghets- og sikkerhets-følelsen til ledelse og medarbeidere, samtidig som den viser igjen i det praktiske arbeidet.

Over tid har synet på sikkerhet og årsaker til ulykker endret seg. Hale og Hovden (1998) mener vi kan dele historien til arbeidet med sikkerhet inn i tre faser. Den første fasen startet på begynnelsen av 1800, da den industrielle revolusjon med maskiner og teknologisk utstyr startet. Her ble fokus rettet mot å styrke sikkerheten gjennom å forbedre maskiner og utstyr. Forbedret teknologi var et mål for sikkerhetsarbeidet. Denne fasen varte frem til midten av 1900 tallet. Etter dette ble fokuset rettet mot å forbedre sikkerheten gjennom målrettet rekruttering, oppgradering av arbeidstakers ferdigheter og tiltak for å øke de ansattes motivasjon. Fokuset var på den individuelle medarbeider (Fase 2). Rundt 1980 starter den tredje perioden i sikkerhetsarbeidets historie. Denne fokuserte på de organisatoriske forholdene rundt sikkerhet, da særlig ledelses systemer. Den såkalte "safety management philosophy" er i utgangspunktet basert på amerikanske leder-teorier, og antakelsen om at ulykker er i hovedsak forårsaket av menneskelige feil (Haukelid, 1999). I forlengelsen av denne siste fasen har uttrykket sikkerhets-kultur kommet til, men det finnes samtidig en klar forskjell på den sikkerhetsledelsen Hale og Hovden presenterer som sin tredje fase og sikkerhetskultur. Sikkerhetsledelse fokuserer på det formelle i organisasjonen, mens sikkerhets-kultur fokuserer på de uformelle aspektene ved en organisasjon (Antonsen, 2009).

Forskning rundt sikkerhetskultur fikk sin oppblomstring etter Tsjernobyl-ulykken 1986. Advisory Committee for the Safety of Nuclear Installations (ACSNI., 1993) definerte etter ulykken sikkerhetskultur som:

" The Safety culture of an organization is the product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies and patterns of behavior that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization`s health and safety management. Organizations with a positive safety culture are characterized by communication founded on mutual trust, by shared perceptions of importance of safety and by confidence on the efficacy of preventive measures" (ACSNI., 1993, s. 23)

Sikkerhetskultur er et begrep med røtter i sosiologi og antropologi. Det er et begrep som mange har forsøkt å definere. Reason(1997) definerer sikkerhetskultur slik: Delte verdier og tro som påvirker en organisasjons struktur og kontrollsystemer til å produsere atferds-normer (måten vi gjør ting på her). Begrepet sikkerhetskultur omhandler aktørene i organisasjonen, og deres oppfattelse av verdiene rundt sikkerhet, hva de tenker, føler og handler etter.

Sikkerhetsklima er et annet konsept konstruert av Dov Zohar for å kunne måle sikkerhet. Dette konseptet omhandler medarbeidernes oppfatning, persepsjon, handling og tiltro til sikkerhet og risiko på et gitt tidspunkt, og blir ofte sett på som en refleksjon av sikkerhetskulturen. Målingen av

klima foregår somregel ved spørreskjema der resultatet viser et “snap shot” av sikkerheten i det aktuelle øyeblikket(Olsen, 2009). Igjennom slike klimaundersøkelser argumenteres det for at vi får et bilde av aktørenes oppfattelse av sikkerhetskulturen på det tidspunktet de gjennomførte undersøkelsen. Sikkerhetsklima blir av enkelte forskere kritisert for ikke å være en god nok indikator for å måle sikkerhetskulturen på, men den blir brukt i mangel på andre verktøy. Derfor må det fokuseres mot å finne andre måter å måle sikkerheten på, det må finnes andre parameter som sikkerheten avhenger av. Det er her organisatorisk sikkerhet kommer inn, som en tilleggsdimensjon til kultur.

Et av hovedverkene i sikkerhetsteoriens utvikling er Barry Turners *Man- Made Disasters (1978)*, Turner var en av de første som gjennomførte komparative undersøkelser av ulykker, og det var gjennom disse undersøkelsene han oppdaget forholdet mellom kulturelle prosesser og organisatorisk sikkerhet. Turner møtte mye motstand fordi han var forut for sin tid. Han hevdet at ulykker var resultatet av en kompleks kjede av hendelser som utviklet seg over tid, og som gjennom en utløsende faktor førte til en ulykke. Dette var revolusjonerende i forhold til det synet de hadde på ulykker på denne tiden, nemlig at ulykker ble forklart som uforutsette hendelser, ofte som ren uflaks. I senere tid har han blitt mer akseptert og hans verk har blitt utgitt på nytt med et tilleggskapittel som skal bringe boken frem til dagens syn på sikkerhet. Dette tillegget er skrevet av Nick Pidgeon (Turner, 1978; Turner & Pidgeon, 1997)

Ut fra synet til Turner ble det utviklet en annen teoretisk retning innenfor sikkerhet, de såkalte High Reliability Organizations (HRO). Denne teorien ble utviklet av en gruppe fagpersoner fra University of California, Berkeley, og University of Michigan, med blant andre Karlene Roberts, Todd R. La Porte og Karl Weick. De undersøkte høyrisikobedrifter som hadde en fremragende sikkerhetsstatistikk, for å se om det var mulig å finne felles kjennetegn ved disse komplekse og tett koblede organisasjonene som kunne være årsak til de lave skade- og ulykkestallene. HRO organisasjoner streber mot å bli feilfrie organisasjoner, personalet blir trent for å kunne takle en eventuell krisesituasjon på egenhånd om nødvendig. Organisasjoner som dette blir omtalt som “mindfull”, det vil si at de er observante på mulige faresignaler, de lærer av sine egne og andres feil, men har i utgangspunktet en holdning til at ulykker eller feil ikke skal forekomme (Antonsen, 2009; Rijpma, 2003; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). HRO organisasjoner fokuserer ikke på suksessen sin, men heller som nevnt tidligere, fokus på feil og forbedring av rutiner (Weick, et al., 1999). Weick og co har fått kritikk for at dette bare er en teori- som mangler empirisk forankring. Men det de fremhever er at HRO er ment å være ett ideal, noe organisasjonene igjennom kontinuerlig arbeid streber mot å oppnå. Både Statoil og BrannSR er

høyrisiko organisasjoner, men spørsmålet er om de har det fokuset på sikkerhet som teorien om HRO mener slike virksomheter bør utøve.

En motsetning til HRO teorien er Perrow (1984) sin teori om hvordan det i noen teknologiske systemer er umulig å unngå ulykker, Normal Accident Theory (NAT). Perrow hevder at “...technological systems that are interactively complex and tightly coupled will be struck by accidents that cannot be prevented” (Perrow, 1984, s 6). På grunn av kompleksiteten i sosiotekniske organisasjoner, vil enkeltstående feil ikke bli oppdaget av designene eller forstått av operatørene. Hvis systemet i tillegg er tett koblet vil feilene utvikles hyppig og ut av kontroll før noen har forstått hva som skjer. Slike organisasjoner har gjort det vanskelig å unngå ulykker på grunn av kompleksiteten og den tette koblingen i systemet (Hollnagel, 2009)

Som vi ser av alle de ulike teoriene som har blitt presentert over, er også sikkerhetsbildet preget av preget av ulike syn, teorier og oppskrifter for hvordan sikkerhet best kan forbedres. Kjell Arne Rørvik presenterer i boka *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2007) at ideer eller oppskrifter hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes, fungerer som trender innenfor organisasjoner. De kommer og går, blir avledet av nye trender og har tvetydige virkninger i ulike virksomheter. Teknologisk sikkerhet, sikkerhetskultur og sikkerhetsklime er eksempler på ulike teorier og trender innenfor sikkerhetstenkingen i virksomheter som har hatt ulik virkning på forskjellige virksomheter. Enkelte organisasjoner implementerer disse oppskriftene og bruker de aktivt i mange år, mens andre ikke kommer så langt, før de fokuserer på nye trender som kommer innenfor organisasjonen. Ofte er det usikkert hvordan slike trender i det hele tatt har kommet seg inn i virksomheten. Under vil vi presentere en ny sikkerhetstrend, nemlig organisatorisk sikkerhet.

2.2 Organisatorisk sikkerhet

Organisatorisk sikkerhet er i seg selv et relativt nytt begrep, men det er flere forskere innenfor sikkerhet og organisasjon som gjennom undersøkelser har kommet frem til at det er flere organisasjonsfaktorer som spiller inn for å forbedre sikkerheten. En av disse er Leveson (2004). Dagens industri er avansert, både innenfor teknologi og system. Som ett resultat av dette har også ulykkene og sikkerheten blitt mer kompleks og omfattende. “Without understanding the purpose, goals and decision criteria used to construct and operate systems, it is not possible to completely and most effectively prevent accidents” (Leveson, 2004, s 6). Leveson retter fokuset ikke bare på sikkerhet i produksjonsprosessen, men i hele organisasjonen, og hvordan de ulike avdelingene arbeider sammen. Hun inkluderer også myndigheter og reguleringer som en del av organisasjoner. Selve produksjonen blir bare sett på som en liten del av hele prosessen.

Ptil støtter Leveson sitt syn på komplekse organisasjoner. De omtaler Organisatorisk HMS som prosessen som kreves for å holde helse, miljø og sikkerhet på topp innenfor moderne organisasjoner. De fremhever at dette er spesielt viktig i endringsprosesser, noe det også blir mer og mer av i organisasjoner. (Petroleumstilsynet, 2008b)

I en artikkel av Høivik et. al.(2007) som ser på HSE i norsk petroleums – industri, kom de frem til at norsk petroleums-bransje har adferds-målinger for å forbedre helse og sikkerhet. Disse måler arbeiderenes oppfatning av sin arbeidssituasjon, evaluering av statistikk innenfor sykefravær, personskader, nestenulykker og miljøforurensing. De mener videre at slike målinger mangler noen relevante forhold, statistikken sier ingen ting om interaksjons forhold mellom mennesker, teknologi og organisasjonen. Både ledelse organisatoriske faktorer virker inn på forbedring av helse og sikkerhet i petroleums-industrien, samtidig som tekniske og individuelle faktorer også virker inn.

Innenfor perspektivet organisatorisk sikkerhet finner vi også den mye omtalte James Reason (1997). Han baserer seg på mye av det vi finner i NAT teorien, med sin modell Swiss Cheese som viser til hvordan hendelser unnviker forsvaret, barrierene og beskyttelsene som er satt opp. Dette skjer fordi barrierene ikke fungerer bra nok, eller fordi rutiner ikke blir fulgt. Det som er nytt med Reason er at han i likhet med Turner, velger å se på organisatoriske ulykker isteden for personulykker som det tidligere har vært fokusert på. Der ledelse, fordeling av roller og ansvar, og kompetanseforhold er viktige faktorer for å unngå ulykker slik det illustreres i Reason sin modell under.

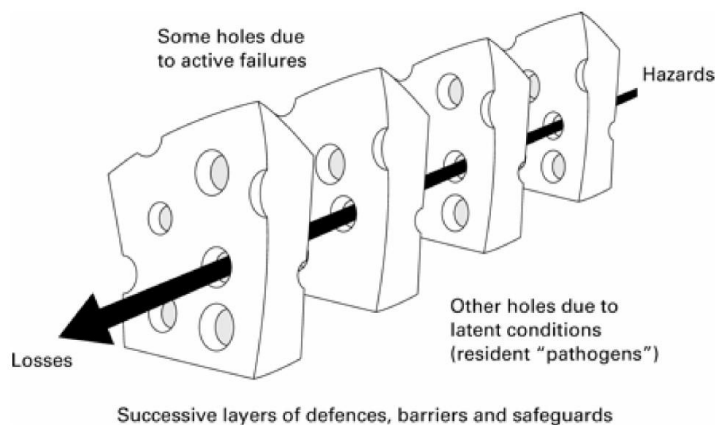


Fig.5. Reason(1997) sin "Swiss cheese model"

Organisatoriske ulykker blir karakterisert som et nytt fenomen som en følge av teknologisk utvikling. Ofte er disse ulykkene mye mer omfattende og pengekrevede enn personulykker. De omtales ofte

som storulykker. Reason (1997) mener fokuset på organisatoriske ulykker har "both greatly increased the system's defenses and changed the role of people from distributed makers and doers, to centralized thinkers and controllers"(Reason, 1997, s 18).

Kontrasten til tidligere er at menneskene i moderne teknologier får en distanse til selve operasjonene. Organisatoriske ulykker er ofte fatale hendelser for både personer og omgivelser langt utenfor organisasjonen. For eksempel er Chernobyl- strålingen fortsatt en trussel for ufødte barn rundt om i europa. Han påpeker at forståelse og det å unngå organisatoriske ulykker er hovedutfordringen i moderne tid.

Sikkerhets- og ulykkesgranskning bør i dag fokusere på alle de tre sikkerhets historiske fasene til Hale & Hovden (1998), MTO- modellen(Menneske-Teknologi- Organisasjon) må legges til grunn for en helhetlig forståelse av hva som skaper uønskede hendelser. Teknologien må vær på plass og fungere, menneskelige forhold må være tilrettelagt. I tillegg må de organisatoriske faktorene være på plass for å hindre ulykker, men også for å finne årsaken til ulykker som allerede har hendt (Rausand & Utne, 2009).

Reason (1997) peker også på organisatoriske faktorer for etterforskning av ulykker. Men han argumenterer for en proaktiv holdning til sikkerhet igjennom redusering av uønsket adferd og tilrettelegging av den enkeltes arbeidsplass, for å forebygge ulykker.

Pidgeon & O`Leary (2000) baserer seg også på Turners *Man- Made Disaster*. De hevder at for å finne årsaken til moderne omfattende ulykker som Tsjernobyl, Challenger og Bhopal må man lete i interaksjonen mellom teknologi og organisatoriske faktorer. "The simple message of man-made disasters theory is that, despite the best intentions of all involved, the objective of safety operating technological systems could be subverted by some very familiar and `normal' processes of organizational life" (Pidgeon & O`Leary, 2000, s. 16).

I denne interaksjonen mellom teknologi og organisasjon, er mennesket en viktig puslebrikke. Både Turner og Reason legger vekt på Informasjon og kommunikasjon mellom produksjon, organisasjon og ledelse. De argumenterer for at disse prosessene er avhengige av å gå igjennom mennesket. Informasjon og kommunikasjon er viktige, men også sårbare fordi det er mennesker involvert. I store mengder informasjon kan den viktigste beskjeden drukne. Er for mange involvert i formidlingen er det fare for at enkelte elementer går tapt, muligheten for misforståelse er også tilstede (Reason, 1997; Turner & Pidgeon, 1997). Derfor blir utfordringene i interaksjonen MTO komplekse og utfordrerne.

I litteraturundersøkelsene til Shannon, Mayr & Haines(1997) stiller de seg spørsmålet “...given the efforts on health and safety in the last one or two decades, one might well ask why safety is still a major problem?” (Shannon, et al., 1997, s 202) De refererer videre til Saari (1990) som sier at etter et visst punkt kan ikke teknologien forbedres ytterligere når det gjelder sikkerheten. Det må heller bli fokusert på forbedring av sikkerheten igjennom organisatoriske og kulturelle faktorer. Saari mener dette temaet ikke har blitt godt nok utforsket. Hun inkluderer blant annet ledelsens aktive rolle innenfor sikkerhet, i tillegg til empowerment til medarbeidere. Shannon & co fremhever at det har blitt forsket en del på organisatoriske faktorer, og at det finnes flere empiriske undersøkelser rundt temaet, men savner litteraturen rundt organisatoriske og kulturelle faktorer.

David Woods er medforfatter med Hollnagel (2006) “ *Resilience Engineering, Concepts and Precepts.*” Han peker også på balansen mellom sikkerhet og produksjonspress, dette mener han var grunnen til NASAs romferge ulykke Colombia. “Organizational accidents represent breakdowns in the processes that produce resilience”(Hollnagel, et al., 2006, s.315)

Woods argumenterer for at fokuset: raskere, bedre og billigere, er begreper som passer dårlig i risikobedrifter som NASA. Et slikt fokus fører til at ledelsen etter hvert aksepterer større risiko, og tar avgjørelser med høyere risiko. “The safety organization mission is to monitor the organization`s resilience, including the ability to make targeted investments to restore resilience and reduce brittleness” (Hollnagel, et al., 2006, s. 321).

For virksomheter som Statoil og BrannSR som driver med høyrisiko-operasjoner er det derfor viktig at det blir brukt ressurser på forbedring av sikkerheten, også på det organisatoriske plan. Kontinuerlig forbedring av organisasjonens robusthet, slik at den fungerer under både stort press og stor risiko.

Igjennom integrasjonsforskningsprogrammet til Statoil kan vi se at de involverte merket en forbedring i ledelsen og sikkerhetsatferd fra oktober 2009 til januar 2010, mens de andre parameterne fortsatt var konstant. I målingen etter (mai 2010) var det en forbedring i de andre tre parameterne, mens ledelse og Empowerment ikke var signifikant i den målingen. Under konklusjonen til forskningsprosjektet uthever de at det var en unik mulighet til å se hvordan endring og sikkerhet virker inn på hverandre, i en organisasjon som hele tiden er utsatt for stor risiko. Særlig viser presset igjen mellom andre og tredje måling. De konkluderer også at de 5 parameterne (ledelse, kompetanse, roller og ansvar, etterlevelse og leverandører) var ett bra måleredskap for en slik endringsprosess. Særlig mente de at Etterlevelse og Empowerment var de parameterne som var mest stabile og sterkeste predikerende av sikkerheten (Colman, et al., 2011).

Under følger en presentasjon av de tre ulike parameterne som er undersøkt i denne avhandlingen: Ledelse, kompetanse, og, roller og ansvar.

2.2.1 Ledelse (Management)

Ledelsens rolle for sikkerhet er kompleks, både i forhold til iverksetting av sikkerhetstiltak og tilsyn med overholdelse av regler og rutiner. Men Leveson mener å ha funnet den viktigste rollen til ledelsen: "studies have found that the most important factor in the occurrence of accidents is management commitment to safety and the basic safety culture in the organization or industry" (Leveson, 2004, s 4) Hvilke regler og rutiner ledelsene iverksetter hjelper lite hvis det ikke blir rettet et sterkt fokus på sikkerhet, og at ledelsen demonstrerer en holdning ved å overholde sikkerhetsregler selv, samt tilstedeværelse for de underordnede og være nær selve produksjonen. Ledelsen må med andre ord være tett på medarbeidere og operasjonene for å kunne sette standarden for sikkerhet. De opparbeidet seg da også den kunnskapen de trenger for å kunne ta de rette avgjørelsene innenfor sikkerhet, ved at de får innsikt i hvordan produksjonen fungerer i praksis.

Reason (2000) går så langt som å hevde at ledelsen bare fokuserer på sikkerhet i en kort periode etter en ulykke eller nestenulykke. I boka om ledelse av risiko og organisatoriske ulykker skriver han i likhet med Zohar, at ledelsen har den kunnskapen og erfaringen de trenger om produksjonen, men når det kommer til beskyttelse innehar de ikke de nødvendige ferdighetene (Reason, 1997). I likhet med Turner har også Reason fokus på viktigheten av en god informasjonskultur og et godt sikkerhetsinformasjonssystem. Som en av fire viktige komponenter for å oppnå dette, finner vi en rapporterende kultur. Dette begrepet hevder Reason fører til at kritiske hendelser og nestenulykker blir rapportert til ledelsen, men for å få til dette må ledelsen legge til rette og skape enkle tilbakemeldingskanaler for sine ansatte. Et slikt system må være enkelt å bruke, slik at det ikke blir sett på som ekstraarbeid å melde ifra om uønskede hendelser. Ledelsen må også legge til rette for tillit mellom ledelse og ansatte, samt motivere alle til å melde ifra. (Reason, 1997)

Zohar (2003) har forsket på ledelsens rolle innenfor sikkerhet og hvordan samhandling rundt sikkerhet kan påvirke medarbeidernes holdninger og sikkerhetsatferd. Igjennom implementering av en ukentlig tilbakemeldingsfunksjon, slik Reason argumenterer for, i 3 ulike industrier. Han kom da frem til at rutiner for jevnlig tilbakemeldinger og gjennomføring av samtaler om sikkerhet mellom ulike hierarkier i organisasjonen, fører til bedre og nærmere samarbeid med ledelsen. Det fører også til en felles oppfatning av viktigheten av sikkerhet og sikkeradferd. Han mener at hvis ikke ledelsen fokuserer på sikkerhet i interaksjonen med underordnede, vil heller ikke medarbeiderne fokusere på sikker adferd i alle situasjoner, og takhøyden for å unngå sikker adferd blir høyere. Undersøkelsene hans viser også at ledelsen ofte har for lite kunnskap angående sikkerhet, og derfor ikke ser

viktigheten av en gjennomført sikkerhetspolicy i organisasjonen. Derfor er det ikke bare medarbeiderene som må belæres om sikkerhet, også ledelsen må læres opp til et sikkerhetsfokus og sikker adferd.

I en undersøkelse av HSE i norsk petroleumsindustri gjort av Høivik, Baste, Brandsdal og Moen (2007), ble det funnet en viss sammenheng mellom ledelse og sykefravær. Der tilfredsheten med ledelsen var høy, var sykefraværet betydelig lavere. "Workers might work more safety when upper management emphasizes safety in policy" (Høivik, et al., 2007, s 145). Den organisasjonen som ble undersøkt hadde klare positiv effekt med mindre ulykker over tid. Dette begrunner de med at det ble fokusert på sikkerhet, målet var ingen skader, alle lederne hadde i tillegg vært på kurs om åpen sikkerhetsdialog. Undersøkelsen hadde data både om ansattes egne oppfatninger av sikkerheten på jobb ("subjektive data"), samt statistikk og rapporter om ulykker ("objektive data). Dette viser viktigheten av en god sikkerhetsledelse, som har tillit og som ser på organisasjonen som en helhet og føles trygg for alle som medarbeider der, både faste ansatte, kontraktører og midlertidige ansatte.

Igjennom et forskningsprosjekt av sikkerhetstiltak i fartøyvirksomheten, utheves det viktigheten av å inkludere kapteinen i endringsprosessen. De har viktig kompetanse og erfaring som kan blir dratt nytte av, samtidig som de er fartøyenes øverste ledere og nøkkelpersoner for å bedre sikkerheten ombord. Ved å involvere kapteinene i analysene av endringsprosessen, får kapteinene mulighet til å reflektere og få en økt sikkerhets forståelse, som i seg selv vil bidra til at sikkerheten blir bedre (Kongsvik & Hansson, 2006). Samtidig er kapteinene med på selve prosessen, og får kunnskap om hvordan endringen foregår. De får kjennskap og eierskap til endringsprosessen, som fører til mindre motstand mot endringen. Dette forskningsprosjektet viser også viktigheten av en ledelse som utøver sikkerhet og som tenker sikkerhet i endringer, men også i utførelse av det kontinuerlige arbeidet som skjer hver dag i virksomheten.

Som dette underkapittelet om ledelse viser, så er oppgavene til ledelsen mange. De må lage rutiner og standarder ut fra hvordan operasjonen fungerer, kommunisere og informere, samt være åpen for rapportering av nestenulykker og tanker rundt sikkerhet. Samtidig er det viktig å skape tillit, slik at organisasjonen føles trygg for de som skal arbeide der, til tross for høyt press. Kombinasjonen mellom produksjonspress og sikkerhet er en vanskelig balansegang, men sikkerhet er avgjørende for å lykkes med produksjon.

2.2.2 Kompetanse og Empowerment

Kunnskapsledelse har vært et populært tema siden 90-tallet. Det har blitt fokusert på av både forskere, konsulenter og mediefolk som mener at bruk av kunnskapsutvikling er et

konkurransefortrinn.(Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001) Jacobsen og Thosvik(2002) mener at fremtidens vinnere vil være organisasjoner som klarer å tiltrekke seg og holde på dyktige mennesker. Disse organisasjonene vil kjennetegnes ved at de motiverer og fremmer kompetanseutvikling og nyskapingsevner i organisasjonen. Videre argumenterer de at en stadig viktigere del av produksjonen av varer og tjenester er kunnskapen til medarbeiderne. Men er det ikke noe mer enn et konkurransefortrinn; kan ikke kunnskap og kompetanse brukes som verktøy for å unngå store ulykker, samt unngå store utgifter ved slike hendelser? Reason(1997) fremhever en lærende kultur som en viktig faktor i sikkerhetsarbeidet. Denne kjennetegnes ved at de ansatte i organisasjonen klarer å oppfatte faresignaler og reagere på disse, inkludert uklare og tvetydige signaler. Evnen til å oppfatte og forstå informasjon samt dele kunnskap på tvers av arbeidsområder er viktig slik at man ikke går glipp av viktig informasjon eller stiller feil diagnoser. I følge Turner(1997) knytter ikke utfordringen seg kun til tilgjengelig informasjon eller til kunnskap om risikorelaterte faktorer. Den knytter seg også til kunnskap om å kunne avverge en ulykke før den utvikler seg. Sammenfatter vi disse forskerens syn, vil det si at kompetanse er viktig både til å oppdage sikkerhetstrusler, men også for å kunne avverge en trussel som er på vei til å utvikle seg til å bli mer alvorlig.

Empowerment kan defineres som det å "gi makt til noen", medarbeiderne får mer kontroll over egen arbeidssituasjon. "De viktigste argumentene for empowerment kan imidlertid sammenfattes i ett ord: læring!" (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 182) De argumenterer videre med at nøkkelbetingelsen for å mestre nye utfordringer er læring og kompetanseutvikling. Det vil altså si at medarbeiderne blir bemyndiget (empowerment), det blir det gitt tillit til medarbeiderne slik at de kan kontrollere mer av arbeidet selv. Denne utfordringen fører til læring og ny kompetanse i arbeidsgruppen. Ulempen med en slik ordning kan være mangel på interesse og motivasjon til å styre eget arbeid, som da gir de en ufortjent tillit fra ledelsen.

HRO organisasjoner skiller seg fra andre organisasjoner angående læring og kompetanse. Ikke HRO organisasjoner baserer seg på anvendelse og utforsking innenfor læring, det vil si de anvender, bruker og utvikler den kunnskapen en allerede har, i tillegg til å utforske og jakte på ny kunnskap. Organisasjoner som arbeider under stor risiko som HRO organisasjonene, stiller seg skeptisk til utforskning, da dette innebærer utprøving som kan forgrene seg på uforutsette måter. I stedet for å utprøve ny kunnskap lærer de, som nevnt over, av andres feil og ser hvordan disse feilene kan påvirke deres organisasjon. En av tankene bak å sammenligne seg med andre er å avdekke antakelser som medarbeidere tar for gitt og identifisere latente organisatoriske mangler (Weick, et al., 1999). Historier og egne erfaringer kan bidra til å gjøre en organisasjon sikrere fordi de ansatte gjennom egne og andres erfaringer lærer om systemene og de feilene som kan oppstå. Hvis en kritisk situasjon

eller en feil oppstår, er de tryggere fordi dette er kjent for dem, og de vet at andre har håndtert et tilsvarende problem før. (Reason, 1997)

Under Petroleurstilsynets presentasjon 10 feb. 2011, om "sikkerhet, status og signaler 2010 – 2011", la direktør Magne Ognedal frem 4 punkter virksomhetene bør ha fokus på i 2011 for å bedre sikkerheten. Kompetanse og læring var 2 av disse punktene, sammen med forebygging og kontinuerlig forbedring. "Skal selskapene drive sikkert, forutsetter det kompetanse og styring av kompetanse" påpeker Ognedal. Manglende kapasitet og kompetanse – i kombinasjon med stadig nye, både store og små prosjekter – er blant de viktigste sikkerhetsutfordringene virksomheten står overfor (Anda, 2011).

