



uis.no

Ida Charlotte Vestad

**”Nomadisering” og
ulike gruppestrukturer
i oljenæringen; nye
muligheter eller nye
utfordringer?**

Masteroppgave 2011

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

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2011

FORFATTER:

Ida Charlotte Vestad

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

*”Nomadisering” og ulike gruppestrukturer i petroleumsnæringen:
Nye muligheter eller nye utfordringer?*

EMNEORD/STIKKORD:

*Erfaringsutveksling, sosiokulturell læring, praksisfellesskap, nomader,
hendelsesrapportering, HMS kultur*

SIDETALL: 100 + vedlegg

STAVANGER

15.06.2011

Forord

Jeg har nå kommet til veis ende ved min mastergrad i endringsledelse. Det har vært to krevende, men spennende år. Jeg har utviklet meg både som person og faglig, og jeg sitter igjen med erfaringer jeg vil ta med meg videre i livet.

I den forbindelse vil jeg overrekke en takk til de som har vært med på å gjøre dette mulig. Jeg vil først og fremst takke operatørselskapet som satte av tid til meg. Dere har tatt imot meg med åpne armer, og vist meg velvillig rundt i deres avdelinger. Jeg er imponert over sammensetningen av dyktige og engasjerte mennesker! En stor takk rettes også til alle informanter i både operatør og leverandørselskap. Dere har velvillig delt deres erfaringer med meg, i en ellers travel hverdag! En stor takk rettes til både Petroleumstilsynet og Samarbeid for Sikkerhet som tok seg tid til å reflektere over problemstillinger med meg, og som velvillig svarte på mine spørsmål.

En stor takk rettes til professor ved Universitetet i Stavanger, Dr. Jan Erik Karlsen som har vært min veileder. Du har kommet med gode råd og innvinklinger underveis i prosessen. Du har vært både kritisk og positiv, noe som jeg setter stor pris på.

Takk til Kristin som hjalp meg med korrektur av oppgaven. Og ikke minst til min kjære mor som hjalp meg med rettelser. Du er en fantastisk person, alltid blid og behjelpelig, og jeg beundrer deg stort!

En stor takk rettes til min far som har kommet med konstruktive tilbakemeldinger, og gitt meg innspill og hjelp! Du har gitt meg masse inspirasjon som jeg vil ta med meg videre, jeg hadde ikke kunne vært foruten.

Ellers takk til venner og resten av familien som har vist meg forståelse for at jeg har hatt en travel periode. Jeg vet dere er det fortsatt, og gleder meg til å tilbringe tid med dere igjen!

Sist men ikke minst, takk til Espen som har holdt ut med meg disse månedene. Jeg setter umåtelig stor pris på deg, og alt du har gjort for meg.

Ida Charlotte Vestad,

Stavanger 2011

Resymé

Bakgrunn

Offshorebransjen kjennetegnes av stor kompleksitet, i form av arbeidsprosesser, teknologi og organisering. Industrien har et mangfold av aktører både i form av leverandører og underleverandører. Samtidig er det en industri som er sårbar ovenfor menneskelige feil, noe som setter ekstra press på optimale samhandlingsmønstre mellom aktørene innenfor Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS). Næringen står ovenfor store utfordringer i tiden som kommer, et eksempel på dette er kostnadsbesparelser for videre driftsforlengelser av felt, noe som kan påvirke operatørens samarbeidspartner gjennom stramme vilkår. En annen utfordring er å vedlikeholde og dele kunnskap og erfaringer mellom de ulike aktørene, noe som kan gå ut over samspillet innenfor HMS. Avhandlingen er også rettet mot hendelsesrapportering som et verktøy som kan påvirke erfaringsutveksling og læren om HMS. Offshoreindustrien preges av et mangfold av aktører, noe som kan gjøre konkurransen om oppdrag hardere. Frykten for å tape kontrakter kan resultere i at skader ikke blir rapportert, eller at hensynet til egen helse må vike unna.

Formål

Formålet med avhandlingen er å undersøke hvilke forhold som særpreger erfaringsutveksling og læring om HMS mellom ulike aktører i petroleumsnæringen. Det vil bli belyst hva som må ligge til grunn for å oppnå gode samarbeidsrelasjoner og læringsmuligheter. Studien vil også undersøke hvordan kontraktens lengde har betydning for erfaringsutveksling offshore, med utgangspunkt i aktører som kun reiser ut på korte oppdrag. Hvilke utfordringer kan oppstå ved å forholde seg til ulike styringssystemer, rapporteringssystemer og nye kollegaer? Utgjør aktørene en risiko eller ressurs innenfor HMS? Det settes søkelys mot rapporteringssystemets læringseffekt etter uønskede hendelser. Fungerer rapporteringspolitikken etter sin hensikt? Petroleumsbransjen med tiden har blitt svært regulert. Samtidig finnes det HMS utfordringer med hensyn til erfaringsutveksling og samspill i grensesnittet mellom ulike aktører, som vil bli belyst gjennom avhandlingen.

Metode

Studiet er designet som et multipell case med flere analyseenheter, og intervjumaterialet er hentet fra 18 dybdeintervjuer. Dokumentanalyse er anvendt for å kunne underbygge intervjudataene. Informantene kommer fra både operatør- og leverandørselskap, og etter ønske fra selskapene er avhandlingen anonymisert. Etablering av kontakt med operatørselskap er opprettet på bakgrunn av bekjente.

Hovedfunn

Operatørselskapet setter søkelys på sikkerhet, og er opptatt av å etablere gode samarbeidsrelasjoner med sine leverandører for å overholde organisasjonens visjon, om at ingen skal skades. På den annen side er det konstatert at det finnes utfordringer med å ha mange forskjellige aktører på en installasjon. Samholdet på installasjonene fremstår som svært åpent, og selskapet har standardiserte retningslinjer for mottak av nytt personell. Til tross for gode rutiner finnes det unntak, spesielt med tanke på å bli en del av gruppen dersom man kommer alene på et oppdrag som kun skal vare i noen få dager. Dette kan resultere i at kunnskap som den enkelte besitter om HMS ikke utnyttes maksimalt, samtidig som personell i korte kontrakter kan gå glipp av lokale lover og regler man ikke får kjennskap i gjennom formaliserte sikkerhetsrunder. På den annen side er aktørene som reiser på installasjoner i korte perioder en viktig ressurs for HMS satsingen. De fremstår som agenter innenfor innovasjon og nytenkning, og det er viktig at ekspertisen deres utnyttes.

Det er også avdekket funn med utgangspunkt i hendelsesrapporteringssystemet som operatørselskapet bruker, og hvilken læringseffekt dette verktøyet gir til aktørene som kommer ut. Dette fremstilles i dag som noe tungvint og regid, og kan føre til frustrasjon blant ansatte som anvender dette i praksis. De som reiser ut for kortere oppdrag får ikke tilbakemelding på innsendte rapporter dersom hendelsesrapportene ikke anses som alvorlig nok. De må selv oppsøke informasjon dersom de ønsker tilbakemeldinger. Det kan settes spørsmålsteget ved systemets læringseffekt dersom oppfølging av hendelsesrapportene ikke finner sted.

Originalitet

Det finnes få studier som har sett på aktørene på installasjonene som en del av et praksisfellesskap i lys av teoriene om det sosiokulturelle perspektiv på læring. Her kan vi blant annet trekke inn teoretikere som Lave og Wenger (1991) som er opptatt av at enkeltmennesket er avhengig av et gjensidig samspill med sine omgivelser. Mennesker

blir sett på som et sosialt vesen, og faktorer som aktiviteter, samhandling og refleksjon kobles opp som viktige elementer for oppnåelse av læring. Å være ny på en installasjon kan utgjøre at man ikke blir en del av fellesskapet, og det er viktig å se på hvilke effekter dette gir på erfaringsutveksling og læring om HMS. I tillegg til korte kontrakter finnes det andre områder som kan ha innvirkning på erfaringsutvekslingen og læringen som foregår i det daglige på installasjonene. Dette er elementer som er valgt ut på bakgrunn av mine funn, og som alle må sees i sammenheng med valgte tema.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn for avhandlingen	1
1.2	Avhandlingens rasjonale og valg av problemstilling	4
1.2.1	Avgrensning av problemstilling	6
1.3	Hensikt med studien og valg av forskningsspørsmål	6
1.4	Kontekst	7
1.4.1	Visjon og leverandørsikkerhet	7
1.4.2	Leverandørkategorier	8
1.5	Avhandlingens oppbygging.....	9
2	TEORI	11
2.1	Samarbeidsrelasjoner mellom operatør og leverandør	12
2.1.1	Forhandlinger og Kontrakt	12
2.1.2	Samarbeid for sikkerhet	13
2.2	Hva kjennetegner en god HMS kultur?	13
2.3	Organisatorisk læring og erfaringsutveksling på tvers av grensesnitt.....	15
2.3.1	Læring gjennom praksis og deltakelse på installasjonene – et sosiokulturelt perspektiv	16
2.3.2	Praksisfellesskapet	17
2.3.3	Legitim perifer deltakelse	18
2.3.4	Wengers læringsteori	19
2.3.5	Arenaer for læring	20
2.3.6	Enkelkrets versus dobbeltkretslæring.....	20
2.3.7	Bruksteori og uttalt teori	21
2.3.8	Erfaringslæring.....	21
2.4	Kommunikasjon	24
2.5	Kunnskapsutveksling på tvers av grenseflater	25
2.5.1	Taus versus eksplisitt kunnskap	26
2.6	Medvirkning	27
2.7	Makt i grenseflatene	27
2.7.1	Maktkilder	28
2.8	Oppsummering	28
2.9	Evaluering av teoribidragene	29

3	DESIGN OG METODER	31
3.1	Forskningsdesign.....	32
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	33
3.2	Metodevalg	34
3.2.1	Datainnsamling	34
3.2.2	Dokumentundersøkelse	35
3.2.3	Utarbeidelse av Intervjuguide	35
3.2.4	Valg av informanter	36
3.2.5	Utførelsen av intervjuene	38
3.2.6	Transkriberingsprosessen	38
3.2.7	Analyse av intervju	38
3.2.8	Dataanalysens utfordringer	39
3.3	Validitet og reliabilitet	39
3.4	Forskningsetiske aspekter	41
4	RESULTAT.....	42
4.1	Presentasjon av caset.....	44
4.2	Oppbygging av resultatene.....	44
4.3	HMS - Relasjoner mellom ulike aktører: leverandører og operatører	44
4.3.1	Operatørselskapets visjon i grensesnittet mellom leverandør og operatør	44
4.3.2	Hvordan aktørbildet på norsk sokkel kan påvirke HMS-bildet.....	45
4.3.3	Ulik forståelse av arbeidspraksis og ulike styringssystemer.....	47
4.3.4	A- og B-lag? Inkludering av leverandøransatte	50
4.3.5	Informasjonsflyt på tvers av grensesnitt	52
4.4	Erfaringsutveksling mellom ulike aktører på tvers av grenseflater.....	54
4.4.1	Arena for erfaringsutveksling blant de ansatte i den utførende delen	54
4.4.2	Arena for erfaringsutveksling for ansatte på et ledelsesnivå.....	55
4.5	Barrierer for erfaringsutveksling og læring i grensesnittet	56
4.5.1	Mangel på kommunikasjon	56
4.5.2	Åpenhet og medvirkning.....	57
4.5.3	Utteksling og aktivisering av kunnskap.....	59
4.5.4	Holdninger knyttet til HMS	59
4.5.5	Avstand mellom plattform og land	59
4.5.6	Maktforholdet mellom operatør- og leverandøransatte.....	60
4.6	Kontraktens lengde og ”risikoutsatte grupper”	61
4.6.1	Nomadene: en utsatt gruppe i forhold til HMS samspillet?.....	61

4.6.2	Hvordan nomadene blir inkludert i det sosiale samspillet	64
4.6.3	Nomader som ressurs i HMS satsingen?.....	65
4.7	Rapportering etter uønskede hendelser og systemets læringseffekt.....	67
4.8	Oppsummering av funn.....	72
5	ANALYSE OG DRØFTING.....	74
5.1	Kontraktens lengde og betydning av praksisfellesskapet.....	74
5.2	Samarbeid og arbeidsmedvirkning.....	78
5.3	Maktforhold mellom ulike aktører	80
5.4	Arena for læring og erfaringsutveksling på tvers av områder.....	81
5.5	Kunnskapsutveksling på tvers av grensesnitt.....	82
5.6	Informasjonsflyt og kommunikasjon på tvers av grensesnitt.....	83
5.7	Rapporteringssystemets læringseffekt.....	85
5.7.1	Underrapportering	89
5.8	Oppsummering av drøftingsdeling og hovedutfordringer.....	90
5.9	Implikasjoner.....	92
6	KONKLUSJON.....	93
6.1	Evaluering av forskningsspørsmål	93
6.2	Metodisk refleksjon.....	96
6.3	Forslag til videre forskning	97
7	LITTERATURLISTE.....	98

VEDLEGG:

INTERVJUGUIDEN

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for avhandlingen

Oljevirkksomheten i Norge og internasjonalt har hatt en stor vekst siden 70- tallet, og olje og gass er i dag Norges største næring. Siden oljeeventyret startet har markedet vært preget av en økende produksjon og vekst. Ca 70 % av alt arbeid som utføres på norsk sokkel skjer ved bruk av kontraktører¹ innleid av operatører² (St. meld. nr. 12 (2005-2006), kap.4.5). Dette krever at ulike selskap med ulik kompetanse skal følge samme retningslinjer innen Helse Miljø og Sikkerhet (HMS). I St.meld. nr. 7 (2001-2002) nevnes det at leverandørene i dag i stor grad har overtatt oppgaver som tilhører operatørene. ”Det tar tid å erverve slik kompetanse, og det krever en satsing fra alle parter” (St. meld. nr.7 (2001-2002), kap.4.17.2.2). En av utfordringene er å sikre et godt samspill mellom aktørene, og sikre læring og erfaringsutveksling i grensesnittet. Problematikken blir også nevnt i St.meld. nr. 12 (2005-2006). Der presiseres det at myndighetene må utvide fokuset på leverandøransatte, slik at alle aktører får en helhetlig oppfølging i virksomheten. Dette for å kunne håndtere samspillet mellom aktørene på en mer tilfredsstillende måte (St.meld. nr.12 (2005-2006), kap.4.5).

”Smartere sammen - med læringsperspektiv på forbedret sikkerhet og effektivitet”³ har vært et prosjekt der målsettingen er å forbedre læreprosessene knyttet til bore og produksjonsoperasjonene med økt sikkerhet og effektivitet. Prosjektet ser på ulike

1 Kontraktør/leverandør er en person eller firma som mot betaling påtar seg leveranser av varer og/eller tjenester. I Norge brukes begrepet særlig innen petroleum og offshorevirksomhet. Hentet 1.6.2011 fra <http://www.snl.no/kontrakt%C3%B8r> (I denne avhandlingen brukes definisjonen *leverandør*)

2 Operatør er den som på rettighetshavers vegne forestår den daglige ledelse av petroleumsvirksomheten. Lov om norsk petroleumsvirksomhet (1996)§1.6 Hentet 6.6.11 fra: <http://www.lovdata.no/all/tl-19961129-072-001.html#1-6>

3 ”Smartere sammen” er et prosjekt som har hovedprioritering som effektivt samarbeid mellom operatører og leverandører. Erfaringene som blir belyst er ervervet gjennom endrings - og utviklingsprosjekter som blant annet SINTEF har gjennomført med offshoreindustrien. Målet med prosjektet har vært å få en bedre sikkerhet og effektivitet i offshore-næringen (Alteren, B. Madsen, B.E og Sveen J.2004:276).

problemstillinger knyttet til offshoreindustrien med tanke på kunnskap, samarbeid og utnyttelse av kompetanse hos de ansatte (Alteren et al.2004).

I smartere sammen behandles sikkerhet og effektivitet som parallelle symptomer på svikt i lærings- og arbeidsprosesser, eller kvalitetstap over grensesnitt, ikke som motstridende forhold (Alteren et al. 2004: 279).

Prosjektet ser også på andre barrierer som kan hindre læring i organisasjoner. Noen av barrierene som blir belyst er sviktende kommunikasjon, mangel på læringsarenaer, liten involvering og lavt eierskap til organisasjonen, samt dårlig samhandling (Alteren et al. 2004:279-290).

Risikoutsatte grupper

En gruppe av leverandøransatte som skiller seg ut fra leverandører som går i faste rotasjoner, er de såkalte ”nomadene”. Sammendragsrapporten utgitt fra Petroleumstilsynet om ”Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP)⁴ 2009” omtaler begrepet nomader som ulike grupper ansatte med svært ulike rammebetingelser. Petroleumstilsynet poengterer at det er et paradoks at leverandøransatte med nomadestatus er oftere utsatt for ulykkes- og arbeidsmiljørisiko enn andre aktører som har fast arbeidssted. De ser også at det systematiske HMS arbeidet fungerer dårligere for nomader, og at denne gruppen har mindre muligheter til å påvirke egne HMS-forhold. Det har også blitt påpekt at det var for lite oppmerksomhet omkring rammebetingelser for de risikoutsatte gruppene som nomadene inngår i (Petroleumstilsynet (b) 2009:33).

I regi av SINTEF⁵ utførte Petroleumstilsynet en litteraturstudie for å kartlegge forskning som kan kategoriseres som rammebetingelser for storulykke og arbeidsmiljørisiko. I dette studiet refereres det blant annet til nomadene som:

4 Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) er et verktøy som har utviklet seg mye siden det startet opp i 1999/2000 (Første rapport kom ut i 2001) dette er et instrument som måler effekten av det samlede HMS arbeidet i virksomheten. Formålet med RNNP er å vurdere status og trender for risikonivået i den samlede petroleumsvirksomheten(RNNP hovedrapport, 2010). Hentet 6.5.2011 fra

http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/RNNP%202009/RNNP_sammendragsrapport_2009.pdf

5 SINTEF er et bredt, flerfaglig forskningskonsern med internasjonal spisskompetanse innen teknologi, naturvitenskap, medisin og samfunnsvitenskap. Hentet 6.6.2011 fra <http://www.sintef.no/Om-oss/>

En personellgruppe som er et "reisende folk" med lav forutsigbarhet, noe som vektlegger sentrale sider/dimensjoner ved arbeidsvilkårene. Det eksisterer flere metaforer til denne gruppen ansatte, og de har vært både positive og negative konnotasjoner. Et verneombud refererte til "Nordsjøens jordbærplukkere", noe som har blitt brukt i mediaoppslag (Rosness, R., Forseth, U., Wærø. I. 2010:35).

Det poengteres at nevnte personellgruppe (jfr. nomadene) ikke får samme eierforhold til installasjonen⁶ og at de stadig må forholde seg til nye kollegaer. Et annet element er at de kontinuerlig blir innprentet med ny informasjon, og at det kan være vanskelig å si fra om uheldige forhold. Det kan også forekomme at de må forholde seg til ulike rapporterings og styringssystemer, og det er ikke alltid at systemene kommuniserer på tvers, for eksempel i forhold til rapportering av hendelser. På den måten kan nomadene i større grad enn andre leverandøransatte bli overlatt til seg selv (Rosness et al. 2010: 37-38). Dette kan føre til at de står på "sidelinjen" med tanke på HMS - samspill, erfaringsutveksling og læring med andre kollegaer, og at de kan utgjøre en risiko med hensyn til HMS.

Det har vært diskusjoner i forbindelse med kontraktens lengde i petroleumsbransjen. I Rosness et al. nevnes langsiktighet i samarbeidsrelasjoner som et viktig moment med tanke på læring og gode samarbeidsrelasjoner:

- Langsiktighet gir entreprenør og underleverandør bedre muligheter for læring. Dette går både på å sette seg inn i de lokale forholdene, og gjøre seg kjent med operatørselskapets forventninger til leverandørens HMS -arbeid
- Langsiktighet gir tid til å bygge opp gode samarbeidsrelasjoner
- Langsiktighet gir entreprenør og underleverandør større grad av trygghet for å beholde jobben (2010:45-46).

De som reiser ut som nomader har ingen langsiktighet med hensyn til kontraktsforløpet. Alteren et al. (2004) nevner også at det blir vanskeligere å vedlikeholde og dele kunnskap og erfaringer, skape gode team, etablere felles mål og opprettholde

⁶ Installasjon er et anlegg og annet utstyr for petroleumsvirksomhet, likevel ikke forsynings- og hjelpetartøy eller skip som transporterer petroleum i bulk. Innretning omfatter også rørledning og kabel når ikke annet er bestemt (petroleumsloven § 1-6 .Hentet 12.6 fra <http://lovdata.no/all/hl-19961129-072.html#1-6>

kontinuerlig forbedringsarbeid på bakgrunn av den nye utviklingen i offshorenæringen, der man i større grad enn tidligere outsourcher⁷ ulike tjenester (Alteren et al. 2004: 277-278).

1.2 Avhandlingens rasjonale og valg av problemstilling

Målet innen petroleumsnæringen er å strebe etter "beste praksis" innenfor HMS. Stadig flere operatørselskap opererer med en filosofi om at ingen skal skades, den såkalte "Nullfilosofien"⁸. Dette krever et sterkt samspill og erfaringsutveksling mellom aktørene. Spørsmålet er om forholdene ligger til rette for det når man stadig benytter seg av ulike leverandørselskap på installasjonene.

Temaet for oppgaven er: *"Nomadisering" og ulike gruppestrukturer i oljenæringen; nye muligheter eller nye utfordringer?*

Ulike forhold som kan være avgjørende for erfaringsutveksling mellom ulike aktører i offshorenæringen vil belyses. Erfaringsutveksling er viktig for å oppnå organisatorisk læring, slik at visjonen om at ingen skal skades kan nås. Innenfor offshoreindustrien blir det viktig å lære av hverandres erfaringer, og finne ut hvordan de i fellesskap oppnår de beste resultater innenfor HMS.

Hendelsesrapportering er et verktøy som er utarbeidet både for å lære av tidligere hendelser, og for å forebygge skader og avvik. Spørsmålet er om verktøyet fungerer etter sin hensikt med tanke på den økende bruken av leverandøransatte i oljesektoren. En konsekvens kan være at leverandørene ikke lærer av rapporteringene, da de ikke i stor nok grad reflekterer over hendelsene i etterkant. En annen faktor kan være at

⁷ "Outsourcing betyr at en bedrift eller organisasjon lar en annen bedrift håndtere en eller flere av oppgaver slik at bedriften eller organisasjonen kan fokusere mer på sine kjernevirksomheter" hentet 11.06.11: <http://no.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

⁸ Nullfilosofien forutsetter at ulykker ikke skjer, men forårsakes. Alle ulykker kan derfor forebygges, slik at målet er null skader og ulykker. Dette forutsetter ansvarliggjøring i alle ledd og et kontinuerlig fokus på risikostyring, forebygging og læring (St.meld.nr 7(2001-2002), kap3.2.4).

leverandørene blir redde for å rapportere om uønskede hendelser⁹ i frykt for å tape kontrakter.