Som nevnt over (kapittel 2.2.1) var Kapteinenes ledelse og kompetanse viktig i arbeidet med å bedre sikkerheten blant Statoils fartøynæring i Nordsjøen. Sentralt i denne undersøkelsen var møteplassene for erfaringsutveksling og formidling av konkrete tiltak for å bedre sikkerheten. I tillegg viste denne undersøkelsen igjennom en analyse av tidligere hendelser, at de ansatte som var hyppigst utsatt for personskader var de som hadde minst erfaring. Et tiltak for å forbedre dette var en opprettelse av et felles opplæringsprogram for nyansatte på fartøy, dette ble også brukt for å gi alle en felles forståelse av sikkerhet. (Kongsvik & Hansson, 2006) Dette viser viktigheten av ikke bare kompetanse, men også hvor viktig det er med erfaringslæring. Dette samsvarer med det Preben Lindø (2006) skriver i artikkelen sin om Aksjonsforskning, "Erfaringskunnskap bygger på deltakelse og dialog mellom mennesker" (Lindø, 2006, s. 6). Han skriver videre at kunnskapen utvikles tett sammenvevd med materialene og utstyret som anvendes. Igjennom en slik kunnskap får man en helhetsforståelse argumenterer han. "Erfaringskunnskap bygger på praktiske eksempler og øvelser som høstes gjennom personlig erfaring og læring" (Lindø, 2006, s. 6) Dette er kunnskap som er høyst relevant for virksomheter som Statoil og BrannSR som arbeider innenfor en høy risiko, for at de ansatte skal få den kjennskapen som bør være til stede til det utstyret som blir brukt, men også for å kunne handle raskt i en eventuell krisesituasjon.

Igjennom en publikasjon utgitt av SINTEF, skriver Alteren et al. (2004) at hvis du ønsker å oppnå trygg og sikker adferd i din organisasjon, er kunnskap om den oppgaven en skal utføre ett nøkkelkonsept til suksess. De fremhever at individuell læring er en betingelse for organisatorisk læring, dette fordi organisasjonens samlede atferd er et produkt av den individuelle atferden. Gjennom begge disse formene for læring, individuell og organisatorisk, oppnås at medlemmene i organisasjonen besitter rett kompetanse og samhandler optimalt. Når utveksling av kunnskap, læring av egen og andres erfaringer i det daglige arbeidet er tilrettelagt, vil det føre til at operatørene i felleskap finner ut hvordan det er mulig å oppnå de beste resultatene. (Alteren, et al., 2004)

Disse teoriene og undersøkelsene som omhandler kompetanse og empowerment trekker alle slutninger om hvor viktig kompetanse er. Samtidig blir det argumentert for at kompetanse er ett sammensatt begrep, det gjelder både faglig kompetanse igjennom kurs eller skole, men det er også viktig med erfaringer og kunnskaper direkte rettet mot ens arbeidsoppgaver. Dette kan være avgjørende i en utvikling av en ulykke, at man har så pass kunnskap om arbeidet man har, at man kan gjenkjenne farene fort, og handle riktig for å avverge dem. Trening og øvelse i arbeidet er en måte å erverve seg jobbspesifikk kompetanse på. Det er imidlertid også viktig å forstå de sammenhenger man jobber i, de kjeder av arbeidsoperasjoner man inngår i.

2.2.3 Klarhet i roller og ansvar (Role Clarity)

Som nevnt i innledningen omtaler en SINTEF rapport av Alteren et al. (2004) at viktigheten rundt klargjøring av hva som er den enkeltes oppgave, hvilket ansvar og myndighet som er knyttet til de ulike rollene, er avgjørende for forbedring av sikkerheten (Alteren, et al., 2004).

I 2003 ble Forsvarssjefens Militærfaglige utredning klar, den brukte ansvars- og rolleavklaring innenfor logistikk- og støttevirksomhet, som ett av hovedpunktene for å oppnå et understøttende helhetlig og kosteffektivt Forsvar. De uttalte at det var avgjørende å få definert en entydig ansvarsdeling-, og rolleavklaring mellom de ulike aktørene innenfor den operative virksomheten, herunder avklart styringslinjene av operasjoner og logistikk. (Forsvarsstaben, 2004) Dette viser at virksomheter under operasjoner har behov for at roller og ansvar er tydelig avklart i forkant av en operasjon, det er sjeldent mulighet for å diskutere roller og ansvar midt i en operasjon.

Rausand & Utne (2009) skriver om menneskelige og organisatoriske faktorer som årsak til ulykker. I deres tabell over mulige faktorer for ulykker, finner vi blant annet klare ansvarsforhold som et eget punkt, samt effektiv standardisering av prosedyrer og terminologi. "... ansvarsforhold og rollefordeling er viktige faktorer som må fungere i krevende arbeidssituasjoner..." (Rausand & Utne, 2009 s. 232)

HRO organisasjoner skiller seg ut også når det gjelder vektlegging av klare roller og ansvarsforhold. Slike organisasjoner tildeler personene med mest kompetanse, erfaring og ekspertise myndigheten til å ta avgjørelsene, uansett hvor i hierarkiet den skulle befinne seg (Weick, et al., 1999) En ordning er positiv ved at den som tar avgjørelser er den med mest kompetanse på det området, men det kan også føre til mer forvirring av roller og ansvar når det ikke er de som sitter høyest oppe i hierarkiet som tar avgjørelsene. Det kan også føre til forvirring og uklarheter hvem som har mest erfaring hvis det ikke er avklart og laget rutiner på forhånd. Da særlig innenfor en HRO organisasjon der de

arbeider under stort press, stor risiko og stor fleksibilitet, og avgjørelsene må bli tatt fort og uten risiko.

LaPorte og Consolini (1991) har skrevet en rapport om hvordan HRO teorien fungerer i praksis. Når det kommer til ansvar og avgjørelser, så mener de teorien ikke er slik hverdagen er for de dynamiske HRO organisasjonene. De skriver om at ledelse-teorier omtaler avgjørelser som planlegging sammenlignet med prøving og feilings læring, sikkerhet mot usikkerhet, og hierarki mot desentralisering. Dette mener LaPorte og Consolini ikke stemmer med utfordringene som møter HRO organisasjoner.

Roberts og Bea (1995) presenterer Carolyn Lebusers sin modell for redusering av risiko i HRO organisasjoner. Den inneholder fem punkter for forbedring, en av disse er kontroll og ansvar. De fremhever viktigheten av formelle regler og rutiner, men påpeker at det meste av forskning rundt individuelle og gruppe avgjørelser er gjennomført i laboratorium, og derfor er vanskelig å sammenligne med virkeligheten.

Argumentasjonen rundt HRO organisasjoner under ansvar og roller er et tema der ulike forskere er uenige. Som nevnt over, hevder enkelte at teorien ikke fungerer i praksis. Det vi kan konkludere med er at hver organisasjon kan lage rutiner for avklaring av roller og beslutningsmyndighet, slik at det i en krisesituasjon ikke oppstår misforståelser, men at hver enkelt vet sin oppgave under krisen. Og at dette resulterer i at av det blir handlet så raskt så mulig for å hindre eller avgrense skadene.

Til tross for uenigheten rundt HRO teorien, så viser undersøkelsene rundt roller og ansvar at i virksomheter som operer i høyrisiko miljø har behov for avklarte roller og ansvar, da i form av en hierarkisk oppbygning, eller en mer alternativ løsning. I tillegg til å bli sett på som et sikkerhetstiltak så blir ansvar og rolleavklaring sett på ett virkemiddel i effektiviseringsprosesser, som er noe som enhver virksomhet er opptatt av.

Kapittel 3- Design og Metode

Dette kapittelet vil omhandle hvordan hvilke metoder som blir brukt for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, det vil også bli tatt stilling til enkelte utfordringer med denne metoden, og satt enkelte begrensninger.

3.1 Forskningsdesign

Ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2005) er metode en måte å gå frem på for å samle inn empiri, det vil si data om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, eller data om virkeligheten. Metode er det hjelpemiddelet som da blir brukt for å beskrive den såkalte virkeligheten.

I denne avhandlingen vil en form for deduktiv metode legges til grunn. En deduktiv metode tar utgangspunkt i teori. Det formuleres hypoteser om hva man vil finne i virkeligheten basert på teorien, man tester disse og konfronterer teorien med resultatene. Dette gir oss eksempelvis denne prosessen: fra teori, til avledning av forskningsspørsmål av intervjuer, analyser og så drøftning i forhold til teorien. Vi har imidlertid i avhandlingen ikke ambisjoner om å teste hypoteser.

Deduktiv metode vil være utgangspunktet, men det vil også finnes elementer av Blaike (2009) sin abduktiv metode. Han mener at vi må beskrive og forstå sosiale prosesser ved hjelp av sosiale aktørers motiver og forklaringer. Under og etter et intervju må de sosiale sammenhengene og forklaringen til informanten analyseres for å få en forståelse av hva det er meningen bak den informasjonen som er innhentet. Under slike tolkninger er det fare for feiltolkninger, men det er samtidig viktig for å få frem resultatet av metoden.

Som Rørvik (2007) fremhever er organisasjoner preget av trender for ledelse, styring og utforming av organisasjonen. Vi vil se om det er slike trender innenfor organisasjonsfenomene sikkerhet også. Igjennom denne avhandlingen vil det bli sett på hvilke "sikkerhetstrender" som finnes i virksomhetene Statoil og BrannSR. Er de preget av de trendene vi finner innenfor teorien eller har de andre tilnærminger til sikkerhet? Mer spesifikt spør vi om forståelse og praksis for ledelse, kompetanse/empowerment og roller & ansvar er preget av et teknologisk-, kulturelt- eller organisatorisk sikkerhetssyn.

Avhandlingen blir begrenset til bare å se på tre sikkerhetstrender, da det ville være for omfattende å ta for seg alle teoriene og trendene som har kommet innenfor sikkerhet. Avhandlingen vil bli disponert i tre nivåer.

Ført vil vi bli se på myndighetsnivå. Hvilke retningslinjer organisasjonene har å forholde seg til, og ser vi igjen trendene fra sikkerhet allerede her? Etter gjennomgangen av myndighetskrav vil vi se på organisasjonsnivå: hvilke retningslinjer lederne setter for organisasjonen, hvilke styringssystemer, mål og planer de ansatte har å forholde seg til? Til slutt vil det bli undersøkt hvordan dette blir utført i praksis: utføres arbeidet ut fra de retningslinjene som settes av myndigheter og organisasjonen selv? Hvilket sikkerhetsfokus finnes i det praktiske arbeidet?

Organisatorisk sikkerhet, som er tema for denne oppgave, er et tema som det blir hevdet det ikke har blitt forsket nok på. Det er derfor relativt få konkrete verk og forskere som har dedikert forskningen sin til denne teorien. Derfor vil det bli tatt utgangspunkt i en rekke ulike forskere og teoretikere som har teorier eller undersøkelser som berører organisatoriske faktorer rundt sikkerhet og ulykker, og da særlig rundt temaene ledelse, kompetanse og roller & ansvar. Avhandlingen vil i hovedsak omhandle de tre sist nevnte faktorene, og derfor se litt bort fra andre innvirkninger som for eksempel hvilken påvirkning kulturen har på den organisatoriske sikkerheten.

BrannSR mener selv at deres viktigste rolle er forebygging. Målet er å forebygge flest mulig ulykker og branner, samt å redusere mengden utrykning igjennom informering og opplæring (Brannvesenet). Innenfor selve beredskapsavdelinger i BrannSR utøves det arbeid under stort tidspress i farlige situasjoner. Avhandlingen blir avgrenset til å omhandle den operative delen av beredskapsavdelingen (se avdelingskart i innledningen), dette fordi det er den delen av organisasjonen som er mest utsatt, og som derfor har mest bruk for sikkerhetstiltak i det daglige arbeidet. Avhandlingen begrenses også til i hovedsak å se på de fast ansatte, da de stasjonene som undersøkes (Sandnes og Stavanger) består av fastansatte. De som arbeider deltid har i tillegg litt annerledes rutiner og opplæring enn de som arbeider fulltid, derfor er avhandlingen avgrenset til kun å omfatte de fast ansatte.

3.2 Metodevalg

Innenfor metodefaget finner vi i hovedsak to ulike metoder, kvalitativ og kvantitativ. Kvantitativ tar utgangspunkt i form av statistikk og statistiske resultater. Kvalitativ metode tar utgangspunkt i personers opplevelse og fortolkning av en situasjon i ord.

Debatten rundt hvilken metode som er best, tall eller ord, har vært ganske omfattende igjennom tidene. Det blir i denne avhandlingen i likhet med Jacobsen (2005) tatt utgangspunkt at disse metodene er like gode, det som er forskjellen er at de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. I denne avhandlingen vil det i hovedsak den kvalitative metoden bli benyttet, for det meste igjennom individuelle nøkkelinformant-intervju og enkelte dokumentanalyser.

Under kommer en presentasjon av de metodene som blir brukt i avhandlingen, først intervju, før det blir forklart hva dokumentundersøkelse omhandler.

Intervju

Den personen som i et intervju blir undersøkt kalles ofte respondent eller informant. Intervju er en type datainnsamlingsmetode der undersøger og informant prater sammen i en vanlig dialog. Intervju foregår som oftest ansikt til ansikt, men kan også foregå gjennom telefon eller internett. De uttrykk, ord, setninger og fortellinger respondenten uttrykker blir notert ned, tatt opp med båndopptaker, eller en kombinasjon av disse. Det finnes ingen eller svært få begrensinger for hva informanten velger å svare. Etter intervjuet må notatene, lydopptakene eller korskordansen analyseres. Å bruke intervju er en tidkrevende metode, både med tanke på planlegging av et intervju, men også med bearbeidingen som er nødvendig etter et intervju. Det er en krevende jobb å sortere informasjon som kommer igjennom en 1 til 2 timers lang samtale.

Intervju brukes når relativt små enheter skal undersøkes og når vi er interessert i hva det enkelte individet sier (Jacobsen, 2005). Vi vil i denne avhandlingen hovedsakelig bruke ansikt til ansikt intervju, men det kan bli aktuelt med noen telefonintervju, men dette vil bli forsøkt å unngått så langt som mulig da man ikke har samme mulighet til å observere informantens kroppsspråk gjennom samtalen, eller å styre intervjuet ut ifra reaksjonene på informanten. I tillegg mener Jacobsen (2005) at det er lettere å skape en fortrolig stemning ansikt til ansikt i stede for telefon eller internett. Han mener også at det er enklere å lyve over internett eller telefon da de ikke ser intervjueren.

Gruppeintervju er også mye brukt, men blir anbefalt å bruke på grupper som har samme plass i hierarkiet. Det hadde i denne undersøkelsen blitt litt vanskelig da det vil bli intervjuet ulike personer fra ulike posisjoner i selskapene. Et intervju varierer i grad av åpenhet. Det kan variere fra faste spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge, til en samtale uten intervjuguide overhode. For å få et mulig sammenligningsgrunnlag blir intervjuet til denne avhandlingen en mellomform-semi- strukturert. Det vil bli utarbeidet egne spørreskjema for personer i liknende stillinger i begge virksomhetene, men det vil også være rom for improvisering hvis informanten skulle komme inn på tema eller eksempel som er kan være relevant for avhandlingen.

Under intervjuet vil det bli brukt en diktafon, dette for å kunne slippe å ta notater hele tiden, og for at intervjuer kan konsentrere seg mer om samtalen, og bli en del av den. Det vil også være mulig å sitere informanten mer direkte og avverge misoppfatninger. Ulempen med diktafon er at noen kan føle det ubehagelig å bli tatt opp på bånd, og kan derfor vegre seg med å komme med uttalelser og stivne litt. Selv om båndopptakeren er på, er det ganske viktig å ta enkelte notater slik at en husker

igjen situasjoner, det er kun lyden som blir med på båndet. Som intervjuer er det viktig å kunne tilpasse intervjuet og holdningen til den som blir intervjuet, alle er forskjellige, noen prater kanskje uten stopp, mens andre må bearbeides hele tiden. (Jacobsen, 2005)

Hvordan det individuelle intervjuet blir lagt opp og hvor det finner sted, har også innvirkning for informanten for vi som mennesker blir påvirket av miljøet rundt oss. Utføres intervjuet i en setting og lokaler der informanten føler seg trygg, vil dette sannsynligvis påvirke resultatet i forhold til hvis intervjuet blir gjennomført i en setting som er ny og skummel for informanten. Under følger en oversikt over intervjuene vi har gjort i de respektive virksomhetene.

Statoil

Stilling	År i virksomheten	Intervju pr telefon	Direkte intervju
Spesialist innenfor organisasjon og endring	8 år	X	
Fagleder for Human Factors	4-5 år		X
Koordinerende verneombud	Ca 30 år		X

Tabell 1. Oversikt over informanter i Statoil

Brannvesenet Sør – Rogaland IKS

Stilling	År i virksomheten	Intervju pr telefon	Direkte intervju
Plan og personalmedarbeider	20 år		X
Brigadesjef	31 år		X
Seksjonsleder	31 år		X
Verneombud	27 år		X

Tabell 2. Oversikt over informanter i Brannvesenet Sør – Rogaland IKS

Dokumentundersøkelse

I tillegg til intervju der vi innhenter primærdata, skal vi bruke dokumentundersøkelse, som er en kvalitativ metode for å se på sekundær-data som ord, setninger og fortellinger. Eksempler på dette er dokumenter, årsrapporter for en bedrift, politiske selvbiografier, dagbøker o.l. Det vil i hovedsak bli sett på lover og forskrifter, håndbøker og internkontroller. Dokumentundersøkelse blir her brukt fordi det er vanskelig å innhente primærdata om lover og forskrifter fra myndighetene, disse er kilder

som ikke er lett tilgjengelig. Det gir også en mulighet til å analysere hvordan organisasjoner tolker og bruker disse lovene og retningslinjene. Rapporter kan i tillegg si noe om historien til organisasjonen, samt noe om hvordan mennesker i organisasjonen har handlet.

Et viktig aspekt ved dokumentundersøkelse er å være kritisk til hvilke dokumenter som blir analysert, har de dokumentene vi bruker troverdighet? Sekundærdata vil ofte være skreddersydd det formålet det opprinnelig var ment på, en må derfor være observant på om den gjelder i settingen for denne avhandlingen. Analyse av dokumenter kan også basere seg på kvantitative data som må analyseres, statistiker eller økonomisk opplysninger. Dermed vil elementer av kvantitativ metode ofte komme seg inn i avhandlingen selv om den har et utgangspunkt i kvalitativ metode. (Jacobsen, 2005)

3.2.1 Datainnsamling

Innholdet i teorikapittelet (kap. 2) har blitt innhentet litt etter litt. Først ble det fokusert på å bruke pensum fra fagene, da spesielt fra faget Sikkerhet og organisasjon. Deretter ble det søkt litt på nett og i fagdatabaser etter organisatorisk sikkerhet, og komponentene ledelse, ansvar og roller, samt kompetanse.

Veileder anbefalte noe litteratur, i tillegg til å ha vært i kontakt med forskermiljøet i Studio Apertura i Trondheim. De sendte over en oversikt over teorier som de brukte i sitt arbeid. I dokumentanalysen er det brukt informasjon fra virksomhetene og deres hjemmesider, samt informasjon fra myndighetenes hjemme sider og lovdata på internett. I tillegg var undertegnede tilstede på fremleggelsen Petroleumstilsynet hadde i vinter for Sikkerhet, Status og Signaler 2010-2011.

Informantene som skal bli intervjuet vil bli plukket ut igjennom kontaktpersonene i de respektive virksomhetene. For å få ett innblikk i hvordan virksomhetene fungerer på alle nivå og hvordan de samhandler, vil det bli intervjuet personer fra ulike stillingsnivåer i organisasjonen. Det blir også interessant å se om komponentene for organisatorisk sikkerhet blir å finne i alle lag av organisasjonen, eller om inntrykket og praksisen av denne sikkerheten varierer alt etter hvor i organisasjonen en befinner seg.

3.2.2 Dataanalysens utfordringer

Virksomhetene som blir undersøkt i denne avhandlingen er veldig forskjellig, ikke bare er det er forskjell mellom privat og offentlig næring, det er også en forskjell i hensikten med bedriften. Den ene fokuserer på økonomiske gevinster, mens det andre har fokus på å redde liv. Det blir også en utfordring å finne intervju-personer i liknende arbeidssituasjon som er villige til å bli intervjuet, men også utfordring i å finne de samme posisjonene når virksomhetene er så forskjellige. Informasjonen rundt hvordan organisasjonen fungerer og hvilke retningslinjer som kommer fra myndighetene kan

nok variere en del, på grunn av informantenes varierende innsikt i virksomheten, men det kan også skyldes størrelsen på virksomhetene. Det er naturlig å forvente at informantene i BrannSR har mer innsikt i resten av virksomheten da den er relativt lite i forhold til Statoil.

Innhenting av informasjon til dokumentanalyse kan det også vær knyttet enkelte utfordringer til. Petroleumsindustriens myndighetskrav og lover er veldig enkelt tilgjengelig via petroleumstilsynet som mener åpenhet rundt sikkerhet er det beste. Innenfor brannvesenet derimot kan det virke som om det er noe mer tungvint, ved at de faller under ulike myndighetsinstanser. Det blir derfor en utfordring å vektlegge begge virksomheter likt.

Den evige diskusjonen mellom kvalitativ og kvantitativ metode kan finnes i denne avhandlingen også. I denne avhandlingen har det blitt valgt å bruke et kvalitativt utgangspunkt for å finne ut litt mer konkret hva de ansatte mener om organisatorisk sikkerhet og om dette er noe de ser igjen i arbeidet sitt. Skulle det ha blitt gjennomført en kvantitativ avhandling ville det kreve mye ressurser særlig av Statoil som har så mange ansatte, det ville også krevd mye tid.

3.2.3 Forskningsetiske aspekter

Samfunnsvitenskapelig forskning er somregel forbundet med forskning rundt mennesker og deres samhandling med andre, hva de tolker, sier og handler. Undersøkelser gjort innenfor dette feltet må derfor inneholde enkelte etiske rammer for å unngå trakassering av menneskers liv eller arbeidsliv. Det er viktig å klargjøre slike retningslinjer på forhånd, men det er også viktig å ta disse med seg i arbeidet underveis (Jacobsen, 2005).

Etikk innenfor forskning i Norge i dag omhandler tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og informant: informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt. Informert samtykke omhandler at informanten skal være med på undersøkelsen frivillig og at han skal være fullt klar over hvilke fordeler og ulemper det innebærer. Det er derfor viktig at informanten får tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen. Krav til privatliv hvis si at de som undersøkes har rett til et privatliv eller en frisone som ikke blir undersøkt. Dette kravet varierer med grad av hvor følsom informasjonen er, hvor privat informasjonen er og hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner ut fra dataene. Det siste kravet omhandler riktig presentasjon av data, det vil si å gjengi resultatene fullstendige og i riktig sammenheng.

Vi har valgt å anonymisere oppgaven, dette har ikke vært et krav fra virksomhetene, men har blitt valgt for å verne om informantene, de vil bli omtalt med stillingsbeskrivelsen sin, eks verneombud hos Statoil. I tillegg vil all opptak på diktafonen vil bli slettet så fort intervjuet er transkribert.

Det kan også være et etisk dilemma i forholdet mellom forsker og oppdragsgiver. I denne avhandlingen er det ikke en direkte oppdragsgiver, men prinsippet med ikke å la seg forme for mye av de virksomhetene en samarbeider med er fortsatt viktig. Det blir også en viktig oppgave å få en likestilt avhandling, der ikke én virksomhet skiller seg ut i arbeidsmengde fra den andre.

Kapittel 4- Konkretisering av problemstilling i forhold til teorien

I teorien trakk vi frem tre forhold i organisasjoner, og som i den organisatoriske sikkerhetstilnærmingen står sentralt for å skape robuste systemer og god praksis for å unngå uønskede hendelser og ulykker: Ledelse, kompetanse og bemyndigede medarbeidere og klarhet i roller og ansvarsforhold. Dette er områder som også er omtalt i den teknologiske og kulturelle tilnærmingen, men det er ulike aspekt ved disse organisasjonsforholdene som vekt legges i de ulike tilnærmingene.

I dette kapitlet vil vi trekke frem hva god sikkerhetsledelse, kompetanse/empowerment og klarhet i roller og ansvar mer konkret innebærer i de tre tilnærmingene. Denne gjennomgangen skal hjelpe oss til å finne noen karakteristiske forhold som vi kan benytte når vi skal besvare våre overordnede spørsmål:

Har Statoil og BrannSR et organisatorisk syn på sikkerhet, og finner vi de andre trendene, teknologisk og kulturell sikkerhet, igjen i forståelse og praksis i virksomhetene?

Vi formulerer på noen områder også forventninger til hva vi vil finne i bedriften. Skjemaet under illustrerer at vi vil få ni "analyse kategorier". Kapitlet er disponert etter disse.

<u>Konkretisering av Teori</u>	Teknologi	Sikkerhetskultur	Organisatorisk sikkerhet
Ledelse	Ledelse-teknologi (4.1.1)	Ledelse-sikkerhetskultur (4.1.2)	Ledelse-organisatorisk sikkerhet (4.1.3)
Kompetanse/Empowerment (K/E)	K/E-teknologi (4.2.1)	K/E-Sikkerhetskultur (4.2.2)	K/E- Organisatorisk sikkerhet (4.2.3)
Roller&Ansvar (R&A)	R&A- teknologi (4.3.1)	R&A-Sikkerhetskultur	R&A- Organisatorisk sikkerhet

		(4.3.2)	(4.3.3)
--	--	---------	---------

Tabell 3. Konkretisering av Teori

4.1 Ledelse

Hvilken forståelse har selskapene for hvilken rolle ledelsen spiller for å skape en sikker bedrift, og hva innebærer denne forståelsen for de tiltakene de i praksis iverksetter for å styrke ledelsens sikkerhetsmessige rolle.

4.1.1 Ledelse – teknologitilnærmingen

Med et teknologisk syn på sikkerhet fokuserer ledelsen på å tilrettelegge for effektiv produksjon, samt forbedring av teknologi og utstyr. Hvordan øke produksjonen, bli mer effektiv og senke produksjonskostnadene? Fra gammelt av, innebærer dette synet på sikkerhet en holdning som sier at ulykker skjer på grunn av dårlig utstyr og feilbehandling, og der forbedring av maskiner og teknologi vil føre til reduksjon av ulykker.

Myndighetene utarbeider konkrete lover og regler for virksomhetene. De stiller krav og gir retningslinjer til organisasjonene, for så å overlate ansvaret for oppfølging av disse til hver enkel virksomhet. Det forventes at myndighetene stiller klare krav til at sikker teknologi anvendes og at vedlikeholdet er godt. Dette er rammer som ledelsen i bedriften må følge opp.

Begge organisasjonene er avhengige av at teknologien fungerer. Stopp i produksjonen koster, og sviktende utstyr hindrer jobben fra å bli utført. Vi forventer derfor å finne at ledelsen i begge virksomhetene har mye oppmerksomhet rettet mot teknologiske aspekter.

4.1.2 Ledelse – sikkerhetskulturtilnærmingen

Innenfor sikkerhetskulturen er målet for ledelsen å bygge opp en felles sikkerhetskultur, og at lederne går foran og motiverer for sikker adferd.

En annen viktig komponent innenfor sikkerhetskultur, er de delte verdiene som påvirker virksomhetens daglige atferd og kontrollsystemer. Sikkerhetskulturen påvirker altså de formelle systemene i organisasjonen, men den har i tillegg flere uformelle faktorer som virker inn på handlinger og avgjørelser. Ledelsen innenfor en sikkerhetskultur har ofte belønningsordninger for medarbeidere som yter noe ekstra eller har de riktige holdningene til god sikkerhetsatferd.