Oppgavens hovedfokus vil være rundt leverandørforholdet innenfor norsk sokkel. Det vil også reflekteres over leverandørens betydning for HMS bildet, og se på hvordan de kan opptre som ressurser med hensyn til nytenkning innenfor HMS, men også hvilke barrierer som kan oppstå ved bruk av forskjellige leverandørselskap.

Petroleumstilsynet har tidligere gjort funn i forhold til risikoutsatte grupper i petroleumsnæringen. Det har også blitt utført undersøkelser med hensyn til korte kontrakter og dets betydning av økt risiko og arbeidsmiljøtrusler. Det har likevel ikke vært mye forskning på feltet som ser på blant annet de psykososiale effektene som kan oppstå ved å ikke være en del av et praksisfellesskap, og hvordan dette kan påvirke mulighetene for erfaringsutveksling mellom ulike aktører. Dette kan åpne for et empirisk kunnskapsgap som avdekker viktige elementer for denne oppgaven. Det kan også åpne for et teoretisk kunnskapsgap da det er få som har sett på aktørene på norsk sokkel i lys av praksisfellesskapet.

Studiens overordnede problemstilling er:

”Hvilke forhold særpreger erfaringsutveksling og læring om HMS mellom ulike aktører i petroleumsbransjen?”

Problemstillingen vil bli belyst ved å gå gjennom følgende:

- Litteraturstudier som har relevans til erfaringsutveksling og læring.
- Innsamling av data gjennom dokumentanalyse og intervjuer med ulike representanter fra operatør og leverandørselskap som har relevans for

⁹ En uønsket hendelse er noe som har forårsaket eller kunne ha forårsaket personskade, sykdom og /eller skade på/tap av eiendom, skade på miljøet eller tredjepart. (Tinnmansvik, Ranveig K. og Øien, Knut 2010:8).

erfaringsutveksling og læring mellom ulike aktører. Her vil det bli gjennomført et multipell case studie basert på fire caser.

- Drøfte ulike sider ved erfaringsutveksling og læring, både for leverandøransatte i lengre kontrakter og nomader som reiser for korte oppdrag.

1.2.1 Avgrensning av problemstilling

Problemstillingen vil bli belyst gjennom et case studie med flere analyseenheter. Dette består av ett operatørselskap og tre leverandørselskap som har kontrakt med operatørselskapet. HMS er et komplekst begrep, og for å avgrense avhandlingen vil jeg hovedsakelig se på arbeidsmiljø og personsikkerhet. Fokuset på den enkeltes helse er mindre vektlagt, og problematikken knyttet til det ytre miljø er utelukket.

1.3 Hensikt med studien og valg av forskningsspørsmål

Hensikten med studien er å finne ut hvilke barrierer og drivere som kan hindre eller stimulere til erfaringsutveksling og læring om HMS mellom ulike aktører i oljenæringen. For å oppnå visjonen om "null skadede" er det nødvendig at leverandørene og nomadene tar del i erfaringsutvekslingen som forgår på installasjonene, og oppnå et helhetlig samspill. Hva kan skje dersom dette ikke blir ivarettatt, og hvordan vil dette påvirke sikkerheten offshore? Problemstillingen fokuserer på erfaringsutvekslingen og graden av læring mellom ulike aktører. Petroleumsbransjen består av mange ulike operatørselskap, leverandørselskap og underleverandører, så vil nok muligheten for å få til en helhetlig erfaringsutveksling om HMS være begrenset. En mulig antakelse er at det er lettere å ha kontroll og utveksle erfaringer med kollegaer som man møter jevnlig, enn om man møtes sporadisk. Dermed vil det trolig være mest utfordrende for de som reiser ut i korte kontrakter, de såkalte nomadene. Å forholde seg til ulike styringssystemer, visjoner og hendelsesrapporteringssystemer kan bli overveldende for den enkelte, og det kan gå utover erfaringsutvekslingen og læring om HMS. Hendelsesrapportering er svært relevant i disse dager, da det stadig fokuseres mer på å lære etter hendelser, men også som et forebyggende verktøy for å forhindre eventuelle ulykker. Dette er dessuten viktig i forbindelse med refleksjon og utveksling av erfaring i etterkant av innsendte rapporter, da rapportene kan stimulere til både

individuell og organisatorisk læring. Det er viktig at verktøyet brukes korrekt, særlig med tanke på de som kun er ute på korte oppdrag, og som gjerne ikke knytter samme eierskap til installasjonen som leverandører som reiser ut i mer forutsigbare kontrakter. På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan kan kontraktens lengde påvirke erfaringsutvekslingen og læring om HMS?*
- 2) *Er hendelsesrapportering et godt verktøy for erfaringsutveksling og læring om HMS for leverandører, og hvordan kan verktøyet optimaliseres så man sikrer en bedre læring om HMS?*

Forskningsspørsmålene har til hensikt å avgrense problemstillingen, og de dekkes begge gjennom samme datakilder. De avdekker viktige og relevante tema med tanke på forhold som særpreger erfaringsutvekslingen og læren om HMS mellom ulike aktører.

1.4 Kontekst

Dette er et kvalitativt casestudie med flere analyse enheter som tar utgangspunkt i ett operatørselskap, og tre ulike leverandørselskap som har kontrakt med operatørselskapet. Disse er hentet fra ulike arbeidskategorier blant annet adkomstteknikk og mekanisk personell. På grunn av anonymisering er det bevisst valgt å avgrense informasjon om de ulike selskapene. Dette for å unngå at virksomhetene identifiseres.

1.4.1 Visjon og leverandørsikkerhet

Operatørselskapets visjon er at ingen skal skades. Høsten 2010 ble det utarbeidet en manual som skal fungere som en rettleder i forhold til hvordan leverandører og operatørselskapet skal samarbeide innenfor HMS. Manualen skal hjelpe aktørene til å nå selskapets visjon, og forbedre utførelsen av Helse, miljø og sikkerhet i grensesnittet mellom operatør og leverandør. Den er utarbeidet av ulike personer innenfor organisasjonen, og skal i løpet av 2011 være et arbeidsverktøy som aktivt brukes mot alle leverandører som har tilknytning til operatørselskapet. Her gis retningslinjer for prosessen når man skal inngå en kontrakt med en leverandør, til oppfølging av leverandørene etter kontraktene er etablert. Man tydeliggjør fokusområder i HMS-

samspelet mellom leverandør og operatør, og den skal gjøre det lettere å etterleve visjonen i praksis (HMS manual 2010).

1.4.2 Leverandørkategorier

Leverandørselskapene er kategorisert etter ulike klasser, A-D. Dette for å spesifisere om de er utsatte grupper innenfor Helse, miljø og sikkerhet, eller ikke. Dette går på antall timer de eksponeres på installasjonene, og hvilket arbeid de skal utføre. Nedenfor har jeg skissert operatørselskapets egen klassifisering fra A-D.

Kategori	kjennetegn	Eksempler
A	Arbeidet har høyere HMS risiko og stort omfang. De arbeider flere timer om bord og har derfor en høyere eksponering.	Brønnarbeid, Supply båt/fartøy og byggarbeid
B	Ikke fullt så eksponert for helse, miljø og sikkerhetsrisiko. Har et stort omfang av arbeidende timer på installasjon.	Lager og verkstedoperasjoner.
C	Arbeidet har høyere HMS risiko, men er i begrenset omfang med hensyn til arbeidende timer på installasjon.	Motor inspeksjoner, trykktesting av ventiler.
D	Lav innvirkning på helse, miljø og sikkerhetsrisiko	Øvrige arbeid.

Tabell 1.1: Leverandørkategorier, hentet fra operatørselskapets HMS manual 2010.

1.5 Avhandlingens oppbygging

Nedenfor presenteres en oversikt over avhandlingens oppbygging:

Kapittel 1 INNLEDNING	Kapitlet inneholder innledning, bakgrunn for oppgaven, avhandlingens rasjonale, valg av problemstilling, avgrensning, oppgavens struktur, kontekst og hensikt med studien
Kapittel 2 TEORETISK RAMMEVERK	Kapitlet viser det teoretiske rammeverket som er anvendt gjennom avhandlingen. Det er teori som er viktig for å forstå hva som er med på å påvirke erfaringsutvekslingen og læring mellom ulike aktører.
Kapittel 3 DESIGN OG METODE	Kapitlet gir en innføring i den metodiske tilnærmingen. Den gir en presentasjon av metodevalg, og ulike erfaringer jeg gjorde meg underveis i undersøkelsesopplegget
Kapittel 4 RESULTATER	Kapitlet gir en oversikt over de viktigste funn og resultater i forskningsopplegget
Kapittel 5 DISKUSJON OG ANALYSE	Kapitlet oppsummerer de viktigste funnene og gir en utdypende diskusjon rundt disse. Her vil funnene bli drøftet opp mot valgt teori fra kapittel to. Her vil det og bli gitt en refleksjon over metodevalg.
Kapittel 6 KONKLUSJON	Kapitlet presenterer en konklusjon av avhandlingen. Det vil også bli presentert relevante problemstillinger for videre forskning.

Tabell 1.2 : Oppgavens struktur

I neste kapittel presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, hvor det fremlegges ulike tilnærminger til problemstilling og forskningsspørsmål.

2 Teori

Dette kapitlet vil hovedsakelig omhandle teorier om læring og kunnskapsutveksling i perspektiver som er relevante for å belyse og drøfte mine resultater. Innledningsvis vil det kort nevnes ulike arenaer og rammebetingelser som er viktig for samarbeidsrelasjoner i petroleumssektoren. Deretter vil det presenteres elementer som kjennetegner en god HMS - kultur, i lys av Reason (1997), som har ulike teorier om hva som kjennetegner en velfungerende sikkerhetskultur.

Avhandlingen vil bygge på blant annet Lave og Wenger (1991) sitt *sosiokulturelle perspektiv*¹⁰ på læring. Dette vil suppleres med Filstad (2010) som også ser på sosiale teorier om læring. For å avgrense komplekse læringsteorier, vil *praksisfellesskapet*¹¹ utgjøre hovedelementet i kapitlet. I kapittel fem vil praksisfellesskapets betydning for erfaringsutveksling og HMS mellom ulike aktører i olje sektoren drøftes. I følge Filstad (2010) kan erfaringsutvekslingsbegrepet knyttes opp mot læring. Erfaringsutveksling som foregår i ulike praksisfellesskap på installasjonene vil derfor være viktig for å oppnå organisasjonslæring. Filstad nevner at ikke all sosial praksis er læring, for læring forutsetter også en form for endring eller refleksjon. Det blir derfor naturlig å trekke inn Kolb (1986) sin læringssirkel som fokuserer på læring som oppstår ved refleksjon over eksperimentelle handlinger.

Makt, medvirkning og kunnskapsutveksling, er elementer som kort vil presenteres da dette er faktorer som kan ha innvirkningskraft på den kollektive læringen, samtidig som temaene vil kaste lys over min problemstilling og forskningsspørsmål.

10 Sosiokulturelt perspektiv bygger på et konstruktivistisk syn på læring, og legger avgjørende vekt på at kunnskap blir konstruert gjennom samhandling i en kontekst, og ikke gjennom individuelle prosesser”(Dysthe 2001:42).

11 Wenger definerer praksisfellesskap som ”en gruppe mennesker som deler en bekymring, et sett av problemer eller entusiasme for et tema, og som utvikler kunnskap og ekspertise på dette området gjennom vedvarende samhandling”(I Filstad 2010:84).

2.1 Samarbeidsrelasjoner mellom operatør og leverandør

I petroleumsnæringen finnes ulike arenaer og rammebetingelser som skal styrke og definere HMS samarbeid mellom aktørene i offshoreindustrien. For å avgrense temaet har jeg valgt å presentere det som er relevant i forhold til min avhandling.

2.1.1 Forhandlinger og Kontrakt

Forhandlinger er viktig, og dette gjelder alltid i kontraktsforhandlinger, der resultater kan ha stor betydning i organisasjonen, i følge Rognes (2008:13). Vi har ulike typer av forhandlinger. Mellom organisasjoner kan det for eksempel være inngåelse av nye leverandørrelasjoner, og håndtering av konflikter med eksisterende leverandører. Konkurranseslementer er vanlig under forhandlinger. Eksempler er uenigheter om priser, risikofordeling i kontrakter, og hvilke organisatoriske løsninger som bør velges. Forhandlinger kan derfor ende opp med argumentbruk, overtalelse og maktbruk for å få den andre parten til å endre mening. Formålet med forhandlinger er at det skal lede frem til en best mulig løsning for begge parter. "Utgangspunktet for forhandlinger er midlertidig ikke konflikt og ulike interesser, men avhengighet og felles interesser", skriver Rognes (2008:21).

Inngåelse av en kontrakt er ofte ikke slutten på en relasjon, men starten på et framtidig samarbeid. Dette inkluderer blant annet å selge avtalen til dem i organisasjonen som har det endelige beslutningsansvaret, motivere dem som skal sette i gang etterlevelsen, og å evaluere egen forhandlingsadferd for å bygge opp kompetanse for fremtidige forhandlinger (Rognes 2008).

2.1.2 Samarbeid for sikkerhet

Samarbeid for sikkerhet (SFS) er et treparts samarbeid som har som formål å forbedre sikkerheten i oljenæringen. Samarbeidet består av alle involverte parter innenfor HMS i petroleumsindustrien. Eksempler på aktører er oljeselskaper, leverandørbedrifter, Oljeindustriens landsforening (OLF) og Landsorganisasjonen i Norge (LO). Petroleumstilsynet deltar ved siden av som observatør av prosjektet (Vinnem 2009). Dette er en av de mest omfattende samarbeidsprosjektene innen helse, miljø og sikkerhet i petroleumsnæringen. Det er et forum som står sentralt i forbindelse med identifisering av ”beste praksis” og erfaringsoverføring. Forumet jobber for å utvikle felles retningslinjer i forbindelse med arbeidstillatelse og praktisering av sikker jobbanalyse¹² på plattformene. Man skal styrke standardiseringen, slik at arbeidstakere som reiser ut til nye installasjoner ikke stadig skal forholde seg til nye prosedyrer. Hovedtanken er at dette skal minske risikoen for ulykker. Viktige elementer som forumet setter søkelys på er kompetanse, kultur, struktur og ledelse. (samarbeid for sikkerhet 2010).

2.2 Hva kjennetegner en god HMS kultur?

I følge Karlsen (2010) vil bedrifters HMS – kultur ha innvirkning på HMS – arbeidet på godt og vondt. HMS- kulturen vil ha en effekt på samarbeidsvilligheten i organisasjonen. På samme måte som en god kultur vil kjennetegnes av konflikthåndtering og problemløsning, vil en dårlig kultur føre til at problemer blir oversett og ikke tatt opp i plenum (2010: 133-134).

Reason (1997) skisserer følgende faktorer i en velfungerende HMS- kultur: *rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende.*

En *Rapporterende kultur* innebærer at de ansatte rapporterer om hendelser, både sine egne og andres. Fremfor å finne ut hvem som har skyld i hendelsene, skal man fokusere

¹² Sikker jobbanalyse. Det er en enkel, men systematisk gjennomgang av farlige forhold i en arbeidsoppgave. En SJA utføres like før jobben starter, av personene som er involvert i oppgaven. (Rosness, et.al 2002).

på å lære av hendelser. Det er nødvendig å beskytte den som rapporterer inn hendelsene i form av anonymisering. For å holde skadestatistikken nede kan det innføres bonusordninger. På den annen side kan insentivordninger føre til underrapportering for å holde skadestatistikken nede.

For å ha en rapporterende kultur, der man ikke skal fordele skyld på enkeltindivider er det viktig å etablere en *rettferdig kultur*. Den som rapporterer inn skal føle seg trygg på å han/hun blir ivaretatt, og eventuelle belønninger eller sanksjoner skal oppfattes som legitime.

En *fleksibel* kultur betyr at de ansatte raskt kan omstille seg. Karlsen nevner at en fleksibel HMS kultur betyr at organisasjonene skal være omstillingsdyktig ovenfor krav fra omgivelsene, og at man hele tiden er proaktiv i form av opplæring og trening (2010:34). Virksomheter som preger petroleumsvirksomheten betegnes ofte som High Reliability Organizations (HRO)¹³. Disse er avhengig av å hele tide kunne tilpasse seg miljøet og være fleksible, uten at det skal gå på bekostning av sikkerhet. Det er komplekse organisasjoner, med stort fokus på teknologi. De er også sårbare ovenfor menneskelige feil. Lindøe presiserer at bransjer med høyt ulykkespotensial, som for eksempel petroleumsbransjen, så vil erfaringslæring være en dyr måte å lære på (2003:142).

En lærende kultur kjennetegnes av at organisasjonen har evnen til å lære av sine feil, slik at man forebygger liknende hendelser i fremtiden. En lærende kultur vil og kunne oppdage og reagere på faresignaler (Reason 1997). Samtidig legger Karlsen til at man stadig vurderer sine HMS- prinsipper, prosedyrer og praksis. Man skal kunne reagere på faresignaler, og være åpen om å dele kunnskap og erfaring om HMS (Karlsen 2010:134). Her kan vi trekke inn Rosness (2002) som sier at kommunikasjonsferdigheter, tillit og nysgjerrighet er viktige elementer for blant annet HMS kultur. Petroleumstilsynet nevner at en god HMS kultur kjennetegnes av kunnskapsdeling på tvers av organisasjonens grensesnitt og mellom ulike aktører. I en lærende HMS kultur er det viktig å samhandle, kommunisere og bygge relasjoner til

¹³ HRO/ High Reliability Organizations: Organisasjoner som klarer å omorganisere seg effektivt under kriser og krevende operative omstendigheter. Høyt pålitelige med en god ulykkesstatistikk til tross for kompleks teknologi (Rosness et al.2004).

andre mennesker, slik at man kan utnytte og utvikle felles kunnskap og ferdigheter om HMS (Petroleumstilsynet (a) 2004: 19-20).

Det finnes ulike hindringer for å oppnå en lærende HMS -kultur. Alteren et al. ser på barrierer som kan hindre læring, og nevner blant annet at lav involvering og eierskap til operasjon, sviktende kommunikasjon, dårlig samhandling og mangel på læringsarenaer kan være noen av utfordringene (2004:290).

2.3 Organisatorisk læring og erfaringsutveksling på tvers av grensesnitt

Overføring av læring og kunnskap er avgjørende faktorer for å oppnå en optimal HMS-samhandling innenfor organisasjoner. Det å kunne stille spørsmål ved samhandlingsmønstre og egen praksis er viktig for å oppnå en optimal HMS- kultur. Som tidligere nevnt så er et av prinsippene for å kunne oppnå dette i hvilken grad organisasjonen er preget av evnen til å lære. I følge Karlsen så bør en god HMS- kultur være lærende; dette innebærer å satse på en individuell og kollektiv forbedring av HMS, samt å kunne dele erfaringer og kunnskap om HMS (2010: 134).

Erfaringsutveksling og kommunikasjon offshore er alt annet enn problemfritt. Alteren et. al nevner at en kjerneutfordring i forhold til erfarings og kunnskapsutveksling i offshoreindustrien er næringens høye grad av "outsourcing", skift og turnusordninger. Den typiske arbeideren på norsk sokkel jobber vanligvis to uker offshore, påfølgende fire uker fri. Det lange oppholdet på land kan føre til at offshorearbeideren lettere glemmer det som er erfart. Dette kan føre til mindre effektiv læring og en økning i utfordringer sikkerhetsmessig. Samtidig er man delt inn i land og plattformorganisasjoner, noe som kan være utfordrende med hensyn til kommunikasjon og erfaringsutveksling (2004: 276-277).

Som nevnt i stortingsmelding nr. 38 har det i 1970 og 80-årene vært et mål å bygge opp den norske petroleumskompetansen. "At nye selskaper kommer inn med nye ideer og forretningsstrategier kan derfor være et viktig tilskudd til den norske oljevirkomheten" (2003-2004, kap.3.4). Det nevnes at man vil satse på at nye aktører kommer inn i bildet, slik at man kan dra nytte av lærdom fra andre petroleumsprovinsene. På den måten har en blanding av aktører i petroleumsnæringen kanskje både en gevinst og en bakside i

forhold til læringseffekt og kunnskapsutveksling. Videre nevnes det i St.meld. nr.7: ”En grunnleggende forutsetning for at petroleumsindustrien skal forbli en foregangsnæring er en kontinuerlig investering i kunnskapsutvikling og læring fra beste praksis” (2001-2002, kap. 4.18.2).

2.3.1 Læring gjennom praksis og deltakelse på installasjonene – et sosiokulturelt perspektiv

Læring gjennom deltakelse i sosial praksis fremhever at meninger forhandles sosialt, og at kunnskapen er et resultat av samhandling og praktisk deltakelse mellom individer. For at læring skal skje er det nødvendig med samhandling og interaksjon. Dette kan også kobles opp mot Lave og Wenger (1991) sine teorier om ”situert læring og ”praksisfellesskap”. De ser på læring som noe som foregår *mellom* personer, og ikke noe som foregår hos den enkelte (ibid:19) Da offshoreindustrien består av ulike sammensetninger av aktører og fellesskap, er det naturlig å se på læring som et sosiokulturelt fenomen. Dysthe nevner også at språk og kommunikasjon står sentralt i det sosiokulturelle teoriperspektiv på kunnskap og læring (2001:33-36).

Vi kan koble dette perspektivet mot Spurkeland som ser på læring som relasjoner mellom mennesker: ”Mennesker lærer ofte mest ved å lære av andre, og bedrifter setter utvikling i system ved å overføre kunnskaper mellom mennesker i bedriften” (2005: 163). Mennesker kan gjøre hverandre gode, man knytter seg til hverandre og sammen utvikler man seg. Ofte blir ansatte sendt på eksterne kurs fremfor å utnytte seg av kompetansen som finnes hos kollegaer på arbeidsplassen. Slik kan man bevisst spare seg for unødige kostnader ved heller å fokusere på erfaringsutveksling og kompetanseoverføring mellom ansatte. Personfokuserte opplæringsordninger kan være en trygghet for både ledere og ansatte, og det skaper samtidig lojalitet og eierskap til bedriften (ibid).

Videre nevner Spurkeland at læring skjer først når du endrer noe i praksis. Kunnskap teller lite, så lenge handlinger ikke er tilstede.”Det nærværende mennesket er et lærende menneske” (ibid: 153). God læring er emosjonelt koblet til livets realiter. Spurkeland viser til eksempler hentet fra oljeindustrien og fokuseringen på helse, miljø og sikkerhet. Fokuset på å sende folk på teorikurs for å lære om sikkerhet, kan gi en liten læringseffekt. Læring som skal sikre liv og helse, må utføres slik at det emosjonelle engasjementet oppstår. Og dette må i følge Spurkeland utføres i praksis. Faktorer som høy egenaktivitet og involvering er nødvendig for å oppnå læring (2003: 152-153).

I følge Bjørklund, B. et al. er det viktig at læringen foregår i samspill med andre, og at det å lære oppleves som meningsfylt, problemløsende og realistisk. Det er dessuten viktig med kontinuerlige og positive tilbakemeldinger på læringsaktiviteten (I Alteren et al. 2004:80).

2.3.2 Praksisfellesskapet

Lave og Wenger (1991) omtaler praksisfellesskapet i sin teori om *situert læring*¹⁴. Praksisfellesskapet er en integrert del av alles liv. De er så uformelle og alminnelige at de sjelden kommer i direkte fokus. ”Praksisfellesskapet beskriver en subjekters deltakelse i et handlingssystem, der deltakerne deler en felles forståelse av hva de gjør, og hva det betyr for deres liv og fellesskapet” (1991: 233). Filstad støtter også denne teorien om at læring er gradvis engasjement gjennom sosial interaksjon og samarbeid. Hun nevner at identifisering er viktig i utviklingen av et praksisfellesskap, og at tilhørighet og sosial identitet, er avgjørende for hvilket sosiale praksisfellesskap den enkelte tilhører (2010:35).

Lave og Wenger nevner videre at vi finner mange ulikt praksisfellesskap, både på jobben og på skolen, og at det enkelte fellesskap er kjennetegnet ved at deltakerne er sammen om en felles praksis (1991:132). Praksisfellesskap kan sammenliknes med ulike grupperinger i organisasjoner. Her kan vi trekke inn Karlsen som nevner at det finnes to ulike perspektiver for organisasjonskultur. Det ene perspektivet vektlegger en god kultur som enhetlig og konsensusbasert. Det andre perspektivet ser på organisasjonskulturen som differensiert. Dette betyr at det finnes subkulturer og motkulturer innad organisasjonen, men at medlemmene innefor arbeidsgruppen deler grunnleggende meninger som subkulturen har om for eksempel HMS (2010: 137).

Alteren et al.kobler praksisfellesskapet til personer som arbeider sammen om å utføre en operasjon eller arbeidsoppgave offshore. Eksempel på dette kan være skifting av borekrone og vedlikehold av sikkerhetsventiler (2004: 278-279).

I følge Filstad så er praksisfellesskap en sentral læringsarena, og alle organisasjonsmedlemmer vil være medlem av ulike praksisfellesskap i et selskap. Det

¹⁴ Situert læring er et bidrag til samfunnsvitenskapen, som fokuserer på relasjonen mellom læring og sosiale situasjoner. Begrepet legger vekt på at læring skjer i samspill med omgivelsene (Lave og Wenger 1991: 18-19)

som kjennetegner gruppene er at de er uformelle, og at de har utviklet seg på grunnlag av tilhørighet, felles tolkninger og forståelse mellom medlemmene. Å bruke en praksisbasert tilnærming til organisasjonslæring bør sees på som en utvikling av det sosiale og kulturelle perspektivet på læring, og tilnærmingen tar utgangspunkt i læring gjennom deltakelse, og sosial praksis. Læring skjer gjennom direkte erfaringer på arbeidsplassen, som for eksempel å løse arbeidsoppgaver (2010:83).

Alteren et al. nevner at hovedtyngden av læring skjer gjennom deltakelse i praksis på arbeidsplassen. HMS blir en kollektiv prosess gjennom deltakelse i felles sikkerhetsrunder, gjennomgang av hendelsesrapporter og utveksling av historier om HMS. (2004:278).

Filstad legger vekt på at et praksisfellesskap kan utvikle felles strategier, løse problemer og fremme beste praksis. Slik vil kompetanse utvikles gjennom medarbeidernes deltakelse i ulike praksisfellesskap. I følge Gringer 2002 finnes det flere egenskaper som skal være tilstede at det skal være et praksisfellesskap. Blant annet skal fellesskapet være vedvarende og bestå over tid. Det bør også finnes en felles praksis og felles måter å handle på. Det finnes også kunnskap om hverandre og gjensidig definerte identiteter. Og det bør finnes en rekke kulturelle kjennetegn (I Filstad 2010:88).

Filstad nevner at et praksisfellesskap fremstår ofte som "vi". Dette betyr at de som står utenfor ofte blir "de andre". Disse kan klassifiseres som outsiders av fellesskapet. Man velger personer man ønsker å utvikle sosiale relasjoner med, og tillit er ofte en viktig faktor for dette samspillet (2010:88). Her er det også naturlig å koble inn det Kaufmann og Kaufmann (2006) kaller *inngrupper* og *utgrupper*. I en inngruppe omtales ofte oss eller vi, altså primærrelasjoner. Mens de i ut gruppen betegnes som de eller dem, og blir sett på som sekundærrelasjoner. Kaufmann og Kaufmann kobler dette opp mot arbeidslivet der medarbeidere som har et utvidet og personlig forhold til lederne fremtrer som en inngruppe. De som derimot er i utgruppen er ikke i den innerste kjerne, men forholder seg mer nøytralt til lederen. (2006: 328- 329).

2.3.3 Legitim perifer deltakelse

Lave og Wenger omtaler *legitim perifer deltakelse* som en prosess der den nyankomne blir en del av et praksisfellesskap (1991: 31). Dette er en løpende prosess der et medlem blir et fullverdig medlem av en sosiokulturell praksis. Her kan vi gi tenke oss en ny leverandøransatt som kommer ut for første gang på en installasjon og skal finne sin

plass i gruppen. Gjennom denne prosessen vil den nyankomne gå fra å være en perifer til en aktiv deltaker av fellesskapet.

2.3.4 Wengers læringsteori

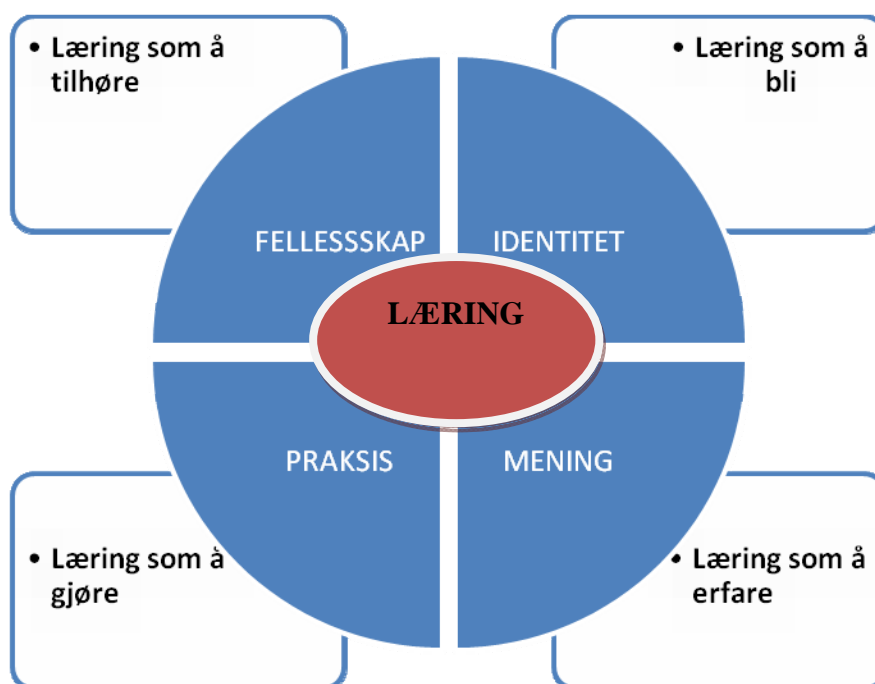
Nedenfor er det presentert en modell som representerer Wengers *sosiale læringsteori*. Begrepene er tett relatert til hverandre.

Fellesskap blir her definert som en gruppe mennesker som utveksler en felles forståelse om problemløsning.

Mening betyr at medlemmene danner en mening om hva deres fellesskap og dets kompetanse betyr

Identitet er en måte å betrakte hvordan læring forandrer hvem vi er og hvordan vi blir en del av et fellesskap og en felles identitet.

Praksis er et resultat av den kollektive læringen som synliggjøres gjennom handlinger og sosiale relasjoner (I Filstad 2010:87).



Figur 2.1: Wengers læringsteori (hentet fra Filstad 2010:87).

2.3.5 Arenaer for læring

I følge Klev og Levin (2002) er det nødvendig å skape sosiale møteplasser der læring kan skje innad en organisasjon. Det å skape arenaer dreier seg om å etablere rom for samtaler og dialog mellom samarbeidende eller potensielt samarbeidende aktører for å kunne opprette nye forståelsesrammer som kan være med på å endre det sosiale samspillet. Like viktig er det å skape arenaer som åpner muligheter for å prøve læringen ut i praksis, samt innhenting av nye handlingsmønstre. Slike dialoger kan skape nye ideer og beslutninger. Dersom dette skal føre til endret kollektiv atferd er man avhengig av at det finnes rom for praktisk trening og refleksjon over erfaringene. Det vesentlige med arenaer for læring er at de skaper muligheter for refleksjon og dialog av kollektiv praksis (ibid).

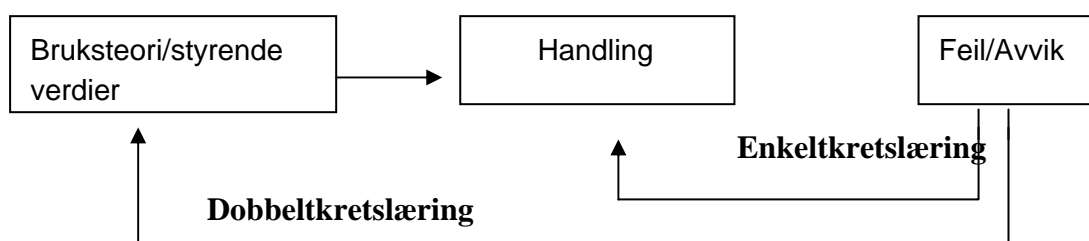
I følge Alteren et al så er viktige arenaer for læring i offshorebransjen blant annet møter, seminarer, interne og eksterne kurs. I tillegg til dette er det nødvendig med uformelle steder for opplæring, som for eksempel på heliport, under pausene på bodekket, og i kantinen (2004:287).

2.3.6 Enkelkrets versus dobbeltkretslæring

Argyris og Schön (1996) kobler bruksteori opp mot to måter for læring. Den ene formen for læring tar utgangspunkt i *enkelkretslæring*. Læringen fremstår som rutinepreget. Dersom avvik oppstår så vil organisasjonen sette fokus på arbeidsmåter og rutiner. Man vil korrigere avvik underveis, og forbedre tilstanden for å nå et bestemt mål. Enkelkretslæring vil ikke fokusere på eventuelle bakenforliggende årsakene til avvik, og dersom et problem vedvarer vil enkelkretslæring heller ikke nødvendigvis stille spørsmål ved forutsetningene for at man handler slik man gjør. Enkelkretslæring kan vi koble opp mot HMS. Et eksempel på dette er bedrifters bruk av organisasjonsundersøkelser, som for eksempel revisjon eller gjennomgang av HMS. Dersom man bruker resultatene av undersøkelsen for å korrigere eventuelle arbeidsmiljønormer eller prosedyrer, kan vi kalle dette for enkelkretslæring. (Karlsen 2011: 161). I andre tilfeller kan det være nødvendig å se på læringen som Argyris og Schön kaller *dobbeltkretslæring*.

By double-loop we mean learning that results in a change in the values of theory-in-use, as well as in its strategies and assumptions... Double loop learning may be carried out by individuals, when their inquiry leads to change in the values of their theories-in-use by organizations, when individuals inquire on behalf of an organization in such way as lead to change in the values of organizational theory- in- use (1996: 21).

I følge Karlson innebærer dobbeltkretslæring at organisasjonen ser på de grunnleggende HMS- verdier og antakelser i virksomheten, og vurdere om disse skal endres eller justeres. Et eksempel på dobbeltkretslæring er at man analyserer årsakssammenhenger, finner unntak og stiller spørsmål ved gitte standarder (2010: 110).



Figur 2.2 Enkeltkrets og dobbeltkretslæring. Inspirert av Argyris og Schön (1996).

2.3.7 Brukteori og uttalt teori

Organisatoriske handlingsteorier kan deles inn i *bruksteori*, som er de styrende verdiene i organisasjonen, og *uttrykt teori*. Sistnevnte representerer hva organisasjonen uttrykker å ha av verdier, mens bruksteorien handler om konkrete handlinger i virksomheten. Det kan være et avvik på hva mennesker forteller hvordan de oppfører seg (uttrykt teori), og hvordan de faktisk handler (bruksteori). Man oppnår organisatorisk læring gjennom endringer i bruksteori (Argyris og Schön 1996).

2.3.8 Erfaringslæring

”Erfaringslæring er et resultat av problemløsning og refleksjon” (Filstad 2010:73). I følge Lindøe så er det nødvendig at vi reflekterer over erfaringslæringen. Vi trenger ikke nødvendigvis de korrekte teoriene for å lære av erfaring. Vi kan lage våre teorier

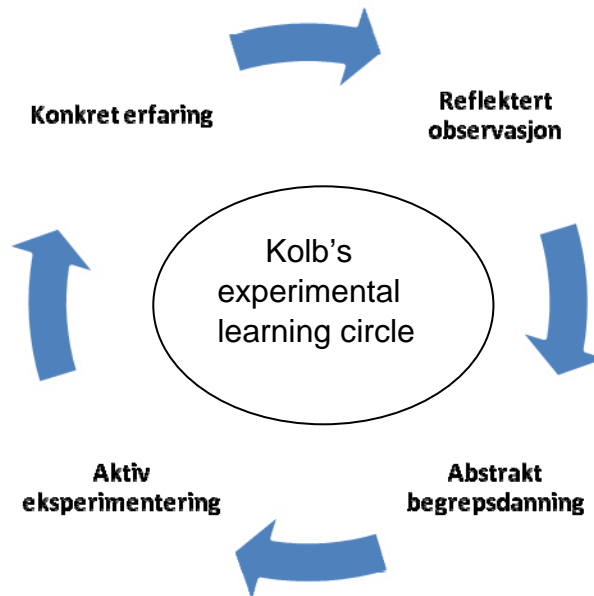
om årsaker og virkninger, men det er praksis som er det viktigste. Skal man lære som en gruppe eller organisasjon så må erfaringen omdannes til et felles gode, slik at erfaringene deles og artikuleres (2003: 135).

Dette bygger videre på det Norhaug kaller for *uformelle læringsmekanismer*. Dette kan skje gjennom læring basert på egen erfaring. Læring basert på egen erfaring eller praksis bygger på at den ansatte selv lærer gjennom å utføre forskjellige arbeidsoppgaver. Dette skjer gjennom utvikling av manuelle ferdigheter, og refleksjon rundt egne erfaringer (2002: 182).

En annen viktig læringsmekanisme kalles *erfaringsutveksling* mellom kollegaer. Eksempel på dette er at man i team, arbeidsgrupper, møter og seminarer legger til rette for erfaringsutveksling mellom kollegaer. Det er en relevant læringsform dersom en medarbeider opplever erfaringer som kan være av verdi for kollegaer (Nordhaug 2002). I følge Reason kan historier og egne erfaringer gjøre en organisasjon sikrere, nettopp på grunn av at medarbeidere gjennom sine egne og andres erfaringer lærer om feil som kan oppstå, samtidig som de lærer hvordan systemene fungerer (Reason 1997).

2.3.8.1 Kolb sin læringsmodell

I følge Kolb (1986) er læring en kompleks prosess, og erfaringslæring stiller flere krav til oss. Hovedhensikten med erfaringsbasert læring er at kunnskap som prosess skapes gjennom transformasjon av erfaring. Kolb (1986) presenterer en syklisk modell som består av fire stadier. Man kan starte når som helst i sirkelen, men stadiene må følge hverandre i rekkefølge. Modellen kan sammenliknes med en åpen eller løpende spiral. Teorien er et helhetlig perspektiv som utgjør en kombinasjon av erfaring, persepsjon, kognisjon og adferd .



Figur 2.3: "The Lewinian Experiential Learning Model" Inspirert av Kolb 1986: 21).

Ideen med denne modellen er at læring er en "runddans" eller åpen spiral gjennom fire faser. Han viser gjennom sin modell hvordan praktisk erfaring gir grunnlag for refleksjon, som videre gir grunnlag for ny teori og utprøving. Dette gir grunnlag for ny praktisk erfaring. Lærings sirkelen vil stadig gjenta seg, og det er derfor vi kan kalle den for en evig runddans (ibid).

Filstad mener at mulighetene for refleksjon og erfaringslæring er helt avgjørende for læring, og at refleksjon blir selve broen mellom erfaring og læring (Filstad 2010). Alteren et al. viser til rapporteringspraksisen i oljebransjen, og utfordringer med hensyn til systemets læringseffekt: "Utfordringen i mange bedrifter er midlertidig ar rapportering ikke blir betraktet som et grunnlag for læring, men mer som et ritual hvor innholdet i verste fall er glemt når siste punktum er satt" (2004:287). Dette kan og kobles opp mot Kolb sine teorier om erfaringslæring. Finnes det ikke refleksjon, vil man heller ikke oppnå læringsgevinster. Erfaringslæring forutsetter at egne og andres atferd og opplevelser gjennomgår systematiske observasjoner, at slutninger trekkes og spørsmål stilles (1986:15).

2.3.8.2 Erfaringslæringens begrensninger

Det finnes ulike hensyn som kan svekke erfaringslæringens potensial. Tillit og relasjoner mellom kollegaer og ledelse i arbeidslivet, er en elementær faktor for at erfaringslæringen skal ha en nytteeffekt. Tillit bygger videre på kommunikativ kompetanse, og betydningen av å ha et språkfelleskap. For at individer og aktører skal kunne samhandle er det nødvendig med et felles språk i form av begreper, bilder og modeller. Dette kan bygge opp tillit og kommunikativ kompetanse som legger grunnlaget for felles handling. Makt og interesser andre elementer som kan ha effekt på den kollektive erfaringslæringen. God kunnskap kan bli overstyrt av aktører som har forskjellige interesser, og som besitter en maktposisjon der egne standpunkter kan tvinges gjennom (Lindøe 2003:136-139).

2.4 Kommunikasjon

En definisjon på kommunikasjon er ” overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem”. For å oppnå en optimal læring og erfaringsutveksling er kommunikasjon mellom aktørene en vesentlig forutsetning. Språket nevnes som et sentralt element ved menneskelig atferd, og vi er avhengige av språklige uttrykksformer for å formidle budskap. Innenfor organisasjoner er ikke all kommunikasjon toveis, ofte formidles budskap enveis for å nå frem til flest mulig på en og samme tid. Toveiskommunikasjonen anses likevel som en mer nøyaktig og foretrukket form (Kaufmann & Kaufmann 2006 :286).

Det finnes ulike barrierer ved kommunikasjon, blant annet kan for mye informasjon føre til at viktige sider ved budskapet glipper. I større organisasjoner kan en fallgrube være at informasjon forsvinner på grunn av manglende kommunikasjonsflyt mellom ulike avdelinger. Det blir videre nevnt at ”støy” defineres som forhold som er med på å forstyrre formidlingen av en budskap. Språkforskjeller, svikt i konsentrasjonsevne og stress er alle eksempler på ”støybarrierer” for kommunikasjon (ibid:288). Kaufmann og Kaufmann nevner at kommunikasjon i form av tilbakemelding er nødvendig for regulering av atferd, og for at den enkelte skal få en status på egen jobbytelse. ”Dette er helt avgjørende for at god læring skal finne sted, og kan redusere usikkerhet og dekke et naturlig kontaktbehov” (ibid: 293).

2.5 Kunnskapsutveksling på tvers av grenseflater

Kunnskapsutveksling stiller særegne krav til relasjoner i en organisasjon. Medlemmer i en organisasjon som skal utveksle kunnskaper må kunne være åpne for ulike ideer, samtidig som de må ha tillit til hverandre.

Kilden til kunnskapsutveksling i en bedrift er mikrosamfunnene, og de trenger også et slikt skapende miljø for å kunne utvikles og organisere seg. Gode relasjoner reduserer effektivt tendenser til mistillit, frykt og misnøye, og de får organisasjonenes medlemmer til å føle seg trygge nok til å utforske ukjent terreng som nye markeder, nye kundegrupper, nye produkter og nye produksjonsteknologier (Krogh Von. et al. 2001: 63).

Krogh Von. et al. poengterer at det å ha en åpen holdning ”kom å vær med oss” vil ha en stor påvirkning på spredning av taus kunnskap, i motsetning til en holdning som uttrykker ”ikke sett deg ved vårt bord” (2001: 63).

Filstad nevner at tillit er viktig for å kunne forstå og tilrettelegge for kunnskapsdeling. Hun referer også til et eksempel om kunnskapsdeling i mellom offshore og onshore. Her er det store avstander fra arbeidsområdene i organisasjonene. På grunn av mangel på direkterelasjoner ansikt til ansikt, og mangel på forståelse av hverandres arbeidsoppgaver kan dette resultere i manglende tillit til hverandres kompetanse. Samarbeid og tillit er kritisk for å få til ønsket kunnskapsdeling (2010: 118). For å forstå kunnskapsutveksling må man se på ledelse, omgivelsene, mellommenneskelige relasjoner, samt individet selv og dets ønske til å dele kunnskap med andre. ”Det som også er avgjørende er hvorvidt man vurderer at den kunnskap man har, er verdifull og dermed bør deles” (Filstad 2010:112).

Kunnskap og kunnskapsutveksling kan også kobles opp mot helse, miljø og sikkerhet i petroleumsbransjen: ”Kunnskap er bærebjelken for å oppnå økt sikkerhet, bedre inntjening og større effektivitet” (Alteren et al. 2004:291).

2.5.1 Taus versus eksplisitt kunnskap

Kunnskap i organisasjoner kan være en utfordring. Spesielt knytter dette seg mot betydningen av *taus kunnskap*. Det meste av kunnskapen er skjult i den forstand at den ikke kommer til syne på annen måte enn praksis. Taus kunnskap er ikke uttrykt, men skjules i hodene til de enkelte organisasjonsmedlemmene. Det er ikke lett å kartlegge denne formen for kunnskap, og det er ikke alltid man er bevisst på at man besitter denne type kunnskap. Ofte kan taus kunnskap være rutinemessige handlinger som er såpass innarbeidet hos den enkelte, at de ikke lenger har mulighet for å vite hvorfor man gjør arbeidet på en bestemt måte (Klev og Levin 2002). Det motsatte av taus kunnskap er *eksplisitt kunnskap*. "Eksplisitt kunnskap uttrykkes gjennom språket og dets formuleringer av ord, tall og symboler" (Filstad 2010: 99). Taus kunnskap er forankret i praksis, i handlingen og i den konkrete situasjonen. Det kan være vanskelig å formidle taus kunnskap, for eksempel en handling. Å forklare samtidig som man viser til praktisk utførelse, vil dermed være gode læringsformer. På denne måten kan man skape mening ut av den tause kunnskapen (ibid).