Kultursynet innenfor sikkerhet vil nok først og fremst finnes igjen i ledelsen i organisasjonen. Myndighetene vil som nevnt komme med de overordnede reglene om hvordan operasjonen bør foregå. Men når det kommer til de uformelle delene i en organisasjon, som sikkerhetskultur, så er

det forventet at myndighetene ikke kommer med retningslinjer. Myndighetene mener nok det opp til hver enkelt virksomhet å utvikle sin egen kultur, så lenge driftskrav følges. Har lederne klart å skape en felleskultur, vil dette også vise igjen i det praktiske arbeidet.

Et interessant spørsmål ved fokus på sikkerhetskultur, vil være om de forsøker å måle denne. Hvordan kan de kartlegge kulturen, utvikle den, og se at det skjer noe i praksis samtidig som sikkerheten øker?

4.1.3 Ledelse – organisatorisk sikkerhetstilnærmingen

Organisatorisk sikkerhet fokuserer på at ledelsen bør utøve sikkerhet på lik linje som medarbeiderne, og at ledelsen går foran som et forbilde. Ledelsen utarbeider i tillegg retningslinjer for sikker adferd. Det blir lagt vekt på å utarbeide rutiner og arbeidsprosesser som er sikre, og som henger sammen slik at kompleksiteten kan håndteres. Synet på ulykker er at de er komplekse, derfor er interaksjonen mellom alle leddene i en organisasjon viktig. Mennesket - teknologien - organisasjonen må arbeide sammen for å skape en sikkerorganisasjon.

Et annet viktig aspekt med organisatorisk sikkerhetstilnærming er at ledelsen her er tett på produksjonen, eller den operative virksomheten. Dette for å kunne være forbilder som nevnt tidligere, men også for å forstå og ha kjennskap til hvordan ting blir utført, og hvilke farer som eventuelt skulle være der.

Det kan tenkes at det igjennom intervjuene kommer frem tendenser til en organisatorisk sikkerhetstenkning, men at ledelsen ikke har den rette kunnskapen til å implementere dette i sin helhet. I mange virksomheter er de nok fortsatt veldig opptatt av sikkerhetskultur og holdninger som det viktigste fokuset. Det er viktig å stille spørsmål om ledelsen er klar over hvilken viktig rolle de har i organisasjonen, eller om de er klar over sin egen rolle, myndighet og ansvar i organisasjonen. Klarer de å se “det store bildet”?

Innenfor det praktiske arbeidet blir det forventet å finne informasjon som tyder på at medarbeiderne mener ledelsen tenker sikkerhet, og at de føler seg trygge på arbeidsplassen og har tillit til ledelsen på dette området. Samtidig kan det være at verneombudene er kritisk til måten ledelsen fokuserer på sikkerhet, da verneombudets oppgave nettopp er å forbedre arbeidsforholdene for sine medarbeidere i virksomheten.

4.2 Kompetanse/Empowerment

Hvilken rolle spiller kompetanse og empowerment innenfor sikkerhet, og hva forventer vi å finne av tenkning og tiltak innenfor dette området i virksomhetene?

4.2.1 Kompetanse/Empowerment – teknologitilnærmingen

Kompetansen innenfor det teknologiske synet innebærer kunnskaper og ferdigheter i forhold til teknologi. Og til god forståelse av hvordan systemene og maskinene fungerer et såkalt ingeniørsyn på organisasjonen.

Her er empowerment til medarbeiderne ikke et tema, men det er viktig at de har kunnskap og kompetanse til å arbeide med sine respektive maskiner og arbeidsprosesser. For å finne ut hva organisasjonene fokuserer, på vil det bli stilt spørsmål ved hva som blir lagt vekt på i kurs og sikkerhetslæring, for å se hvilken kunnskap som blir prioritert.

Begge bedriftene er avhengige av gode kunnskaper og sertifiseringer for å håndtere utstyr. Ledelsen har nok stor oppmerksomhet rettet mot nettopp kontroll og oppfølging av dette.

Myndighetene forventes å sette klare krav til bedriftens teknologiske kompetanse og de kvalifikasjoner som kreves for å utføre sikkerhetskritiske oppgaver. Informantene innenfor HMS og organisasjon ser nok absolutt viktigheten av å ha kunnskap om mer enn bare det teknologiske i en organisasjon.

4.2.2 Kompetanse/Empowerment – sikkerhetskulturtilnærmingen

Sikkerhetskulturateoriene fremhever viktigheten av å kjenne til verdier og normer i egen organisasjon. Hvordan handler vi i denne organisasjonen, hvilke felles holdninger har vi, og kan vi lære av hverandre?

Forståelsen innenfor sikkerhetskulturtilnærmingen ser på ulykker som forårsaket av omfattende prosesser, men at feil eller dårlig kultur og etterlevelse kan være utløsende. Fokuset rundt etterforskning av ulykker er ikke for å finne noen å legge skylden på, heller for å finne årsaken slik at virksomheten og de ansatte kan lære av feilen. Virksomheten vil kunne forbedre organisasjonen og kulturen, slik at en lik hendelse ikke gjentas. I likhet med forventningene fra ledelse – sikkerhetskultur, så blir det nok også her ikke utarbeidet retningslinjer til sikkerhetskultur rundt kompetanse/empowerment av myndighetene.

Kultur er noe hver enkelt organisasjon må bygge opp innenfor sin egen virksomhet og omverden. Kunnskapen om hvordan sikkerhetskulturen er i virksomheten må ligge i bakhodet til alle ledere og medarbeidere i organisasjonen, det er denne bevisstheten som skal styre hvordan de handler. Vi kan regne med at virksomhetene har egne tiltak for å jobbe med verdier og holdninger.

Hvordan arbeidsoppgaver blir utført i det praktiske arbeidet forstås ut fra riktige holdninger og "kultur." Her kan det være forskjeller på slik ledelsen og medarbeiderne ser på sikkerhetskulturen;

noen kan mene den er bra, mens andre sliter med å føle at de er en del av den, eller at den er for mye "på papiret" (i teorien) og for lite i praksis.

4.2.3 Kompetanse/Empowerment – organisatorisk sikkerhet

Innenfor organisatorisk sikkerhet er bred kunnskap og kompetanse viktig. For å unngå ulykker og uønskede hendelser kreves operasjonell kompetanse, men også kunnskap for å redusere risiko, og kunnskap til å redusere skaden ved en eventuell hendelse. For å kunne gjennomføre dette er det viktig med opplæring og informasjon. Det kreves videre opplæring og god innføring i styrende dokumentasjon og hvordan denne finnes.

Det er også viktig at medarbeiderne har rådighet over eget arbeid slik at de kan handle i en krisesituasjon og avverge farer.

Som nevnt har Ptil uttalt at kompetanse og læring, det å ta vare på erfaring, og ha kontroll med kompetansen under omstillinger er viktige aspekter ved sikkerhet.

Innenfor organisatorisk sikkerhet er det også viktig at alle medarbeiderne i organisasjonen har forståelse av hvordan hele organisasjonene fungerer, ikke bare den uformelle delen, men også hvordan de ulike avdelingene i virksomheten samhandler, og hvordan forståelse av hvordan grensesnittene skal håndteres.

Kompetanse om hvilken rolle virksomheten spiller i samfunnet rundt organisasjonen, og hvilke omkringliggende faktorer i samfunnet som påvirker organisasjonen, kan påvirke sikkerheten positivt.

Vi tror også her at vi vil se forskjell på hvordan ledelse og de som arbeider med det mer praktiske, ser disse forholdene. De rollene som er klare for ledelsen er kanskje ikke så selvsagte for medarbeiderne innenfor HMS/organisasjon, eller hos verneombudene.

4.3 Roller & Ansvar

Har roller & ansvar vært en avgjørende dimensjon innenfor sikkerhet, og finner vi dette igjen hos virksomhetene?

4.3.1 Roller & Ansvar – teknologi

Et teknologisk syn på sikkerhet innenfor roller og ansvar, vil si at det er de øverste lederne som tar beslutninger.

Generelt ser vi at virksomhetene som driver innenfor dette synet på sikkerhet har en sterk hierarkisk oppbygning. Det blir argumentert for at det er ledelsen som har den kunnskapen som skal til for å ta avgjørelser. Medarbeiderne styrer "maskinene", men er ikke ment å ha ansvar utover egen

arbeidsinnsats. Dette synet står i kontrast til teoriene om HRO organisasjonen, som ønsker å fordele ansvaret til de medarbeiderne som har mest kunnskap og erfaring fra faget. Det blir derfor interessant å stille spørsmål til ledelsen og ansatte hvordan roller og avgjørelser er fordelt i organisasjonene. Det forventes er at organisasjonene fortsatt er preget av en hierarkisk oppbygging når det kommer til roller og ansvar

Resultatene kan forventes å være forskjellige mellom ledelse og medarbeidere, der ledelsen mener de gir mye av ansvaret til medarbeiderne, mens medarbeiderne selv er av den oppfatning at de får for lite ansvar og medvirkning. Særlig kan det være at verneombudene føler det ikke blir gjort nok for det praktiske arbeidet i virksomheten. At for mange avgjørelser blir tatt av en ledelse som ikke er tett på produksjonen, og derfor heller ikke har den kunnskapen de burde ha om hvordan hverdagen er for medarbeiderne.

4.3.2 Roller & Ansvar – sikkerhetskulturtilnærming

Et av argumentene for hvorfor sikkerhetskultur er så viktig, er at med en felles forståelse av hvordan organisasjonen fungerer og de felles verdiene, vil alle vite hva som er riktig atferd i ulike situasjoner, og medarbeiderne kan trenes på dette. Det skal derfor i teorien være mulig at mye ansvar kan flyttes over til de ansatte. Dette fordi de gjennom en felles sikkerhetskultur har kjennskap til hvordan organisasjonen opererer, og derfor like gjerne kan ta avgjørelser som ledelsen. I virkeligheten vil det nok komme frem at ledelsen er satt til å ta avgjørelser, men at mye av ansvaret likevel er flyttet over på medarbeiderne.

Forskjell mellom plan og praksis kan her fortelle mye om hvor stort fokus virksomhetene har på sikkerhetskultur.

Forventningene til funnene under sikkerhetskultur, er at forståelsen for det meste finnes i teorien og skriftlig materiale, og at det ikke blir brukt så mye i praksis som man vil hevde i virksomhetene. For medarbeiderne kan dette fort føre til forvirringer hvem som har ansvar, og hvilke roller de har. Derfor vil nok ikke resultatet bære særlig preg av at organisasjonen har et stort fokus på sikkerhetskultur i praksis innenfor roller og ansvar, fordi vi mener ett slikt fokus ville vært for uklart for høyrisikoorganisasjoner.

4.3.3 Roller & Ansvar – organisatorisk sikkerhetstilnærming

Innenfor det organisatoriske synet på sikkerhet er avklaring av roller og ansvar viktig. Igjenom retningslinjer og rolleavklaringer skal det være opparbeidet klare rutiner for hvem som har ansvar for hva, og hvem som tar hvilke avgjørelser. Det vektlegges også sterkt at medarbeiderne har god forståelse av sin rolle i det mer omfattende handlingsmiljøet de arbeider i forhold til.

Ansvar og myndighet dokumenteres i styrende dokumentasjon. Styringsystemet skal være oversiktlig, og dokumenter som beskriver arbeidsprosesser er lett tilgjengelig, og oppdateres slik at de inneholder beste praksis. Etterlevelse av styrende dokumentasjon har stor oppmerksomhet.

Ser vi på retningslinjer som kommer fra myndighetene, så vil nok de være preget av at de ikke tar stilling til hvordan avgjørelser blir tatt, bare det skjer på en forsvarlig måte, og at organisasjonen har et ryddig styringssystem med klare interne retningslinjer som er kjent av medarbeiderne.

Det forventes at man i BrannSR, på grunn av størrelsen, vil ha god oversikt over egen organisasjon. Statoil er en mer kompleks organisasjon hvor det kan være vanskelig å se sin rolle i det store bilde, enten det gjelder ledere eller medarbeidere.

Kapittel 5- Resultat

I dette kapittelet vil det bli lagt frem et representativt utdrag av resultatene fra undersøkelser. Resultatene fra Statoil vil bli presentert først, før vil gå over på resultatene fra BrannSR. Under hver virksomhet vil besvarelsen bli delt inn i tre deler, myndigheter, organisasjon og praksis.

Det vil under myndigheter bli presentert funn fra dokumentundersøkelsen (annenhåndsinformasjon), med andre ord, kort hvilke retningslinjer som er satt av myndighetene, og hva som er relevant for avhandlingen. I tillegg vil det bli presentert noe informasjon fra informantene i de respektive virksomhetene, hvordan de oppfatter myndighetenes fokus på sikkerhet og deres samarbeid.

Under organisasjon vil også dokumentene spille en viktig rolle, da hentet fra håndbøker, internkontroller og lignende, men det vil i tillegg bli presentert resultater fra intervjuene. Under praksis vil informasjonen i hovedsak bli hentet fra intervjuene som har blitt gjennomført. Her vil det bli sett på hvordan systemene, ledelsen og myndighetenes retningslinjer fungerer i praksis og hva som er deres fokus innenfor sikkerhet. Både organisasjons- og praksisdelen er delt inn i tre underkategorier for å gjøre funnene litt mer oversiktlig i forhold til dimensjonene ledelse og kompetanse, samt roller og ansvar. Direkte sitat fra informantene vil for øvrig bli satt i kursiv.

5.1 Resultater fra Statoil

Under blir det presentert den informasjonen som er funnet i dokumentanalyse og intervju. Informasjon om myndighetene blir presentert først, så blir funnene fra organisasjonen presentert, og til slutt ser vi på hvordan disse to fungerer i praksis. Informasjon i forhold til myndighetene og organisasjon er hovedsakelig hentet fra dokumentanalyse, mens funnene fra intervjuene blir presentert i siste del (praksis).

5.1.1 Hvem er øverst myndighet, og hvilke retningslinjer må Statoil forholde seg til?

Petroleumsindustrien har sin egen tilsynsmyndighet, Petroleumstilsynet. Deres ansvar er å utvikle og håndheve forskrifter som regulerer sikkerhet og arbeidsmiljø i petroleumsvirksomheten på norsk kontinentalsokkel og tilhørende anlegg på land. Nye retningslinjer blir som regel, i følge informanten innenfor faglederstillingen, sendt på høring ut i virksomhetene først, der de får muligheten til å uttale seg om de før de blir vedtatt.

I tillegg har virksomhetene en del andre lover og forskrifter å forholde seg til, som ikke kommer direkte under petroleumstilsynet. Det vil under bli presenteret de som er av direkte relevans til avhandlingen, og til de tre dimensjonene ledelse, kompetanse/empowerment og roller & ansvar. I

tillegg kommer petroleumsvirksomheter også inn under følgende lover: Brann- og eksplosjonsvernloven, Tobakkskadeloven, El-tilsynsloven, Allmenngjøringsloven, Innretningsforskriften og Svalbardloven, men disse er ikke direkte relevant for avhandlingen og vil derfor ikke bli presentert.

5.1.1.1 Petroleumsloven

Dette er et omfattende lovverk om hvordan petroleumsnæringen skal fungere, hvordan kontrakter skal behandles, hvem som til enhver tid har ansvar, hva som skjer hvis en ulykke skulle vær ute, og ved en eventuell avslutning av petroleumsvirksomheten.

Den sier også i kapittel 9, noe om særskilte krav til sikkerhet. § 9-1 fremhever "Petroleumsvirksomheten skal foregå slik at et høyt sikkerhetsnivå kan opprettholdes og utvikles i takt med den teknologiske utvikling." Rettighetsinnehaver og andre som deltar i petroleumsvirksomhetene skal til enhver tid være forberedt til å møte farer eller ulykkesituasjoner ved å opprettholde effektiv beredskap. Det være seg ulykker som kan medføre tap av menneskeliv eller personskade, forurensning eller store materielle skader.

Det kreves også i dette kapitlet at virksomhetene leverer sikkerhetsdokumentasjon til departementet. Som et siste ledd i § 9 blir rettighetshaver og andre som deltar i petroleumsnæringen pålagt å tilse at de som opererer til enhver tid har de rette kvalifikasjonene for å gjennomføre arbeidet.

Innenfor kapittel 10 alminnelige bestemmelser, blir det vedtatt at rettighetshaver skal ha en organisasjon som selvstendig er i stand til å lede petroleumsvirksomheten. Dette hvis ikke departementet har bestemt noe annet. Igjennom denne loven blir virksomheten pålagt å skape en oppegående organisasjon som driver med sikker produksjon. Det blir ikke presisert noe mer om hvordan dette skal bli gjort, men så lenge de forholder seg til de andre lovene og vedtektene er det opp til virksomheten selv hvordan den velger å operere.

Fagleider hos Statoil mener samarbeidet mellom virksomheten og myndighetene (da særlig Ptil) fungerer bra, han mener videre at synet på sikkerhet innenfor Ptil har endret seg, fra å være veldig teknologisk til: "å fokusere mer på menneskelige feil ute i anleggene. De er for eksempel veldig opptatt av HMS kultur." Dette synet støttes av spesialisten innenfor endring og organisasjon, han mener at hvis vi ser på MTO (menneske, teknologi og organisasjon) så har de gått fra å ha fokus på Tèn til å ha fokus på Mèn. Han mener videre at det den siste tiden har vært tegn til at de får øynene opp også for Oèn.

5.1.1.2 Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven omtaler blant annet verneombudets oppgave i virksomhetene. Hver bedrift med ansatte over 10 personer er pålagt å velge et verneombud. Antall verneombud i virksomheten avhenger av hvor stor virksomheten er, hvor mange avdelinger som finnes, og om det arbeides i en skiftordning i virksomheten. I organisasjoner med mange avdelinger og skiftarbeid vil det optimalt være ett verneombud i hver arbeidsgruppe. Har virksomheten mer enn ett verneombud, kreves det også at virksomheten har et hovedverneombud. Verneombudet har i oppgave å ivareta arbeidernes interesser i saker som omhandler arbeidsmiljøet. § 6-2 "Verneombudet skal se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt i samsvar med bestemmelsene i denne lov" (Arbeidsdepartementet, 2005). Verneombudet har rett til å stanse arbeidet hvis dette foregår usikkert og setter arbeiderenes liv eller helse i fare.

Det er arbeidsgivers oppgave å sørge for at verneombudet har de kvalifikasjonene som skal til for å utføre det arbeidet han er satt til. Det er også arbeidsgivers plikt til å dekke alle utgifter ved opplæring av verneombud, samt betale overtid hvis arbeidet går ut over vanlig arbeidstid.

5.1.1.3 Rammeforskriften

Dette er forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på landanlegg. Den trådte i kraft 1.januar 2011. Rammeforskriften sammen med styringsforskriften ble utarbeidet slik at offshore og landanlegg skulle ha samme retningslinjer. Formålet med forskriften er å fremme høyere nivå for HMS i virksomheter som er underlagt denne forskriften, samt systematisk gjennomføring av tiltak for å oppfylle kravene og nå målene som er gitt i HMS - lovgivningen.

Den daglige ledelsen av virksomheten har som ansvar å sikre at krav til HMS- lovgivningen blir etterlevd, de har også ifølge § 8a, ansvar for å etablere rutinger for informasjonsutveksling mellom de ulike gruppene på arbeidsplassen. Som det her vises, stiller myndighetene krav om enkelte retningslinjer for roller og ansvar som ledelsen må gjennomføre. Videre er det ledelsens ansvar å tilse at de som utfører et arbeid har den nødvendige kompetansen til å utføre arbeidet på en forsvarlig måte. Dermed legger myndighetene ansvaret for medarbeiderne kompetanse på ledelsen i virksomheten, igjennom § 12.

I § 15 i rammeforskriften finner vi at virksomheten må fremme et kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og en forbedret HMS igjennom å utarbeide en god HMS-kultur. Dermed har også myndighetene lagt retningslinjer for kontinuerlig arbeid med sikkerhetskulturen. Ledelsen har ifølge forskriften en oppgave med å sikre etterlevelsen av krav som er gitt i HMS-lovgivningen, da igjennom å etablere, følge opp, og videreutvikle et sikkert styringssystem. (Petroleumstilsynet., 2011)

5.1.1.4 Styringsforskriften

Forskrift om styring og opplysningsplikt i petroleumsvirksomheten og på landanlegg, trådte i likhet med rammeforskriften i kraft 1.januar 2011. Formålet med denne forskriften er å unngå risiko igjennom sikkerstyring.

Ledelsen har igjennom § 6 i styringsforskriften ansvar for å sikre at styringen av HMS omfatter de aktivitetene, ressursene, prosessene og den organisasjonen som er nødvendig for kontinuerlig forbedring mot en sikrere virksomhet. De har i tillegg ansvar for å fastsette og videreutvikle mål og strategier for bedre HMS både når det gjelder kortsiktige- og langsiktige mål, dette kommer frem av § 7.

Styringsforskriften sier også noe om bemanning og kompetanse; det fremheves at det skal settes minimums krav til disse. Særlig gjelder dette i virksomheter der feil får store konsekvenser for HMS, og for å redusere sannsynligheten for at feil, ulykker eller uønskede hendelser skjer. Igjennom styringsforskriften har ledelsen ansvar for kontinuerlig forbedring og oppfølging av HMS tiltakene. De må se etter forbedringer og sette i gang de nødvendige forbedringstiltakene. De er også pålagt å gjennomføre risikoanalyser og beredskapsanalyser. (Petroleumstilsynet, 2011)

5.1.1.5 Aktivitetsforskriften

Forskriften gjelder for petroleumsvirksomheter til havs. Den går mer konkret inn på helsemessige forhold, transport og opphold, forutsetninger for oppstart og bruk, planlegging og utføring, arbeidsmiljøfaktorer samt overvåkning og eventuelle utslipp i det ytre miljø.

§ 21 omhandler kompetanse, der det er ledelsens oppgave er å tilse at personellet til enhver tid har den kompetansen som er nødvendig for å kunne utføre arbeidet innenfor HMS-lovene. De skal i tillegg ha kunnskap til å håndtere fare- og ulykkessituasjoner. Videre følger det i § 22 at "ledere og andre med ansvar for beslutninger som berører arbeidsmiljøet, skal gis samme opplæring som medlemmer av arbeidsmiljøutvalg og verneombud" (Petroleumstilsynet, 2008a). Det skal på lik linje også gis opplæring i sikkerhet og helsemessige forhold til arbeidstakeren. Opplæringen skal ifølge § 22 ledd 4 foregå i arbeidstiden.

De ansvarlige i organisasjonen skal i tillegg til opplæring, sikre at det utføres nødvendig trening og øving, slik at de ansatte kan håndtere operasjonelle forstyrrelser og farer til enhver tid.(Petroleumstilsynet, 2008a)

Dette viser at myndighetene innenfor petroleumsindustrien ser hvilken fordel det er med opplæring og trening, og da særlig i sikkerhetsmessige forhold, de fremhever også at ledelse med ansvar for dette skal ha den nødvendige opplæringen innenfor risiko og sikkerhet.

5.1.1.6 Teknisk og operasjonell forskrift

I motsetning til aktivitetsforskriften gjelder denne forskriften HMS ved landanlegg. Den omhandler utforming av anlegg i forhold til HMS-vennlig drift. I tillegg til mange tekniske innretninger i denne forskriften, blir de samme retningslinjene fra aktivitetsforskriften om kompetanse, opplæring og trening også pålagt i denne forskriften. Paragrafene 50,51 og 52, i teknisk og operasjonell forskrift er de samme som i aktivitetsforskriften. (Petroleumstilsynet, 2010)

Oppsummering av retningslinjer fra myndighetene

Petroleumsvirksomheter som Statoil får et stort antall retningslinjer fra myndighetene, og da særlig fra Petroleumstilsynet. Det blir blant annet satt overordnede regler for kompetanse, men derimot ingen konkrete krav. Det blir derfor opp til hver enkelt virksomhet hvilke krav til kompetanse de vil sette som minstekrav. Videre viser det at myndigheter som Petroleumstilsynet har et fokus på den organisatoriske sikkerheten, i tillegg til den teknologiske og kulturelle. Dette viser de ved blant annet å sette fokus på ledelse, roller og ansvar, samt måling av sikkerhet og risiko.

5.1.2 Hvilke retningslinjer finner vi i Statoil som organisasjon?

Hvilke retningslinjer setter ledelsen og styret i Statoil for sine ansatte, og hvordan formidles disse?

5.1.2.1 Ledelse

Statoil har utarbeidet Statoilboken(2011a) som skal skape et felles rammeverk for måten virksomheten skal styres og ledes på. Den skal ifølge konsernsjef Helge Lund sette standard for selskapets oppførsel, deres leveranser, og deres lederskap. Den uttrykker også videre hva Statoil krever og forventer av sine ansatte. Lund fremhever at boken skal være et viktig redskap for de ansattes daglige arbeid, og for Statoil som gruppe. Han forventer også at de ansatte gjør seg forstått med boken, og dermed også prosedyrer og krav. *“Statoil trenger deres personlige engasjement og bidrag hver dag for å nå målene våre, og for å være en eksepsjonell plass for utføring og utvikling”* (Statoil, 2011a, s. 3)

Informanten innenfor organisasjon og endring fremhever at boken er det overordnede styringssystemet som forteller de ansatte hva som må til for at Statoil skal drive sikkert og effektivt, den beskriver ting som er viktige for at Statoil skal kunne klare å etterleve sikkerhetskravene.

Statoilboken (2011a) omhandler flere felt, den gir en innføring i ledelsessystemet i virksomheten, verdier, retningslinjer fra myndighetene, virksomhetens retningslinjer og forventninger til de ansatte, samt operasjonsmodeller. Ledelsessystemet blir presentert til å inneholde tre hovedmål:

- De oppfordrer til sikkerhetsbidrag
- Skape pålitelige og effektive operasjoner
- Aktivere virksomheten til å overholde interne og eksterne retningslinjer.

Videre omhandler også disse tre hovedmålene at alle må implementere organisasjonens verdier og lederskap inn i alt som foregår i virksomheten, sikre høykvalitets avgjørelser, samt bidra til kontinuerlig læring.

Innenfor verdiene som blir presentert i Statoilboken, så omhandler ingen av dem ledelse, kompetanse eller rolleavklaring, men de presenterer at virksomheten skal forstå og administrere risiko, og forhindre ulykker, de skal i tillegg arbeide mot ikke å forårsake skader på mennesker.

De interne retningslinjene i hele Statoil konsernet er strukturert etter Norges lover. Det er styret i Statoil som har det overordnede lederansvaret over konsernet. Under styret finner vi HMS og etikkstyret, som har i oppgave å assistere konsernstyret i overvåke konsernets system og prinsipper innenfor helse, miljø og sikkerhet, samt etikk og samfunnsansvar. (Statoil, 2009)

Statoilboken (2011a) deler de ansatte inn i 2 typer:

- Mennesker i samarbeid (People Partnership)
- Ledelsen (leadership).

Målet for gruppene innad i Statoil er at de skal bygge ett høytytelse miljø (high performing environment), og gi direkte tilbakemelding på deres ytelse. På det individuelle plan har de ansvar for egen læring og utvikling, samt ansvar for kontinuerlig forbedring av ferdigheter. De blir også oppfordret til å dele disse kunnskapene og ferdighetene med andre i gruppene.