Offshoreorganisasjoner legger ofte vekt på den eksplisitte kunnskapen som finnes i prosedyrer, håndbøker, manualer og databaser. Det kan være utfordrende å beskrive forhold som for den enkelte er en "selvfølge" og dominert av taus kunnskap. Kunnskap kan være så skjult, at en skriftlig fremstilling av fenomenet vil bli uforståelig. Den tause kunnskapen kan være både negativ og positiv. Den negative skjulte kunnskapen utgjøres av ubevisste "unoter" som kan være innarbeidet i underbevisstheten, mens den positive tause kunnskapen blir sett på som gode måter å arbeide på som en gjennomfører automatisk, uten nødvendigvis å greie å beskrive det for andre (Alteren et al. 2004: 287).

I tillegg til å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, kan vi også skille mellom *individuell* og *kollektiv kunnskap*. Den individuelle og kollektive kunnskapen sammenlagt utgjør organisasjonens totale kunnskap. Den kollektive kunnskapen er viktig, men ofte vanskelig å få tak på. Store deler av den kollektive kunnskapen er ofte eksplisitt i form av prosedyrer for ulike former for arbeid osv. Også her finnes det mye taus kunnskap som er nedfelt i vaner, holdninger, normer og verdier. Eksempler på dette kan være hverdagslige samhandlingsmønstre som kan være vanskelig å endre på, og diskutere (Klev og Levin 2002).

2.6 Medvirkning

Medvirkning anses som en viktig del i helse, miljø og sikkerhetsarbeidet i næringen, og blir blant annet nevnt i Stortingsmelning nr. 7 (2001-2002) om helse, miljø og sikkerhet i petroleumssektoren. "Partssamarbeid og arbeidstakermedvirkning er viktige forutsetninger for tilsyns- og regelverksmodellen som gjelder for helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten" (St. meld nr.7. (2001-2002), kap1.4.).

Medvirkning kan kobles opp mot IK-HMS forskriften¹⁵. Formålet med forskriften er å fremme HMS. Den poengterer ledelsens ansvar, men forutsetter også medvirkning fra alle ansatte i en virksomhet. I følge Karlsen har alle virksomheter har plikt til internkontroll. "Internkontroll er systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse, miljø og sikkerhetslovgivningen". Internkontroll er blant annet å få til medvirkning fra de ansatte om HMS arbeidet (2011:58). Medbestemmelse er et annet element som for mange medarbeidere virker motiverende. Vi kan derfor si at medbestemmelse går hånd i hånd med motivasjon. Med hensyn til planmessige målstyringsprosesser så er det ofte avgjørende med innflytelse blant de ansatte for at enkelte mål skal nås innen definerte rammer (Lai 2004:194-195).

2.7 Makt i grenseflatene

Makt er en mulighet til å nå mål, og den kan utøves direkte i beslutnings eller tvangssituasjoner. Maktens former kan også utøves indirekte gjennom symboler, institusjoner og sosiale strukturer. Den indirekte makten kan være skjult for aktørene, men den kan også utøves strategisk og påvirkes i form av bevisstgjøring (NOU 2003:19).

Rognes definerer makt som en evne til å påvirke den andre parten til å ta beslutninger som du selv ønsker skal tas. Videre viser studier at den som besitter makt bruker makt til å vinne et fordelingsspill, fremfor å skape en god løsning. Den som da har lite makt

¹⁵ "Den norske HMS modellen som baserer seg på at virksomhetene skal utøve internkontroll (IK) og kvalitetssikring (KS) av den systematiske forbedringen av helse, miljø og sikkerhetsforhold.."(Karlsen:2010:37).

vil være passiv, og ikke utnytte muligheter som kan oppstå i en forhandlingsprosess (2008: 180-181).

2.7.1 Maktkilder

I følge blant annet Pfeffer finnes det ulike kilder til makt, og disse kan brukes til å analysere maktrelasjoner i forhold til eksterne interessenter. Noen av de som nevnes er *posisjonsmakt*: ”Posisjoner gir legitim autoritet på visse nivåer. Posisjoner fører også til mer eller mindre mektige steder i kommunikasjons- og maktnettverk (i Bolman og Deal 2009: 238) ” En annen form for makt er *kontroll over belønninger*: ”denne formen for makt omtaler muligheten man har til å fremskaffe jobber, penger, politisk støtte og andre former for belønning som gir makt”. En annen sentral kilde til makt er *informasjon og ekspertise*: ”Makten tilflyter den som har den informasjonen og fagkunnskapen som skal til for å løse viktige problemer”. Eksempel på denne formen for makt er personer som er sosialt dyktige og attraktive på bakgrunn av utstråling, utholdenhet, mulighet for å gi uttrykk for sine visjoner (ibid:235-236). Det finnes altså mange ulike kilder til makt og her nevnes kun noen av dem. Busch T., Johnsen, E., Valstad S.J. og Vanebo, J.O nevner også at de finnes ulike makt strategier som direkte, indirekte og bevissthetskontrollerende makt. Disse strategiene har ulik karakter og kan kobles mot forskjellige maktkilder. Det vil her kun refereres til indirekte makt. Dette er en form for makt som er lite synlig og som er rettet mot å påvirke hvilke saker som skal legges frem til beslutning og deretter også påvirke i hvor stor grad beslutningen blir implementert (2007:168).

2.8 Oppsummering

Samspeillet innenfor HMS mellom ulike aktører er et bredt felt, og teoriene ovenfor representerer de jeg anser som mest aktuelle for denne avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Læringsteorien har hovedsakelig fokusert på det sosiokulturelle perspektivet innenfor læring, der samhandling og relasjoner mellom mennesker blir utgangspunkt for læring. Som tidligere nevnt er det umulig å utestenge individuell læring, da læring også krever refleksjon. Refleksjon blir selve broen mellom erfaring og læring. Dette ble presentert gjennom Kolb (1986) sin læringsmodell. Her ble det og naturlig å beskrive Argyris og Schön (1996) sin teori om enkelt og dobbeltkretslæring.

Petroleumsnæringen er avhengig av at man utfordrer grunnleggende antakelser og verdier for å komme seg videre. HMS i petroleumsnæringen bygger på visjonen om ”beste praksis” og ”null skader”. Da målet om null skadede enda ikke er nådd må petroleumsbransjen tenke nytt, og handle på måter som gjør at de faktisk når sin visjon. Dette innebærer kontinuerlig forbedring, være fremsynte, og utvikle nye prosesser. Ved å utfordre grunnleggende antakelser om hvordan HMS politikken skal fremstå på en oljeplattform, kan dobbeltkretslæringen komme til sin rett

Det finnes ulike faktorer som kan påvirke erfaringsutveksling og læring om HMS. Blant annet har kommunikasjon, medvirkning, makt og kunnskap blitt presentert som teoretiske rammeverk.

2.9 Evaluering av teoribidragene

Læringsteori består av flere forskjellige ideer om hvordan mennesker lærer. Diskusjonene om hvilke teorier som er mest anvendbare omhandler hvordan læring skal defineres og hvor læring finner sted. Den senere tid har diskusjonen gått på om man skal tilnærme seg et kognitivt syn¹⁶ på læring, eller et sosiokulturelt perspektiv på læring. Kritikken av Kolb (1986) sine teorier om erfaringslæring er at læringsteorien kun befatter individer, og unnlater å sette personene i en sosial kontekst. Samtidig kan det bli for snevert å kun se på læring som et resultat av samspill med andre mennesker, dvs. gjennom et deltakende perspektiv. Dette kan kobles opp mot Filstad som i den senere tid ser på organisasjonslæring som en kombinasjon av individuell, kollektiv og organisatorisk læring (Filstad 2010).

Ved siden av læringsteoriene har jeg presentert kjennetegn ved en god HMS- kultur, i lys av Reason sine kriterier om hva som resulterer i en god sikkerhetskultur. Kultur er et omfattende teorifelt, og det er derfor besluttet å ikke fordype meg nærmere i dette. Likevel vil HMS kulturen ha innvirkning på hvordan selskapene samhandler, og utveksler erfaring og kunnskap i grenseflatene. Derfor kan da være nyttig å reflektere

16 ”Representerer et perspektiv på læring de læring består av aktiv refleksjon over egne erfaringer og utprøvinger av hypoteser om hvilke regler vi kan komme frem til gjennom våre erfaringer”(Kaufmann&Kaufmann 2006:391).

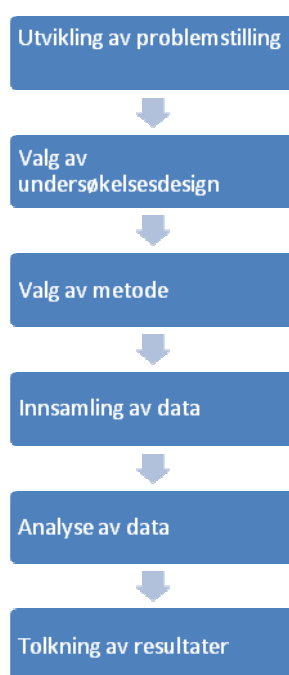
over HMS kulturen med utgangspunkt i Reason (1997) sitt begrepsapparat om hva som kjennetegner en god HMS kultur.

Det teoretiske rammeverket som er valgt, vil bli belyst gjennom drøftningsdelen i kapittel seks. Det vil da bli lettere for leser å se likhetstrekk mellom valgt teori, og resultater av funn.

I neste kapittel vil oppgavens metodiske valg presenteres.

3 Design og metoder

Dette kapitlet vil presentere den metodiske tilnærmingen som er anvendt for å belyse valgt problemstilling og forskningsspørsmål. Hensikten er å gi en innsikt i metodiske tilnærminger og valg i prosessen. Det vil presenteres en oversikt over ulike erfaringer og refleksjoner som oppstod undervei. For å kunne vurdere forskningens kvalitet, vil både reliabilitet og validitet belyses.



Figur 3.1 Fasene i en undersøkelsesprosess. Inspirert av Jacobsen 2000

Figuren er inspirert av Jacobsen sin oversikt over fasene i en undersøkelsesprosess. Det er viktig å se at de enkelte fasene i en undersøkelsesprosess henger sammen. Dersom man gjør en feil i en av fasene så vil dette påvirke resultatene i resten av prosessen (2000:49- 50).

3.1 Forskningsdesign

Problemstillingen har dannet grunnlag for valg av metode og tilnærming. Formålet med studiet er å se på hvordan operatørselskap og leverandører samarbeider med utgangspunkt i kontinuerlig forbedring av HMS forhold, samt hvordan man deler kunnskap og utveksler erfaring og oppnår læring innenfor HMS.

Et case studie er godt egnet når man skal søke en dypere forståelse av et fenomen og når man ønsker å se på det spesielle ved en organisasjon. Det er også en korrekt metode å bruke dersom man har relativt få undersøkelsesenheter.

Yin definerer et case studie slik:

A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real- life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident (2003:13).

Denne forskningsmetoden blir ofte brukt for å fremskaffe kunnskap om individer, fenomener og grupper. Casestudier er å foretrekke når man skal studere et samtidselement. De skal for det første *forklare* den antatte årsakssammenhengen som kan bli for omfattende gjennom spørreskjemaundersøkelser eller eksperimentelle studier. Casestudiene skal gi en *beskrivelse* av en spesiell kontekst der den oppstår. Deretter skal man *illustrere* enkelte tema i en evaluering, for så å *belyse* disse situasjonene (Yin 2003).

I følge Yin er styrken til et casestudie at man har et bredt spekter med empirisk informasjon som for eksempel artefakter, bevis, dokumenter, intervju og observasjoner, noe som skiller seg fra konvensjonelle historiske studier (2003: 8).

Jacobsen nevner at et case ikke trenger å omhandle enkeltindivider, men at det også kan bestå av kollektive enheter. ”En kollektiv enhet består av flere enheter og kan være en gruppe, en organisasjon eller et lokalsamfunn. Innen en organisasjon vil vi finne flere grupper, og vi vil finne flere enkeltindivider innen hver gruppe” (2000: 77). Avhandlingen bygger på et operatørselskap, med tre tilhørende leverandørselskap. Det

består derfor av fire caser. På bakgrunn av dette vil et *multipell case studie*¹⁷ med flere analyseenheter være hensiktsmessig for mitt forskningsopplegg (Yin 2003:40).

I forhold til valg av problemstilling og forskningsspørsmål så vil det Blaikie kaller er *abduktiv* strategi være mest hensiktsmessig. Denne strategien kan besvare både “hva” og “hvorfor” i forhold til forskningsspørsmål.

This research strategy involves constructing theories that are derived from social actors' language, meanings and accounts in the context of ever day activities. Such research begins by describing these activities and meanings and then deriving from the categories and concepts that can form the basis of an understanding of the problem at hand (2010:89).

Blaikie presiserer at strategien fokuserer på motiver og intensjoner som mennesker skjuler bak sine handlinger i det sosiale liv. En forsker som bruker denne strategien vil kunne finne ut hvordan den sosiale virkelighet kan forstås fra innsiden. Man leter etter symbolske meninger, intensjoner og regler som kan forklare hvorfor medlemmene handler slik som de gjør. En forsker kan ikke forklare noen som helst form for sosial aktivitet uten å kjenne til hvilken kunnskap og meninger de enkelte besitter (2010:89). I dette forskningsopplegget var det nødvendig å få et innblikk i hvordan den enkelte (leverandør og operatør) så på samspillet innenfor HMS. Dette ga rom for å få en forståelse av den enkeltes erfaringer og oppfatninger. På dette grunnlag var en abduktiv strategi mest hensiktsmessig for avhandlingens tema, problemstilling og forskningsspørsmål.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Avhandlingen er forankret gjennom fenomenologien. Denne tilnærmingen har vært utbredt i kvalitativ forskning. ”Det er et bestemt begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter” (Kvale 2009: 45). Det vektlegges en åpenhet ovenfor intervjuobjektene opplevelse, og man legger fokus på presise beskrivelser, samtidig som man søker etter essensielle betydninger. Videre bygger avhandlingen på en

¹⁷ Multipell case studie er studie som inneholder flere caser. Ved å bruke flere case kan man dekke en større bredde og dermed gjøre studien mer robust (Yin 2003).

fortolkningsbasert tilnærming. Viktige punkter for denne retningen er at forskerne setter seg inn i hvordan menneskene fortolker og tillegger sosiale fenomener mening. Alt må forstås i sin spesifikke kontekst, og det finnes mange ulike måter å fortolke og forstå sosiale fenomener på. Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men det finnes ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen 2000:26-27).

3.2 Metodevalg

Jacobsen påpeker at kvalitative metoder kan hjelpe forskeren med å samle detaljert informasjon innen et avgrenset område. Det fokuseres på samhandling mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet. Forskerne påtvinger ikke de undersøkte faste spørsmål med faste svaralternativer. På den måten kan man også få frem den unike forståelsen av et forhold. Et annet trekk ved kvalitative studier er at de er fleksible. Utgangspunktet er at vi har en problemstilling som vi ønsker å få belyst, men problemstillingen kan også endre seg etter hvert som vi mottar mer informasjon.

Den kvalitative metoden egner seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få frem en nyansert beskrivelse av temaet. Kvalitativ metode egner seg også best der vi vet lite om temaet vi har bestemt oss for å undersøke- problemstillingen er uklar (Jacobsen 2000:118).

Ut fra disse forutsetningene er avhandlingen utformet gjennom en kvalitativ tilnærming, med hovedfokus på dybdeintervju. Dette er mest hensiktsmessig med hensyn til oppnåelse av forståelse for temaet, og for å få et innblikk i ulike aktørers subjektive virkelighetsoppfatning.

3.2.1 Datainnsamling

Det ble anvendt litteratursøk på internett så snart tema for oppgaven var klar. Eksempler på søkerord var "leverandører i petroleumsnæringen", "HMS- læring", "samspill i petroleumsnæringen" og "erfaringsutveksling". Bakgrunnsinformasjon ble hentet fra relevante nettsteder som for eksempel petroleumstilsynets hjemmesider. Informasjonen ga inspirasjon til interessante og relevante problemstillinger. Jeg fikk også utdelt interne dokumenter fra operatørselskapet. Dokumentene utgjorde et viktig bakgrunnstappe for å forstå hvordan de opererer rent teknisk, i forhold til oppfølging av eksisterende leverandører, og i forhold til inngåelse av samarbeid med nye leverandører.

3.2.2 Dokumentundersøkelse

Det ble foretatt en dokumentundersøkelse så snart jeg hadde opparbeidet et samarbeid med operatørselskapet. Tema for avhandlingen var klart, og jeg fikk utdelt selskapets HMS manual som skal fungere som en rettleider for å nå selskapets visjon om at ingen skal skades, og den skal få ned antallet hendelser ved å forbedre samhandlingen innen helse, miljø og sikkerhet i grensesnittet mellom operatør og leverandør. Det var derfor et viktig dokument med hensyn til mitt videre arbeid. Ved å lese den kunne jeg få et innblikk i hvordan prosessen fungerer på det teoretiske. Det var deretter opp til meg som forsker å finne ut hvordan samhandlingen mellom operatør og leverandør fungerte i praksis, basert på intervju med ulike informanter. Som nevnt i Jacobsen så egner dokumentanalyse seg når vi blant annet ønsker å finne ut hva mennesker har sagt eller gjort (2000: 151) I denne avhandlingen ville jeg se på hvordan operatørselskapet satte rammene for å få til et optimalt samspill om HMS i grensesnittet mellom operatør og leverandørselskap. På grunn av at avhandlingens anonymisering blir denne referert som "HMS manual 2010", for at selskapets identitet ikke skal gjenkjennes.

3.2.3 Utarbeidelse av Intervjuguide

Å utarbeide en intervjuguide er med på å strukturere intervjuforløpet. Når det dreier seg om semistrukturerte intervjuer vil guiden inneholde en oversikt over emner som skal dekkes, og forslag til spørsmål (Kvale 2009: 47). Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av litteratursøk om temaet, samt tidligere relevant forskning. I tillegg til dette kunne interne dokumenter fra operatørselskapet, gi en forståelse av hvordan rammeverket for mottakelsen og oppfølgingen av leverandørselskapene skal fungere i teorien.

Ved å lese relevant litteratur, samt selskapets HMS manual ble det lettere å danne seg et helhetlig bilde av hvordan prosessene foregår. Dette er elementært i forhold til strukturering av intervjuguide, med hensyn til å stille de korrekte spørsmålene.

Det ble deretter utarbeidet en intervjuguide med ulike tematiseringer:

- Relasjoner mellom operatør og leverandør
- Kontraktsinngåelsen
- Korte kontrakter, og kjennskap til "Nordsjøens nomader"
- Læring og erfaringsutveksling i grensesnittet
- Uønskede hendelser og rapportering

Alle temaene ble avdekket, men spørsmålsforslagene ble ikke fulgt slavisk. Spørsmål dukket opp underveis, noe som gjorde at intervjusettingen følte mer naturlig. Det kunne være interessante uttalelser som jeg ønsket å få utdypet nærmere, eller som dannet grunnlaget for andre typer spørsmål. I tillegg måtte enkelte spørsmål endres underveis, på grunn av at de kunne virke for overflødige eller komplekse ovenfor informant. Å anvende semistrukturert intervju gir forsker en mulighet til å ha en viss struktur på intervjuet, men at det fortsatt er rom for fleksibilitet til å få med informasjon som muligens ikke ville kommet frem ved et strukturert intervju. "Det er en slags middलगang mellom fleksibilitet og struktur" (Johannessen m.fl.2004:133).

3.2.4 Valg av informanter

I følge Jacobsen (2005), bør informantgruppene ikke være tilfeldig utvalgt, men ha direkte kjennskap til det fenomenet som skal studeres. Operatørselskapet valgte selv ut de tre leverandørselskapene avhandlingen bygger på. Deretter ble det opprettet tre kontakter fra operatørselskapet, som hver hadde ansvar for kontrakt og oppfølging av det enkelte leverandørselskapene. Prosessen utviklet seg ved hjelp av informanter som satte meg i videre kontakt med andre informanter. Dette betegnes som "snøballmetoden" og handler om at etter hvert som en får kontakt med ulike informanter, så settes forsker i videre kontakt med mennesker informantene mener kan være viktig for arbeidet (Thagaard 2003). Dette gjør det også lettere å få innpass hos personer, dersom man er henvist til dem, eller har kjennskap til dem fra før.

Informantene ble valgt ut fra bredde og variasjon, og alle hadde ulike erfaringer om temaet. Totalt ble det gjennomført 18 intervjuer. Det var også en variasjon av personer som hadde ledelse og administrative funksjoner på land, og personer som hadde en driftsfunksjon eller tilknytning til offshore. I kapittel fire, presentasjon av resultat, vil det forekomme bruk av sitater for å kunne underbygge mine funn samtidig som det kan

illustrere typiske utsagn og funn som skiller seg fra det mer generelle. Det er besluttet å kategorisere informantene etter ”operatør 1”, ”leverandør 1” osv. slik sikres konfidensialitet ved sitatbruk. Nedenfor er det listet opp stillingsbeskrivelsene til de respektive informantene. Dette for at leser likevel skal kunne danne seg et inntrykk av variasjonsbredden til de ulike aktørene.

Aktør	Stilling	Aktør	Stilling
- Operatør	- Kontraktsadministrator	- Leverandør	- HMS leder
- Operatør	- Kontraktsadministrator	- Leverandør	- Sikringsleder
- Operatør	- Kontraktsadministrator	- Leverandør	- Operasjonssjef
- Operatør	- Bedriftshelsetjenesten	- Leverandør	- Prosjektansvar
- Operatør	- Sikkerhetsrådgiver	- Leverandør	- Personalansvar
- Operatør	- Yrkeshygieniker	- Operatør	- Plattformleder
- Operatør	- verneombud	- Operatør	- Innkjøpsansvar
- Operatør	- Drift/vedlikeholdsleder	- Petroleumstilsynet	- Representant
- Operatør	- Drift/vedlikeholdsleder	- Samarbeid for sikkerhet	- Representant

Figur 3.2: oversikt over informantene

Tidlig i undersøkelsesopplegget ble det også gjennomført to ”tenkemøter” med representanter fra petroleumstilsynet. I følge Jacobsen kan det være fornuftig å arrangere slike møter med personer som har en spesiell kunnskap om eller interesse for problemstillingen i utarbeidingsfasen (2000:67). Jeg har også hatt uformelle samtaler med venner og familie som har kjennskap til samspillet som foregår mellom ulike aktører i offshorenæringen. Disse samtalene kan hjelpe meg å bekrefte mine funn underveis i intervjuprosessene.

3.2.5 Utførelsen av intervjuene

Intervjuene ble innledet med en kort presentasjon av meg selv og avhandlingens formål. Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, bortsett fra ett som ble avholdt på en kafé i Stavanger. Dette på grunn av at informanten vanligvis arbeidet offshore, og at vedkommende heller ikke holdt til på et bestemt kontor i sin friperiode.

Selve intervjuene varte i ca. 40 minutter til en time i gjennomsnitt. Det ble brukt opptaker under de fleste intervjuene, etter samtykke med informantene. Dette gjorde det lettere for meg å transkribere informasjonen som jeg fikk, samtidig som jeg kunne opptre mer lyttende ovenfor informanten. Ved et av intervjuene var informant bosatt i et annet sted av landet. Dette medførte at jeg måtte gjennomføre intervjuet via telefon. Jeg hadde derfor ikke mulighet til å ta i bruk opptaker, og jeg erfarte at dette vanskeliggjorde selve transkriberingen av intervjuet i etterkant. Som tidligere nevnt ble ikke intervjuguiden fulgt slavisk, da en del oppfølgingsspørsmål ble formet underveis i prosessen. Noen av spørsmålene var såpass omfattende at de måtte utelates. Til tross for dette mottok jeg reflekterte svar, og fikk ta del i mye vesentlig og reell informasjon.

3.2.6 Transkriberingsprosessen

”I en transkripsjon blir samtalen mellom to mennesker som er fysisk til stede, abstrahert og fiksert i skriftlig form” (Kvale 2009: 186). Etter hvert intervju ble disse transkribert fortløpende. Det er en svært tidkrevende prosess, da et enkelt intervju gjerne besto av seks til ti sider skriftlig materiale. Denne fasen var en god erfaring i forskeropplegget, for det ga rom for refleksjon over ulike sitat og funn. Det åpnet også øynene opp for utsagn jeg ikke hadde tenkt over i intervjusituasjonen. Analysen bygger på verbale utsagn fra de enkelte informanter, og ved slutfasen av transkriberingen hadde jeg 90 sider data som var klar til analyse.

3.2.7 Analyse av intervju

I følge Jacobsen (2000) så handler analyse av data om å beskrive, systematisere, kategorisere, og sammenbinde. Likevel vil ikke elementene nødvendigvis følge hverandre slavisk i tid, for man vil helt fra man samler inn rådata ha en form for koding

og kategorisering. Dette var noe som også ble erfart underveis i intervjuprosessen. På grunn av at intervjuguiden var strukturert i temaer ble det lettere å kategorisere funnene underveis. Enkelte sitater ble deretter plassert i tabeller, da disse ble ansett som viktige. Deretter kunne svarene sammenliknes, og det gjorde det lettere for meg å se etter utsagn som kunne sprike fra det mer generelle. Det var også viktig å få tak i budskapet som informantene formidlet. Dette er en svært krevende fase, da jeg hadde et stort datamateriale foran meg. Det gjaldt å skille ut relevant informasjon fra mindre relevant informasjon. For å forenkle prosessen ble hovedfunnene presentert gjennom en selvkomponert modell. Denne presenteres i begynnelsen av resultatkapitlet, Kap fire. Selve hensikten med analysen er at jeg skal kunne knytte sammen problemstillinger, litteratur og teori.

3.2.8 Dataanalysens utfordringer

Utfordringer knyttet til tolkning av intervjuene oppstod underveis. Det var ikke alltid like lett å få den informasjon man var på jakt etter. Min rolle som student kan bidra til at man ikke ønsker å utlevere all informasjon, i frykt for at dette kan misbrukes. Dette bidro til å problematisere selve tolkningen av informasjonen den enkelte utga. Hva mener hun eller han egentlig med dette? Kan det være en skjult agenda bak ordvalget? En annen utfordring var å skille ut mindre relevant informasjon fra viktige data. Å vite hva man skal se bort fra, for ikke å trekke fokuset bort fra problemstillingen kan være en krevende prosess. I og med at jeg hadde en del åpne spørsmål, ble arbeidet med å skille vekk irrelevant informasjon desto større.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validiteten dreier seg om hvor vidt en metode er passende til å undersøke det man skal undersøke (Kvale 2009:250). Andre elementer som påvirker valideringen er kategoriseringen av data. "Ustabile resultater kan være et tegn på at kategoriseringene har vært for tilfeldige, og at de dermed ikke avspeiler virkeligheten godt nok" (Jacobsen 2003: 212). Man må også stille seg kritisk til eventuelle sammenhenger. Finnes det relevante sammenhenger i dataene vi samler inn, eller finnes det kanskje andre forhold som er viktige, men som vi ikke har fått tak i?

Kvale omtaler reliabilitet der man tar opp spørsmålet om hvorvidt resultatet kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (2009:250). Valgte forskningsopplegg bygger kun på et operatørselskap. Det er derfor relevant å stille spørsmål om funnene kan generaliseres til hele oljenæringen, eller om dette er mønster som kun viser seg i det aktuelle operatørselskapet som avhandlingen bygger på. Hensikten med kvalitative metoder er vanligvis heller ikke å generalisere utvalget fra enheter til større grupper. Kvalitative undersøkelser skal bygge på å forstå og utdype begreper, og få tak i generelle fenomener (Jacobsen 2000).

I forkant av intervjuprosessen var jeg kjent med flere aktuelle problemstillinger innenfor temaet. På grunn av kjennskap til aktuell litteratur om temaet kan dette medføre at jeg har opparbeidet meg holdninger og meninger, noe som kan ha hatt innvirkning på analysen av arbeidet. På den annen side har jeg prøvd etter beste evne å holde meg objektiv, slik at oppgaven ikke skal farges av dette. I tillegg jobber jeg selv i et leverandørselskap og kjenner til aktuelle problemstillinger i samspelet mellom operatør og leverandører. For å unngå inhabilitet, og farging av resultater har jeg bevisst valgt å ikke intervju personer innenfor egen organisasjon.

Ved siden av å intervju personer fra valgt operatør og leverandørselskap har jeg også snakket med personer som står utenfor selskapene; Petroleumstilsynet og Samarbeid for Sikkerhet. På grunn av oppgavens anonymisering snakket de ikke om egne erfaringer til valgte operatørselskap, men om erfaringer fra oljeindustrien som helhet. Dette kan verifisere enkelte funn, samtidig som det kan dukke opp relevante problemstillinger.

Noen av informantene kan betegnes som nøkkelinformanter, da disse hadde viktige roller innfor selskapet. Av strategiske hensyn kan det være at de unnlater å dele viktig informasjon i frykt for å tape ansikt for bedriften, eller for å unngå at fakta som bør holdes innenfor bedriften blir offentliggjort. Informanter kan også ha skjulte motiver for å fremlegge visse saker på en bestemt måte. Et eksempel på dette kan være å fortelle usannheter, eller å belyse kun en side av en sak eller trekke frem visse elementer fremfor andre (Jacobsen 2000). Selv om det ble presisert at oppgaven skulle anonymiseres, kan dette ikke garantere et 100 % tillitsforhold mellom forsker og informant.

Ved siden av dette kan bruk av opptaker ha bidratt til å påvirke sannhetskriteriene hos de som ble intervjuet. I samråd med informantene ble det benyttet opptaker i intervjuene. Likevel kan det ha en psykologisk effekt ved at man ikke føler seg

komfortabel ved settingen, og at man derfor svarer strategisk eller unnlater å svare ærlig på alle spørsmål (Jacobsen 2000). På den annen side vil bruk av opptaker styrke mine tolkninger av svarene, og gjøre det lettere for meg å håndtere informasjonen. Det kan også gjøre forsker mer aktiv i settingen, og skape rom for dialog med informanten. Dette kan få intervjuet til å fremstå som mindre formelt, og kanskje vil intervjuobjekt oppfatte settingen som mer avslappet. Det er derfor både positive og negative sider ved å anvende opptaker under intervjuene.

3.4 Forskningsetiske aspekter

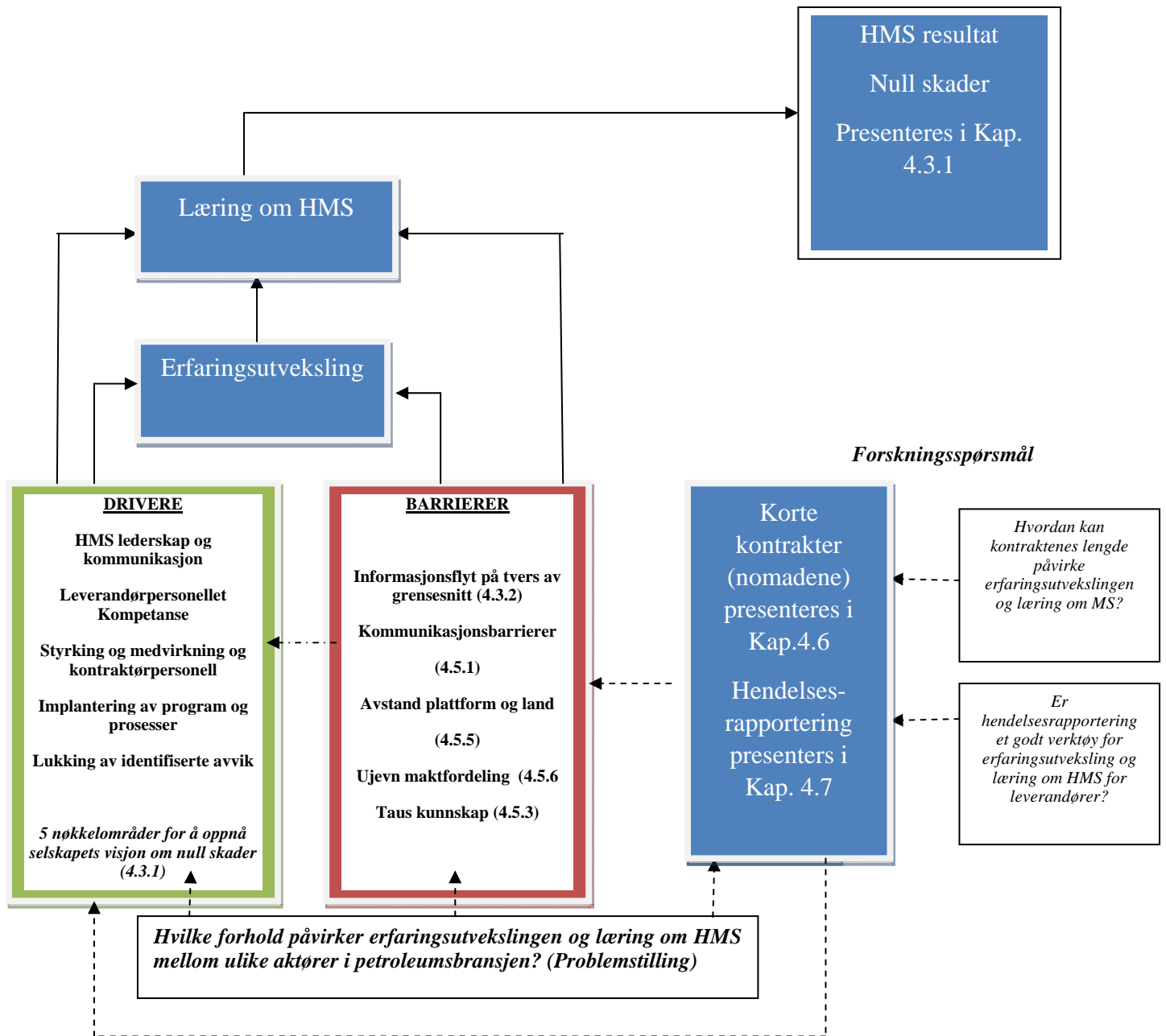
Denne avhandlingen er anonymisert, og det er også skrevet under taushetserklæring fra operatørselskap. Hensynet er tatt gjennom å holde informantene anonymiserte, og at deres uttalelser etter transkribering ikke kan gjenspores til enkeltindividet. Derfor er det et bevisst valg ikke å sitere enkeltpersoner etter stillingsbeskrivelser, for å sikre at bakgrunnen til den enkelte beholdes konfidensiell. På denne måten beskyttes både selskapet og informanten. På grunn av anonymiseringen måtte jeg begrense mine presentasjoner av selskapets HMS manual, i tilfelle operatørselskapet skulle gjenkjennes. På grunn av forskningsetiske hensyn, og avtale med oppdragsgiver, så måtte denne informasjonen vike. Å skrive under en taushetserklæring kan skape tillit mellom forsker og informant, men som tidligere nevnt kan erklæringen også begrense mine redegjørelser og presentasjon av resultater. Dette på grunn av at jeg måtte være forsiktig med å utlevere funn som kan gjenspores til selskapets eller informantens identitet.

I neste kapittel vil de empiriske resultater bli presentert.

4 Resultat

I dette kapitlet fremlegges funn basert på informantenes uttalelser. Enkelte elementer fra dokumentanalysen vil presenteres. Dette for å se om det finnes gap mellom selskapets HMS manual, og realiteter som kommer frem gjennom intervjuene. Fremstillingen knyttes opp mot problemstilling og de ulike forskerspørsmål som ønskes besvart. Den danner også grunnlaget for drøftingen i kapittel fem.

Figur 4.1 på neste side viser en fremstilling av problemstilling og forskningsspørsmål. Selskapets visjon og mål er at ingen skal skades (*Avhengig variabel*). Dette blir presentert i Kap. 4.3.1 For å nå målet er det viktig at det foregår et samspill om HMS i grensesnittet mellom leverandører og operatøransatte. Erfaringsutveksling mellom aktørene har direkte innvirkning på læring om HMS, som er avgjørende for at de skal nå målet om at ingen skal skades. Erfaringsutveksling og læring om HMS er *mellomliggende variabler*. Det finnes ulike drivere og barrierer som vil påvirke muligheten for erfaringsutveksling og læring om HMS. *Disse er de uavhengige variablene*. Driverne blir presentert i Kap 4.3.1. Driverne er basert på de fem nøkkelområdene operatørselskapet skal etterleve, for å oppnå en vellykket HMS satsing i grensesnittet mellom operatør og leverandør. Disse er presentert selskapets HMS manual. Det finnes ulike barrierer som kan påvirke erfaringsutvekslingen, og disse presenteres i empirien Det første forskerspørsmålet til avhandlingen bygger på kontraktens lengde, og dets innvirkning på HMS. Hendelsesrapportering og systemets læringseffekt er kjernen i forskerspørsmål to. Begge disse elementene (*nomader og hendelsesrapporteringssystem*) kan utgjøre både en driver og en barriere for erfaringsutveksling og læring om HMS. Dette belyses gjennom en stiplet pil. Modellen viser hvordan problemstilling og forskerspørsmål henger sammen og hvordan de ulike elementene er med på å påvirke selskapets visjon.



Figur 4.1: Modell som viser en integrering av problemstilling og forskerspørsmål.

Avhengig variabel: Null skader (Selskapets visjon)

Mellomliggende variabler: Erfaringsutveksling og læring om HMS

Uavhengige variabler: Drivere og barrierer som har innvirkning på mellomliggende og avhengig variabel.

Drivere: fem ”nøkkelområder” som presenterer et suksessfullt HMS samarbeid i grensesnittet mellom operatør og leverandør (hentet fra selskapets HMS manual)

Barrierer: Ulike funn som presenteres i empiri, som senere drøftes og ser dets innvirkning på driverne.

4.1 Presentasjon av caset

Leverandørselskapene har vanligvis kontrakter med operatørselskapet som løper i to år eller mer, men i enkelte tilfeller sendes det ut personell som skal utføre et spesialoppdrag i kortere perioder. Avhandlingens funn om denne arbeidsgruppen er basert på informasjon fra både operatør og leverandørselskap, Petroleumstilsynet (Ptil) og Samarbeid for sikkerhet (SFS).

4.2 Oppbygging av resultatene

Formålet med resultatkapitlet er å få et innblikk i hva som påvirker erfaringsutvekslingen mellom ulike aktører med utgangspunkt i kontinuerlig forbedring av HMS, og hvilke barrierer og drivere som finnes i samspillet mellom ulike aktører på en installasjon. Innledningsvis presenteres noen av de viktigste funnene som ble kartlagt gjennom dokumentanalysen. Dette omhandler selskapets visjon, samt hvordan operatørselskapet fastsetter de teoretiske rammene for at HMS samspillet i grensesnittet mellom operatør og leverandøransatte skal fungere optimalt. Som tidligere nevnt betegnes disse som drivere.

Gjennom intervjuene vil enkelte barrierer bli belyst. Barrierenes innvirkning på driverne vil bli diskutert i Kap. fem. Noen av funnene er presentert i tabeller. Dette er sitater som anses som relevante med hensyn til problemstilling og forskningsspørsmål. Funnene er basert på temaene som intervjuguiden bygger på. I kapittel fem fremlegges diskusjon og drøfting. Til slutt vil det i kapittel seks oppsummeres en konklusjon basert på avhandlingens funn og analyse.

4.3 HMS - Relasjoner mellom ulike aktører: leverandører og operatører

4.3.1 Operatørselskapets visjon i grensesnittet mellom leverandør og operatør

Operatørselskapet har utarbeidet en HMS manual som skal fungere som en veileder og et teoretisk rammeverk for hvordan selskapet skal ivareta HMS samspillet i grensesnittet mellom operatør og leverandøransatte. Manualen belyser selskapets visjon

som er at ingen skal skades. Den oppmuntrer også til at alle skal jobbe på ”samme lag”. HMS rutiner og retningslinjer gjelder for alle, uavhengig hvilket selskap man representerer. Ved å etterleve manualens retningslinjer har operatørselskapet tro på at antall uønskede hendelser vil gå ned. I følge dokumentet finnes det fem nøkkelområder som selskapet skal ivareta for å oppnå et vellykket HMS samarbeid med leverandørene.

- *HMS lederskap og kommunikasjon:* Denne aktiviteten omhandler blant annet å lytte, involvere, løse og kommunisere HMS verdier i hele selskapet
- *Leverandørpersonell kompetanse:* Dette omhandler blant annet at personellet som utfører den daglige driften på installasjonene skal ha kunnskap om HMS, og at de skal være kompetente til den jobben de skal utføre. De skal også kjenne til kravene som operatørselskapet krever med hensyn til HMS.
- *Styrking og medvirkning av leverandørpersonell:* Dette omhandler at leverandørene skal kunne gripe inn dersom de ser en jobb utføres usikkert. De skal bidra med å skrive hendelsesrapporter, samt være medvirkende innenfor HMS.
- *Implantering av program og prosesser:* Dette omhandler at leverandørene skal kjenne til de ulike programmene som operatørselskapet bruker, og at de effektivt skal kunne ta disse i bruk. Blant annet innebærer dette også å kjenne til og hendelsesrapporteringsystemene, og anvende dette i praksis.
- *Identifikasjon og lukking av identifiserte gap:* Å lukke avvik, oppfølging og verifisering er viktig for å sikre en kontinuerlig forbedringsprosess.

Dersom man jobber for å øke kompetansen, sikrer medvirkning og et godt arbeidsmiljø, har en klar ledelse samt åpen kommunikasjon, og lukke avvik som måtte oppstå, vil dette styrke HMS samspeillet i grensesnittet mellom operatører og leverandører. Manualen skal gjelde alle leverandører, også de som reiser i kort oppdrag (HMS manual 2010). Dette er viktige områder som erfaringsutveksling og læring om HMS.

4.3.2 Hvordan aktørbildet på norsk sokkel kan påvirke HMS- bildet

For å kunne få en forståelse av hva aktørene mente om utviklingen av at flere og flere operatørselskap benytter seg av ulike leverandører, ble det nødvendig å stille et spørsmål om dette. Figur 4.2 viser utvalgte sitater over hva informantene mente om det

økende antallet av leverandører på installasjonene, og hvordan dette kunne påvirke HMS-bildet.

Spørsmål: Hvordan tror du økt bruk av ulike leverandører kan påvirke HMS- bildet på norsk sokkel?

Operatør 1	Operatør 4	Operatør 9	Operatør 3	Operatør 8
<p>Det positive er jo at de ofte kan gi oss gode innspill på for eksempel HMS systemer. Eks. Så hadde en av våre leverandører et veldig godt system med tanke på sjekkliste om klargjøringslister. Da valgte vi som operatør å implementere dette selv til tross for at de er underlagt våre arbeids og styringssystem. Det negative er at dersom du har spredt veldig mange forskjellige leverandørselskap kan det bli vanskelig å oppnå samme eierskap og kontakt som i et individuelt selskap.</p> <p>Et annet element er påseplikten som operatørene er underlagt. Dersom man har svært mange leverandørselskap kan det være utfordrende å passe på at de har et oppfølgingssystem for sine ansatte</p>	<p>For de som er der en lengre periode så går det greit. De følger de samme reglene som operatørselskapet når det gjelder arbeidstillatelse, sikker jobbanalyse og andre rutiner.</p> <p>Det som kan være en utfordring, er folk som kommer ut for en kort periode, og skal gjøre et spesialoppdrag, og så reiser de igjen etter et par dager.</p> <p>Det er for eksempel ingen som forteller de hvor støyområdene er hen; det er for kort tid til at de blir dratt inn i de rutinene som operatørselskapet har der ute.</p>	<p>Jo flere nye og ukjente om bord, jo større sjanse er det for at noen skal gjøre noe feil. Vi som er faste der ute (2 uker på og 4 av) blir drillet opp og ned i forhold til HMS og i forhold til hvordan vi skal oppføre oss.</p> <p>Selv om kontraktørene som kommer ut skal i grunn skal vite det samme, og være like sikre som oss, så kjenner de kanskje ikke installasjonen så godt, og heller ikke våre system. Dette gir det jo en utfordring, og det viser seg gjerne det at kontraktørene scorer høyt på skadestatistikken i forhold til faste.</p>	<p>Dersom det kommer en stor gruppe, eks en klatregruppe, malergrupper, og skal gjøre et større arbeid, så er de mye mer synlige. Men dersom det kommer ut små grupper eller enkeltpersoner er det mye større sjanse for å glippe i forhold til det å følge de opp. Eksempel i forhold til arbeidsmiljøfaktorer, helsevern osv. Så jeg tror de typiske nomadene som vi har der ute er en utsatt gruppe.</p>	<p>Dette krever dobbelt så mye oppfølging, og hvis det kommer nye kontraktører hele veien så har du ikke den historikken at du har mye oppfølging tidligere som du kan flyte på, kan ikke se på forbedringer, for eks. at man har lært av feil, en del erfaringer som kommer når man har vært der tidligere, når de har vært sammen lenge.</p> <p>Det er vanskelig å veie opp for den synergien du får ved å kunne kjøre mange prosjekt ved samme selskap, som lærer seg våre rutiner, og vi lærer å kjenne deres rutiner, du får et helt annet samarbeid - du blir kjent med de personene, det blir lettere å kommunisere, mindre barriere for å ta kontakt dersom det er noe. Man lærer å kjenne de personene så en vet at han er en som sier fra om det er noe som er viktig, mens en annen kanskje ikke sier noe. Vi har mange elementer av dette, dette er kun et eksempel.</p>
Leverandør 3	Leverandør 1	Leverandør 4		
<p>Ja, da tenker jeg det kommer an på hvilken policy de har på det. For hvis de har litt langsiktige leverandører så vil det være annerledes enn bare sånne korte oppgaver. Enten det er innleie, så det tror jeg vil påvirke i forhold til hvilken risiko det er. For det er klart at et nærere og tettere samarbeid over lengre tid vil styrke muligheten for at sikkerheten og tryggheten for de som er ute.</p>	<p>Vi forholder oss til operatørselskapets prosedyrer. Men det som påvirker HMS bildet er jo nye folk</p> <p>Så hver dag der ute kommer det nye folk. Man legger veldig merke til de. Å bli kastet rett ut ny i en jobb er ikke alltid like enkelt. Det begynner før man har det store bildet, og få kartlagt alle farene. Nei det hadde vært helt klart tryggest om alle hadde vært ansatte i operatørselskapet. Samme gjengen hver gang</p>	<p>Jeg tror at det er mer en ressurs enn en ulempe, man lærer av hverandre</p> <p>Som leverandør har jeg vært så heldig å få vært med på det å implantere ting, med tanke på HMS inspeksjoner, og vært med på utvikling av HMS håndbok.</p>		

Figur 4.2: Konsekvenser for HMS bildet ved bruk av ulike leverandører

Det er delte meninger om hvordan bruken av ulike leverandørselskap kan påvirke risikoforhold på sokkelen. Flere informanter svarte at det kreves mer tid til oppfølging av de enkelte aktører, spesielt med tanke på de som aldri har vært ute på en installasjon tidligere.