Innenfor ledelsen fremheves det at hvis du aksepterer ett ledelsesansvar i Statoil, så vil det stilles høyere krav til deg enn det det gjør i gruppene for menneskelig samarbeid. Som leder forventes det at du utnytter mangfold, godtar endringer og arbeider for hele organisasjonen. Disse forventningene inkluderer spesifikke personlige egenskaper, ytelsesstandarder og måten Statoil bygger sine ledere. Videre hevdes det at ledere i Statoil er dedikerte og tar fullt ansvar for avgjørelser, aktiviteter og resultater de har medvirket til. De fremhever også at ledelsen skal være fokusert på muligheter, og identifisere hvis det er behov for endringer og forbedringer. De må derfor være forberedt til å ta

vanskelige samtaler og harde avgjørelser. Ledelsen har også ansvar for å bemyndige (empower) de ansatte, lede og coache dem til å oppnå resultater og til å lære. Gjennom dette skal ledelsen lære av sine egne og andres feil, men også av deres suksesser. (Statoil, 2011a)

5.1.2.2 Kompetanse

Opplæringen av ledere skjer i følge Statoilboken (2011a) igjennom “on-the-job” læring, oppgaver som strekker de ansatte sammen med tilbakemelding på leveranser og oppførsel, samt coaching og øvelse. De mener ledelsen spiller en aktiv rolle når det kommer til det å lære bort og til selv å lære (teaching og learning). Statoil er opptatt av å rekruttere ledere fra sine egne ansatte, da igjennom programmet People@Statoil. Dette programmet er for alle ansatte i Statoil, og er et program for personlig utvikling, distribuering, ytelse og belønning. De har i tillegg en karrieremodell for ledelsen og profesjonelle, som hjelper Statoil til å utvikle den ekspertisen som er nødvendig for å nå deres virksomhetsmål.

Målet med Statoils strategi og People@Statoil er at de sammen skal føre til læring – deling og forbedring. Oppfølging og ytelseevaluering er viktige faktorer som må utføres for å lære og for å forbedre arbeidet. Videre mener de at aktiv bruk av ledelsessystemet i det daglige arbeidet sikrer presisjon, kvalitet og læring som i fremtiden utvikler deres verdibaserte arbeidskultur. Etterlevelse er da et viktig begrep; det å aktivt integrere bruken av ledelsessystemet, inkludert læring og forbedring. Samtidig må lederskapet innenfor etterlevelse aktivt demonstrere virksomhetens verdier, samarbeid, og ledelsesprinsipper. Ifølge Statoilboken (2011a) beskriver etterlevelsen og ledelsesmodellen hvordan Statoil planlegger, handler, og evaluerer deres leveranser både som team og individuell. De mener dette er “it is the way we work” (Statoil, 2011a, s. 35).

Spesialisten innenfor endring og organisasjon i Statoil fremhever at det varierer hvilken kompetanse som er viktig å ha i virksomheten, alt etter hvor i organisasjonen du befinner deg. Men den kompetansen han mener er grunnleggende å ha for en slik kompleks organisasjon, er evnen til å samarbeide og dele.

5.1.2.3 Roller & ansvar:

Statoil har fem organisasjons-prinsipper. Det er ut ifra disse de leverer resultatene, definerer hvordan organisasjonene er strukturert og hvordan de leder organisasjonen sin. Prinsipp nummer to sier at alle enhetene i Statoil har klare ansvarsområder og to tydelig definerte roller:

- Linjerollen har ansvar for personer, resultater og ytelse, de har ansvar for ressursene og People@Statoil prosessen.

- Støtterollen har ansvar for leveranser av service, produkter og prosjekter, de tilbyr i tillegg ekspertise til andre enheter. Videre så varierer det hva de er ansvarlig for ut ifra oppdrag og avtaler.

Rollene og ansvarfordelingen hos organisasjonens enheter er forklart i myndighetenes dokumenter. Myndighetene legger de overordnede prinsippene og kravene, så er det opp til Statoil å definere de i konkrete prosedyrer og verdier. De individuelle ansattes ansvar for resultat og ytelse er uavhengig av om de bruker ressurser fra deres egen enhet eller fra andre, eller om de bruker eksterne ressurser. Hvis det skulle dukke opp interessekonflikter mellom linjerollene og støtterollene, så er det linjerollen som har overlegenhet. Dette fordi den handler i samsvar med ledelsessystemet til Statoil. (Statoil, 2011a)

I Statoilboken blir også bedriftens retningslinjer presentert. Statoil har ni interne retningslinjer som de mener rettleder deres oppførsel, handlinger og avgjørelser, disse retningslinjene skal være kjent av alle som arbeider i konsernet. Disse retningslinjene er: HMS, Etikk, Samfunnsansvar (CSR), Mennesker, Kommunikasjon, Risikostyring, Finans og kontroll, Formidling og ledelsen av informasjon. Videre følger en presentasjon av de hovedretningslinjene som er relevant for avhandlingen.

- Helse, miljø og sikkerhet (HMS): Statoil ønsker å sikre at operasjoner gjennomføres sikkert og beskytter mennesker, miljøet, samfunnet og materielle verdier. De forplikter seg til å integrere HMS i måten de utøver business på, samtidig som de vil forbedre HMS - utøvelsen i alle sine aktiviteter, og demonstrere viktigheten av HMS igjennom "hands-on" ledelse og adferd.

Videre vil de være åpne på alle HMS spørsmål og aktivt engasjement med interessentene. Dette vil de blant annet gjennomføre ved å forsyne alle ansatte med de nødvendige ressursene, utstyret og treningen for at de skal kunne levere i forhold til sitt designerte ansvar. Videre vil de også overvåke, måle og kontinuerlig forbedre sikkerheten for de ansatte og samfunnet rundt. De vil stoppe usikre oppdrag og operasjoner, legge til rette for sikkerhet i form av respekt, tillit, og samarbeid mellom alle ansatte. Igjennom å bygge robuste installasjoner eller industriområder, og opprettholde dem vil de forhindre ulykker. Skulle en ulykke hende, så mener Statoil at deres beredskapsorganisasjon vil stå klar til å reduserer skader og tap, da særlig er livredning av høyeste prioritet. (Statoil, 2011a)

- Mennesker: Statoil forsikrer kvalitet i seleksjon og utvikling av menneskene som gir dem ekspertise de trenger for levere utmerkede resultater. Igjennom disse retningslinjene sier

Statoil at de er dedikerte til å oppfordre alle ansatte til å ta ansvar for sin egen utvikling, samtidig skal de gi de ansatte muligheten til å utvikle seg. Statoil og deres samarbeidspartnere bryr seg om hverandre, og vil skape et sikkert og sunt arbeidsmiljø. Ledelsen, Statoils ansatte, og deres representanter har et felles ansvar for å integrere, aktivt støtte og bidra i samarbeid. Det er essensielt for Statoil å ha et godt og tillitsbasert forhold mellom de ansatte, deres representanter og Statoil som virksomhet.

- **Risikostyring:** Statoil identifiserer, evaluerer og styrer risiko, de gjør dette for å sikre at deres operasjoner er sikre, og for å kontrollere om rutiner blir etterfulgt. De har fokus på risiko i alle nivå av organisasjonen. Og de identifiserer risiko i alt fra operasjoner til i strategier og planer, både på lang og kort sikt. I tillegg ser de på risiko innenfor de land de opererer eller kan tenke seg å operere i, når det gjelder store investeringsprosjekter. Risikoen blir både vurdert og målt.
- **Formidling:** Leverandører, samarbeidspartnere og kunder er svært viktig for Statoil, de mener at igjennom opprettholdelse av et sterkt forhold og høy kvalitetsleveringer vil hjelpe Statoil med å skaffe et bærekraftig konkurransefortrinn. De stiller derfor også høye krav til sine samarbeidspartnere og leverandører når det gjelder HMS standarder, etikk og samfunnsansvar.
- **Ledelse av informasjon:** Statoil mener de leder informasjonen slik at den er nøyaktig, de har kjennskap til og ønsker å fullføre det individuelle ansvaret hver enkelt har angående ledelse av informasjon. De sier de gjør informasjonen tilgjengelig og åpen fordi den er viktig for gruppetilhørigheten. Videre skriver de at de bruker informasjonssystemet til å arbeide sammen, på tvers av avdelinger, geografiske områder og organisatoriske begrensinger.

Oppsummering av Statoil som Organisasjon.

Igjennom Statoilboken så er det ment at virksomheten skal ha en felles ramme for hvordan virksomheten fungerer. Den skal bli brukt i det daglige arbeidet. Inntrykket etter å ha lest boken, og studert retningslinjene til de ansatte igjennom den; er at det blir fokusert veldig mye på ledelse og stigen opp mot ledelse. Mye av ansvaret for kompetanse blir lagt til den enkelte, som må bidra til egen læring igjennom samarbeid. Boken gir innføring i prosesser i virksomheten som er kompliserte.

Boken kan virke noe overordnet og lite konkret. Det kan virke som det derfor er vanskelig å se sin egen arbeidsplass igjen i disse prosessene og retningslinjene. Igjenom Statoilboken (2011a) kommer det klart frem at Statoil som organisasjon, har et fokus på organisatoriske sikkerhet. Dette skjer igjenom stort fokus på ledelse og kompetansebygging, samt roller og ansvar.

5.1.3 Hvordan arbeider Statoil i praksis?

Ser vi igjen retningslinjene fra myndighetene og organisasjonen i hvordan virksomheten arbeider i det daglige? Hvordan mener informantene at virksomheten fungerer som organisasjon?

5.1.3.1 Ledelse

I tillegg til Statoil boka, har hver installasjon, i følge Fagleder, lokale sikkerhetskånderbøker. Mye er likt på hver installasjon, fordi mye er standardisert. For at de ansatte kan orientere seg hvor de kan finne livbåtene, og hvordan en evakuering ville foregått, inneholder de lokale sikkerhetskånderbøkene blant annet kart over anlegget. Han mener videre at for mye informasjon er helt klart ett problem for de ansatte i Statoil. Endringstakten er for høy og det er stadig nye ting eller arbeid å forholde seg til.

“Det er en av grunnene til at satsningsområdene omkring forenkling er så viktig. For jeg tror i enkelte tilfeller at til eksempel, en kranfører ikke alltid vet hvilke prosedyrer som gjelder. Det blir for mye informasjon. En kan ikke forholde seg til alt. Og så endres det ofte på rutiner og systemer. Alle vet jo at retningslinjene ligger ett eller annet sted på en pc.” Han fremhever videre at: *dette ikke bare gjelder styringssystemet, men det gjelder arbeidsordrer, rapporter fra tilsyn og hendelsesrapporter. Informasjonsmengden blir veldig stor.*

Koordinerende verneombud i Statoil hevder at informasjonsmengden varierer: *“Noen ganger får du for lite informasjon, andre ganger får vi for mye informasjon, men du blir bare informert og ikke hørt.”* Han hevder videre at det skal være et trepartssamarbeid, ett samspill, men at det under implementeringen av det nye styringssystemet etter fusjonene med Hydro, bare har vært en enveis kommunikasjon. Det vil si, han fremhever at det tilsynelatende var en god prosess med medvirkning, men medvirkningen hadde ingen verdi. De ansatte hadde følelsen at de fikk *“tredd systemet nedover hodet.”* Dette mener han også er årsaken til noe av den negative presseomtalen høsten 2010, om tryggheten i arbeidet hos de ansatte hos Statoil: *“Det var jo et helt klart tegn på at det var dårlig kommunikasjon, og dårlig medvirkning, da kommer slik frustrasjon til utløp.”* Nå er Statoil på vei tilbake til slik det var; at begge sider arbeider i lag, men de vil ikke få se resultatene av dette enda ifølge verneombudet.

Ifølge Faglederen så har de ansatte i Statoil mange muligheter til å gi tilbakemelding til ledelsen: *“Det er jo selvfølgelig Synergi systemet som vi har, der man registrerer alt som har er av uønskede*

hendelser. Dette gjelder ikke bare ulykker, men også andre avvik fra prosedyrene, alt skal rapporteres. I tillegg har vi verneombudene som skal sørge for at informasjon fra anleggene kommer til beslutningstakeren. Vi har arbeidsledere som har et ansvar for tilbakemelding, og vi har handover mellom skiftene.”

På grunn av Statoils størrelse og konsernets mange anlegg blir det i følge Fagleder rapportert svært mange hendelser hver dag. Litt av problemet blir da å ta alle på alvor, ifølge han. Det er også et problem med tilbakemelding til de som har rapportert om noe: ”Det er nok eksempler på folk som synes det går for lang tid, og at de ikke hører hvordan det går med den saken de har meldt ifra om. Så er det jo av og til slik at tilbakemeldingen de får er knyttet til statistikk. Og da ser jo ikke den ansatte igjen hendelsen de har rapportert inn i disse statistikkene.” Dette mener han er ett problem; dersom de ikke ser resultater, blir de heller ikke motivert til å rapportere.

Kulturen for å melde ifra om uønskede hendelser er noe Statoil har arbeidet mye med å skape. De har for eksempel premiert de installasjonene som har registrert flest hendelser. Det har nå blitt en normal del av det man gjør: ”Det er noe med det at når alle ser at alle gjør det, så gjør man det selv også, selv om man er ny”, mener Faglederen.

Koordinerende verneombud sier at de som verneombud skal fungere som en katalysator mellom de ansatte og ledelsen, videre finnes det fagforeninger, arbeidsmiljøutvalg og samarbeidsutvalg. Han mener i tillegg at avdelingsmøter, HMS - møter og lagsamlinger er gode anledninger til å ta opp ting. Det finnes også en e-postadresse som de ansatte kan bruke om de ikke vil gå gjennom sin nærmeste leder. Utfordringen her er ikke på sokkelen, der det er godt organisert. Utfordringen ligger i å få til den samme organiseringen hos de som arbeider på land, der de fleste arbeider 8-16 så går hjem og slår av bryteren. Dette til tross for at de opererer under de samme retningslinjene.

Statoil har i følge Faglederen fire satsningsområder når det gjelder sikkerhet, disse presenterer han som:

- *“Tekniske barrierer, vi går igjennom alle tekniske barrierer.”*
- *“Forenkling av styrende systemet og måten vi gjør ting på.”*
- *“Vekt på ledelse og etterlevelse, at vi følger prosedyrene våre.”*
- *“Risikostyring, at man prøver å handle før en ulykke skjer.”*

“Dette er de fire satsningsområder vi har på sikkerhet nå. De har vært stabile nå i halvannet til to år.”

Han legger til at de arbeider med noe de kaller for A-standard: *“dette handler om å få de ansatte til å arbeide på en bestemt måte. De må vurdere nøye hva de skal gjøre, slik at alle forstår og handler på*

samme måte.” Statoil har i tillegg brukt mye tid på kollegaprogrammet etter fusjonen. Dette har lært de ansatte til å si ifra hvis noe ikke er slik det burde være, fremhever faglederen. Statoil legger også vekt på det psykososiale arbeidsmiljøet, på ledelse, arbeidsbelastning, og på mobbing.

På spørsmålet om Faglederen tror det er vanskelig for ledelsen på land å sette seg inn i hvordan arbeidet og sikkerheten er offshore, så svarer han: *”Ja, det tror jeg er vanskelig. Det er jo et veldig viktig element i dette med ledelse og etterlevelse. Jeg tror det er vanskelig helt å vite hva som er tilstanden ute på anleggene. Det kan godt hende at en har arbeidet der ute selv. På land har de et litt annet fokus, der er man opptatt av å få lavest pris for en ventil, for eksempel. Eller for å få gjennomført prosjektet i henhold til tidsrammene som de har å forholde det til. Disse punktene er også viktig, men alt må gjennomføres på en sikker måte. Det finnes nok en spenningstilstand mellom offshore og land.”*

Faglederen mener videre at ledelsen utøver sikkerhet når de er ute på anleggene. Dette begrunner han med at det ikke er så mye for ledelsen å gjøre der ute. De skal ikke utføre en operasjon, derfor er det veldig få sikkerhetstiltak de møter. Det er typiske tiltak som å bruke hjelm, ikke trykke på noen knapper, og ikke bevege seg i avsperrede områder. Han argumenterer videre: *”Jeg tror ikke det er der problemet ligger. Det kan for eksempel forekomme at de på land bestemmer seg for å kjøpe utstyr som de offshore ikke vil ha på grunn av lav kvalitet. De på land begrunner kjøpet med lav pris, mens de som arbeider offshore mener at de vil få problemer med kvaliteten etter kort tid. Det er da de som jobber offshore kan oppleve at selskapet sier de tar sikkerhet alvorlig, men så gjør de ikke det allikevel.”*

Statoil har, ifølge Fagleder, mange forskjellige sikkerhetsmålinger, de måler blant annet antall hendelser og antall skader. I tillegg måler de det de kaller for TTS, som betyr teknisk tilstand sikkerhet. Videre har de også målinger på OTS, operasjonell tilstand sikkerhet. Det er tilsvarende som for de tekniske, bare dette går på de myke barrierene, som for eksempel: kommunikasjon, ledelse, arbeidspraksis og arbeidsmiljø. Verneombudet fremhever også at Statoil har mange målinger på sikkerhet: *”Vi har målinger for alle faktorer, og det er mulig å legge inn flere hvis vi føler behov for det. Vi etablerer stadig nye områder å monitorere og måle.”* Han mener videre at Petroleumsindustrien har hatt mye ressurser tilgjengelig til utvikling av slike målinger, samtidig som de har blitt presset av Ptil.

5.1.3.2 Kompetanse/Empowerment

Faglederen for Human Factors svarer følgende på spørsmålet om de nyansatte som skal ut på en installasjon får noe opplæring: *”Ja de gjør det. Der er selvfølgelig det generelle HMS-kurset, og så er*

det fagkurs knyttet til spesielle operasjoner. I tillegg har vi "on-the-job training", slik at hvis du kommer ny til en installasjon så får du følge en annen operatør rundt i anlegget. Det finnes ganske mye opplæring som bidrar til å gi folk kompetanse, og for å arbeide på en sikker måte."

Videre informerer han at alle går igjennom et "bli-kjent-kurs" med anlegget. Det varierer alt etter hvilket anlegg hvor omfattende kurset er. I tillegg så skal alle som reiser ut på anleggene til Statoil ha vært igjennom et e-læringskurs som går på arbeidstillatelse og arbeidsordrer, dette er veldig viktig for de som reiser offshore, fremhever han.

Statoil har krav til kompetanse, men Faglederen mener: *"Vi ser problemer spesielt i tider med veldig mye aktivitet, entreprenørene klarer ikke alltid å stille med folk med de nødvendige kvalifikasjoner."* Han fremhever imidlertid videre at det ikke alltid er kvalifikasjonene som er problemet, men holdningen til sikkerhet: *"Hvilken standard du er vant til å jobbe etter, og hvilken innstilling har du til å ivareta sikkerheten påvirker arbeidet ditt. Det er klart at hver enkelt er et resultat av omgivelsene, og hvis de er vant til en arbeidsplass der det meste går greit, så blir man kanskje litt slapp."*

Spesialisten innenfor endring og organisasjon fremhever at Statoil i mange år har vært en attraktiv arbeidsplass, og at de derfor har et fortrinn når det gjelder å rekruttere de med best kompetanse.

Verneombudet i Statoil uttrykker at fagkompetansen er viktig, de kursene som blir holdt etter ansettelse er spesialiseringskurs og sikkerhetskurs. Statoil har mange obligatoriske kurs, da særlig som følge av endringer som krever opplæring av disse nye tiltakene. I tillegg mener han at de ansatte etterspør kurs og mer kompetanse. Den høye etterspørselen er grunnen til at Statoil har mulighet til å operere med så mange kurs, mener han.

Det meste av rekrutteringen til Statoil foregår enten direkte fra universitetene, der de kommer inn i et "graduates" program. Den andre måten er utlysning av enkelte stillingskategorier der mer erfarne kandidater kan søke. Den siste måten er som regel mye mer tidkrevende ved at den først lyses ut internt. Hvis det her ikke er noen søkere vurderes det om denne stillingen trengs, før den eventuelt blir lyst ut eksternt.

Ifølge Fagleder så mener han at det fokuset Statoil nå har med å følge prosedyrer slavisk, kan gå litt langt. Han argumenterer slik: *"Istedenfor å forstå hva som skjer med anleggene og prosessene de ansatte arbeider med, er de opplært til å følge prosedyrer og retningslinjer hele tiden. Hva skjer den dagen når anlegget ikke oppfører seg normalt, og ingen av prosedyrene kan brukes? Da er det viktig med en form for dyp forståelse for hva som skjer i anlegget, og kunne vurdere hva som skjer. Jeg tror derfor det er viktig ikke bare å være ekspert på prosedyrene, men også være ekspert på prosessene*

som skjer på anlegget.” Han fremhever ikke bare innsikt fra lang erfaring, men også dyp teoretisk innsikt i utstyret og prosessene.

Fagleder fremhever at det er en helt egen enhet i Statoil som driver med opplæring og kompetanse. Spesialisten innenfor endring og organisasjon mener at det i en slik stor organisasjon som Statoil, er nødvendig med sterke spesialiseringer. Det kan ikke forventes at de som arbeider med det tekniske skal ha kunnskap angående organisatoriske forhold i virksomheten. Derfor blir det desto viktigere for de som arbeider innenfor ulike grener i organisasjonen å samarbeide bra, sette seg ned å komme frem til en felles forståelse og dele kunnskapen med hverandre. Grunnen til at de som for eksempel arbeider med teknologi ikke forstår seg på kultur, kan være todelt; det kan enten være at de ikke har den kompetansen de burde ha, eller det kan være mangel på kunnskap hos de som formidler og arbeider med kultur og organisasjon.

På spørsmålet om Statoil har den kunnskapen de burde ha, svarer verneombudet: *”Ja. Men om den blir brukt riktig kan sikkert diskuteres, klarer man å hente ut kompetansen? Vi har kompetansen, både på arbeidstaker og arbeidsgiversiden. Vi har det beste som finnes i industrien. Men om vi klarer å utnytte den godt nok, det vil jeg ikke svare ja på.”* Han fremhever at skal Statoil nå målene sine om ingen skader på mennesker og miljø, så må de lære seg å utnytte den kompetansen konsernet allerede har.

5.1.3.3 Ansvar & Roller

Hvilken rolle og hvilket ansvar de ansatte i Statoil har, kommer veldig klart frem av stillingskategoriene. De ansatte kan i tillegg sjekke hva som forventes av dem igjennom deres intranett. Faglederen i Statoil fremhever at oppbyggingen av Statoil er hierarkisk, men at det i forhold til et Britisk selskap har en ganske flat oppbygging. Sammenligner du Statoil med universitetet mener han at Statoil på den andre siden er mer hierarkisk oppbygd. Han mener at Statoil legger stor vekt på lederansvaret innenfor sikkerhet. Koordinerende Verneombud i Statoil fremhever at slik som organisasjonsstrukturen er nå, så er den flatere enn noen gang, men den er fortsatt hierarkisk, det er den nødt til å være i en slik petroleumsvirksomhet mener han.

Ifølge spesialisten innenfor endring og organisasjon, så er ikke Statoil bare en matriseorganisasjon, det er en multimatriseorganisasjon. Det betyr at det er mange som har mye kunnskap og kompetanse som ønsker å bidra i beslutninger. I Statoilboken (2011a) står det at det er linjelederne som skal ha det siste ordet, men det er mulig for erfarne medarbeidere å komme med faglige innspill. Tilslutt kan det være vanskelig å vite hvem som skal ha det siste ordet. Roller og ansvar innenfor avgjørelser skal i utgangspunktet være regulert av Statoilboken. Han mener videre at linjelederne har

mye ansvar, men så er enkelte ting opp til den nærmeste ledelsen å sende videre oppover i organisasjonen. Dette mener han skal bli styrt av retningslinjene til de konkrete prosessene, som det finnes "tusenvís" av.

Koordinerende verneombud er ikke i tvil om hvem som har ansvar ute på plattformen: *"Det finnes veldig klare retningslinjer for det, det er plattformsjefen. Også linjeledelsen har ansvar, men plattformsjefene har et overordnet ansvar. Det er de som er eierens direkte representant."* Dette er noe som er udiskutabelt likt på alle installasjoner.

På spørsmål om Verneombudet blir bedt om å uttale seg i forhold til avgjørelser i selskapet er svaret ja. Han fremhever videre at han som regel blir bedt om å uttale seg, men at de ikke alltid hører på hva han har å si: *"Det er lovregulert med arbeidstakermedvirkning, det kommer frem igjennom arbeidsmiljøloven."* I tillegg fremhever han at det også er lovpålagt igjennom petroleumsforskriftene: *"Medvirkning skal skje i alle fasene av virksomheten. Arbeidstakeren skal være med å utvikle sin egen arbeidsplass og skal ha påvirkning på egen arbeidssituasjon."* Det er på grunn av manglende oppfølging av kravene i denne loven at han er kritisk til implementeringen av nytt ledelsessystem.

Oppsummering av sikkerheten i praksis, hos Statoil.

Igjennom informasjonen fra intervjuene kan det argumenteres at Statoil er en organisasjon som har fokus på ledelse, kompetanse og roller & ansvar. Men på grunn av kompleksiteten så er det vanskelig å få til en sammenfallende forståelse av organisasjon. Som et viktig punkt av organisatorisk sikkerhet er helhetsforståelsen til hele prosessen og hvordan avdelingene arbeider sammen i virksomheten. Dette er nok noe som kan være vanskelig for de ansatte i Statoil.

Det kan i tillegg virke som at konsernet har problemer med å utnytte den enorme kompetansen som finnes hos de ansatte i virksomheten. Denne utfordringen bør de gripe tak i dersom de ønsker å redusere risikoen for flere uheldige hendelser i organisasjonen.

5.2 Brann SR

5.2.1 Hvem er øverste myndighet, og hvilke retningslinjer har BrannSR å forholde seg til?

Brannvesenet Sør Rogaland havner inn under ulike lover og departement. Under følger en presentasjon av de som er mest relevante for avhandlingen.

5.2.1.1 Brann- og eksplosjonsvernloven:

Brann- og eksplosjonsvernloven omhandler mer enn bare retningslinjer for brannvesenet. Den inneholder også retningslinjer for private- og offentlige bedrifter innenfor brannsikring. Vi er opptatt av de retningslinjene som er satt for brannvesenet.

§9 viser at kommunen har plikt til å sørge for at det blir etablert og driftet et brannvesen som kan ivareta forebyggende og beredskapsmessige oppgaver etter loven på en effektiv og sikker måte. Dette viser at kommunen er ansvarlig for driften av brannvesenet. §9 ledd to, legger også vekt på at leder av brannvesenet og øvrig personell skal ha de kvalifikasjoner som er nødvendig for å kunne ivareta brannvesenets oppgaver på en forsvarlig måte. Dermed kommer det til uttrykk at virksomhetens medarbeidere må ha nødvendig kunnskap innenfor brannfaget.

Igjennom brann- og eksplosjonsvernloven kommer det også retningslinjer om hva som er brannvesenets oppgaver i detalj. Kommunen kan i tillegg legge andre oppgaver til brannvesenet så lenge disse ikke hindrer for gjennomføring av allerede lovpålagte oppgaver. Under paragraf 4 finner vi oversikt over lovpålagte oppgaver til leder av brannvesenet. Hans rolle og ansvar er delvis gjengitt i loven, da særlig for brannlagets leder under uttrykking. (Lovdata., 2009)

5.2.1.2 Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen:

Formålet med denne forskriften er å sikre at en hver kommune har et brannvesen som er organisert, utrustet og bemannet, slik at de kan utføre de pålagte lovene og forskriftene tilfredsstillende.

Selv om det er kommunen som har den overordnede oppgaven å organisere et brannvesen, så har de også plikt til å delegere ansvar og myndighet til brannsjefen. Slik kan han utføre sine oppgaver tilfredsstillende i henhold til brann- og eksplosjonsvernloven.

Kommunen har også ansvar for å skriftlig rapportere til sentrale tilsynsmyndigheter minimum årlig, hvordan brannvesenet har fungert foregående år. (politidepartementet, 2002) Alle oppgaver som normalt er kommunen sin oppgave, er i BrannSR sitt tilfelle delegert til Brannsjefen, dette fordi BrannSR som nevnt tidligere er et IKS, og derfor har total myndighet. *“Kommunestyrets plikter i henhold til lov om brannvern, er delegert til brannsjefen, helt og fullt”* sier Plan og personalmedarbeideren.

Igjennom denne forskriften gis det i tillegg retningslinjer for bemanningen på stasjonen, noe som avhenger av hvor mange innbyggere det er i kommunen og kommunens bebyggelse. Det settes krav i § 2-5 at brannvesenet skal ha en forebyggende avdeling og en beredskapsavdeling. Det oppfordres også til samarbeid på tvers av kommunene hvis det bedrer beredskapen og forebyggingen. Dette ser vi igjen i BrannSR som består av ni kommuner.

Et vaktlag må minst bestå av: en utrykningsleder og tre brannkonstabler/røykdykkere. Bemanningen på et vaktlag bestemmes ut fra antall innbyggerne i kommunen og dens bebyggelse. Seksjonsleder ved BrannSR fremhever at disse retningslinjene som sier noe om hvor stor beredskapen må være, ut ifra innbyggere, antall sykehjem, hotell osv. er de eneste retningslinjene virksomheten har å forholde seg til når det gjelder krav innenfor det organisatoriske fra myndighetene

Når det gjelder kompetanse blir det presisert i § 3-2 at den forebyggende avdelingen skal ha den rette kunnskapen til å gjennomføre forebygging og kontrollerende oppgaver. Innenfor beredskapsavdelingen er kravene til kompetanse mer spesifikke, det er i denne forskriften et eget kapittel (kapittel 7) som heter opplæring og kompetanse.

Mer konkret blir det krevet at en brannkonstabel skal ha gjennomført yrkesutdanning for brannkonstabel, utrykningsleder skal ha gjennomført yrkesutdanning for brannkonstabel samt beredskapsutdanning trinn I og II. Det er et krav at leder av beredskapsavdelingen skal ha gjennomført beredskapsutdanning III og har en høyere utdanning innenfor ingeniørfag eller brannteknisk utdanning. Det er et tilsvarende krav til overordnet vakt som må ha gjennomført utdanning som leder av beredskapsavdeling. Når det gjelder krav til brannsjefens kompetanse så varierer de ut fra innbyggere i kommunen. For kommuner eller regioner med over 20.000 innbygger er det et krav at brannsjefen har gjennomført yrkesutdanning i forebyggende brannvern, beredskapsutdanning III og enten ha høyere utdanning innenfor ingeniør eller brannvern, eller forskjellige krav til forebyggende ledererfaring.

Det legges også sterk vekt på hyppighet, omfang og innhold av praktiske og teoretiske øvelser slik at de ansattes kompetanse blir utviklet, eller i det minste vedlikeholdt (§ 7-1).

Det kommer igjennom § 4-10 frem at "Overordnet ledelse av brannvesenet under innsats ivaretas av brannsjefen eller overordnet vakt. Der overordnet vakt ikke er etablert, jf. § 5-6, og brannsjefen eller hans stedfortreder ikke er tilgjengelig, ivaretas brannsjefens myndighet av utrykningsleder." (politidepartementet, 2002, s. 4)

5.2.1.3 Forskrift om helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter:

De som er ansvarlige for virksomhetene, har ifølge § 4 plikt til å sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten. Internkontroll vil si at det finnes "systematiske tiltak som sikrer at virksomheten planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen" (Arbeidsdepartementet, 2003). Arbeidet går blant annet ut på å:

- Sørge for at arbeiderene har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter innenfor HMS
- At de ansatte har kjennskap til endringer
- Sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes
- Settes mål for HMS
- Kartlegging av problemer og farer
- Iverksettes rutiner for HMS
- Foreta systematisk overvåkning som sikrer at internkontrollen fungerer som forutsatt

Dette må også kunne dokumenteres. (Arbeidsdepartementet, 2003)

5.2.1.4 Forskrift om helse og sikkerhet i eksplosjonsfarlig atmosfære:

Formålet med denne forskriften er å verne om arbeidstakere, og om andre personer samt materielle verdier. Den gir konkrete retningslinjer for tekniske tiltak og risikovurderinger, men den sier også noe om hvordan organisatoriske tiltak kan forebygge mot ulykker. I § 14 nevnes opplæring av arbeidstakere som ett organisatorisk tiltak. Det blir i andre ledd også gitt retningslinjer for skriftlige instruksjoner og arbeidstillatelse for de ansatte. Ut fra disse forskriftene kan vi lese at myndighetene har et organisatorisk fokus på forbedring (Arbeidsdepartementet, 2003)

Ifølge Seksjonsleder, så er det DSB (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap) som skal godkjenne BrannSR sin brannordning. Det er BrannSR selv som utarbeider den, så kan DSB kommentere og godkjenne, eller underkjenne den. Disse dokumentene blir ikke utarbeidet ofte; forrige gang den ble godkjent var etter opprettelsen av Brannvesenet Sør – Rogaland.

5.2.1.5 Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven ble nevnt tidligere under presentasjonen av resultatene fra Statoil, denne loven gjelder også for BrannSR. De er som alle andre virksomheter pålagt til å ha verneombud.

(Arbeidsdepartementet, 2005)

Oppsummering av retningslinjer fra myndighetene.

Retningslinjene Brannvesenet Sør – Rogaland har å forholde seg til fra myndighetene, kommer med konkrete krav til drift av brannvesenet. Det blir også satt spesifikke krav til hvilken kompetanse de ulike stillingene krever. Videre omtaler de også hvem som har ansvar for de ulike områdene i virksomheten og hvem som er ansvarlig for driften. Myndighetene viser her at de har fokus på kompetanse og roller & ansvar, som er viktige for den organisatoriske sikkerhetstilnærmingen. Men vi vil likevel si at det mangler direkte retningslinjer for ledelsen i Brannvesenet. Noe av årsaken til dette er nok at brannvesenet normalt blir styrt av kommunene, i motsetning til BrannSR som er et IKS. I tillegg til enkelte organisatoriske dimensjoner i retningslinjene kan vi finne igjen den tekniske

sikkerhetstilnærmingen. Det blir derimot ikke gitt noe inntrykk at det blir fokusert særlig på den kulturelle sikkerhetstilnærmingen.

5.2.2 Hvordan prioriteres sikkerheten i organisasjonen BrannSR?

Hvilke retningslinjer har de ansatte å forholde seg til fra ledelsen i virksomheten?

Brannvesenet Sør-Rogaland har utarbeidet sitt eget internkontroll system. Dette er delt inn i tre. Den første delen er HMS-håndboken (2009), som er en systembeskrivelse av BrannSR. Det er denne HMS-boken det vil bli presentert funn fra i dette underkapittelet 5.2.2. Del to av HMS-håndboken er avdelingens prosedyrehåndbok, her inngår vedtatte prosedyrer, instruksjoner og forhåndsordrer. Hver avdeling får i tillegg spesifikke instruksjoner hvordan avdelingen skal fungere. Den tredje delen av internkontrollsystemet omhandler registreringer og oppfølging av HMS i avdelingene. Dette er som BrannSR omtaler det, "den levende" delen av internkontrollen. Her finnes blant annet resultater fra vernerunder, handlingsplaner, årsplaner, øvelses- og treningsrapporteringer, rapporteringer etter større innsatser og øvelser, avviksrapporter og meldinger for ulykker og nestenulykker.

5.2.2.1 Ledelse

Brann SR hevder selv at det innenfor brann- og feiervesenet er vanskelig å skille mellom internkontroll og kvalitetskontroll. Disse to er ofte sammenfallende, mener de. Derfor er alt samlet i internkontrollsystemet. (Brannvesenet, 2009)

Det finnes i tillegg til dette systemet, også mer spesifikke retningslinjer til hver avdeling, som blir presentert på intranettet. Det er nødvendig med slike spesifikke retningslinjer argumenterer Plan og personalmedarbeideren i BrannSR. Dette fordi alle må kunne alt. Innenfor beredskapsavdelingen har de ikke spesifikk kompetanse på enkelte ting, da det er den samme gruppen som rykker ut til så å si alle typer hendelser og de må kunne utføre redning uansett hvilken type ulykke som har skjedd.

BrannSR har ett system for tilbakemelding for de ansatte. Tilbakemeldingene det kan gjelde alt fra små ting til nestenulykker. Disse kalles forbedringsmeldinger. Det er ikke omtalt konkret hvordan dette systemet fungerer i BrannSR sin internforskrift. Men det blir nevnt som et punkt under ansvar for HMS. Der det blir fremhevet at det er arbeidernes ansvar å si ifra om forhold, feil og mangler som kan medføre fare for liv og helse. Selve rapporteringen skjer, i følge Plan og personalmedarbeideren, igjennom virksomhetens intranettsider.

Disse forbedringsmeldingene blir automatisk sendt til personalsjef og hovedverneombud. Det er personalsjefens oppgave å fordele dette videre til de ansvarlige avdelingslederne. I tillegg blir meldingene ifølge Seksjonsleder, tatt opp som et fast punkt hver mandag i ledermøte.

Plan og personalmedarbeideren sier dette om tilbakemeldingene: *“Vi holder for øvrig på å gjøre om på dette systemet. Det er nå først elektronisk, for så å bli manuelt. Vi håper å få noe som er helelektronisk. Svakheten med det vi har nå er at det ikke er sporbart i forhold til hvor i prosessen tilbakemeldingen befinner seg. Det er ikke sporbart for den som har startet forbedringsmeldingen eller prosessen.”* Brigadesjefen håper også at utviklingen av systemet kan løse problemene med at forbedringsmeldingene stopper opp hvis den rette personen er borte fra arbeid. Han sier videre at *“forbedringsmeldinger er veldig viktig i forhold til kommunikasjon mellom ledelse og mannskap.”*

BrannSR har ingen sikkerhetsmåling, de har spørreundersøkelser på arbeidsmiljø, men denne inneholder ingen spørsmål relatert til sikkerhet. De har også oppfølgingsamtaler med nyansatte og nærmeste avdelingsleder. Her blir det stilt spørsmål om ansvarsforholdene på arbeidsplassen, og om den ansatte føler han har fått den tilstrekkelige opplæringen. Det finnes ett spørsmål i denne samtalen som kan relateres til sikkerhet, og det er om den ansatte føler seg trygg i de daglige arbeidsoppgavene. (Brannvesenet, 2009) I følge Seksjonsleder håper ledelsen at de ansatte vil melde fra hvordan de opplever sikkerheten igjennom forbedringsmeldingene. Et av hovedmålene for HMS arbeidet i BrannSR er at arbeidsgiver og ansatte i samarbeid vil gjøre nødvendige forandringer for å optimalisere forholdene for alle ansatte. (Brannvesenet, 2009)

5.2.2.2 Kompetanse

Oppfylging av kvalifikasjonskravene for brannkonstabel starter etter at personen er ansatt hos BrannSR. Det er en tredelt opplæring:

- Opplæring i eget brannvesen
- Kurs ved Norges brannskole
- Daglige øvelser

Før brannkonstablene får delta i vaktjeneste må de ha fullført en treukers grunnopplæring. I tillegg er det lagt opp til at de to første årene er en systematisk opplæring, som ledes av deres formann. Denne opplæringen er i følge Seksjonsleder en kombinasjon av opplæringspunkter fra Norges Brannskole, men den har også enkelte punkter som spesifikt gjelder for arbeidet i BrannSR.

Den obligatoriske opplæringen av brannfolk gjennomføres ved Norges brannskole. Denne skolen tilbyr også en del ikke obligatoriske brann- og feierfaglige kurs. Ifølge HMS håndboken til BrannSR får alle ansatte tilbud om brevkurs ved Norges brannskole.

I BrannSR settes det standard at brannmannskapet skal gjennomføre regelmessige øvelser. Det utarbeides planer for øvelser en måned om gangen, basert på en risikoanalyse for

øvelsesplanlegging. Øvelsene blir rutinemessig planlagt, gjennomført og rapportert. Det føres egen øvelses- og kvalifikasjonslogg for hver enkelt ansatt. Videre stilles krav til fysisk trening, fysisk test, og helsekontroll uten at vi vil gå nærmere inn på disse kravene. Brannsjef, varabrannsjef og avdelingsleder har i følge HMS håndboken en del brannfaglig kompetanse gjennom sin utdanning som brannkonstabler. Noe nærmere retningslinjer for opplæring og kursing står ikke i internkontroll systemet. (Brannvesenet, 2009).

BrannSR har ulike kurstilbud i tillegg til kvalifikasjonskravene. Kursene er rettet mot forskjellige målgrupper med forskjellige behov. Det finnes generelle behovet som omfatter alle ansatte, så finnes det fag- eller oppgavespesifikke behov. Som omfatter eksempelvis verneombud, medlemmer av AMU, medarbeidere med oppgaver knyttet til HMS-aktivitetene eller medarbeidere som utfører arbeid med spesiell risiko. Alle kurs-deltakelse innenfor verne- og miljøarbeid skal registreres av systemansvarlig HMS. (Brannvesenet, 2009)

Brannvesenet er selv ansvarlig for at verneombud og medlemmer av AMU får den nødvendige kunnskapen de trenger for å utøve sitt arbeid. Målsettingen innfor opplæring av HMS er at "alle ansatte skal gjennomgå en grunnleggende opplæring i HMS-arbeid. Verneombud skal tilbys grunnopplæring i HMS og spesialopplæring rettet mot eget fagområde." (Brannvesenet, 2009, s.27)

På spørsmål om hvilken kompetanse en leder innenfor brannvesenet bør inneha, svarer Seksjonslederen: *"Du må ha brannfaglig eller redningsfaglig kompetanse. De som er ledere må i tillegg ha kompetanse på personalbehandling, fordi vi i dag er en IA (inkluderende arbeidsliv) bedrift, som innebærer at nærmeste leder er den som har oppfølgingsansvar for de ansatte."* Han nevner i tillegg at noen har administrative oppgaver, og må derfor ha noe kompetanse på det. Til slutt fremhever han at den brannfaglige kunnskapen er svært viktig fordi mange i ledelsen har overordnet befalsvakt, og må rykke ut ved en eventuell stor brann eller ulykke.

Ledelsen gir i følge HMS-håndboken (2009) løpende informasjon om relevante forhold innen helse, miljø og sikkerhet igjennom de ordinære drifts- og avdelingsmøtene. Helse, miljø og sikkerhet er fortrinnsvis en fast post på møteplanen.

5.2.2.3 Roller & Ansvar

I følge HMS-Håndbok (2009) til Brann SR har Brannsjefen ansvar for utarbeidelse og vedlikehold av HMS-Håndboken. Men det er linjeledernes ansvar at nødvendige rutiner utarbeides for de ulike avdelingenes aktiviteter. Dette skal foregå sammen med vernetjenestene. Linjelederne har også ansvar for å gjennomføre løpende vurdering av arbeidspraksis og operative rutiner i egen avdeling, dette for å forebygge, avdekke og korrigere avvik.

Delmålene for det praktiske arbeidet var i perioden 2008 – 2010, å redusere personskader som følge av trening, redusere antall personskader ved øvelser og utrykning, og at brudd på regler om verneutstyr skulle være lik null. I tillegg skulle internkontrollsystemet ferdigstilles i alle avdelingene. (Brannvesenet, 2009)

Alle ansatte har i følge HMS-Håndboken(2009), plikt til å sette seg inn i lover, forskrifter og rutiner som gjelder for sitt arbeidsområde. De har også plikt til å påse at bestemmelser, instruksjoner og prosedyrer overholdes i forhold til HMS-systemet. Arbeidstakeren skal medvirke til å skape et godt arbeidsmiljø, bruke nødvendig verneutstyr, verneinnretninger, og medvirke til å hindre ulykker og helseskader. De har også ansvar for å melde fra til verneombud eller overordnet om forhold, feil eller mangler som kan medføre fare for liv og helse (avvik- og skademeldinger).

Virksomheten skal stille nødvendig verneutstyr til rådighet for alle arbeidsoperasjoner, slik at alle ansatte skal ha tilgang på verneutstyr tilpasset de oppgavene som skal bli utført. Men det er de ansattes ansvar for å bruke dette utstyret. (Brannvesenet, 2009)

Oppsummering av hvilke retningslinjer organisasjonen BrannSR har for sine ansatte.

De ansatte i BrannSR får sine retningslinjer fra HMS-håndboken, i tillegg får de mer konkrete arbeidsprosedyrer fra sitt intranett. Det kommer frem igjennom HMS-håndboken at det fra organisasjonen sin side, i tillegg til myndighetene, at det stilles krav til kompetanse og videre kursing. For nyansatte har BrannSR lagt til egne punkter de mener er relevante for de nyansattes arbeidsforhold. Disse punktene er lagt inn i den normale opplæringen som er satt av Norges Brannskole. Videre fokuseres det ikke noe særlig på roller og ansvar, da dette er styrt ut fra den hierarkiske oppbyggingen til BrannSR. Det blir tatt for gitt at de ansatte vet hvem som har ansvar under utrykning og hvilken rolle de selv har. Videre har BrannSR en sterkt teknisk tilnærming til sikkerhet, igjennom alle retningslinjer og den klare hierarkiske oppbyggingen. Den kulturelle tilnærmingen finner vi ikke så mye igjen hos organisasjonen, foruten et lite punkt i HMS-Håndboken, som fremhever at de ansatte må være med på å skape et godt arbeidsmiljø.

5.2.3 Hvordan fungerer virksomheten i praksis?

Under vil vi presentere informasjonen vi har fått fra informantene i BrannSR. Hvordan opplever de retningslinjer fra myndighetene og ledelsen i praksis?

5.2.3.1 Hvilken rolle spiller ledelsen i virksomheten?

Innenfor beredskapsavdelingen legger Brigadesjefen vekt på at internkontrollen er viktig. Her finner de ansatte prosedyrer for hver enkelt arbeidsoppgave. Disse prosedyrene blir revidert dersom det blir sett behov for det. De har eksempelvis nettopp gjennomført en revidering av redningsdykking. Brigadesjefen fremhever videre at enkelte av retningslinjene fra myndighetene ikke er forskrifter, men veiledninger. Veiledningene om kjemikaliedykking er et eksempel på dette. Slike veiledninger er det vanskelig for brannmannskapet å forholde seg til. Han uttrykker videre at det i situasjoner der disse veiledningene blir brukt at mannskapet av og til går utenfor de rammene som er lagt for å berge liv eller materiell.

Seksjonslederen uttaler blant annet på spørsmålet om hvordan sikkerheten blir prioritert hos BrannSR: *“HMS er en av de tingene vi har slitt veldig med å komme i gang med etter at vi ble et IKS. Men nå har vi ansatt en egen HMS-leder i vår avdeling (beredskapsavdelingen) som kun arbeider med HMS. Dette har ført til at flere og flere ting har kommet på plass. Så forhåpentligvis om ikke så all for lang tid, så har vi det meste brukbart på plass. Sikkerhet er en av de tingene vi fokuserer veldig på.”*

Plan og personalmedarbeideren argumenterer for at han mener HMS tenkningen i virksomheten legger hovedvekt på at HMS er prosedyrer, at de ikke ser hele bildet av HMS.

På spørsmål om brigadesjefen tror at de ansatte synes ledelsen er synlig, sier han: *“Dette er det vel ulike oppfatninger om. Det er nok ulikt syn på dette, alt etter hvilket behov de ansatte har. Det er ikke alltid like lett å være synlig heller.”* Videre sier han også: *“Det der så mange møter og lignende ledelsen må være til stede på, dette fører til at ledelsen ikke er så synlig for mannskapet. Vi har et forbedringspotensiale der. Men vi prøver så godt vi kan. I tillegg legges det ut informasjon på intranettet. Men det er ett problem, at ikke alltid folk leser der før de snakker.”*

Han mener derimot at når ledelsen er til stede så går de foran som et godt eksempel når det gjelder sikkerhet. De fleste er veldig opptatt av sikkerheten, og prøver å gjøre situasjonene så sikre som mulig. Men han fremhever også at en leder normalt ikke er så nærme selve hendelsen, de har mer det overordnede blikket på alt som foregår. Dette støtter Seksjonslederen, han sier at: *“Vår posisjon ute på et skadested er litt tilbaketrasket, vi står mer å observerer og vurderer, og gir meldinger til de som er direkte inne i innsatsen. Det eneste vi kan gjøre i en slik situasjon er å si ifra hvis vi ser ett avvik fra rutinene, slik at de ansatte ser at vi er bevisste på sikkerheten og følger med.”*

Det overordnede bildet på sikkerheten i BrannSR mener Brigadesjefen er bra. Han mener at det er noe det arbeides kontinuerlig med, etterhvert som hendelser dukker opp. Blir det oppdaget et kritisk forhold blir retningslinjene og rutinene for dette forsøkt endret.

Plan og personalmedarbeideren fremhever at mannskapet dessverre ikke stiller nok krav til ledelsen, de formidler sjelden forventninger oppover i virksomheten. Han argumenterer videre at ledelsen kan ta litt kritikk i forhold til egen sikkerhet på utrykning. Alle lederne har fått hjelmer som skal brukes når de er ute på oppdrag, men han mener disse som regel ligger igjen på kontoret når lederne er ute. Det finnes ikke kultur for å bruke verneutstyr, for å bedre hver enkelt sin sikkerhet. Det blir i såfall brukt fordi det er pålagt, og for å unngå reaksjoner fra ledelsen.

Verneombudet hos BrannSR svarer følgende på spørsmål om de ansatte ser igjen sikkerhetsholdningen til ledelsen i det praktiske arbeidet: *“Ja, hvis du prater med lederne så er de veldig opptatt av sikkerhet. De vil at du skal følge retningslinjene til punkt å prikke, men de er nok litt fraværende.”* Han mener videre at mannskapet nok savner en klar sikkerhetsholdning av ledelsen, men han fremhever at kanskje ledelsen ikke ønsker å blande seg for mye. Eller at de har det travelt med møter og en hektisk hverdag.

BrannSR har som nevnt over, en tilbakemeldingsfunksjon som kalles forbedringsmelding. Her blir det ifølge brigadesjefen meldt fra om kritiske forhold, og ting de ikke synes er bra. Han mener videre at det tidligere ikke har vært kultur for å melde tilbake, at det har blitt sett på som sladring, men at det nå har endret seg en del. Dette mener han blant annet har med en alvorlig hendelse de nettopp hadde. Etter det så de ansatte viktigheten av tilbakemelding, mener han. Arbeidet med å motivere de ansatte til å melde ifra er noe han arbeider med hele tiden, og han ser virkelig viktigheten av at holdningen endres.

Seksjonslederen fremhever også at forbedringsmeldingene har økt etter at avdelingen fikk sin egen HMS ansvarlig, som tar tak i hver enkelt tilbakemelding. De ansatte ser at det skjer noe med det de melder ifra om, og blir derfor motivert til å si ifra. I likhet med de andre informantene mener også verneombudet hos BrannSR at kulturen til å melde har ikke tidligere har vært tilstede i virksomheten, men at den nå er på vei inn. Han svarte følgende, når han fikk spørsmål om mannskapet har tillit nok til å melde ifra: *“Jeg mener ja, men det er også noen som mener nei. Hvis vi går rettkanalene så mener jeg absolutt at det er tillit.”* Han mener også at de ansatte savner tilbakemelding fra ledelsen på det de melder ifra om.

Etter at BrannSR ble ett interkommunalt selskap har tilgangen på tilgjengelig sikkerhetsutstyr forandret seg betraktelig, mener brigadesjefen. Han fremhever videre at han tror de er en av landes beste på sikkerhetsutstyr. Utstyret skal være det beste på markedet, derfor får ledelsen lite tilbakemelding fra de ansatte at det er noe de savner på dette området. Han mener selv at også

beredskapen har blitt bedre etter at Brannvesenet i ni kommuner slo seg sammen. Grunnen til dette er at de har større mannskap tilgjengelig til enhver tid.

Verneombudet fremhever at de ansatte etterlyser mer informasjon fra ledelsen. Mannskapet har lagt seg til en uvane at de ikke trenger å sjekke informasjonskanalene, dette fordi det sjeldent eller aldri er noe nytt. Dette er en kontrast til det Seksjonslederen mener, han sier at mye informasjon blir lagt ut på intranettet slik at det skal være mulig å følge med til enhver tid.

5.2.3.2 Kompetanse

Brannvesenet har en del tester som søkere må igjennom før de blir ansatt, i tillegg til fagbrev eller annen utdanning.

- Helsesjekker
- Kondisjon- og styrketester
- Teoretisk kondisjons- og styrketester
- Røykdykkingstest

Ifølge brigadesjefen tar disse testene opp til to dager. Under røykdykkertesten får de for første gang prøve utstyr og se hvordan de takler presset. Han mener det er her du kan skille ut mange kandidater. De ser det raskt på kroppsspråket hvis dette er en oppgave de er ukomfortable med. Består de ikke denne testen har de ikke mulighet til å bli redningsdykker.

Det tilbys også som nevnt tidligere, ulike kurs for brannmannskapet. Brigadesjefen mener det er en gjentakende tilbakemelding etter kursene, at "dette kurset skulle jeg ha hatt før." Men han mener at dette er et økonomisk spørsmål, og tilgjengelighet fra brannskolen sin side. Seksjonsleder bekrefter dette, han sier han får jevnlig tilbakemelding fra ansatte som ønsker mer kompetanse, men at dette er et spørsmål som må vurderes opp mot to ting:

1. Har BrannSR bruk for den kompetansen? Er det en stilling som dette trengs til?
2. Finnes det økonomiske ressurser til å sende ansatte på kurs?

BrannSR har som andre virksomheter et budsjett å forholde seg til. Verneombudet mener at det finnes en kultur for å søke om å få delta på kurs: *"Før var det vel en som meldte oss opp, nå er det slik at du må søke selv, men alle vil gjøre det. Å ta videre kursing er fornuftig for ditt eget hode."*

Brigadesjefen forteller at de enkelte ganger velger å leie inn folk for å holde kurs på stasjonene i området, for så å invitere brannmenn fra omkringliggende brannvesen. De fyller da opp kurset med brannmenn fra BrannSR. Kursene har somregel et veldig konkret teoretisk utgangspunkt. For

eksempel kurs om farliggods, der de starter helt på molekylstadiet, for så å lære hvordan de ulike stoffene reagerer. Etter det går de over på demonstrasjoner og praktiske øvelser, da gjerne i form av simulering av lekkasjer av ammoniakk.

Brigadesjefen fremhever at mye av kompetansen til brannmannskapet kommer fra øvelser og trening. Igjennom året har de et årshjul av øvelser de skal igjennom, slik at de får trent på hver innsats minst en gang i året. Øvelser er ifølge plan og personalmedarbeideren den største kompetansehevingen de har på egen styrke. Han fremhever også viktigheten av samkjøring i jobbutførelsen. Ofte varierer det hvem du skal utføre et arbeid sammen med, derfor er det viktig at alle vet hva som er deres oppgaver.

I BrannSR har de i følge Seksjonslederen et system der alle øvelser og deltakere blir loggført. Røyk- og vanddykkere har ett visst antall øvelser de må igjennom i løpet av et år. Har en person som blir satt opp på vakt ikke vært igjennom de øvelsene han burde innen en gitt tidsramme, kommer det opp en advarsel hos seksjonslederen når han settes opp på vakt.

På samme måte som de ansatte etterspør mer kurs, kommer de også med ønsker om spesifikke øvelser. Mange av disse øvelsene er så å si kostnadsfrie for BrannSR og kan derfor gjennomføres ofte. Enkelte andre øvelser som for eksempel involverer frigjøring fra biler, er en større utgiftspost, og blir derfor sjeldnere øvd på, mener Seksjonslederen. Dette legger også verneombudet vekt på, han mener at det er spesielt de nye som er gode til å si ifra, og etterspør øvelser. Vaktlaget har minst en øvelse per arbeidsvakt.