Det er både positivt og negativt å mikse personell fra ulike selskap. Positivt på grunn av at man kan få input fra andre selskap om hvordan de anvende sin HMS politikk. Det negative er at alle har sin egen HMS- politikk og vi har mange forskjellige innleieselskap. Leverandørene må tilpasse seg operatøren sin HMS politikk. Det krever stadig ny omstilling. Det er også større krav til operatør som må informere om HMS politikken til de nye som ankommer installasjonen. Mye ansvar hviler på operatørselskapet, som må sørge for at kontraktøren er oppdatert (operatør 2).

Plattformledelsen har dessuten en sentral rolle i oppfølgingen av leverandørene. Noen sammenliknet plattformledelsen med ”kapteinen på skuta”. Det viste seg at leverandørene har en viktig rolle med tanke på videreutvikling innenfor HMS. De har nye øyne og kommer ofte med forslag til forbedringer innen HMS. Dette har positive gevinster som at man blir møtt med respekt, og gjerne glir lettere inn i fellesskapet. Når man reiser som leverandør og skal erstatte fast personell blant operatørselskapet skal de få samme opplæring og kursing som fast ansatte, da det forventes at de skal stilles på lik linje med operatørselskapet.

Samarbeidet med leverandørselskapene fungerer for det meste bra. Den ene informanten viste til eksempler der de har tatt i bruk leverandørselskapene til å undervise operatørselskapet. Et selskap hadde hatt leksjoner om redningsteknikker i forbindelse med skader som kan oppstå når de henger i sele for å utføre arbeid.

”Det kan være bra for samspillet at de får utrettet ting til operatørselskapet” (operatør 1).

4.3.3 Ulik forståelse av arbeidspraksis og ulike styringssystemer

Alle leverandører som reiser ut besitter på forhånd den tekniske ekspertisen under sitt eget arbeidsfelt og område. Å følge gitte standarder og retningslinjer er viktig for at alt skal bli mest mulig likt håndtert ute på installasjonene. På grunn av at det finnes standardiserte prosedyrer og arbeidsregler på tvers av Nordsjøen, føler man ikke at man kommer til en ”ny verden” dersom man reiser ut for et annet operatørselskap. Som enkelte av informantene påpekte ville det alltid finnes noen forskjeller og nyanser.

Likevel er det standardiserte rammeverket med på å bryte ned barrierene i forhold til ulik forståelse over hvordan arbeidet skal utføres.

Som en av informantene nevnte så kommer leverandørene ut for å gjøre en spesialoppgave som operatørselskapet ikke kan utføre selv. Da må de i tillegg til å utføre arbeidet på sine bestemte måter, også følge operatørselskapets sikkerhetsrutiner. De fleste leverandørene hadde en forståelse for at man har et regelgitt prosedyreverk som må følges. Alle skal dessuten ha et HMS- apparat som tilfredsstillende operatørselskapets krav.

Ja, altså offshore så er det veldig mye likt, men det vil alltid være nyanseforskjeller, og noen som fokuserer mer på det ene fremfor det andre. Eneste jeg kan komme på er at vi har et ganske strengt system hos oss. Jeg har opplevd at de føler at de blir passet på og irettesatt, for eksempel ved jobbobservasjoner, der vi skal se hvordan en jobb er utført i etterkant. Det kan virke som om kontraktøransatte er litt mer hårsåre og at de tar det personlig. Vi derimot er så vant med dette, at sånn er det (operatør 9).

En av informantene påpekte at det kunne komme reaksjoner fra leverandøransatte, med tanke på organisasjons "strenge systemer". Enkelte kunne føle seg overvåket og irettesatt. Dette er en del av sikkerhetssystemet som operatørselskapene praktiserer. En gang pr. skift skal plattformledelsen/ vernetjenesten foreta stikkarbeid av arbeid på installasjonene. Hensikten med systemet er å avdekke farlige forhold og unngå uønskede hendelser. I den senere tid har blitt mer fokus på varsling og påpeking av farlige forhold. Dette kan oppleves som inngripen i andre sine arbeidssituasjoner, og for enkelte nye kan dette føles som en irettesettelse. Dette omtales også som "kollegavarsling" blant aktørene.

En annen informant nevnte at operatørene av og til kunne bli oppfattet som "paragrafryttere". Det virket som negative holdninger var forbigående; og så snart man ble kjent med rutinene og kulturen, ble tingenes tilstand godtatt. En av informantene påpekte at leverandørene ikke kunne forvente å bli ferdig med en jobb på et par timer, nettopp på grunn av at man skal gjennom blant annet arbeidstillatelsessystemer, og jobbobservasjoner.

Ja det handler jo mye om kultur da, og hvilken kultur du er fra. Hos operatørselskapet er det veldig stor fokus og kultur for dette med sikkerhet. Du tar ingen snarveier og du bruker den tida du trenger. Du bruker gjerne en dag på å bare sikre ting, isolere vekk ting og deretter 2 timer til selve utførelsen av jobben. De som kommer utenfra er mye mer gira på å få ting gjort. Så det finnes utfordringer. I alle fall for folk som er vant med å jobbe på land. Der går ting mye kjappere. De vil føle at de ikke får gjort noen ting offshore, og det kommer ofte frustrasjon. Veldig mye sjekklister, underskrifter og papirarbeid (leverandør 1).

Operatørens hovedmål er at skader skal unngås. Leverandørene får bestandig tildelt den tid de trenger for å gjøre arbeidet sikkert, fremfor at de skal forhaste seg med å bli ferdig innenfor en gitt tidsramme.

Når det gjaldt konflikter med tanke på ”best praksis” oppstod det sjelden problematikk på grunn av dette. De fleste var enige om at man så etter løsninger fremfor problemer:

Tror ikke det oppstår konflikter mellom selskapene. Folk er folk og mennesker er mennesker. Du har forskjellige typer mennesker, og ikke alle går i lag. Man finner løsninger, og jeg tror nok det at vi er nokså flinke til å samarbeide på plattformene når det gjelder utveksling av informasjon, lære av hverandre (leverandør 4).

Noe annet som ble påpekt var at leverandøransatte hadde erfaring med å bytte arbeidsgiver, og at de var flinke til å innrette seg etter forholdene. En informant påpekte likevel at det kunne by på utfordringer å forholde seg til nye systemer, men at man bestandig måtte huske på at man var i et oppdrag for en kunde:

Selvfølgelig, man kan alltid komme i en form for skvis. Det som er viktig å huske er at du er ansatt for å gjøre en jobb. Når du jobber så er du der for en oppdragsgiver, og det er ikke nødvendigvis det samme som din oppdragsgiver sier (leverandørselskapets ledelse) Du vet teknisk hvordan du skal forholde deg til utførelsen av jobben, men i tillegg skal du og forholde deg til operatørselskapets prosedyreverk, arbeidstillatelsessystemet, og du skal jobbe i henhold til HMS filosofien operatørselskapet står for (operatør 6).

Oppsummert ga informantene generelt lite uttrykk for at det oppstod konflikter på grunn av ulik arbeidspraksis, bakgrunn og kompetanse. Retningslinjene innenfor HMS er stort sett standardiserte, noe som gjør det lettere å innrette seg på de ulike installasjonene på norsk sokkel. Likevel var det en informant som sa at det kan by på utfordringer ved å stadig få ut nytt personell. Noen operatøransatte ytret også ønske om å jobbe med de samme personene, på grunn av at dette skaper bedre stabilitet med hensyn til etablerte relasjoner mellom aktørene.

Det mest vesentlige er at operatørselskapet har et stort fokus på sikkerhet, noe som kan resultere i ekstra papirarbeid og signering av sjekklister. Enkelte nye kunne se på dette som frustrerende og at det spiste mye av tiden deres, men ikke nok til at det ga grunnlag for konflikter med andre aktører i operatørselskapet.

4.3.4 A- og B-lag? Inkludering av leverandøransatte

For å finne ut hvordan samarbeidsformene mellom leverandør og operatøransatte fungerte ble informantene spurt om hvordan de så på samarbeidet mellom de ulike aktørene, i form av mottakelser og oppfølging på installasjonen. Operatøransatte var klare på at de var flinke til å dra leverandøransatte ” med på laget”.

Dette tror jeg vi i operatørselskapet er flinke til. Når en leverandøransatt kommer ut på feltet så skal det i prinsippet ikke være noen forskjell om du er en leverandør eller en operatøransatt. Vi har samme styringssystem og de samme retningslinjer, det skal gjelde for alle. Folk føler seg inkludert, ett team. Og vi har i tillegg samlinger på land; en gang i året har vi vernesamling der vi bringer inn verneombud fra de faste kontraktørene, samt våre egne folk. Her diskuteres det HMS og det er en viktig del i forbindelse med inkludering av leverandøransatte. Det blir en viktig arena for erfarings utveksling (operatør 1).

Størrelsen på installasjonene ble trukket frem som en viktig faktor med tanke på oppnåelse av en velfungerende inkludering av leverandører. På grunn av at de var små installasjoner var det lett å bli kjent med hverandre. Det fantes også store variasjoner mellom operatørselskapene på hvordan mottakelsen av nye aktører praktiseres. Som en av informantene nevnte:

Det går nok litt på antall personer på installasjonene. Det er jo litt typisk, du er jo ikke mer ensom enn når du er alene i en stor gruppe(operatør 3).

Operatørselskapet er ekstremt flinke på det. Det første du får beskjed om er at du er en av gjengen. Det er null forskjell på operatører og leverandører. Vi får tildelt utstyr om vi trenger det. Det er mye mer klasseskilte på andre installasjoner (leverandør 1).

Det ene leverandørselskapet påpekte at de ofte ble møtt med stor respekt når de kom ut til forskjellige installasjoner. Dette er et leverandørselskap som sender ut personell som leverer tjenester til krevende miljøer. Det at de ofte arbeider med sikringsarbeid i høyden, krever at de stadig må ha et enormt fokus på sikkerhet. På grunn av deres høye kunnskapsnivå og ekspertise omkring sikkerhet, opplevde de at de ble møtt med stor respekt. Dette resulterte i at de lettere ble en del av fellesskapet der ute.

Også leverandøransatte var klare på at trivselen var høy:

Integreringen tror jeg er veldig bra. De trives i alle fall veldig godt der ute. Og det har og litt å si på hvordan de blir ivaretatt mens de er der. Det at de blir tatt med på lag så godt det lar seg gjøre på lik linje med de fast ansatte. Og det ser vi er veldig varierende i offshorebransjen. Selv om de har vært innleid i flere år får de ikke delta på teambuilding eller kurs.. Slike ting gjør at det ikke blir dette samholdet og at de ikke føler de er en del av teamet. Så det ser vi varierer veldig fra operatørselskap til operatørselskap (leverandør 3).

Operatørselskapet poengterte at de hadde gått gjennom en positiv utvikling i forbindelse med mottakelsen av leverandøransatte:

Veldig ofte kom kontraktørene på de store installasjonene om bord for å gjøre en jobb, fikk sikkerhetsrunden sin, og så fikk de arbeidsordren og tillatelsen, og fikk følgende utsagn: der borte, der er jobben din. Tusen spørsmål... Så må han finne ut av seg selv hvordan systemet fungerte. Dette er jo forbedret i dag. Vi har noe som heter kontraktør introduksjonsprogram hos oss. Alle som er helt nye skal gå gjennom den vanlige sikkerhetsrunden (operatør 5).

Videre presiserte samme informant at det ikke spiller noen rolle om kontraktørene er der i fast rotasjon eller om det er "Olaf Skrudle fra Jæren" som kommer for å være der kun i helgen. Alle begivenhetene skal omfatte alle om bord. I tillegg var det flere som poengterte at plattformledelsen hadde en viktig rolle med tanke på inkludering av leverandøransatte. Disse uttrykker holdninger, noe som gjennomsyrrer seg nedover i systemet til de som arbeider "på golvet".

En av informantene nevnte utsagnet "A og B-lag". Dette er noe som ofte gjenspeiler kulturen i offshorebransjen. Man kan oppleve at det finnes et klaseskille både i forhold til hvilke arbeidsoppgaver du skal gjøre på installasjonen, og i forhold til hvilket firma du representerer. Det ble uansett presisert at dette ikke var tilfelle i valgte operatørselskap:

De er flinke til å integrere, men man ser jo ute på andre installasjoner, for eksempel de litt større, så er det bord i kaffesjappa der kontraktørene sitter, og et bord der operatørene sitter. Jeg vet ikke hvorfor det er sånn, om det er ønsket eller hvordan. Man holder seg med sine. Hos oss er vi klare på å ha felles sikkerhetsmøter, felles bingo osv. Vi skal ikke ha noen form for A og B lag ute hos oss (operatør 4).

Det fantes unntak, også i nevnte operatørselskap:

Både og. Vi er på en måte en gjeng, vi har vært ute så lenge, og er så sammensveiset, kjenner hverandre godt, at det vil alltid være litt outsiders i begynnelsen. Man prøver å inkludere. Det blir lett slik i kaffepausene, at det sitter en fast gjeng her, og en fast gjeng der. Av en eller annen grunn så blir det bare sånn (leverandør 9).

Som en annen leverandøransatt uttrykte, så oppholder man seg som regel med personell innenfor samme arbeidsområde. Informanten poengterte at de hadde veldig god kontakt og godt samhold. Det var ikke like lett å holde kontakt med personer som oppholdt seg på andre skift.

Manualen presiserer at selskapets visjon om å fremstå som ett lag innenfor HMS skal gjelde for både leverandører og operatøransatte. Det skal ikke være forskjell på om du representerer et operatørselskap eller leverandørselskap. Til tross for dette kan det

oppstå uformelle grupperinger på installasjonene, som kan påvirke visjonen i praksis. Oppsummert praktiserer operatørselskapet en svært god integreringspolitikk av leverandøransatte, men det kan oppstå unntak med hensyn til kulturelle grupperinger.

4.3.5 Informasjonsflyt på tvers av grensesnitt

Flere av informantene påpekte at det kunne bli overveldende å forholde seg til informasjon når de kommer ut som ny på en installasjon. De ble spurt om den massive informasjonsstrømmen kunne utgjøre en risiko med tanke på HMS. En av informantene la ikke skjul på at det store fokuset på rutiner og prosedyrer, kunne føre til at en del av informasjonen ville glippe. Informanten pekte på et eksempel i møte med en leverandør:

Det var en som stod i verkstedet og filte med en maskinsag, og stod med vanlige vernebriller. Men i vårt selskap er det påbudt med goggles¹⁸ og det visste ikke han. Han er kontraktør. Da kunne jo han fått en skade med at det kommer en partikkel på øyet. Da tenker jeg det er så mye som de skal få med seg, de har mye, vi har mye, så jeg tror det blir dobbelt opp for de. Det kan være vanskelig for de å ha all oversikten over vårt i tillegg. Så jeg tror det kan bli veldig mye som kan gå hus forbi. Og spesielt om du er ute på korte oppdrag. For da får du mye opplysninger når du kommer om bord, og du står i fare for å bli "overloaded" av informasjon (operatør 3).

En av informantene fra leverandørselskapene var enig i at informasjonsstrømmen var stor. Samtidig poengterte hun at de ikke hadde vondt av å repetere dette, fordi det blir en konstant bevisstgjøring av HMS. En av utfordringene kunne være å ha den fullstendige oversikten over hvilke kurs de enkelte har tatt innenfor HMS når man reiser ut for ulike operatørselskap. For det er mange kurs, og mye likt innenfor de kundespesifikke kursene. Informanten nevnte videre at det var selve den praktiske utøvelsen av kursene som var elementær:

Men det er like mye den kulturen de møter der ute som sier noe hvordan HMS er. Når de kommer ut og møter de andre og ser hvordan de daglig bruker disse verktøyene, det er da de ser hva det er for noe. For mange er det veldig mange fine kurs, men det er ikke sikkert de lever opp til det (leverandør 3).

Merker at du skriver under på så mye rart, for eks. om gardintrapper, godkjennelser av små ting. Fører til at man kan glemme de store tingene. Kan for eksempel glemme å ta en gassmåling. Så det ser jeg kan bli et problem. Veldig mye svada på sjekklistene, burde tatt vekk denne svadaen. Alt er med, og du skal du skrive under på hvert punkt. Burde satset mer på de vesentlige tingene med stort skadepotensial, og hatt mer fokus på de alvorlige potensielle hendelsene (leverandør 1).

18 Tettsittende vernebriller som dekker helt inn til ansiktet (definisjon av informant).

Det ble påpekt at kursene ikke alltid utgjorde den største læringseffekten blant leverandøransatte. En av leverandørene poengterte at det var mye bagateller med hensyn til kurs. Læringsutbyttet på de enkelte kursene varierte, og noen av kursene kunne virke overfladiske. Informanten uttrykte også at operatørene pålagte de til å ta alle kursene, for å få fri rygg dersom noe skulle skje. Et annet element som viste seg gjeldende var at det store fokuset på HMS og all informasjonen som leverandørene ble innprentet med, kan føre til at enkelte gir blaffen. Det var noen leverandører som var ekstremt engasjerte på HMS- møter, mens andre ikke brydde seg like mye. Som en leverandør nevnte:

Det er en fordel med at de blir påminnet om HMS, men det må jo og være en balansegang, og at det ikke tar helt av (leverandør 4).

I selskapet finnes det manualer for alt mulig, da dette er forankret i operatørselskapets policy. En leverandøransatt påpekte at manualene var svært tunge å lese. De blir oppfordret til å sette seg inn i dem, noe som informanten fant vanskelig på grunn av kompleksiteten. Manualverket dekker midlertidig de fleste arbeidsoppgaver i selskapet. Det er logisk oppbygd, men krever en viss grunnkjennskap til oppbyggingen av systemet for å kunne navigere innen den enkelte manual.

Også Petroleumstilsynet poengterte at det var svært mye informasjon som de måtte sette seg inn i, de stilte også spørsmålsteget til om dette kunne føre til læring:

Det er veldig mye formell informasjon. Spørsmålet er vel heller om det blir tid til reell læring. Det er vanskelig å si. Men man må jo stille spørsmålsteget (representant Petroleumstilsynet).

Mye tid går med til å vente på arbeidstillatelser og å gå gjennom ulike prosedyrer før man kan sette i gang en operasjon. Dette kunne til tider irritere enkelte leverandører siden de allerede hadde kjennskap til utførelsen av arbeidet. Det er midlertidig stor enighet i at dette bare var noe man var nødt til å akseptere, da rammene er satt av operatørselskapet.

4.4 Erfaringsutveksling mellom ulike aktører på tvers av grenseflater

4.4.1 Arena for erfaringsutveksling blant de ansatte i den utførende delen

Å ha gode arenaer er viktig med tanke på inkludering og erfaringsutveksling, i følge flere av informantene. I forhold til arena for diskusjon mellom leverandører og operatører ble de uformelle stedene klassifisert som viktigst med tanke på erfarings- og kunnskapsutveksling mellom aktørene offshore. Der kan man imøtekomme systemene, og den daglige driften.

Jeg har tro på at det er ute på riggen jeg da. Og på uformelle steder som i kaffesjappe og i tv-stuene på kveldene, så sitter man og prater og utveksler erfaringer (operatør 4).

De daglige morgenmøtene på installasjonene, der de enkelte HR- kortene¹⁹ blir lest opp, var også en viktig arena for erfaringsutveksling. Da har plattformledelsen samlet sammen alle gårdsdagens innsendte rapporteringer, og sammen går de gjennom dette med de ansatte. Også sikkerhetsmøter ble nevnt som en viktig arena for erfaringsutveksling, og både leverandør og operatøransatte deltok på møtene. Det ble også nevnt at ledelsen var et viktig referanseledd med tanke på erfaringsutveksling offshore. Et viktig forum for erfaringsutveksling mellom ledelse og offshoreansatte er Helse, miljø og sikkerhetskonferanser som blir avholdt årlig:

For å få ledelsen i loopen, så er nok konferansene viktigst. Da har man en ledelse presentasjon, og man får tilbakemeldinger fra feltpersonell. Ledelsen har en formening om at de offshore alltid gjør sånn som systemene tilsier, men da får de føle det litt på pulsen direkte. Når det skal sies så finnes det ingen tvil om at den viktigste bidragsyteren for erfaringsutveksling er den daglige driften offshore (operatør 1).

Også leverandøransatte var enig i at uformelle steder på installasjonene var de beste arenaer med tanke på erfaringsutveksling.

¹⁹ Hendelses Rapporterings kort (informasjon fra HMS manual).