Seksjonslederen informerer også om at det er satt i gang et regjeringsutnevnt utvalg som skal se på opplæring av brannkonstabler. BrannSR har med en brannkonstabel som deltar i denne gruppen. Gruppen er ved oppstart nå, så utfallet er vanskelig å forutsi, men det kan ende opp med at brannmannyrket får en egen forutdanning, slik som politi og ambulansetjeneste har i dag.

5.2.3.3 Roller & Ansvar

Brigadesjefen mener BrannSR fremdeles har en veldig hierarkisk oppbygging når det gjelder avgjørelser i brannvesenet. Dette mener han er nødvendig da det ikke er tid for diskusjon under ett oppdrag. Tiden er dyrebar i slike situasjoner. Diskusjoner kan heller forekomme i etterkant når de evaluerer innsatsen med mannskapet. Under en utrykning er det brannmesteren som er utrykningslederen. Videre finnes det en røykdykkerleder med ansvar for røykdykkerne. Skulle det være en større operasjon blir brigadesjefen kalt ut som øverste leder på skadestedet. Det hender i tillegg at et overbefal rykker ut, han får da i oppgave å drive den langsiktige tenkningen, sammen med eventuelt politi og ambulanse. Dette kalles å gå i KO.

Seksjonslederen er også enig i at BrannSR er hierarkisk oppbygd, og at roller og ansvar skal være tydelig avklart i forkant av en utrykning. Men han innrømmer samtidig at det gjennom tiden av og til har vært enkelte problemer når det gjelder avgjørelser mellom deltid og fulltidsansatte. Da særlig under oppdrag der deltid har drevet en innsats og heltid kommer til for å hjelpe. Da skjer det ofte at deltid trekker seg litt tilbake, fordi de føler de ikke har den samme kompetansen som de fulltidsansatte. Dette synet finnes også hos de fulltidsansatte. De mener nok at de har et høyere kompetansenivå og tar over styringen av innsatsen. Dette skjer selv om det i prosedyrene heter at de som er først fremme ved et skadested blir ledende brannlag.

Verneombudet mener at roller og ansvar normalt er klart fordelt. Men han mener at det kan bli litt mer "klabb og babb" hvis det er snakk om en storbrann, der flere vaktlag er involverte. Da er det flere utrykningsledere, og det blir fort mye innblanding. I tillegg kommer det brigadesjefer og overbefal, det kan bli ganske "folksomt" mener han.

Plan og personalmedarbeideren påpeker også problemet i forhold til at det er mange som skal utøve sikkerhet og HMS på samme tid. Den som leder innsatsen står utenfor selve operasjonen. I tillegg står det kanskje andre bak han igjen som kommer med innsyn. Vurderingen der og da blir derfor vanskelig fordi det er så mange parter som er involvert, og avgjørelser må bli tatt på kort tid. Det er til syvende og sist den som til eksempel skal gå inn i et brennende hus, som må ta avgjørelsen om han vil risikere det. Brannlederen som står utenfor kan nekte han å gå inn, men han kan ikke kommandere mannskapet inn hvis de er redde og ikke tror det er sikkert nok.

Verneombudet svarer følgende på spørsmålet om han blir hørt av ledelsen: *"Ja, det gjør jeg. Vi har jo ganske stor makt. Hvis jeg for eksempel sier at det er problemer med stigebilen, vi kan ikke bruke den, den skal stå, da står den. Det er kanskje ikke like populært hos ledelsen, men hvis jeg hadde sagt det, så blir den bilen stående."*

Oppsummering av hvordan sikkerheten er i praksis hos BrannSR.

Når vi ser på resultatet fra intervjuene hos BrannSR, så har alle informantene god kunnskap om BrannSR som organisasjon. En av grunnene til dette kan være at alle informantene har gått gradene fra brannkonstabel opp til de stillingene de har i dag. I tillegg er virksomheten vesentlig mindre enn vår andre samarbeidspartner, Statoil, og de har derfor lettere for å tilegne seg mer kunnskap om hele organisasjonen.

Det kommer i tillegg frem fra intervjuene, at BrannSR har slitt med å få HMS arbeidet på plass etter sammenslåingen. Dette er et arbeid det virker som det daglig arbeides med fortsatt. Da særlig med

forbedring av regler og prosedyrer. Med blant annet forbedring av tilbakemeldingssystemet og med ansettelse av egen HMS medarbeider i beredskapsavdelingen håper de å bedre sikkerheten i virksomheten. BrannSR har stort fokus på kompetanse, det viser igjen i informasjonen fra våre informanter. Roller og ansvar ser ut til å fungere bra, med unntak av enkelte hendelser der i større operasjoner med forskjellige brannlag involvert. Den eneste av de organisatoriske dimensjonene de ser ut til å savne mer fokus på, er ledelsens sikkerhetsfokus. BrannSR har en hierarkisk oppbygning, noe som kan minne oss om en teknologisk sikkerhetstilnærming, men dataene viser ikke noe mer konkrete virkemidler fra den teknologiske tilnærmingen. Som hos myndighetene og på det organisatoriske plan, så mangler det også noe på kultur tilnærmingen i praksis.

Kapittel 6- Diskusjon

Dette kapittelet er en drøfting av resultatene i avhandlingen. Resultatene (kapittel 5) vil bli sett opp mot teorien (kapittel 2). Det vil i tillegg bli reflektert over resultatet og sett på funnene i forhold til forventningene som ble formulert i kapittel 4.

Diskusjonen vil bli delt opp etter de tre dimensjonene:

- Ledelse
- Kompetanse/Empowerment
- Roller & Ansvar

Hvilket syn på sikkerhet har virksomhetene innenfor disse dimensjonene, og hvilke utfordringer finnes med den informasjonen vi har fått fra informantene og gjennom dokumentanalysen?

Under hver av disse dimensjonene blir virksomhetene Statoil og BrannSR, diskutert hver for seg. Grunnen til at vi vil diskutere virksomheten hver for seg, er at de er så forskjellige at det blir vanskelig å sammenligne dem. Vi vil imidlertid sammenligne hovedforskjellene mellom de to bedriftene i kapittel 7, uten at vi legger en komparativ analyse til grunn. Som en avslutning av diskusjonen vil resultatene og virksomhetens sikkerhetssyn bli oppsummert i hver sin Konkretiseringstabell.

6.1 Hvilket syn har ledelsen i virksomhetene på sikkerhet?

Hvilke retninger innenfor sikkerhetsteorien kan vi finne igjen hos ledelsen i virksomhetene, og hvilke tiltak har de satt i gang for å bedre sikkerheten i virksomheten?

6.1.1 Ledelse hos Statoil

Statoil har igjennom sine myndigheter, da særlig Petroleumstilsynet en rekke forskrifter og lover å forholde seg til. Disse retningslinjene har endret seg over tid. Fra å ha en teknologisk tilnærming til sikkerhet, for så å rette blikket mot mennesker, og sist men ikke minst organisasjonen. I en organisasjon er det ikke bare behov for bare å se på en tilnærming til sikkerhet. Det er viktig med en kombinasjon av MTO faktorene. Dette for å sette opp flest og tettest mulig barrierer (se fig.5 til Reason (1997)) slik at trusler ikke kommer gjennom og får utviklet uønskede hendelser. Dette bekrefter teorien til Rausland og Utne (2009) som omhandler MTO sin tilstedeværelse i virksomheter. Ut fra informasjonen vi har fått, så virker det som om Petroleumstilsynet er langt fremme når det gjelder retningslinjer for de tre komponentene MTO. Dette for å sikre at hele petroleumsindustrien fokuserer på alle tre faktorene for å bedre sikkerheten.

Petroleumstilsynet driver også med kontinuerlig forbedring og fornying av retningslinjene. Dette påvirker igjen selskapene til å arbeide kontinuerlig med retningslinjer og forbedringer. Eksempler på dette er styrings- (2011) og rammeforskriften (2011) som begge ble endret til å gjelde både land- og offshore anlegg i fjor høst, og som ble satt ut i live 1.januar i år. Virksomhetene innenfor petroleumindustrien blir i tillegg direkte pålagt å drive nødvendig og kontinuerlig forbedring av HMS-styringen, samt sette mål og strategier for bedre HMS. Magne Ognedal, direktør i petroleumstilsynet mener virksomheter plikter seg til å basere seg på best tilgjengelig teknologi, beste praksis, og ny kunnskap. Dette som del i en kontinuerlig forbedringsprosess. "Selv om prinsippet om kontinuerlig forbedring er velkjent og veletablerte i virksomheten, betyr ikke det at prinsippet alltid følges" mener Ognedal. Han påpeker også at det er et lederansvar å sørge for at selskapet drives etter prinsippene (Anda, 2011)

Et annet funn er at det i § 15 i rammeforskriften(2011) er lovpålagt å redusere risiko og forbedre HMS igjennom å utarbeide en god HMS-kultur. Dette viser at også myndighetene og Ptil i dette tilfelle, ser viktigheten av det kulturelle i organisasjonen. De lar det ikke bare være opp til hver enkelt organisasjon å utvikle de uformelle sidene av organisasjonen, slik det var forventet på forhånd. Dette fremhever også Antonsen (2009) som viktig. Fokuset på sikkerhet må ikke bare være på statistikk, den må være tilstede i sikkerhetsfølelsen til ledelse og ansatte, i tillegg til å være integrert i det praktiske arbeidet i organisasjonen. Turner (1978) definerer sikkerhetskultur som delte verdier og tro som påvirker kontrollsystemer i virksomheten. Dette vil si at for å få en sikker virksomhet, er det behov for mer enn bare ett ledelsessystem. Ledelsens arbeid med sikkerhet er komplisert, det baserer seg ikke bare på arbeid med å sikre rutiner og teknologiske innretninger. Det må også gå helt ned til holdninger til hver enkelt, og deres oppfattelse av sikkerhet.

Retningslinjene fra Statoilboken(2011a) er ment som å være malen for hvordan Statoil opererer. Med det nye slagordet " At Statoil, the way we deliver is as important as what we deliver"(Statoil, 2011a, s. 2) viser Statoil at de ikke bare er opptatt av å produsere, men det skal være fokus på hvordan de produserer. Det har blitt et særlig fokus på dette etter de uheldige hendelsene de har opplevd den siste tiden. Et av satsningsområdene til Statoil er på Ledelse og Etterlevelse. Igjennom den informasjonen som har vært tilgjengelig så kan det virke som det ikke har blitt fokusert nok på dette i Statoil. Til tross for at det lenge har vært et satsningsområde i virksomheten. De har nå innsett at igjennom dette virkemiddelet så kan samhandlingen mellom aktørene i virksomheten bli bedre. I tillegg vil etterlevelse av retningslinjer direkte føre til bedre sikkerhet.

Statoil har sine egne mål for etterlevelse, men det blir også satt krav til dette igjennom rammeforskriften(2011). Målet for ledelse og etterlevelse er å engasjere både ledelse og resten av

virksomheten til å skape en sikrere organisasjon. Som et resultat av begrepene ledelse og etterlevelse vil det, om det blir gjennomført, føre til at hele virksomheten samhandler rundt sikkerhet. Kommunikasjon rundt sikkerhet er viktig for å samhandle og skape en felles sikkerhetsforståelse, mener Zohar (2003). Ledelsen vil komme nærere de ansatte ved å etterse om retningslinjer blir etterlevd. Videre kommer de ansatte nærmere ledelsen ved å tilse at ledelsen selv etterlever det de formidler.

Det kan stilles spørsmål ved om det i Statoil finnes for mye informasjon for de ansatte å forholde seg til. Klarer vi som mennesker å forholde oss til så mange retningslinjer samtidig? I Statoil skjer det endringer hele tiden. De ansatte får stadig nye retningslinjer og systemer å forholde seg til. Med for mye endring og informasjon, kommer det til ett punkt der det stopper opp. Det blir uinteressant å tilegne seg ny informasjon. Dette fordi en vet at denne informasjonen kanskje vil endre seg om noen få uker. Det er derfor vanskelig for ledelsen å tilse kontinuerlig forbedringer, samtidig som endringshyppigheten og informasjonsmengden ikke blir for omfattende.

I tillegg kommer spørsmålet som også fagleder i Statoil stilte: Hva skjer den dagen da det oppstår noe uforutsett slik at retningslinjene ikke kan brukes? Har de ansatte den dybdekunnskapen om utstyret de håndterer at de kan avverge en mulig hendelse, eller er de bare vant til å handle etter retningslinjer og blir handlingslammet? Det er her erfaringslæringen til Lindø (2006) kommer inn, vi trenger erfaringslæring for å se hele bildet. De ansatte ute på operasjoner offshore trenger ikke bare retningslinjer for hvordan de skal handle. De trenger en dyp kunnskap om hvordan utstyret fungerer, enten i form av erfaringslæring eller dybdekompetanse innenfor faget.

Statoilboken (2011a) gir tydelige rammer for virksomheten. Konsernsjef Lund har uttalt at denne boken må bli brukt i det daglige arbeidet i virksomheten. Videre skrives det at igjennom kontinuerlig bruk av boken og styringssystemet, så skal det føre til presisjon, kvalitet og læring. Som igjen vil føre til en verdibasert arbeidskultur. Ser vi på resultatene fra informantene, så ble boken ikke nevnt som en rettleder før de eksplisitt ble spurt om den. Derfor gir det rom for å stille seg litt kritisk til i hvilken grad dette dokumentet blir brukt til daglig i Statoil. Det kan være mange grunner til dette. En mulig forklaring kan være at boken er for overordnet, fjern og for omfattende. Det finnes mye informasjon om ledelsens oppgaver og forventninger, kompliserte modeller for prosesser og karrierestiger. Alt dette kan være litt komplisert for en nyansatt som i tillegg til Statoilboken, har veldig mye nytt å forholde seg til i en ny arbeidssituasjon.

Som verneombudet informerte om, har synet på teknologi og utstyr forandret seg opp igjennom årene. Etter Alexander Kielland ulykken i 1980 ble robusthet viktig, det ble konkurranse mellom de

ulike petroleumsvirksomhetene om å produsere de mest robuste plattformene. Etterhvert fant de ut at det ikke var nødvendig å overdrive dette: "Hvorfor kjøre Ferrari, når en kan kjøre Volkswagen og fortsatt komme frem?" Dette ser Statoil virkningen av i dag, da disse plattformene har forfalt kraftig. Dette gir store utfordringer når det gjelder sikkerheten. Litt av den samme utfordringen mener fagleder at Statoil har når det gjelder kjøp av nytt utstyr. De ansatte på land har fokuset rettet mot økonomi, mens de som arbeider med utstyret tenker sikkerhet og holdbarhet. Det synes derfor som det i Statoil ikke er et omforent syn om hva som er sikkert utstyr. Dette fører til mye snakk, og bidrar til mistillit.

Under implementeringen av det nye styringssystemet til Statoil etter sammenslåingen med Hydro, bærer det preg av at den endringen ble gjennomført ut fra et syn som ligner på en teknologisktilnærming til sikkerhet. Verneombudet fremhever at en ny modell ble trumfet igjennom, og de ansatte representanter ikke ble hørt. Det var etter denne prosessen der mye gikk galt med kommunikasjonen, at ledelsen fant ut at Ledelse og Etterlevelse måtte få et sterkere fokus i hele virksomheten.

Det ble ifølge verneombudet, også endringer i måten de ansattes representantene ble hørt på. I følge verneombudet, forstod ledelsen at de ikke kunne dra lasset alene. De måtte få de ansatte med på prosessen. Holdningen innenfor sikkerhet ble endret fra et teknologisk sikkerhetssyn til et organisatorisk. Dette i samsvar med Pidgeon & O'Leary (2000) sin teori om at informasjon mellom det teknologiske og det organisatoriske må til for å unngå ulykker og uheldige hendelser. I sin undersøkelse av petroleumindustrien fant også Høivik (2007) ut at kurs for ledere angående sikkerhetsdialoger på tvers av virksomheten, fikk en positiv effekt og førte til færre ulykker over tid. Dette viser viktigheten av kommunikasjon når det gjelder sikkerhet. Også generell informasjon om den daglige driften av virksomheten er viktig, slik at de ansatte får ett eierforhold til organisasjonen.

Statoil har mange tilbakemeldingskanaler. Og de har arbeidet for å skape en tilbakemeldingskultur som Reason (1997) omtaler. Dette har blant annet blitt gjennomført ved å belønne den avdelingen som rapporterte inn flest hendelser i løpet av en gitt periode. Problemet i dag er ifølge Fagleder at det meldes ifra om tusenvis av hendelser, noe som bare burde være positivt for forbedringen av sikkerheten. Men det er svært krevende å gå igjennom alle tilbakemeldingene og følge dem opp. I tillegg kommer svarene på tilbakemeldingene som statistikker, der det er vanskelig for tilbakemelder å se igjen sitt bidrag. Dette kan føre til at motivasjonen for tilbakemelding synker, da man ikke ser konkrete resultater av dette.

Intervjuene hos Statoil har vært med ansatte i forskjellige stillinger, og det kommer klart frem at de har ulikt syn, påvirket av den stillingen de har. Det har også vært forskjell i hvor mye kjennskap de har til resten av organisasjonen, og hvordan organisasjonen fungerer som prosess. Spesialisten innfor organisasjon og endring uttrykker for eksempel at han mener det ikke er viktig med kunnskap om hele organisasjonen, men at det er viktig at hver enkelt kan sitt arbeid. Med forbehold om at det har vært en misforståelse, så vil vi hevde at teorier om organisatorisk sikkerhet ser det som viktig med en helhetsoppfatning av hvordan organisasjonen fungerer for å kunne ta de rette avgjørelsene. Selv om Statoil er en stor og kompleks organisasjon som har behov for spesialisering, så mener vi det å se helheten i prosessen er viktig for etablere gjensidig respekt og skape en felles intern kultur.

Igjennom informasjonen som har blitt presentert kommer det frem at Statoil har en rekke måleparameter for sikkerhet, der et av disse går inn på den organisatoriske tilstanden i konsernet. I etterkant kan en se at det hadde vært interessant og gått mer konkret inn på målingen av den organisatoriske sikkerheten, og sett om det gikk an å få mer konkrete svar på hvilke dimensjoner som ble målt her. Men da det ikke virket som dette var noe informantene hadde spesielt stor kunnskap om, ble det ikke etterspurt noe mer konkret om dette.

Verneombudet mente at dersom det er noe de mangler på dette området, blir det bare utviklet ett nytt, eller at det blir lagt til en funksjon på de gamle.

Oppsummert: Hvilket syn har ledelsen hos Statoil på sikkerhet?

Statoil og petroleumsnæringen generelt har vært med på å utvikle sikkerhetstilnærmingen til det den er i dag. Retningslinjer og press fra Petroleumstilsynet er noe av årsaken til dette, men også fordi denne næringen har hatt store ressurser tilgjengelig til sikkerhetsarbeid.

Vi finner helt klart igjen den organisatoriske sikkerhetstilnærmingen hos Statoil i dag. Foruten om under implementeringen av det nye styringssystemet, har Statoil lenge hatt fokus på de organisatoriske dimensjonene av sikkerhet. De har i tillegg stort fokus både på den kulturelle tilnærmingen, der det blant annet har vært fokusert på å skape en tilbakemeldingskultur. Den teknologiske sikkerhetstilnærmingen har Statoil alltid hatt på plass, her møtes det i dag nye utfordringer med stadig aldrende anlegg.

Statoil har en utfordring når det kommer til organisatorisk tenkning, som er en viktig del av organisatorisk sikkerhet. Det er vanskelig å få ett så komplekst og omfattende konsern, som opererer i flere verdensdeler, til å ha kjennskap til hele konsernet. Men denne kjennskapen kan samtidig motivere de ansatte ved å se hva de bidrar med i det store bildet.

6.1.2 Ledelsen hos Brann SR

Brannvesenet Sør - Rogaland får klare retningslinjer fra myndighetene på hvordan virksomheten skal organiseres. Hvor mange som må være på arbeid samtidig, og hvilke avdelinger de må opprette gjennom forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet (2002). På grunn av at BrannSR er et IKS, er alle ansvarsområder som normalt ville falt på kommunen flyttet over på brannsjefen. BrannSR blir derfor driftet som en egen virksomhet. Dette kan indikere at ledelsen får mye administrativt arbeid for å drive virksomheten, dette gjelder også innenfor beredskapsavdelingen.

En fare med BrannSR som et IKS er at arbeidet med å drive virksomheten står i veien for sikkerhetsprioriteringen i organisasjonen. Informantene etterlyser mer sikkerhetsfokus og tilstedeværelse hos ledelsen oppe i hierarkiet. Leveson (2004) hevder å ha funnet den viktigste rollen til ledelsen, deres sikkerhetsengasjement. Det nytter lite å lage regler og rutiner om ikke ledelsen selv går foran som eksempel. Inntrykket fra BrannSR er at retningslinjer og rutiner er til stede, men det etterlyses et mer konstant fokus og prioritering av dette hos hovedledelsen. Som Leveson (2004) hevder må sikkerheten ikke bare være i produksjonsprosessen eller i beredskapen, men den må også være tilstede i hele organisasjonen. Den må også være på plass i måten de forskjellige avdelingene kommuniserer med hverandre. Ser vi på myndighetene til BrannSR er de flinke å sette fokus på sikkerhet og kompetanse. Men det blir ikke satt tydelige krav til ledelsen.

Informantene fra BrannSR har vært åpne med styrker og svakheter. De har i tillegg god oversikt og kjennskap til egen virksomhet, noe som kanskje kan forklares ved at virksomheten er vesentlig mindre enn Statoil. Alle våre informanter har i tillegg gått gradene i brannvesenet, det vil si de startet som brannkonstabel, før de har fått andre stillinger oppover i virksomheten. Innenfor brannvesenets ledelse, innrømmer man at de har utfordringer å ta tak i. De er klar over at de har et stykke til å gå når det gjelder organisasjonsutvikling etter opprettelsen av virksomheten.

En av de tingene det blir informert om de mener fungerer dårlig, er tilbakemeldingssystemet. Som Zohar (2003) fremhever er kommunikasjon mellom ledelse og ansatte om sikkerhet viktig for å få oppmerksomhet på dette området. Brigadesjefen mener jo at de aktivt arbeider med å etablere en rapporterende kultur (Reason, 1997). For å oppnå en enda bedre rapporteringskultur er det viktig med tilbakemelding på det som blir rapportert. Her virker det som BrannSR har et forbedringspotensiale. De ansatte ser sjelden at det skjer noe med det som blir tilbakemeldt. Da blir de heller ikke motivert til å fortsette med dette.

Dette er grunnen til at det arbeides med å forbedre tilbakemeldingssystemet hos Brann SR, de ønsker å få et system der det blir enklere å følge systematisk med på meldingen etter at den er sendt. Det er nettopp dette Reason argumenterer for, ledelsen må skape enkle tilbakemeldingskanaler for de ansatte. Dette systemet må være enkelt å bruke, slik at det ikke blir sett på som ekstraarbeid å melde ifra. Det må i tillegg skapes tillit mellom ledelse og ansatte, og medarbeiderne må bli motivert til å melde ifra. Noe som også Høivik, et al. (2007) kom frem til. Sikkerhetsdialog medvirker til forbedring av sikkerheten. De ansatte vil bli motiverte til å melde ifra oftere, hvis de kunne følge med hvor langt meldingen har kommet i systemet, og se resultatet av tilbakemeldingen sin.

BrannSR har ikke noe direkte form for måling av sikkerheten, men nestenulykker og skader blir det ført statistikk på. Kanskje en arbeidsmiljømåling rettet mot sikkerhet, eller sikkerhetsundersøkelse blant de ansatte ville gitt ledelsen noen mål å jobbe mot, samtidig som det ville bli en kommunikasjon om sikkerhet slik som Zohar (2003) argumenterer for. De ansatte vil da også kunne se at ledelsen tar sikkerhet på alvor. Saari (1990) inkluderer ledelsens aktive rolle som en av de kulturelle og organisatoriske virkemidlene når det kommer til sikkerhet. Hun argumenterer for at den teknologiske sikkerhetsforbedringen en gang stopper opp. Da må den kulturelle- og organisatoriske sikkerheten ta over. Det kan jo diskuteres om forbedringen av den teknologiske sikkerhetstilnærmingen noen gang vil ta slutt, men argumentet at det er behov for kulturell- og organisatorisk sikkerhet er vi ikke i tvil om.

Oppsummert: Hvilket syn ledelsen hos BrannSR på sikkerhet?

Ledelsen i BrannSR bør arbeide med en mer helhetlig organisasjon, og få mer kultur og organisatorisk tenkning inn i virksomheten. Den hierarkiske oppbygningen av BrannSR kan minne om en teknologisk sikkerhetstilnærming, men de mangler andre komponenter fra denne tilnærmingen. Som Antonsen (2009) hevder, må sikkerheten være en del av kulturen i virksomheten, og gi en trygghets- og sikkerhets følelse til alle ansatte. Ledelsen i BrannSR må arbeide videre med å implementere en sikker tankegang i hele virksomheten. De må også skaffe seg måter å monitorere sikkerheten i virksomheten, dette for å få konkrete tall på sikkerheten, men også for å vise at de tar sikkerhet på alvor og setter det på dagsorden. Det kan virke som det er ulike syn i virksomheten, på hva HMS er, i følge en av informantene som har tatt videreutdanning innenfor HMS. Han mener at det synet som er på HMS i virksomheten i dag er noe misvisende. HMS-tiltak blir ikke sett på som et system som gagnar virksomheten. Hans kompetanse burde nok ha vært bedre utnyttet enn den er i dag.

Fra andre kilder enn informantene, har vi fått et klart inntrykk av at førstelinjeledelsen er veldig opptatt av sikkerheten og kulturen. “ Det viktigste av alt er at vi vender tilbake til stasjonen med

mannskapene like hele som da de dro ut med fulle sirener” er utsagnet fra en brannmester. Det blir også opplyst at det knapt er personskader i utrykningsenhetene.

Brannvesenet gjør også noe som vanlige produksjonsenheter ikke får like god til, de øver regelmessig. Øvelsene er lagt opp slik at nye risikoforhold skal håndteres og at mer vanlige situasjoner drilles inn.

6.2 Hvordan arbeider virksomhetene med Kompetanse/Empowerment for å bedre sikkerheten?

I denne delen vil vi se hvilket syn virksomhetene har på kompetanse/empowerment innenfor sikkerhet.

6.2.1 Kompetanse/Empowerment hos Statoil

Resultatet av dokumentundersøkelsen vår var litt overraskende når det kommer til kompetanse/empowerment i petroleumsnæringen. I lovene og forskriftene finnes det ingen konkrete retningslinjer for hvor mye, eller hvilken kompetanse de ansatte i denne industrien bør ha. Det som kommer frem er mer generelle krav til ledelsen. Det er ledelsen som har ansvar for at de ansatte til en hver tid har den nødvendige kunnskapen for å drive sikkert, dette kommer frem i både rammeforskriften (2011) og styringsforskriften (2011). I den sistnevnte heter det at det er virksomheten selv som må sette opp minimumskrav til kompetanse og bemanning. Dette kan være en utfordring for virksomheten når de ikke har noe mer konkret å forholde seg til. Faglederen i Human Factor ser en utfordring i at entreprenører i tider med særlig høy aktivitet, sliter med å finne folk med de rette kvalifikasjonene. Alteren (2004) og co fremhever nettopp dette i sin SINTEF utgivelse, at kunnskap rundt arbeidsoppgaven er av avgjørende karakter for sikkerheten.

Preben Lindø (2006) fremhever viktigheten av erfaringslæring for å få en helhetsforståelse, det samme kommer frem fra studiene til Kongsvik og Hansson (2006). De fikk resultater som viste at ansatte med liten erfaring i arbeidet hadde høyest sannsynlighet for å bli utsatt for en ulykke, eller uforutsett hendelse. Statoil blir også pålagt igjennom retningslinjene i aktivitetsforskriften (2008a) å utføre nødvendig trening og øvelser slik at de ansatte kan være forberedt til å håndtere forstyrrelser eller farer til enhver tid. Informantene ser behovet for en dypere forståelse av de anleggene de ansatte arbeider med ute i operasjoner. Dersom noe skulle oppføre seg unormalt er det viktig å ha erfaring og en dypere kunnskap enn bare å kunne rutineene. I slike tilfeller er det en fordel med erfaring, for å tolke de faresignalene som kommer fra utstyret. Med erfaring vil det være mulig å avverge en katastrofe før den bryter ut.

Jacobsen og Thorsvik (2002) hevder at virksomheter som klarer å holde og tiltrekke seg de dyktigste menneskene vil ha et stort konkurransefortrinn. Statoil en slik virksomhet. Problemet er at Statoil ikke synes å klare å dra nytte av all kompetansen som de ansatte sitter inne med. Informasjonen fra Statoil er litt vanskelig å tolke innenfor dette temaet, fordi informantene hevder at Statoil har mange opplæringstjenester og egne avdelinger i virksomheten som kun arbeider med opplæring og kompetanseutvikling.

Direktør i Petroleumstilsynet Magne Ognedal uttrykte under fremleggelsen av Sikkerhet, Status & Signaler 2010-2011, 10. februar 2011, at Statoil har utfordringer i forhold til gap i kompetansen. Årsaken til dette er alle de ansatte som tok imot en tidlig pensjonspakke de ble tilbudt etter fylte 58 år i sammenheng med StatoilHydro fusjonen. Dette førte til tap av mye kompetanse, mange med lang erfaring fra de enkelte driftsinstallasjonene. Han mener videre at organisasjoner er velfungerende når de har kompetente medarbeidere i alle ledd. "God sikkerhet krever dyktighet og erfaring, tett samhandling og involvering av nødvendig ekspertise- i hele selskapet, både offshore og på land" (Ognedal, 2011)

Ser vi på Statoil i forhold til HRO-teorien til Weick (1999), så er Statoil en virksomhet som konstant arbeider med høy risiko. De har nå tatt følgene av sine feil, og forsøker å analysere hendelsene det siste året for å se hva som kan bli forbedret og endret for å unngå å gjøre de samme feilene i fremtiden. De uønskede hendelsene skjedde til tross for at det i Statoilboken (2011a) kommer frem at ledelsen i Statoil skal lære av egne og andres feil.

Enkelte vil kritisere Statoil for å innse alvoret i det som har skjedd for sent, de mener at tiltak må settes i verk for å unngå lignende hendelser. Petroleumstilsynet er blant de som går hardt ut og krever svar fra Statoil på hvilke tiltak de vil iverksette for å bedre sikkerheten og evne til å lære av feil.

Statoil har en klar organisatorisk tenkning innenfor sikkerhet i Statoilboken (2011a). Spørsmålet er om denne boken er for omfattende og fjern for de ansatte, som skal handle etter i risikoutsatte situasjoner hver dag. Det fokuseres blant annet veldig mye på ledelse i Statoilboken (2011a), på krav til lederferdigheter. Det kan være interessant for de ansatte å vite at det stilles krav til ledelsen i organisasjonen, men det kan fort bli for mye fokus akkurat på det området. I tillegg er karrieremodeller og modeller for lederutvikling presentert. Dette kan tyde på at boken har litt for mye fokus på det som skjer på land, for det finnes veldig lite konkret for de som arbeider på en installasjon. I offshore-hverdagen er det nok mer naturlig for de ansatte å følge de spesifikke retningslinjene og prosedyrene som finnes for avdelingen de arbeider i. Disse stiller klare krav til

utførelse av arbeidsprosesser, men er mindre klare med henhold til ledere og organisasjonskompetanse.

Dette underkapittelet omhandler kompetanse/empowerment. Vi har til nå bare diskutert hvordan kompetansen blir brukt i Statoil. Empowerment blir omtalt som å gi makt til noen, og at du gjennom mer kontroll med egen arbeidssituasjon skal føre til at du lærer mer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Gjennom vår dokumentundersøkelse og informasjon fra informantene, kan det virke som Statoil som en høyrisikoorganisasjon, ikke er så opptatt av empowerment. Det kan være vår informasjon er mangelfull på dette feltet, og vi vil derfor ikke legge særlig vekt på dette i diskusjonen av Statoils sikkerhetsarbeid.

Oppsummert: Hvilket syn har Statoil på kompetanse/empowerment innenfor sikkerhet?

Statoil har mange av de "beste" folkene i petroleumsindustrien. Ser på kompetanse som en viktig del av sikkerheten i konsernet. En av utfordringene hos Statoil i dag er stadig aldrene anlegg. Dette krever erfaring og dyp kunnskap om teknologien og det enkelte anlegg, ikke bare blant ingeniørene som skal planlegge operasjonene, men også hos produksjonsarbeiderne som skal gjennomføre arbeidet. De må derfor arbeide for å utnytte enda mer av den kompetansen konsernet allerede har.

En viktig del av den organisatoriske sikkerheten er kunnskapen om hvordan organisasjonen fungerer sammen. Her har Statoil en utfordring. De ansatte må se sitt arbeid som en del av en omfattende prosess, der alle de andre delene i prosessen er like viktig for at sikkerheten skal være på topp. Denne kunnskapen kan være vanskelig å implementere hos alle de ansatte, da Statoil er en kompleks og omfattende organisasjon. Likevel må den være på plass for å bedre sikkerheten og kommunikasjonen mellom aktørene i virksomheten.

6.2.2 Kompetanse/Empowerment hos Brann SR

I gjennom retningslinjene fra myndighetene blir BrannSR pålagt å tilse at de ansatte har den nødvendige kunnskap og kvalifikasjon for å utføre arbeidet. Dette kommer frem Brann og eksplosjonsvernloven (2009). I tillegg får de mer konkrete krav til opplæring og kursing "Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen" (2002). De sist nevnte retningslinjene er noe mer konkrete enn forventet. Men vi ser nå at disse retningslinjene må være tilstede, dette fordi det ikke finnes en forutdanning for de som ønsker å arbeide innenfor brannvesenet. Opplæring og utdanning til å bli brannkonstabel er forøvrig noe de har oppe til evaluering hos myndighetene, utfallet av evalueringen foreløpig er uviss.

Mer opplæring før ansettelse vil nok øke kompetansen innenfor brannfaget, men samtidig vil noe av den andre kompetansen stå i fare for å gå tapt. De fleste som arbeider i BrannSR har allerede en utdanning på forhånd, som de får bruk for under operasjoner. Sykepleiere og tømrere er eksempler på dette. Disse yrkesgruppene uteblir kanskje fra søknadene dersom de må ta en videreutdanning til før de kommer inn i tjenesten.

BrannSR har i tillegg til opplæringsplanen som blir satt av Norsk Brannskole, lagt inn egne opplæringspunkter som nyansatte gjennomgår de første årene. De får dermed en mer konkret opplæring hvordan BrannSR fungerer, og hva som er deres prioriteringer. Inn under denne opplæringen hadde det vært mulig å få inn mer organisatorisk opplæring. Da ikke bare på det operasjonelle arbeidet, men også teorier innenfor sikkerhet. Verneombudet fremhever at å reise på kurs er viktig, du får i tillegg til økt kunnskap, muligheten til å utveksle erfaringer med brannmenn fra andre deler av landet. Dette er noe av det som ble gjennomført i undersøkelsen til Kongsvik og Hansson(2006), der de argumenterte for møteplasser for de ansatte. De kan der møtes å utveksle erfaringer og tanker, som ett ledd i bedringen av sikkerheten.

I "Forskrift om helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter" (1997) blir BrannSR pålagt å sørge for at de ansatte har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter innenfor HMS. De skal kjenne til endringer og sørge for at arbeidstakeren medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes.

Verneombudet savner blant annet mer informasjon fra ledelsen.

For å få til en bedring i HMS er det viktig med kontinuerlig arbeid, og oppfordringer til forbedring. Kontinuerlig informasjon om fokus og mål mener vi kunne ført til mer gjennomtenkt HMS i BrannSR. Et eksempel er påminnelser om bruk av verneutstyr også etter at brannen er slokket. I tillegg til informasjon i forkant av operasjoner, må også avvik fra HMS-håndboken kommenteres av lederne ute på oppdrag, og under evalueringer i etterkant. Det må fokuseres på sikkerhet i alle instanser i virksomheten, som også Leveson (2004) fremhever.

Informantene fremhever at mye av kompetansen bemanningen har hos BrannSR kommer fra øvelser. Igjennom øvelser skapes erfaringslæring. Som Lindø(2006) argumenterer for må dette til for å få et helhets forståelse av arbeidet. Det blir gjennomført øvelser minst en gang per vakt, der de ansatte kan komme med ønsker for hvilke øvelser de har behov for. Dette øker kompetansen i BrannSR da de får gjennomgått det de er usikre på. De får i tillegg tilbakemelding på innsats, og går gjennom en evaluering etter innsatsen. Alteren et al(2004) fremhever også at kunnskap om arbeidet du skal utføre er et nøkkelkonsept for å oppnå trygg og sikker adferd. Dette er spesielt viktig for et brannvesen som beveger seg i områder der folk har vansker med å komme seg ut.

Som Saari(1990) hevder, er det behov for videre arbeid med kultur og organisatoriske faktorer når forbedringen av teknologien stopper opp. BrannSR er et eksempel på en slik organisasjon, der den tekniske sikkerhetstilnærmingen er på plass. Vi har tidligere kritisert Saari fordi vi mener at det alltid er rom for forbedring av den teknologiske sikkerheten, men vi er enige i at den teknologiske tilnærmingen må suppleres med kulturelle og organisatoriske virkemiddel.

I tillegg mener Saari (1990) at empowerment til de ansatte er viktig for sikkerheten. Denne teorien rundt empowerment vil i teorien fungere hos BrannSR. Der det under utrykning er vanskelig å opprettholde alle retningslinjene. Det kan virke som det i slike situasjoner er viktig at brannmennene får mer empowerment slik at de kan utføre arbeidet ved å følge retningslinjene som ligger på bunn, men også vurdere situasjonen med skjønn og mange års erfaring. En brannmann har en ryggmarg følelse for arbeidet, og vet gått hvor grensene bør gå. Det er denne følelsen og erfaringen mannskapet får igjennom utallige øvelser hvert år.

Innenfor opplæring hos BrannSR blir det som tidligere nevnt, gitt empowerment til de ansatte ved at de kan komme med ønsker og forslag til øvelser. Alt etter behov og ønske. Videre kursing og utdanning ved Norges Brannskole er også noe de kan styre selv. Empowerment ser det ut til å være god kultur for i BrannSR.

Ser vi på kompetansen til ledelsen i BrannSR fremheves det av informantene, at det i tillegg til mye brannfaglig kompetanse også er viktig med lederegenskaper, personal kunnskap og administrative kunnskaper. Jo høyere i systemet du befinner deg, jo viktigere er det med god kunnskap innen ledelse, personal og administrasjon. Uten å undersøke de kurs som blir holdt på Norges Brannskole, har vi fått et inntrykk av at det er lite opplæring av lederne i brannvesenet i lederferdigheter. De fleste har gått stigen fra brannmann og videre opp til de ledende stillingene, og har derfor lite ledererfaring og kunnskap. Det kan derfor virke som det er et behov for videre lederopplæring i BrannSR.

Oppsummert: Hvilket syn har BrannSR på kompetanse/empowerment innenfor sikkerhet?

Innenfor kompetanse vil vi hevde at BrannSR viser at de har en organisatorisk sikkerhetstilnærming, i tillegg til en kulturell tilnærming. Det er kultur for at de ansatte melder seg på de kursene som blir tilbudt dem. BrannSR har i tillegg en teknologisk tilnærming til sikkerhet ved at de får opplæring som nyansatt, og får opplæring i nytt utstyr. En av utfordringene til BrannSR er formidling av retningslinjene og informasjon til mannskapene i beredskapsavdelingen. Informantene mener at de ansatte ikke alltid er like flinke å tilegne seg ny informasjon som kommer fra ledelsen.

Kommunikasjonen blir i stor grad enveiskommunikasjon, der samhandling omkring sikkerhetstiltak mellom avdelingene ikke fungerer.

6.3 Hvordan utøver virksomhetene Roller & Ansvar for å bedre sikkerheten?

I denne delen av avhandlingen vil vi se på hvilke syn virksomhetene har på Roller & Ansvar innenfor sikkerhet.

6.3.1 Roller & Ansvar hos Statoil

Statoil får retningslinjer for hvem som til enhver tid har ansvar, igjennom Petroleumsloven. Denne loven pålegger også virksomheten til enhver tid å være forberedt på en ulykke, og til alltid å ha tilgang på effektiv beredskap.

Petroleumstilsynet legger press på virksomhetene til å utvikle og forbedre sikkerheten hele tiden. Dette fordi de mener utviklingen av teknologi og sikkerhet skal foregå parallelt. Statoil er ledende innenfor teknologisk utvikling, det betyr at de også bør være ledende innenfor sikkerhet.

Informasjonen og flere alvorlige hendelser, viser at de kan ha et stykke igjen å gå før de har oppnådd dette.

I Rammeforskriften (2011) blir ansvaret for å etterleve HMS-lovgivningen gitt ledelsen, de har ansvar for rutiner og informasjonsutveksling mellom grupper på arbeidsplassen. Denne informasjonen kan være kritisk og avgjørende for å oppdage eller avverge en mulig trussel. Ledelsen får også ansvar for kontinuerlig forbedring og oppfølging av HMS tiltakene. (Petroleumstilsynet, 2011) Ledelsens fokus på sikkerhet må derfor være teknologisk, kulturelt og organisatorisk. Alt dette må fokuseres på samtidig, for å unngå uheldige hendelser.

Ifølge HRO teorien (Weick, et al., 1999), mener de at avgjørelser og ansvar bør gis til de som har mest kunnskap og erfaring i operasjonen. Ser vi Statoil i forhold til dette, så er det nok rent praktisk vanskelig å utføre. Statoil som organisasjon er kompleks, og det er vanskelig å delegere alle avgjørelser videre til de rette personene rundt om i virksomheten.

LaPorte og Consoline(1991) kritiserer også HRO teorien når det gjelder ansvar og avgjørelser, de argumenterer at en slik teori ikke fungerer i hverdagen for en dynamisk virksomhet, som eksempelvis Statoil. Det er mulig å forstå denne kritikken, men det bør allikevel være rom for virksomhetens ansatte å medvirke. Spesielt gjelder dette i avgjørelser der de ansatte har mye kompetanse og erfaring i forhold til de som sitter i øverste stilling. Det er dette Statoil blir kritisert for av

Verneombudet. Under implementeringen av styringssystemet ble det ikke hørt på hva de ansatte hadde å si om det nye systemet. Dette kan føre til mer motstand og mistillit i virksomheten.

I gjennom medvirkning og tilbakemelding vil de ansatte få mer eierfølelse til virksomheten, samtidig som de blir motivert til å si ifra. Dette styrker samhandlingen omkring sikkerhet i virksomheten, og skaper en felles sikkerhetskultur.

Ser vi på ansvar og roller i Statoilboken (2011a) konkluderer den med at lederne i virksomheten skal være dedikerte. De skal fullt ut ta ansvar for avgjørelser, aktiviteter og resultater som de har medvirket til. Ansvar for det store sikkerhetsbildet ligger altså hos ledelsen i Statoil.

Oppsummering: Hvilket syn har Statoil på Roller & Ansvar innenfor sikkerhet?

Informantene ble alle stilt spørsmål hvorledes avgjørelser blir tatt i organisasjonen, det ble også stilt spørsmål hvorvidt roller og ansvar var tydelig avklart. På det spørsmålet var svaret fra samtlige informanter, "Ja". Det var vanskelig å få mer konkret informasjon om dette emnet.

Det blir derfor vanskelig å tolke noe videre ut ifra disse svarene. Men vi kan trekke en slutning om at Statoil får klare retningslinjer fra myndighetene angående roller & ansvar, og at de i tillegg blir presset av Petroleumstilsynet til å forbedre alle områder av sikkerheten.

Som vi har vært inne på tidligere, er Statoil en kompleks virksomhet, der det er utfordrene for den enkelte medarbeider å se sammenhengen i organisasjonen og sin plass i prosessen. I prosjektarbeidet som Statoil nå utfører for å finne bedre måter å lære av feil på, synes dette å være erkjent.

6.3.2 Roller & Ansvar hos Brann SR

Brannvesenet Sør – Rogaland får konkrete instruksjoner fra Brann og eksplosjonsvernloven (2002) på hva som er brannvesenets oppgave i samfunnet. I tillegg kommer denne loven med konkrete retningslinjer for lederen i brannvesenet.

Det blir videre lagt retningslinjer for overordnet ansvar og roller under innsats gjennom "Forskrift for organisering og dimensjonering av brannvesenet" (2002). Det er ifølge Alteren et al. (2004) forbedring av sikkerheten dersom alle vet hvilke roller og ansvar de har i arbeidet sitt. Dette fremhever også alle informantene i BrannSR. Under innsats er det ikke tid til diskusjon rundt arbeidsoppgavene, disse må derfor være avklart på forhånd.

Igjennom den informasjonen vi har fått virker det som BrannSR har en klar oppdeling av ansvar og roller. De eneste tilfellene dette kan by på problemer er dersom en storbrann oppstår, med flere

ulike brannlag og utrykningsledere. Det eksisterer retningslinjer for hvem som i slike tilfeller har ansvar, men det blir for mye mennesker med for sterke meninger involvert. Det virker som dette er tilfeller som skjer relativt sjelden og det har derfor ikke fått noe videre plass i diskusjonen rundt roller og ansvar hos BrannSR.

Vi mener utifra informasjonen vi har at det ville være vanskelig for en virksomhet som BrannSR å utføre roller og avgjørelser i henhold HRO teorien. Det ville da være uklart hvem som har ansvaret. Dette er noe av det Roberts og Bea (1995) argumenterer for, nemlig at HRO teorien kan kritiseres for å være et produkt laboratoria. De er usikre på om teorien fungerer godt nok i virkeligheten og mener det er vanskelig å sammenligne den med virkeligheten. Vi kan derfor argumentere at når det gjelder roller og ansvar så har BrannSR en hierarkisk oppbygning, og derfor er en motsetning til Weick (1999) sin HRO teori. Ser vi på HRO på en annen måte kan det argumenteres for at BrannSR gjennomfører HRO-teorien, med tanke på de med mest erfaring og kursing som har de øverste stillingene i brannvesenet. Det er de som har gått kompetansetigen oppover som sitter i de ledende stillingene, og har derfor mye erfaring og kunnskap i brannvesenets oppgave.

Ifølge HMS Håndboken til BrannSR er det brannsjefens ansvar å utarbeide og vedlikeholde HMS-Håndboken, men det er linjelederens ansvar sammen med vernetjenesten å utarbeide rutiner og retningslinjer for arbeidet. Det er også linjelederens ansvar for å foreta løpende vurderinger om rutinene er gode nok, eller om det er behov for forbedringer. De ansatte har på sin side plikt til å sette seg inn i HMS-Håndboken, og de retningslinjer og informasjon som fremkommer i den. I gjennom den får de en form for organisatorisk sikkerhet, ved at de må sette seg inn i virksomhetens funksjon. Vi vil stille spørsmål ved hvordan det blir tilrettelagt for å sette seg inn i den.

Oppsummert: Hvilket syn har BrannSR på Roller & Ansvar innenfor sikkerhet?

Innenfor brannvesenet er roller og ansvar delt opp hierarkisk, i betydningen en enhetlig og tydelig ledelse. Informantene argumenterer for at dette er den eneste måten å utføre et oppdrag på. Denne måten har likhet med Forsvarets (Forsvarsstaben, 2004) entydige ansvars- og rolleavklaring, som ble implementert for å oppnå en mer helhetlig og effektiv enhet. De er også avhengig av at avgjørelser blir tatt på kort tid og at det er tydelig hvem som tar avgjørelsene. BrannSR er i tillegg avhengig av øving på utførelse av oppdrag, ikke bare for å øke sin egen kompetanse, men også for innarbeiding samhandling og rolleavklaring.

Oppsummering.

Under følger en oversikt av hvilket syn virksomhetene har på sikkerhet innenfor de tre dimensjonene: Ledelse, Kompetanse/Empowerment og Roller & Ansvar. Resultatene vil bli

oppsummert ved å fylle inn informasjonen i Konkretiseringstabellen. Resultatene fra Statoil er presentert i den første tabellen, og resultatene fra BrannSR følger etter.

<u>Konkretisering av Statoil</u>	Teknologi	Sikkerhetskultur	Organisatorisk sikkerhet
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Statoil har igjennom årene hatt et kontinuerlig fokus på bedring av teknologien. -Møter i dag nye utfordringer med aldrene anlegg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Har brukt mye ressurser på å utvikle en felles sikkerhetskultur. - De ansatte er bevisst på sikkerhet. -Har god kultur for tilbakemelding. 	<ul style="list-style-type: none"> - Virksomheten har et organisatorisk fokus på alle prosesser. - dette ble oversatt i implementeringen av driftsmodell. - Må bedre kommunikasjon og forståelse. -For mye informasjon.
Kompetanse/Empowerment (K/E)	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetanse om det teknologiske utstyret i konsernet blir sett på som veldig viktig. - Problemet med aldrende anlegg krever enda mer kompetanse og erfaring. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturen er preget av at kompetanse og erfaring vektlegges. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enkelte begrensninger på hvor mye forståelse av hvordan organisasjonen de ansatte har. - Begrenset grad av empowerment da organisasjonen er kompleks.
Roller & Ansvar (R&A)	<ul style="list-style-type: none"> - Her har Statoil kunnskapen i virksomheten til å ta de rette avgjørelsene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inntrykket er at Statoil har en kultur for at ledere tar avgjørelser, der det er lite rom for påvirkning. 	<ul style="list-style-type: none"> - Statoil vektlegger organisatorisk sikkerhet, med klare retningslinjer og rutiner. - Men det kan stilles spørsmål ved om disse blir sett igjen i praksis.

Tabell 4. Konkretisering av Statoil ASA

<u>Konkretisering av Brannvesenet Sør-Rogaland</u>	Teknologi	Sikkerhetskultur	Organisatorisk sikkerhet
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Her har BrannSR en hierarkisk oppbygning som kan minne om den vi finner i den teknologiske sikkerhetstilnærmingen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innrømmer selv at de har forbedringspotensiale innenfor HMS. -De arbeider kontinuerlig med dette. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informantene mener BrannSR mangler synlig ledelse og samhandling mellom alle ansatte.
Kompetanse/Empowerment (K/E)	<ul style="list-style-type: none"> - Har høy kompetanse på teknologisk utstyr, og lang erfaring fra øvelser og tidligere utrykninger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Har en god kultur for kompetanse og kunnskap. - De har også empowerment med tanke på valg av øvelser. 	<ul style="list-style-type: none"> - De ansatte er rike på kunnskap og har god erfaring, også med tanke på hvordan organisasjonen fungerer.
Roller & Ansvar (R&A)	<ul style="list-style-type: none"> - BrannSR har en hierarkisk inndeling av roller og ansvar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Her preges organisasjonen av den hierarkiske oppbygningen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Roller og Ansvar er tydelig avklart i organisasjonen.

Tabell 5. Konkretisering av Brannvesenet Sør-Rogaland

Kapittel 7- Konklusjon

Igjennom denne avhandlingen har fokus vært å svare på problemstillingen: Kan vi igjennom å undersøke dimensjonene: ledelse, kompetanse og roller & ansvar, si noe om virksomhetene Statoil og BrannSR har et organisatorisk syn på sikkerhet? Er dette et syn vi finner igjen også hos myndighetene, og i det praktiske arbeidet hos virksomhetene?

7.1 Finner vi en organisatorisk sikkerhetsforståelse i virksomhetene?

Forskningsspørsmål 1 lød: *Har virksomhetene fulgt den teoretiske utviklingen som har vært innenfor sikkerhet? Det vil si, kan vi se igjen en organisatorisk sikkerhetsforståelse i virksomhetene, eller fokuseres det hovedsakelig på teknologi eller kultur?*

Statoil opererer innenfor en industri der mange trender innenfor organisasjonsutvikling har vært forsøkt. Det samme gjelder innenfor sikkerhetsområdet. Det kan spores tegn til mange forskjellige sikkerhetstrender. Noen av disse har bare så vidt vært innom organisasjonen, mens andre har blitt implementert og er fortsatt gjeldende.

Den teknologiske utviklingen har vært formidabel i denne industrien og det er derfor behov for et stort fokus på en teknologisk sikkerhetstilnærming. Dette ser vi også igjen i retningslinjene fra myndighetene. Noe overraskende var det å se at tilsynsmyndighetene også retter fokuset på kulturelle faktorer og organisatoriske tiltak. Petroleumsindustrien er en næring som har forstått at skal sikkerheten bli bedre må det ses på flere sikkerhetstilnærminger, slik som Saari (1990) argumenterer for.

Statoil har derfor arbeidet mye med å etablere en organisasjonskultur og en sikkerhetskultur, der blant annet tilbakemelding, og det å si ifra har blitt en naturlig del av arbeidet til hver enkelt. Innenfor den organisatoriske sikkerheten har Statoil fokus både på kompetanse og ledelse, ut ifra våre data har Statoil klare retningslinjer for roller og ansvar, og har dokumentert disse i omfattende styrings dokumenter. Men det synes om det i det daglige ikke et konkret fokus på dette, slik det derimot er på kompetanse og ledelse. I en kompleks organisasjon kan dette være et svakhetstegn, dersom vi betrakter det i lys av en organisatorisk sikkerhetstilnærming.

Mange av komponentene fra den organisatoriske sikkerhetstilnærmingen finnes igjen i Statoilboken (2011a), men det kan stilles spørsmål ved om disse blir utnyttet maksimalt. Et eksempel på dette er kompetanse. Som en forgangsorganisasjon i næringen har Statoil en unik kompetanse. Men vi våger å stille spørsmål om den utnyttes godt nok igjennom å gi medarbeiderne i operativ virksomhet

tilstrekkelig empowerment, noe som arbeidsoperasjoner i aldrene anlegg og gammelt utstyr kan kreve (anleggskompetanse).

Brannvesenet Sør – Rogaland har en klart hierarkisk oppbygning. De har i tillegg klare retningslinjer for alt redningsarbeid. Disse retningslinjene er godt utviklet og forbedres kontinuerlig. Det utarbeides også jevnlig nye ved behov. Utfordringen til BrannSR er å fortsette utviklingen de har hatt etter at de ble et IKS. Da særlig med tanke på å styrke sikkerhetskulturen, som for eksempel å skape en rapporterende kultur (Reason, 1997). Dette kan bli gjennomført blant annet med et bedre tilbakemeldingssystem.

Betrakter vi BrannSR gjennom den organisatoriske sikkerhetstilnærmingen har dataene fra BrannSR gitt et inntrykk av at kompetanse og klarhet i roller & ansvar er til stede i organisasjonen. Kompetanse er i tillegg i stadig forbedring hos de ansatte igjennom kurs og videreopplæring, noe mannskapet er motivert for.

Lederne i BrannSR har veldig god kompetanse på det operative. Dette er en følge av at nesten alle har gått gradene fra brannkonstabel til en mer overordnet stilling. Vi har gjennom uformelle samtaler, fått ett inntrykk at det er et mål for ledelsen i BrannSR å få alle de ansatte vel tilbake på stasjonen etter en utrykning.

Innenfor ledelse trengs det likevel forbedringer. Selv om informantene sier at det innenfor ledende stillinger i BrannSR er imponerende mye erfaring og kunnskap om brannfaget, så er det behov for mer kunnskaper i ledelse. I tillegg kan mye av det administrerende arbeidet til lederne på overordnet nivå ta bort fokuset fra samhandling med mannskapet angående sikkerhet. Det bør skapes en bedre samhandling innad i virksomheten, da særlig på tvers av avdelingene og hierarkiene. Igjennom de siste årene med omlegging har det vært mye nytt både for ledelsen og de ansatte å forholde seg til. Etter at BrannSR ble en egen organisasjon, så bør den også samhandle bedre som en helhetlig organisasjon.