Arbeidsstedet er det beste stedet for å få erfaringsutveksling om HMS. Der kan man nemlig vise fysisk om det er noe som bør bedres for sikkerheten. Og da er folk på jobb uansett så da gir de litt mer av seg selv og bidrar til forbedring. Det blir jo selvfølgelig diskutert flittig andre steder også, som kantinen, kaffesjappa og på SJA²⁰ møter. Blir egentlig diskutert overalt når en trenger det, eller har en mening om noe” (Leverandør).

Kaffebaren! Det uformelle. Man deler en del erfaringer, i alle fall om det har skjedd noe . Og vi spør mye. Jeg kan godt gå til et annet leverandørselskap og spørre dersom det er en jobb jeg skal begynne med, for å høre hvordan de ville gjort det. Det er veldig nyttig å ha de rundt seg (leverandør 1).

Det som kom opp igjen var at erfaringsutvekslingen med eget selskap, dvs. leverandørselskap ikke var like god. Mye på grunn av at de sjelden møtte ”sine kollegaer” på land.

Jeg har ikke så mye kontakt med mitt eget leverandørselskap i grunn. Vi forholder oss mest til operatørselskapet. Mitt eget leverandørselskap kunne sikkert vært bedre på dette med erfaringsutveksling. Men vi er jo spredt ut gjennom hele Nordsjøen så det er jo en utfordring (leverandør 1).

4.4.2 Arena for erfaringsutveksling for ansatte på et ledelsesnivå

Operatørselskapet gjennomfører et SSHE forum²¹ en gang i året. Der blir de viktigste og mest kritiske leverandørene invitert. I forumet diskuterer de hva som er aktuelt i forbindelse med forbedringsarbeid innen helse, miljø og sikkerhet. Dette forumet kommer i tillegg til at kontraktsadministratorene regelmessig følger opp kontraktsansvarlige i leverandørselskapene i form av diverse møter. Bakgrunnen for at de kun velger de kritiske leverandørene som deltakere, er at de utgjør en større risiko. Dette er et bevisst valg fra operatørselskapets side. Forumet åpner muligheten for at leverandørene kan fortelle om sine erfaringer, slik at det ikke blir en enveisstyrt kommunikasjon fra operatørselskapets. Et annet formål med forumet er å utvikle en årlig HMS- plan, med oppsatte aksjoner for kommende år.

²⁰ ”En SJA (sikker jobbanalyse) er en enkel, men systematisk gjennomgang av farlige forhold i en arbeidsoppgave. En SJA utføres like før jobben starter, av personene som er involvert i oppgaven” (Rosness et.al 2002:45).

²¹ Definisjon: Safety, Security, Health, and Environment. (Hentet fra selskapets HMS manual 2010)

Vi blir invitert inn på sånne sikkerhetskonferanser der vi sitter med andre leverandører og operatørselskapet. Der vi utveksler erfaringer med hverandre, og kommer med innspill. Føler jo at det blir tatt med videre. Der føler jeg og at de tar leverandørene med på lag. De informerer oss om hva som er deres satsnings og fokusområder (leverandør 3).

Kontraksadministratorene som har ansvar for kontraktene med leverandørselskapene var enig i at det var viktig å gå sammen med leverandørselskapene, for å løfte standarden på enkelte områder. Dette henger også sammen med medvirkning, da operatørselskapet ser nytten i at de mindre selskapene får ytre sine meninger og komme med innspill til HMS forbedring.

Man kan dele generelle erfaringer, se på måter man jobber på, og samarbeide om ulike utfordringer. Operatørselskapet ser klart nyttefordelen med å dele kunnskap med mindre selskap. For eksempel da Petroleumstilsynet gjorde funn med at operatørselskapet ikke ivaretok helseaspektet med det å henge i en sele under arbeidsutførelser, så resulterte dette i et tett samarbeid mellom helse, miljø og sikkerhetstjenesten i både operatør og leverandørselskap, slik at de sammen kom frem til en løsning på problemet (operatør 7).

4.5 Barrierer for erfaringsutveksling og læring i grensesnittet

Informantene ble stilt spørsmål om hvilke barrierer de så på som mest elementære i forbindelse med erfaringsutveksling.

4.5.1 Mangel på kommunikasjon

Mangel på kommunikasjon mellom ulike skift var en faktor som ble belyst. Dette på grunn av at enkelte leverandøransatte reiser ut til forskjellige tider og installasjoner, og ikke treffer sine kollegaer i leverandørselskapet.

Kommunikasjonen. I alle fall i vårt leverandørselskap så er det vanskelig å treffe de andre sikringslederne. Vi har ikke overlapp. Men vi ringer jo til hverandre, og sånn sent kommuniserer vi. Men jeg tenker på alle de andre jobbene, erfaringer de har hatt der ute. Det er ikke alt som er mulig at man får med seg (leverandør 1).

Petroleumstilsynet nevnte mangel på kommunikasjonen som en barriere med hensyn til erfaringsutveksling og læring. Det kan være krevende å formulere seg på en måte som gjør at man blir forstått, og at man klarer å vurdere hvem som er mottaker av informasjonen. Å sikre dialog og toveiskommunikasjon mellom leverandør og operatøransatte HMS – møter er elementer som påvirker erfaringsutveksling og læring. Refleksjon blir sett på som essensielt for å oppnå reell læring. Å være en passiv lytter på HMS- møter, utføre nettbasert kurs på installasjonene, er eksempler på

enveiskommunikasjon som kan bryte ned mulighetene for erfaringsutveksling og dobbeltekretslæring.

En informant fra Samarbeid for Sikkerhet nevnte at språkproblematikken kan komme til å utgjøre en barriere for erfaringsutveksling i tida som kommer. Dette er noe som ikke er spesielt gjeldende for nevnte operatørselskap, men en problematikk som kan få oppblomstring på norsk sokkel i fremtiden. Flere og flere utenlandske arbeidstakere starter offshore, og språkferdigheter har allerede blitt sett på som bekymringsverdig faktor i bransjen. Spesielt med tanke på den økende bruken av leverandøransatte, kan dette også bety at de ulike leverandørene representerer ulike nasjonaliteter:

Det virker som at større etterspørsel fører til at utviklingen går i denne retningen. Det er en del seniorer som begynner å gå av, vi får et generasjonsskifte. Så det er mange nye som skal ut i industrien. Så jeg ser for meg det blir mer og mer folk fra ulike nasjonaliteter som prøver å komme ut (representant Samarbeid for sikkerhet).

Som informanten nevnte: ” Hva skjer hvis de ikke har god nok opplæring i norsk og engelsk, og en alarmsituasjon oppstår?”

4.5.2 Åpenhet og medvirkning

Selskapets HMS manual presiserer at arbeidsmedvirkning og involvering er et av fem nøkkelområder for å oppnå en vellykket HMS integrering på tvers av grenseflatene. Informantene ble spurt om det var tilstrekkelig åpenhet mellom aktørene, og rom for medvirkning blant leverandørene på installasjonene. Både gjennom å si fra dersom de var uenige med operatøransatte, og om leverandøransatte var aktive i for eksempel HMS- møter. De fleste var enige i at det fantes takhøyde for å si fra dersom man oppdager en person fra et annet firma bryte en arbeidsprosedyre.

De fleste var enige om at sikkerheten kom først, og at det ikke fantes spesielle barrierer for å si fra til andre aktører. Likevel var det enkelte som påpekte at leverandørene kunne holde seg litt mer i bakgrunnen:

Vi råder vårt personell til å være aktive, men samtidig skal de heller ikke blande seg for mye inn. For det er en balansegang i forhold til det å være leverandør og innleid til operatørselskapet. Samtidig så tror jeg jo at de kommer med innspill der de ser det er mulighet for det. Men jeg tror at enkelte vil holde seg litt mer tilbake enn hva de ville gjort dersom de var fast (Leverandør 3).

Graden av selvtilit og personlighetstype var og avgjørende for om man turte å stille spørsmål eller si ”nei” til operatørselskapet:

Å tørre å si fra, stille spørsmål henger sammen med tillit til den enkelte. Jeg tror dette går på at noen individer tør å si fra, mens andre ikke tør dette. Det er en personlig sak på om du er utadvent eller ikke (representant samarbeid for sikkerhet).

Petroleumstilsynet nevnte at det var viktig at leverandørene ble aktivert på for eksempel HMS- møter, og at de turte å presentere sine utfordringer ovenfor operatørselskapet. Å få en følelse av at man blir hørt, er med på å bryte ned barrierer mot å gi beskjed om eventuelle utfordringer. Slik kan også erfaringsutveksling og sikkerhet ivaretas på en bedre måte.

På samme måte som individene er ulike, er også leverandørselskapene forskjellige med hensyn til åpenhet og innspill:

Noen av de leverandørene jeg har jobbet med opp gjennom årene de har kommet med forslag og innspill, felles kampanjer. Mens andre er i et mye mer reaktivt modus, så lenge ikke operatørene ber om noe, så kommer det heller ingenting. Slik er det stor forskjell på leverandørene. Det henger nok sammen med tyngden og tryggheten i selskapet (representant samarbeid for sikkerhet).

Hendelsesrapportering ble ansett som en viktig medvirkningskanal. Operatør - og leverandøransatte ble oppmuntret til å skrive rapporter, og i enkelte tilfeller ble de premiert i etterkant av innsendelsene. Man kunne også rapportere inn positive hendelser. Det at de kunne vinne flaxlodd motiverte de ansatte på å konkurrere om å skrive de beste rapportene, samtidig som de fikk en følelse av tilhørighet til bedriften. Informanten påpekte at leverandørene ikke var like medvirkende i andre prosesser:

Ser du noe du ikke liker så skriver du, og skjer det noe. Men å påvirke å få for eks malingsprogrammet i gang. Det går ikke. Beslutningene som tas her sitter veldig langt oppe i systemet. Jeg tipper det er snakk om penger, og det er noen andre som styrer penge sekken (leverandør 1).

En representant fra ledelsen poengterte midlertidig at leverandørene er medvirkende med hensyn til HMS. Når det derimot gjelder arbeidsomfang og økonomiske rammer, er dette bestemt på forhånd av operatørselskapet og blir utført etter gjeldende plan.

4.5.3 Utveksling og aktivering av kunnskap

Informantene ble spurt om de individuelle kunnskapene til den enkelte ble nyttiggjort, og delt med andre. Mye av kunnskapen og kompetansen var såpass innarbeidet at de ikke tenkte spesielt over det. Petroleurstilsynet påpekte at det er viktig at den tause kunnskapen blir aktivert, slik at man oppnår læring.

I forhold til læring finnes det ulike praksiser. Jeg merker selv når jeg er på en installasjon og skal gjennomføre et e-læringssystem, (type enveis kanal) Om man ikke praktiserer det man leser på glemmer man innholdet fort. Det blir vanskelig å lagre det i langtidshukommelsen. Dette er et bilde på at læringen burde blitt reflektert i større grad enn den gjør i dag (representant Petroleurstilsynet).

En annen leverandøransatt påpekte at det var vanskelig å si hvor mye den enkelte bringer videre av kunnskap og kompetanse. Dette kunne ha sammenheng i hvor lenge den enkelte hadde vært på installasjonen, og hvor trygg man var i forhold til å bidra og videreformidle kunnskap. Selskapet oppmuntret for øvrig de ansatte til å dele erfaringer og ervervet kunnskap, slik at det kan komme alle til gode.

4.5.4 Holdninger knyttet til HMS

Innstilling og HMS fokus er avgjørende for erfaringsutveksling. Barrierer for erfaringsutveksling og læring blir tydeligere i et miljø som er preget av at de ansatte unnlater å følge prosedyrer. Det blir et innfløkt system på hva som egentlig er riktig. Det har skjedd alvorlige episoder, men så sier de; "men alle andre gjorde det jo likt!" Da unnlater de å rapportere fordi "det er lov". Og det er farlig. HMS kulturen er forskjellig fra sted til sted. Det er viktig at de gjør det de sier de skal gjøre, og at prosedyrer og regelverk ikke bare er fine ord som henger på en oppslagstavle (leverandør 3).

Dette kan knyttes opp mot hvordan ulike installasjoner og selskap ser på HMS, og hvilken HMS kultur som er forankret i gruppen. Flere av informantene påpekte at plattformledelsen hadde stor betydning med hensyn til overføring av HMS- verdier og holdninger.

4.5.5 Avstand mellom plattform og land

Erfaringsutveksling offshore kan være problematisk med tanke på at organisasjonene er delt inn i en landleidelse og ulike grupperinger på installasjonene. En informant fra et av leverandørselskapene poengterte at det kunne by på utfordringer å ikke møte sine "egne" leverandøransatte på grunn av offshorerotasjoner. For å nå "sine egne"

kommuniserte de HMS- budskap via intranett, og gjennom regelmessige sikkerhetsseminarer. Det ble også poengtert at det var viktig med god kommunikasjon og besøk ut til installasjonene, for å opprettholde en god dialog mellom ledelsen på land og de ansatte.

4.5.6 Maktforholdet mellom operatør- og leverandøransatte

I enkelte av intervjuene kom det frem at leverandøransatte kunne føle press ovenfor operatøransatte med tanke på å prestere en god jobb, samt opprettholde en ren rapporteringsstatistikk. Dette gjorde seg mest gjeldende hos leverandører som ikke hadde faste rotasjoner, de som betegnes nomader. En leverandøransatt påpekte at presset var størst i starten, på grunn av at de ønsket at operatørselskapet skulle ønske de velkommen tilbake til installasjonen. Også en informant fra operatørselskapet poengterte dette:

Vi er kanskje ikke så avhengig av den relasjonen til de som de er. Det finnes mange ulike malerfirma, vi har valgt ett, og de er avhengig av at vi beholder kontrakten. For vi kan få inn noen andre. De er sårbare, og vi har eksempler der kontraktører ikke har fått fullført kontrakten sin på grunn av at de har hatt for mange skader (operatør 3).

Relasjonen mellom selskapene ble alltid ansett som symmetrisk. En informant poengterte at operatørselskapet ikke taper mye på å si opp en kontrakt i motsetning til leverandørselskapet. Konkurransen om å få kontrakter med operatørene var stor. Slik blir leverandørene den sårbare parten i et kontraktsforhold. Dette kan føre til at de blir veldig på "hogget" i forbindelse med å innfri operatørselskapets ønsker og krav.

Hvis vi sier at sånn og sånn skal vi ha det, så er det greit. Vi har på en måte makt over de. De er jo kundene og de skal selge sine produkter (operatør 3).

Jeg er ikke så redd for å få de mot meg. Men vi er jo serviceinnstilte da. Gjør jo mye vi får beskjed om (leverandør 1).

Informanten fra Petroleumstilsynet nevnte at det kunne oppstå et ujevnt maktforhold mellom operatøransatte og leverandøransatte. Et annet eksempel på det kunne være i HMS- møter der enkelte leverandøransatte kunne holde seg litt mer i bakgrunnen enn operatøransatte.

Det er veldig ofte operatøransattes tillitsvalgte og verneombud som snakker, så sitter det verneombud fra leverandørselskapene som er helt tause. Da tenker jeg at det er maktforhold som spiller inn (representant Petroleumstilsynet).

Det ble presisert at graden av maktforhold varierte fra operatørselskap til operatørselskap. Maktbruken hos enkelte operatørselskap kunne synliggjøres i ulike tilfeller. Noen operatørselskap kunne presse hardt i forhold til tidsbruk av arbeidsutførelser, mens andre var mer forsiktige og lot leverandørene bruke den tida de trengte. Samtlige informanter var enige om at valgte operatørselskap ikke lot tidspress gå på bekostning av sikkerheten ved arbeidsoperasjoner. At det kunne oppstå et ujevnt maktforhold med hensyn til å ”blidgjøre kunden” var det likevel enkelte av informantene som påpekte.

4.6 Kontraktens lengde og ”risikoutsatte grupper”

For å få et innblikk i hvilken betydning kontraktene har på erfaringsutveksling og læring mellom aktørene, ble informantene spurt om de kjente til begrepet ”Nordsjøens Nomader”, og hvilken risiko denne gruppen kunne utgjøre med hensyn til på sikkerheten og arbeidsmiljøet offshore.

4.6.1 Nomadene: en utsatt gruppe i forhold til HMS samspillet?

Det har som tidligere nevnt vært diskusjoner omkring risikoutsatte grupper innenfor petroleumsnæringen, og Petroleumstilsynet har satt søkelys på enkelte grupper.

Pressemeldingen fra Petroleumstilsynet om ”Utvikling i Risikonivå på Norsk sokkel (RNNP) fase 7 2006” påpeker at ”Nordsjøens Nomader” i større grad preges av uforutsigbarhet med hensyn til blant annet jobber og arbeidstid. (Petroleumstilsynet(c) 2006).

For å få et innblikk i informantenes erfaring med denne gruppen, innledet jeg med følgende spørsmål.

Spørsmål: Hvordan kan ”nomadene” utgjøre en risikofaktor på installasjonene med hensyn til HMS?

Leverandør 1	Operatør 3	Operatør 1	Leverandør 3	Representant Ptil
<p>Det er vel litt at de ikke har full oversikt over arbeid som skjer, og potensielle farer. Noen plasser er det jo ukontrollerte utslipp på spesielle punkt. For eksempel gasslufting fra tanker på spesielle punkter. Så klart når du reiser rundt er det vanskelig å vite hvor sånne ting er, når du ikke har vært der på en stund. Også kan du og ha en veldig respekt for lederne. Du sier ja til å jobbe. Du er ikke kritisk nok. Stiller ikke nok krav. Det er mye enklere når du har vært der lenge, å stille krav osv. På noen plasser kan kanskje nomadene bli utnyttet.</p>	<p>Ja vi har jo påseansvar for nomadene også. Det er ikke noe limit i forhold til hvor lenge de kommer, hvor mange som kommer. Vi skal ha kontroll på eksponeringen på våre installasjoner, hva folk blir utsatt for, hvem som blir utsatt, og vi skal kunne gjøre oppfølging. Bedriftshelsetjenesten vår skal ha kontakt med leverandørens bedriftshelsetjeneste, og melde fra at nå er den og den personen er utsatt for den og den kjemikalien.</p>	<p>Vi har noe som heter short service system²². Dette innebærer at de blant annet får en fadder. Når de kommer om bord blir de og presentert for OIM²³. De får en sikkerhetsrunde på plattformen, og de får en oransje hjelm som visualiserer at de er korttidsarbeidere, eller nomader om vi bruker det uttrykket.</p>	<p>De er jo ikke kjent med de lokale rutine og reglene. Dermed er det lett å havne litt på sidelinjen. Jeg tror ikke de vil utgjøre noen større fare, sånn generelt, men de kommer gjerne opp i situasjoner der de ikke kjenner til de rette rutine.</p> <p>Alle som reiser offshore har jo en basis når det gjelder HMS, og det er noe man har fått gjennom sikkerhetskursene osv. Man kjenner til grunnleggende regler innenfor sikkerhet, men så er det de lokale lovene og reglene som finnes på hver enkelt installasjon.</p>	<p>Så det er jo det å kjenne de ulike forholdene mellom de ulike innretningene som er krevende. Og det å bli kjent med innretning og vite risikopotensialet på det utstyret man bruker, det er skader som kan føre til hydrokarbonlekkasjer. Det å ha en forståelse av , kanskje man skal drive overflatebehandling, isolasjonsarbeid, det er jo og en problemstilling.</p> <p>En utfordring er at den type kunnskap de ofte har er knyttet til de faglige kvalifikasjonene. I tillegg skal de gjennom en del kurs på den enkelte innretning. Operatørselskapene har egne krav i forhold til opplæring. Utfordringer som kan oppstå spesielt med tanke på hyppigere utskifting av arbeidsplass, er kjennskap til selve innretningen.</p>

Figur 4.3: Hvordan nomadene blir sett på som en risikofaktor ute på installasjonene.

De som utfører grovarbeidet for operatørselskapet, for eksempel overflatebehandlere, er utsatt på flere områder med hensyn til helse, miljø og sikkerhet. Dette er sesongbetonte jobber som oppstår i ulike deler av året som medfører at operatørselskapet ikke ansetter ”sine egne” for å utføre oppdragene. Her leier de inn ekstern ekspertise for ulike oppdrag, og disse blir ofte betegnet som ”underleverandører”²⁴ eller nomader.

22 ”Short service system” er et system som skal sikre at korttidsarbeidere blir ivaretatt og fulgt opp. ”Short system workers” er definisjonen på de som gjennomgår dette systemet. Dette er leverandører (eller nyansatte i operatørselskapet) som har vært ute på installasjonen mindre enn 14 dager de siste 12 månedene. Disse får blant annet utdelt en fadder, går i velkomstrunder m.m (utdrag manual offshore driftsadministrasjon).

23 OIM er en forkortelse for *Offshore Installation Manager* (Plattformledelsen) (hentet fra selskapets manual).

24 Underleverandør er betegnelsen for en virksomhet som løser oppgaver for en hovedleverandør. De er ofte spesialister med prosesskjennskap. Hentet 12.6.11 fra

<http://da.wikipedia.org/wiki/Underleverand%C3%B8r>

Det var delte meninger om denne gruppen kunne utgjøre en større risiko med hensyn til HMS sammenliknet med leverandører som reiser i faste rotasjoner. Det finnes etablerte systemer som fanger opp at de er nye på installasjonen. Alle får utdelt en fadder som de kan henvende seg til ved eventuelle spørsmål. De skal gjennom en sikkerhetsrunde i samråd med plattformledelsen. Det skal utføres arbeidstillatelse, samt risikovurderinger før de i det hele tatt får starte en arbeidsoperasjon. Har man ikke vært ute på installasjonen tidligere, eller mindre enn 14 dager innenfor de siste 12 månedene, betegnes vedkommende som "short service worker" eller korttidsarbeider. (Som tidligere nevnt er dette en del av short worker system"). Rent symbolsk må de bære en oransje hatt, som skal visualisere ovenfor de andre at de ikke er like godt kjent på installasjonen. Dette indikerer at de ikke er vant med å jobbe der, slik at resten av mannskapet kan være ekstra påpasselig og behjelpelig. De første dagene skal de ikke forflytte seg på dekk uten at en fadder er tilstede. Det er plattformledelsen som sitter med det høyeste HMS ansvaret på riggen, og som er ansvarlig for at ulike risikofaktorer fanges opp når nye folk ankommer installasjonene.

Til tross for etablerte systemer ved mottak av personell, var det enkelte som mente at operatørselskapene kunne glemme å informere de nyankomne om ulike alarmsystem og rømmingsveier. Dette går på områder som ikke er nedfelt i prosedyrer og regelverk. Dermed kunne noen hevde at nomadene utgjorde en større risiko enn andre ansatte. En annen faktor var at noen kunne bli litt for "tilbakelente" dersom det kom ut nye på riggen som skulle utføre spesialoppdrag. Dette på grunn av at de er spesialister og kompetente på sitt fagområde, og at man ikke tenker over at de er nye på installasjonen.