Forskningsspørsmål 2 lød: *Har Statoil og Brannvesenet Sør-Rogaland store forskjeller i hovedfokuset og arbeidet med sikkerhet?*

Statoil er, og har vært en del av en bransje der den økonomiske gevinsten, tilgjengelige ressurser, og press fra konkurrenter og tilsynsmyndigheter har vært med på å utvikle og forbedre systemer og retningslinjer for å bedre sikkerheten.

Brannvesenet har blitt styrt og drevet av hver enkelt kommune, og de har derfor ikke hatt det samme ressursgrunnlaget til å være med i sikkerhetsutviklingen som Statoil. Etter at Brannvesenet Sør – Rogaland ble dannet, er dette blitt endret. De oppleder derfor å ha et forbedringspotensiale som de nå kan dette med innføring av bedre og mer helhetlig systemer for sikkerhet, blant annet rapportering og oppfølging.

Gjennom omfattende programmer for “ledelse og etterlevelse” fokuseres det hos Statoil på presisjons- og kvalitetshandlinger. Gjennom programmene skal virksomheten bli sikrere, men også mer effektiv. Det stilles krav til at ledelsen er forbilder, og at de kommuniserer sikkerhet, noe mange teoretikere og forskere (Reason, 1997; Turner, 1978; Zohar, 2003) mener er avgjørende for sikkerheten. Disse punktene rundt sikrere utførelse er noe BrannSR kanskje burde arbeide mer mot. I tillegg bør det bli mer kommunikasjon mellom ansatte og ledelse på overordnet nivå, om kvalitet og sikkerhet.

Statoil og BrannSR har begge fokus på kompetanse og opplæring, og derfor også høy kompetanse innad i virksomhetene.

Det var overraskende store forskjeller i retningslinjer som omtalte kompetanse fra myndighetenes side. Forventningen var at retningslinjene i petroleumsindustrien skulle være mer konkrete enn det de var, men de legger ansvaret over på hver enkelt virksomhet når det kommer til kompetanse krav. Hos BrannSR derimot blir det gitt konkrete krav fra myndighetene til hvilke kurs som må til for å kvalifisere til de ulike stillingene.

I likhet med BrannSR har også Statoil ett stort antall retningslinjer og prosedyrer de ansatte må forholde seg til når det kommer utførelse av en jobb. Ifølge den informasjonen som vi fikk i intervjuene, kan et problem hos Statoil være at de ansatte får for mye informasjon. Dette fører til at de får problemer med å forholde seg til et “informasjonsoverloed”, noe som kan være en sikkerhetsrisiko. Enkelte mener det er motsatt hos Brannvesenet, der de savner kontinuerlig informasjon. Ledelsen må skape en kultur for kommunikasjon på tvers av avdelingene.

Informasjon og behandling av den, er viktig for sikkerheten, der det er viktig å vurdere hvilke informasjon medarbeiderne trenger for å være oppdatert på hva som skjer i organisasjonen og for å arbeide sikkert. Men det er like viktig å sile informasjonsmengden, slik at det ikke blir for mye informasjon.

BrannSR har også noe å lære av Statoil når det gjelder måling av sikkerhet. Der Statoil har mange forskjellige parametre på sikkerhet. Dette er ikke bare en hjelp for ledelsen med å se hvor

forbedringer er nødvendig og hvilke forbedringstiltak som virker. Det kan også fungere som en tilbakemeldingskanal for de ansatte, og bidra til samhandling og motivasjon rundt sikkerhet.

Oppsummering

Denne avhandlingen startet som et teoretisk prosjekt der vi ville se på trender innenfor sikkerhetsområdet. Gjennom litteraturen så vi en klar trend fra å se på sikkerhet som i første rekke å gjelde teknologi, til å forstå sikkerhetsutfordringer som et kultur/holdningsfenomen til et organisatorisk perspektiv. Avhandlingens kjerne er derfor denne litteraturgjennomgangen.

Vi endte opp med at i litteraturen er den mest overbevisende trenden organisatorisk sikkerhet.

Etter denne konklusjonen ønsket i å se om vi fant denne organisatoriske tilnærmingen – i tenkningen og i praksis- i et par ulike norske virksomheter, Statoil og Brannvesenet Sør – Rogaland. Vi så også på myndighetenes forståelse og krav til de to virksomhetene.

Dersom de to bedriftene er representative, kan vi ut ifra den undersøkelsen vi har gjort si at det virker som bedrifter i Norge fokuserer på organisatoriske tilnærminger til sikkerhet. Også myndighetene virker til å ha et fokus på de organisatoriske virkemidlene innenfor sikkerhet.

Selv om det i virksomhetene arbeides med sikkerhetstiltak på forskjellige nivå i organisasjonen, kommer det evige spørsmålet som alltid har preget sikkerhetsteorien, og som teoretikere og forskere har ulik mening om: Er det mulig å hindre ulykker i høyrisikoorganisasjoner, eller har Perrow (1984) rett i sin NAT teori. Det finnes som vist i denne avhandlingen mange ulike teorier om hva som kan redusere og forbedre sikkerheten. På bakgrunn av data i denne avhandlingen, har forfatteren opparbeidet seg ett syn på at dersom virksomhetene arbeider med sikkerhet innenfor alle de tre trendene (teknologi, kultur og organisasjon), og i tillegg med en ledelse som er dedikert til sikkerhet og utvikling av god kompetanse både faglig og gjennom erfaring, samt klarhet i ansvar og roller, så vil dette sette opp flere barrierer som vil redusere risikoen i virksomheten. Dette er i tråd med Reason(1997) sin Swiss Cheese Model.

Et av spørsmålene som er stilt i avhandlingen er om ledelse, kompetanse og roller & ansvar som sikkerhetsdimensjoner kan si noe om den organisatoriske sikkerheten. Det er vanskelig å svare på om disse aspektene kan generaliseres som parameter for sikkerhet, men det har i denne avhandlingen vært mulig å sette seg inn i virksomhetene og utøvelsen av sikkerhet gjennom å benytte disse dimensjonene.

7.2 Metodiske refleksjon og muligheter for videre forskning

I dette underkapittelet vil det bli tatt stilling til metodiske utfordringer og svakheter.

I innledningen av arbeidet ble det raskt tatt stilling til at avhandlingen måtte avgrenses til å gjelde bare beredskapsavdelingen, fordi det er denne som utøver operasjoner. De andre avdelingene i BrannSR er mer rettet mot forebyggende arbeid. Et liknende valg burde vært gjort hos Statoil, som et resultat av dette er informasjonen fra Statoil overflatisk og generell sammenlignet med BrannSR. I gjennom noe mer avgrensning hadde det kanskje vært mulig å få kontakt med informanter fra samme arbeidsområde, og da også kunne gått litt mer i dybden på hvordan sikkerhet fungerer i praksis. Av denne grunn er det knyttet en viss skepsis til informasjonen hentet fra informantene i Statoil som var generelt om konsernet.

Det kan også stilles spørsmål ved valg av informanter. Da virksomhetene er så ulike er det krevende å få til intervju med ansatte i tilsvarende stillinger hos begge virksomhetene. Det hadde også vært ønskelig med flere informanter, særlig hos Statoil. Her ble prosessen med å finne informanter startet for sent, det tok lang tid å komme i kontakt med de rette personene.

Under intervjuene ble det ført en relativt uformell tone, slik at informasjonen skulle sitte så løst som mulig, ulempen med dette var at det ble utfordrerne å følge intervjuguiden til punkt å prikke.

Hadde det vært mulig å gjennomføre avhandlingen over litt lenger tid, ville det vært interessant å intervjuet noen som arbeider ute i operasjoner både hos brannvesenet og hos Statoil. En annen måte å innhente informasjon blant disse, kunne vært å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse innenfor de tre dimensjonene: Ledelse, kompetanse og roller & ansvar. Her er det også rom for videre forskning, mer direkte på om dimensjonene kan brukes som måleparameter på sikkerhet. Som masterstudent i Endringsledelse ville det også vært interessant å se mer konkret på utfordringene som BrannSR har hatt i sin sammenslåing, men også hvilke utfordringer de har med å skape en organisasjon ut av det som normalt bare er en kommunal instans. Her finnes det mange interessante problemstillinger som ville vært lærerikt for en student, men også for brannvesenet selv.

Litteratur

- ACSNI. (1993). Advisory Committee for the safety of Nuclear Installations: Human Factors Study Group Third Report *Organising for safety*. Sheffield.
- Alteren, B., Madsen, B.-E., & Sveen, J. (2004). Smartere sammen - med læringsperspektiv på forbedret sikkerhet og effektivitet: SINTEF.
- Anda, I. (2011). Èn for alle, alle for èn. In I. Anda (Ed.), *Sikkerhet, Status og Signaler 2010-2011*. Stavanger: Petroleumstilsynet.
- Antonsen, S. (2009). *Safety culture: theory, method and improvement*. Farnham: Ashgate.
- Arbeidsdepartementet. (1997). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid*. Retrieved from <http://www.lovdatab.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html>.
- Arbeidsdepartementet. (2003). *Forskrift om helse og sikkerhet i eksplosjonsfarlig atmosfære*. Retrieved from <http://www.lovdatab.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20030630-0911.html>.
- Arbeidsdepartementet. (2005). *Arbeidsmiljøloven*. Retrieved from <http://www.lovdatab.no/all/hl-20050617-062.html#map006>.
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Brannvesenet, S. R. Brannforebyggende avdeling Retrieved 07.03.11, from <http://www.brannsr.no/Default.aspx?tabid=1376>
- Brannvesenet, S. R. (2009). HMS Håndbok *Del 1, Systembeskrivelse*.
- Brannvesenet, S. R. (2011). Velkommen til Brannvesenet Sør Rogaland IKS, Om Oss, from <http://www.brannsr.no/Default.aspx?tabid=1069>
- Colman, H. L., Stensaker, I., & Tharaldsen, J. E. (2011). *A merger of Equals. The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsvarsstaben. (2004). *Logistikk- og Støttekonsept for Forsvaret*. Oslo: Oslo MIL/Akershus Retrieved from <http://www.nmlf.no/Filer/dokumenter/Logistikk-%20og%20st%C3%B8ttekonsept.pdf>.
- Gunnar, D. T. (2008). Sikkerhet i flere fasetter. In A. Inger (Ed.), *Sikkerhet, status og signaler 2007-2008*. Stavanger: Petroleumstilsynet.
- Hale, A., & Hovden, J. (1998). Management and Culture: The Third Age of Safety. A Review of Approaches to Organizational Aspects of Safety(ed) In H. a. E. , in Fayer, A.-M. (Ed.), *Occupational injury: A selection of papers presented at the Occupational injury symposium*. Sidney, Australia.
- Haukelid, K. (1999). *Risiko og sikkerhet: forståelser og styring*. Oslo: Universitetsforl.
- Hollnagel, E. (2009). The ETTO principle: efficiency-thoroughness trade-off : why things that go right sometimes go wrong (pp. vii, 150). Burlington, Vt.: Ashgate.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006, c2006). *Resilience engineering: concepts and precepts*, Aldershot.
- Høivik, D., Baste, V., Brandsdal, E., & Moen, B. E. (2007). Associations between self-reported working conditions and registered health and safety results. *Journal of Occupational and environmental Medicine.*, 49(2), 139-147.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kongsvik, T., & Hansson, L. (2006). Sikkerhetstiltak som lønnsom investering - Et eksempel fra Statoils fartøyvirksomhet. *MAGMA*, 9(04), 88-96.
- Krogh, G. v., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. [Oslo]: NKS forl.
- LaPorte, T., & Consolini, P. (1991). Working in Practice But Not in Theory: Theoretical Challenges of High-Reliability Organizations. *Journal of public Administration Research and Theory*, januar(1), 19-47.

- Leveson, N. (2004). A new accident Model for Engineering Safer Systems. *Safety Science*, 42(4), 105-129.
- Lindø, P. (2006). Aksjonsforskning, bakgrunn og metodiske utfordringer. *Innlegg ved UIS seminar UIS, Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag*, 21.
- Lovdata. (2009). Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven), from <http://www.lovdata.no/all/hl-20020614-020.html>
- Ognedal, M. (2011). *Sikkerhet Status & Signaler 2010-2011*.
- Olsen, E. (2009). Forelesningsnotater MSA 230 Sikkerhet og organisasjon. 27. august Slide nr 10.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. New York: Basic Books.
- Petroleumstilsynet. (2008a). *Aktivitetsforskriften*. Retrieved from <http://www.ptil.no/aktivitetsforskriften/category379.html>.
- Petroleumstilsynet. (2008b). Organisatorisk HMS, from <http://www.ptil.no/arbeidsmiljoe/organisatorisk-hms-article3750-14.html>
- Petroleumstilsynet. (2010). *Forskrift om tekniske og operasjonelle forhold på landanlegg i petroleumsvirksomheten med mer*. Retrieved from <http://www.ptil.no/teknisk-og-operasjonell-forskrift/category634.html>.
- Petroleumstilsynet. (2011). *Styringsforskriften*. Stavanger: Retrieved from <http://www.ptil.no/styringsforskriften/category382.html>.
- Petroleumstilsynet. (2011). *Rammeforskriften*. Stavanger: Retrieved from <http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html>
- Pidgeon, N. F., & O`Leary, M. (2000). Man-Made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34, 15-30.
- politidepartementet, J.-o. (2002). *Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen*. Retrieved from <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20020626-0729.html>.
- Rausand, M., & Utne, I. B. (2009). *Risikoanalyse: teori og metoder*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Reason, J. (2000). Education and debate. Human error: models and management. *British Medical Journal*, 320(18.03.00), 798-770.
- Rijpma, J. A. (2003). From Deadlock to Dead End: The Normal Accidents- High Reliability Debate Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(1), 37 - 45.
- Roberts, K., & Bea, R. (1995). *Organization factors in the quality and reliability of marine systems*. Paper presented at the Safety and Reliability Symposium, 14th International conference on Offshore Mechanics and Arctic Engineering, Copenhagen, Denmark.
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:iDPQd2XSXfKJ:www.boemre.gov/tarprojects/167/167AK.PDF+libuser+organizational+structure+and+risk+mitigation&hl=no&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEESHJRWkUhQhJzwHt61rTjJq944D3ugp0Et5Zc50Syti2ng4R__bKyKDFkIIPX5HQWrTFFUe5eECIzbo9djCnny0NBogO5xcQqHREawmISJGJVPtCKdrhmW0ov1j1tE_5niCqx2vR&sig=AHIEtbRM8Ca0ezSIFxu-Z32XrxWk3EF3WQ
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Saari, J. (1990). On strategies and methods in company safety work: From informational to motivational strategies. *Jurnal of Occupational Accidents*, 12, 107-118.
- Shannon, H. S., Mayr, J., & Haines, T. (1997). Overview of the relationship between organizational and workplace factors and injury rates. *Safety Science*, 24(201-217).
- Statoil. (2009). Kort om Statoil Retrieved 28.10.09, from <http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>
- Statoil. (2010a). Organisasjonskart Retrieved 07.03.11, from <http://www.statoil.com/no/about/corporategovernance/governingbodies/orgchart/pages/default.aspx>

- Statoil. (2010b). Statoils Styre Retrieved 07.03.11, 2011, from <http://www.statoil.com/no/About/CorporateGovernance/GoverningBodies/Board/Pages/default.aspx>
- Statoil. (2011a). The Statoil book. In Statoil. (Ed.), *version 3.0*.
- Statoil. (2011b). Tre års integrasjonsforskning gir oss ny kunnskap, from http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2011/Downloads/beskrivelse_x_.pdf
- Turner, B. A. (1978). *Man-made disasters*. London: Wykeham.
- Turner, B. A., & Pidgeon, N. F. (1997). *Man-made disasters*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability : Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81 - 123.
- Zohar, D. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention modell. *Jurnal of Safety Research*, 34, 567-577.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til Lederne

Vedlegg 2: Intervjuguide til HMS medarbeiderne

Vedlegg 3: Intervjuguide til Verneombudene

Vedlegg 1: Spørsmål til lederne

Navn:

Tittel:

Hvor lenge har arbeidet i virksomheten:

Kontakt informasjon:

Myndighetene:

Ledelse:

- 1 Har ledelsen direkte kontakt med de overordnede myndighetene, hvordan fungerer tilbakemeldingen til myndighetene? Årlige/kvartals rapporter?
- 2 Hvordan tilegnes retningslinjene fra myndighetene til ny ansatte, er det kunnskap som er forventet at en innehar eller er det kompetanse det ikke er behov for medarbeiderene å inne ha?
 - Hvordan varsles evt. Endringer, både til ledelse og ansatte.

Kompetanse:

- 3 Har myndighetene noe med ansettelses prosessen? Ledelse/medarbeider?
- 4 Arrangerer de kurs/møter for læring og informering?
 - Hva fokuseres disse kursene/møtene på? Hva mener myndighetene er viktig å ha kunnskap om?

Rolleavklaring:

- 5 Hva mener du myndighetene fokuserer mest på når det gjelder sikkerhet? Hvorfor dette fokuset?
- 6 Alt i alt, føler du at samarbeidet mellom organisasjon og myndigheter fungerer bra? Eller finnes det kommunikasjonsproblemer? Da spesielt innenfor enkelte tema? Noe som du savner?

Evt. finnes det dokumenter/håndbøker fra myndighetene som det er mulig å låne?

Organisasjon:

Ledelse:

- 7 Hvordan prioriteres sikkerhet i ledelsen, hva blir sett på som viktigst?
 - Er du enig i denne prioriteringen?
- 8 Hvordan informerer ledelsen om hvilke retningslinjer innenfor sikkerhet, som organisasjonen setter for sine ansatte? Ved evt. Nye tiltak, hvordan informeres det om disse?

- 9 Finnes det klare tilbakemeldings kanaler for arbeiderene til ledelsen hvis disse retningslinjene ikke fungerer i praksis, er ledelsen åpen for tilbakemelding og ønsker å forbedre ut ifra den tilbakemeldingen som gir? Hvorfor vil de evt. Endre på retningslinjer?

Kompetanse

- 10 Hvilke krav settes til nyansatte både ledere og arbeidere? Utdanning/erfaring?
- 11 Hvilke læringstilbud legges det til rette for i organisasjonen til både ledelse og ansatte? Finnes det muligheter for videreutdanning eller forskjellige sikkerhetskurs? Hvorfor?? Hva går disse kursene som oftest ut på, hvilket sikkerhetsfokus har kurset?
- 12 Finnes det rutiner på hvor ofte det er sikkerhetsøvelser/trening? Kommer det an på hvor hektisk det er, eller er det faste tidspunkter?
- 13 Hvilken kompetanse er det viktig å ha som leder i denne virksomheten, og som medarbeider? (kanskje under myndigheter og praksis også)

Rolleavklaring

- 14 Finnes det klare retningslinjer for hvem som har ansvar til en hver tid og klare inndelinger av roller? Hvorfor?
- 15 Hierarkisk oppbygning av avgjørelser og roller, eller ut fra kunnskap og erfaring?(motsetning til HRO organisasjoner)
- 16 Hvordan blir det informert om endringer innenfor roller og ansvar til de ansatte? Vet arbeiderne hvem som har ansvar for hva og til alle tider? Eller er dette noe de må finne ut der og da? Hvorfor er det slik?
- 17 Blir alle avgjørelser vurdert med tanke på sikkerhet?

Praksis:

Ledelse:

- 18 Blir sikkerhetsrutinene som blir satt for de ansatte fulgt opp med kontroller eller målinger?
- Hvordan foregår disse målingene?
 - Hvorfor måles overholdelse av rutiner?
- 19 Blir ledelsens holdninger til sikkerhet sett igjen i operasjoner der de ikke er tilstede?
- 20 Tror dere at arbeiderne vet hva dere står for som ledelse i forholdt til sikkerhet, er dette tydelig for de ansatte?

Kompetanse:

- 21 Har arbeiderne nok kompetanse og forståelse om sikkerhet? Noe som kan læres eller øves på?
- 22 Får dere tilbakemelding at deres ansatte ønsker mer opplæring? Viser de interesse for å lære mer om sikkerhet og sikkeradferd? Er det et tema som skiller seg ut, som de ønsker å lære mer om?

Roller og ansvar:

23 Blir roller og ansvarsoppgaver enkelt avklart i operasjonen? Hvorfor

24 Hvordan synes du det overordnede bilde på sikkerhet er i organisasjonen? Føler du at deres fokus blir fulgt i praksis? Hvorfor tror du de evt. Blir fulgt? Eller er det enkelte områder du synes det bør bli arbeidet mer med?

Evt: noe informanten synes var uklart? Lurer på? Vil legge til?

Vedlegg 2: Spørsmål til HMS:

Navn:

Tittel:

Hvor lenge arbeidet i virksomheten:

Kontaktinformasjon:

Myndighetene:

Ledelse:

- 1 Hvordan får medarbeidere tilgang på informasjon fra myndighetene? Og evt. hvordan tilegnes retningslinjene fra myndighetene til ny ansatte, er det kunnskap som er forventet at en innehar?

Kompetanse:

- 2 Hvordan får dere informasjon om evt. Endringer i retningslinjene fra myndighetene?

Rolleavklaring:

Organisasjon:

Ledelse:

- 3 Hvordan informerer organisasjonen (ledelsen) om hvilke retningslinjer dere skal handle ut ifra?
- 4 Har dere klare tilbakemeldings kanaler hvis disse retningslinjene ikke fungerer i praksis, er ledelsen åpen for tilbakemelding og ønsker å forbedre ut ifra den tilbakemeldingen som gir?
 - Har arbeiderene tillit til ledelsen, slik at de tørr å melde fra om uønskede hendelser eller litefungerende rutiner?
 - Fungerer disse tilbakemeldingskanalene
- 5 Utøver ledelsen sikkerhet på lik linje som arbeiderene? Er de forbilder på sikker adferd?
 - Prioriterer ledelsen sikkerhet i sin handling og holdning?
- 6 Er sikkerhet i fokus, tilrettelegges det for sikker tenkning.
- 7 Hvilket fokus eller tiltak mener du ledelsen burde fokusere på?

Kompetanse

- 8 Hvilke krav settes til nyansatte med tanke på kompetanse? Utdanning/erfaring?
 - Hvordan foregår det meste av rekrutteringen?
- 9 Hvilken kompetanse er det viktig å ha i arbeidet ditt og i andres? (myndigheter, ledelse og praksis)
- 10 Hvilke læringstilbud finnes det i organisasjonen? (Kurs/videreutdanning/trening)
 - Hva fokuserer i hovedsak disse kursene på innenfor sikkerhet?

Rolleavklaring

- 11 Hvordan blir det informert om endringer i retningslinjer for roller og ansvar. Vet dere hvem som har ansvar for hva, eller har de bare kontroll på seg sjøl?
- 12 Blir alltid avgjørelser tatt med sikkerhet som fokus? Selv i en kritisk og stresset situasjon?
- 13 Hierarkisk oppbygging av avgjørelser og roller?(motsetning til HRO organisasjoner)

Praksis:

Ledelse:

- 14 Blir ledelsens holdninger til sikkerhet sett igjen i operasjoner der de ikke er tilstede?
- 15 Vet alle hva ledelsen står for, en klar og tydelig ledelse?
- 16 Finnes det målinger på sikkerhet? I tilfelle vet dere hva den måler?

Kompetanse:

- 17 Følere dere at dere har den nødvendige kompetansen når dere er ute på oppdrag/operasjoner? Hva er det som gjør at dere har denne følelsen?
- 18 Ser dere ledelsen utøve sikkerhet i praksis?

Roller og ansvar:

- 19 Er roller og ansvarsoppgaver klart avklart i operasjonen?
 - Hvordan?
- 20 Avslutningsvis: Føler du deg trygg på arbeidsplassen, eller ser du ett forbedringspotensial? Hva er det som evt. Får deg til å føle der trygg/utrygg.
- 21 EVT: Noe informanten ønsker å legge til? Noe han følte var uklart? Noe han vil reppetere?

Vedlegg 3: Spørsmål til Verneombudet:

Navn:

Tittel:

Hvor lenge arbeidet i virksomheten:

Kontaktinformasjon:

Myndighetene:

Ledelse:

- 1 Hvordan får medarbeidere tilgang på informasjon fra myndighetene? Og evt. hvordan tilegnes retningslinjene fra myndighetene til ny ansatte, er det kunnskap som er forventet at en innehar?

Kompetanse:

- 2 Hvordan får dere informasjon om evt. Endringer i retningslinjene fra myndighetene?

Rolleavklaring:

Organisasjon:

Ledelse:

- 3 Hvordan informerer organisasjonen (ledelsen) om hvilke retningslinjer dere skal handle ut ifra?
- 4 Har dere klare tilbakemeldings kanaler hvis disse retningslinjene ikke fungerer i praksis, er ledelsen åpen for tilbakemelding og ønsker å forbedre ut ifra den tilbakemeldingen som gir?
 - Har arbeiderene tillit til ledelsen, slik at de tørr å melde fra om uønskede hendelser eller litefungerende rutiner?
 - Fungerer disse tilbakemeldingskanalene
 - Er denne tilbakemeldingskanalen bare for verneombud eller for alle medarbeiderne?
- 5 Utøver ledelsen sikkerhet på lik linje som arbeiderene? Er de forbilder på sikker adferd?
 - Prioriterer ledelsen sikkerhet i sin handling og holdning?
- 6 Er sikkerhet i fokus, tilrettelegges det for sikker tenkning.
- 7 Hvilket fokus eller tiltak mener du ledelsen burde fokusere på?

Kompetanse

- 8 Hvilke krav settes til nyansatte med tanke på kompetanse? Utdanning/erfaring?
 - Hvordan foregår det meste av rekrutteringen?
- 9 Hvilken kompetanse er det viktig å ha i arbeidet ditt og i andres? (myndigheter, ledelse og praksis)

- 10 Hvilke læringstilbud finnes det i organisasjonen? (Kurs/videreutdanning/trening)
 - Hva fokuserer i hovedsak disse kursene på innenfor sikkerhet?

Rolleavklaring

- 11 Hvordan blir det informert om endringer i retningslinjer for roller og ansvar. Vet dere hvem som har ansvar for hva, eller har de bare kontroll på seg sjøl?
- 12 Blir alltid avgjørelser tatt med sikkerhet som fokus? Selv i en kritisk og stresset situasjon?
- 13 Hierarkisk oppbygging av avgjørelser og roller?(motsetning til HRO organisasjoner)

Praksis:

Ledelse:

- 14 Blir ledelsens holdninger til sikkerhet sett igjen i operasjoner der de ikke er tilstede?
- 15 Vet alle hva ledelsen står for, en klar og tydelig ledelse?
- 16 Finnes det målinger på sikkerhet? I tilfelle vet dere hva den måler?
- 17 Blir du som verneombud hørt av ledelsen?

Kompetanse:

- 18 Følere dere at dere har den nødvendige kompetansen når dere er ute på oppdrag/operasjoner? Hva er det som gjør at dere har denne følelsen?
- 19 Virker det som om ledelsen verdsetter den kompetansen du har som verneombud?
- 20 Ser dere ledelsen utøve sikkerhet i praksis?

Roller og ansvar:

- 21 Blir du som verneombud tatt med i enkelt avgjørelsesprosesser?
- 22 Er roller og ansvarsoppgaver klart avklart i operasjonen?
 - Hvordan?
- 23 Avslutningsvis: Føler du deg trygg på arbeidsplassen, eller ser du ett forbedringspotensial? Hva er det som evt. Får deg til å føle der trygg/utrygg.

EVT: Noe informanten ønsker å legge til? Noe han følte var uklart? Noe han vil reppetere?