I følge en informant fra operatørselskapet var det lett å glemme å informere de om for eksempel utsatte støyområder. Ved støyeksponering over lengre tid kan dette utvikles til skader på hørselen. Som informanten påpekte kan de lese skilter i forbindelse med utsatte støyområder, men det ikke finnes en systematisk overføring av informasjon. Slik kan nomadetilværelsen være mer utsatt arbeidsmiljørisiko, sammenliknet med leverandører som går i faste rotasjoner, og som kjenner installasjonene.

Nomadene forsvinner for oss på en helt annen måte. De får ikke den samme oppmerksomheten, i alle fall ikke med tanke på eksponeringen av helseskader (operatør 3).

En informant presiserte at man må ha ”tunga beint i munnen” når det ankommer personell som skal være ute på korte oppdrag. De skal gjennom mye på kort tid, og de skal innrette seg etter operatørselskapets prosesser. Alt de utfører av arbeid skal samsvare med kravene som gjelder for operatørselskapet. En informant nevnte et eksempel som omhandler definisjonen av en *førstehjelpsskade*. Noen kan være vant til at man betegner en førstehjelpsskade ved kutt i en finger. Operatørselskapet definerer en førstehjelpsskade dersom man trenger medisinsk behandling, det vil si å sy i en finger eller lignende. Leverandøransatte som er der jevnlig kjenner til ulike rutiner og definisjoner, men det er ikke alltid enkelt å forholde seg til ulike praksiser dersom man ikke er fast på installasjonen. Informasjon kan glippe, og at det kan være utfordrende å forstå helheten av operatørselskapets rutiner og praksiser.

Enkelte av informantene hadde ikke spesielle assosiasjoner med denne gruppen. Det var et skille mellom svar fra operatørselskapets ledelse på land, og de som reiste offshore. Ansatte i den utførende enden nevnte flere utfordringer med hensyn til nomadenes innvirkning på HMS enn de som arbeidet på land.

4.6.2 Hvordan nomadene blir inkludert i det sosiale samspillet

Mottakelsene og integreringen av nomadene kunne variere fra installasjon til installasjon. Som tidligere nevnt er antall personer om bord på installasjonene faktorer som påvirker i hvilken grad nomadene blir integrert i fellesskapet. Samtlige informanter var enige om at alle leverandøransatte, uavhengig av kontraktslengde, var sammen på ”ett lag”. Til tross for dette fantes det utfordringer:

Du blir godt mottatt og ønskes velkommen. Folk tuller og fjaser med deg , men det er klart du ikke blir en del av en gruppe. Og får ikke tatt på deg den samme ”operatør dressen” når du er på korte oppdrag (operatør 3).

Folk er forskjellige, også de som tar imot deg på en plattform. Dermed vil man også oppleve ulike mottakelser. Derfor er det viktig at det finnes retningslinjer for mottak av nytt personell. Det er veldig stor variasjon, alt i fra ”velkommen om bord, og der er livbåten din”, til nøye gjennomgang der man blir vist rundt og fortalt ting. Det varierer fra plass til plass (leverandør 4).

Alle som er nye på installasjonene får som tidligere nevnt utdelt en fadder. I følge en av informantene var dette var ingen selvfølge ved andre operatørselskap. Derfor kunne det for enkelte være en trygghet å komme til dette operatørselskapet, sammenliknet med andre selskap. En fadder skal vise de rundt, og fungere som en mentor. En av

informantene påpekte at fadderordningen gjør at man får kjennskap til lokale lover og regler som ikke kan leses ut fra prosedyreverk. På den annen side kunne det og oppstå ulemper med hensyn til adoptering av kunnskaper av fadderne:

Du lærer jo og uvaner av fadderne. Man er inne på det menneskelige; vi gjør feil, og noen har uvaner. (leverandør 4).

Med hensyn til hvordan nomadene ble inkludert i det sosiale samspillet var det delte meninger om dette. Som en informant fra samarbeid for sikkerhet nevnte:

Det finnes veldig liten grad av medvirkning og sånt: de blir gjerne dratt med men de blir ikke inkludert på en skikkelig måte. Og det er vanskelig” (representant Samarbeid for sikkerhet).

Flere av informantene de opplevde integrasjonen og erfaringsutvekslingen på faste installasjoner som bedre enn på flyttbare *innretninger*²⁵. Ved spørsmål om en leverandøransatt følte seg som på et B-lag hos operatørselskapet svarte vedkommende:

Ved dette operatørselskapet har det aldri vært sånn. Men på andre plasser for eksempel på flyttbare innretninger så kan det jo være slik. Den erfaringen jeg har med flyttbare innretninger er at du blir veldig ofte sett på som” tredjepartsleverandøren”, som alltid gjør feil, og er den som forårsaker hendelser (leverandør 1).

4.6.3 Nomader som ressurs i HMS satsingen?

Det var viktig å få belyst om nomadene bidrar til erfaringsutveksling og læring med andre aktører, og dermed utgjør en ressurs for HMS -satsingen. På neste side presenteres ulike utsagn som anses som relevante for spørsmålet. Flere av informantene påpekte at nomadene kommer ut ”med nye briller” og bidrar med ny kunnskap innenfor HMS – feltet.

25 ”En innretning er en flyttbar plattform som har utstyr for boring etter undersjøiske petroleumsforekomster, og flyttbar plattform til annet bruk enn boring etter undersjøiske petroleumsforekomster” hentet 11.6.11 fra Ankringsforskriften 09, §2 ledd c. <http://www.lovdata.no/for/sf/nh/xh-20090710-0998.html#2>

Spørsmål: Kan nomadene utgjøre en ressurs i HMS arbeidet?

Leverandør 1	Operatør 3	Leverandør 4	Operatør 5	Representant Ptil
Ja, nå har jeg reist rundt på masse forskjellige rigger, men du ser ting på en helt annen måte. Du stiller disse dumme spørsmålene For de går på skift, og man aksepterer tilstanden slik den er, selv om det ikke er korrekt. Mens vi som kommer ut som nomader ser at her er det noe som ikke stemmer. Da begynner du å stille disse spørsmålene!	Ja vi har for eksempel det årlige møte med alle bedriftshelsetjenestene. Der de presenterer sine ting og hvordan de følger opp sine. Det er en erfaringsarena om er veldig viktig for oss. Det vi oppdager er at det foregår veldig mye godt arbeid, rundt om i de bedriftene som vi faktisk leier inn, og nomadene som kommer ut. Det er ikke sjeldent at de kan ha systemer på plass som kanskje vi ikke har.	Nei jeg føler operatørselskapet har HMS avdeling. Jeg vet ikke hvor de henter ting fra, men de kommer i alle fall opp med ting oftere. Nye kampanjer osv. de har jo betalt for det så de må jo komme opp med nye ideer. Det er ganske likt i Nordsjøen	Når en ny kontraktør kommer inn, så bringer disse friskt blod inn i systemet. Med ideer for hvordan vi skal gjøre ting, tips om hvordan ting har blitt gjort andre steder. Det er bare til nytte for oss alle. Vi har jo opplevd at ting som tidligere har sett ut som et problem har fått en løsning . Vedkommende som har kommet ut har sagt " nei men hvorfor ikke bare gjøre det slik" slik gjorde vi det på Statfjord?. Dette er et typisk eksempel. Men så er vi jo mennesker. Folk som går skift og gror fast i sine vaner, når du har gjort ting i 20 år så er det lett for at du blir der. Så vi har godt at folk kommer ut og belyser ting på en litt annen måte.	Ja, og vi mener at de i større grad bør delta på risikovurderinger. At de i større grad blir utfordret i forhold til HMS utfordringene: altså aktivere den kompetansen de sitter med og har kjennskap til. Andelen av leverandører er økende. Over 72 % i petroleumsvirksomheten er nå leverandørsansatt. Mange av de er fast, men mange er og nomader. Det er viktig å aktivisere den kompetansen de besitter. De gjør en jobb der ute Erfaringsoverføringen etter for eksempel uønskede hendelser er svak. Det er jo gjerne de som har erfaringen, sammen med operatørsansatte. Det er viktig at de blir involvert i tiltakene etterpå.

Figur 4.4: Nomadene som en ressurs i HMS arbeidet

Nomadene blir en viktig kilde til læring dersom deres kunnskap aktiveres. I forhold til rapportering ble de oppfordret til å lete etter hendelser, da de har "nye øyne", og kan se elementer på en annen måte enn fast ansatte.

Flere av riggene pålegger alle om at du må skrive minst X antall RUH²⁶ i løpet av en uke. Dette fører til at nomadene får en ekstraoppgave; du som er ny må skrive mer! Det er for så vidt greit for de ser ting på en annen måte enn de som går fast. Det er lettere for de å se uklarheter, samtidig som de stiller spørsmål (leverandør 4).

På den annen side kunne det by på utfordringer å si fra om hendelser dersom man kun ute på jobb i noen dager. Ikke alle har "guts" til å si fra, og en av informantene poengterte at det kan være en større byrde å si fra dersom man reiser ut alene, fremfor om man reiser i en større gruppe.

²⁶ Rapporterte uønskede hendelser (Alteren et.al 2004:287).

4.7 Rapportering etter uønskede hendelser og systemets læringseffekt

Et viktig moment i sikkerhetsarbeidet er at alle typer av tilløp til farlige hendelser eller ulykker rapporteres til plattformsjef. Verktøy for sikkerhetsstyring skal ivareta og utvikle selskapets sikkerhetskultur. En viktig del av arbeidet foregår gjennom fareidentifisering²⁷ og hendelsesrapportering. Alle er pliktet til å rapportere uønskede hendelser, samt potensielle farlige forhold. Som en av informantene fra ledelsen på land nevnte:

Hovedfilosofien til selskapet er jo mer som kan rapporteres jo bedre er det. For i forhold til at vi kan være proaktive så kan vi jo forhåpentligvis ta vekk mange av de såkalte "near misses"²⁸ (operatør 6).

I forbindelse med erfaringsutveksling og læring om HMS ble informantene spurt om de trodde hendelsesrapporteringer bidro til læring. Underrapportering, refleksjon og reell læring i etterkant av hendelser var stikkord som gikk igjen under intervjuene. På neste side presenteres ulike sitater fra enkelte informanter.

27 Fareidentifisering består å av å se etter hendelser som kan være et tilløp til potensielle farer. (utdrag fra operatørselskapets interne dokumenter om HMS krav).

28 Nesten hendelser defineres som en situasjon som ikke resulterer i en seriøs skade, men som kunne oppstått under andre omstendigheter (utdrag fra operatørselskapets interne dokumenter om HMS krav).

Spørsmål: Tror du hendelsesrapportering bidrar til læring?

Leverandør 1	Operatør 3	Representant SFS	Operatør 2
Ja det tror jeg. For det første lærer man seg selv å se farer. Se en slange som ligger i veien, eller oljesøl i trappa. Og for det andre så viser du alle de andre hva de skal se etter. Rapportene blir lest opp på morgenmøte, slik at de andre også får høre om hendelsene. Det er læring.	Ja det tror jeg absolutt. Men som sagt mye punktlæring. De hendelsene som vurderes som spesielt viktige meldes videre i et system. Disse blir tatt opp på alle skift. Du trapper opp aksjonsplanen alt ettersom hvor viktig du anser denne hendelsesrapporteringen for å være.	Det er altfor mye ressurser som går på fillehendelser. Og læringen er minimal for det er vanskelig å få til, noen er det læring på for all del, men alle vet jo at du ikke skal holde fingrene i dørkarmen når døra går igjen, det er ikke så mye læring i det. Og jeg tror heller det ikke synker inn hos folk, for de tenker ja vel, jeg tror ikke man tenker det. Og i forhold til læring og sånne ting og så burde det vært en helt annen vinkling og mer fokus på nesten ulykker som går på det med storulykkespotensialer	Vi oppfordrer folk til å skrive om kaffekopper som velter, uvesentlige ting, og overser det som har det store ulykkespotensial. Setter opp antall fremfor kvalitet!

Figur 4.5: Hendelsesrapportering og systemets læringseffekt

Det fremkom varierte svar fra informantene med hensyn til rapporteringssystemet læringseffekt. I forhold til nomadene ble denne type leverandørpersonell mindre inkludert i oppfølgingen av rapporteringene, enn leverandører som reiste i faste rotasjoner.

Terskelen for å skrive rapporter er nok litt annerledes for nomader. Jeg ville i alle fall følt det slik at jeg ville hatt en tilbakemelding på hva jeg rapporterer inn. Hvis du reiser ut for en ukes tur og rapporterer inn noe så får du jo ikke en tilbakemelding. Med mindre du reiser ut igjen og begynner å sjekke opp selv, hva som har skjedd med dette. Dette gir jo ikke læring (leverandør 4).

For å kunne få tilbakemelding måtte de selv ta initiativ ved for eksempel å sende inn kopi av hendelsesrapportene (HR) til det aktuelle leverandørselskapet nomaden tilhørte. På denne måten var det mulig å få en tilbakemelding på eventuelle aksjoner i etterkant av hendelsen. I dag finnes det ingen definerte retningslinjer på hvordan de som ikke kommer tilbake til installasjonen, skal få tilbakemelding om tiltak dersom hendelsen ikke anses som ”alvorlig nok”.

I følge en av informantene er filosofien til dagens rapporteringssystem å rapportere inn flest mulig hendelser. Systemet baserer seg hovedsakelig på *antall* rapporter. Dette kan gi en uheldig effekt ved at man mottar mange uvesentlige rapporter. For å motvirke

dette premierer operatørselskapet rapportene som er kvalitetsmessig gode. Disse kan bli utnevnt til ”månedens HR”. Hver installasjon velger ut sine rapporter, som igjen blir sendt inn til land for evaluering og utvelgelse. I tillegg til denne premieringen velger installasjonene ut ”dagens HR”. Disse blir belønnet ved flaxlodd, noe som var en populær ”konkurranse” blant de ansatte. En av informantene påpekte at ordningene har medført til at antallet hendelsesrapporteringer har økt betraktelig. Likevel kunne det ikke påvises at kvaliteten blant HR-kortene var bedret, selv om dette var intensjonen bak premieringene. Det ble også satt spørsmålstegn med hensyn til varig læring i etterkant av rapporteringene:

Vi har et sikkerhetssystem som sier vi skal rapportere ting. Men rapportene blir jo ikke lest opp hver dag hele året i 10 år fremover. Læringen skjer der og da når de blir lest opp. Så kommer en person ut uka etter og han får jo ikke del i det på samme måte, hvis de ikke har en erfaringsoverføring internt i sitt selskap. Læring skjer hele veien, men det er kanskje litt *punkt læring*. Det blir så mye detaljer, at de som er der på korte oppdrag ikke nødvendigvis får med seg alt. Det blir for stort og for mye (operatør 3).

Selv om enkelte satte spørsmålstegn ved systemets læringseffekt, var andre opptatt av de positive sidene ved rapporteringskulturen:

Jeg har aldri opplevd en organisasjon som har vært så interessert i å lære, og så interessert i å lage systemer for læring. Det er ikke perfekt men det er et utrolig fokus på det å lære. Det at hendelser ikke må skje, vi må bli bedre. Det legges mye vekt på det (operatør 3).

I følge en av informantene kunne oppmerksomheten rundt rapportering av uvesentlige saker utvikle seg til et HMS- *paradoks*²⁹. Informanten påpekte at man kan havne i en grøft ved å stadig fokusere på små ting, slik at man overser hendelser som har et større ulykkespotensial.

Man avdekker ikke de store farene på denne måten, ulykkespotensialer avdekkes heller ikke. Dette medfører at fokuset forsvinner fra systemet, og at systemet mister sin respekt (operatør 2).

Søkelyset på hendelsesrapportering kunne som tidligere nevnt resultere i at plattformledelsen fikk tilsendt mange ubetydelige rapporter.

²⁹ Paradoks er en uoverensstemmelse over mellom hva en teori sier og hva sunn fornuft forventer. Hentet 11.6.11 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Paradoks>

Alle er ikke like gode. Mye tull. Jeg føler litt for vår sin del at vi bør skrive på grunn av at ledelsen har så enormt fokus på dette. Men det er mange som bare finner noe og så skriver du noe (leverandør 1).

De fleste ser nytten av rapportering, men det kan oppstå motstridende synspunkt med hensyn til å rapportere inn mindre betydelige hendelser. Enkelte ønsket å bruke tid på det arbeidet som de var satt til å gjøre fremfor å rapportere inn bagateller. Svarene kunne fravike mellom offshoreansatte og ledelsen på land. Landledeelsen mente at desto flere hendelser man rapporterer inn, jo større er sjansen på å unngå en fatal ulykke. Denne filosofien kalles "isfjellsteorien" ³⁰.

Systemet der avvikene registreres ble også fremstilt som noe tungvint og lite brukervennlig. Det er vanskelig å navigere i databasene. En av informantene poengterte også at rapportene til slutt ble arkivert i en perm, og at det var vanskelig å finne tilbake til enkelte hendelser.

Noen mente at det store søkelyset på hendelsesrapportering kan resultere i at enkelte (ofte leverandørene) gruer seg til å rapportere inn hendelser. Dette i frykt for oppstandelsen som kan oppstå i etterkant. Leverandørenes skadestatistikk kan påvirke muligheten for forlengelse av kontrakter. Nødvendigheten av å ha en ren skadestatistikk har sine konsekvenser, og noen av informantene var kjent med at folk kunne unngå å rapportere i frykt for å tape kontrakter. Å "pynte på rapportene", eller holde tett om eventuelle skader, var problemstillinger som flere kjente til. Rapportene ble anonymisert, men det skulle ikke mye til før man skjønnte hvem som forårsaket hendelsene. Enkelte mente det ble for mye oppstyr i etterkant av rapporteringene.

Jeg kan telle på mer enn en hånd at folk har sagt at de aldri skal komme tilbake til sykestuen dersom de skader seg igjen. Det blir så mye oppstyr og det er tar helt av (operatør 3).

En av informantene nevnte er man inne i en ond sirkel dersom en ikke tør å rapportere på grunn av oppmerksomheten og omtalen i etterkant av hendelsen.

³⁰ En teori som bygger på at det er et bestemt forholdstall mellom nesten ulykker, småskader og alvorlige skader (Hovden et al. 2004: 166).

De opplever det litt "fyfy" fremfor å lære. For da vil de gjerne ikke rapportere neste gang og da blir det ikke læring. Da får det motsatt effekt. Ekstremt viktig å ivareta den det gjelder. Det er viktig å informere de om at dette systemet har vi, og at man ikke kommer uten om det. (operatør 3).

Ledelsen i operatørselskapet så på rapporteringssystemet som fungerende. De fulgte tett opp leverandørselskapene for å hindre liknende gjentakelser dersom noe alvorlig inntraff.

Vi er veldig på å sørge for at de lærer, dersom det skjer noe så blir dette fulgt opp, vi sier klart og tydelig at det her har skjedd en gang, og vi vil ikke at det skal skje to ganger. De rapporterer jo om alle hendelser, det blir i aller høyeste grad fokusert på og tatt opp når vi er i møte med leverandørene, vi diskuterer og hva man kan gjøre for å bli bedre, og det er i aller høyeste grad av deres egen interesse for å forhindre at det skjer igjen. Det går jo ut over statistikken deres. Det er viktig at man tar dette opp, og ikke bare tenker at "dette var ikke bra", at det er noe som man tar tak i. Man må forstå at dette ikke er greit. Det krever jo at vi tar aktiv lederrolle og sier at det her må vi gjøre noe med, dette er ikke godt nok. I tillegg til at det kommer på statistikken. Hvis de ikke hører noe så vil jo de anta at alt er greit. Så det krever jo at vi tar lederrollen" (operatør 7).

4.8 Oppsummering av funn

Nedenfor presenteres en kort oppsummering av funn som er relevant for problemstilling og forskningsspørsmål. Elementene vil bli belyst gjennom analysedelen.

<i>”Hvilke forhold særpreger erfaringsutveksling og læring om HMS mellom ulike aktører i petroleumsbransjen?”</i>	
Faktorer	Beskrivelse
- Kontraktens lengde	Korte kontrakter kan være mer krevende enn langsiktige kontrakter. Dette i form av oppfølging og integrering. Nomader får ikke bestandig tilgang til lokale lover og regler. Dette vil ha en effekt på erfaringsutveksling og læring om HMS mellom aktørene.
- Arenaer	Viktig med gode arenaer der man kan dele erfaringer. Uformelle steder som i kaffisjappa blir påpekt som en viktig ramme for erfaringsutveksling på installasjonene.
- Medvirkning	Medbestemmelse blant leverandøransatte er viktig for å oppnå erfaringsutveksling og læring om HMS. Medvirkning i form av rapporteringer kan være en motivasjonskilde. Det kan finnes uoverensstemmelser over hva leverandøransatte har mulighet til å påvirke.
- Maktfordeling	Det eksisterer ujevne maktforhold mellom leverandør og operatører. Leverandøransatte må yte service ovenfor kunden for å opprettholde kontrakter. Dette kan bidra til at leverandøransatte føler press for å tilfredsstille operatørselskapet, og gjør ”mer” enn hva som er påkrevd. Makt kan kobles mot å holde informasjon skjult. Enkelte kan skjule skader i frykt for å tape kontrakter.
- Kommunikasjon	Kommunikasjon mellom skift er elementært med hensyn til erfaringsutveksling. Kan være en utfordring på grunn av ulike rotasjoner. Den store informasjonsmengden som leverandørene forholder seg til kan føre til at viktige deler av budskap glipper.
- Kunnskapsutveksling	Viktig å nyttiggjøre seg av kunnskapen som eksisterer i selskapene. Ikke alltid lett å oppdage. Mye kunnskap holdes skjult. Det kan eksistere mangelfull kunnskapsutveksling mellom land og hav.
- Hendelsesrapportering	Det eksisterer ulike meninger om systemets læringseffekt. Dersom man ikke reflekterer over hendelser, eller forstår hensikten bak rapporteringene mister systemet sin hensikt. Flere mente det var for stor oppmerksomhet rundt bagateller, noe som kunne ta øynene vekk fra de store ulykkespotensialene.

Figur 4.6: Presentasjon av hovedfunn

Dette kapitlet har presentert en oversikt over funn som er relatert til avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. I neste kapittel vil funnene diskuteres i lys av valgt teori.

5 Analyse og drøfting

Resultatene vil nå bli drøftet opp mot det teoretiske rammeverket med den hensikt å diskutere hvilke forhold som påvirker og særpreger erfaringsutvekslingen og læring om HMS mellom ulike aktører i petroleumsbransjen. Forskningsspørsmålene belyses omgående.

5.1 Kontraktens lengde og betydning av praksisfellesskapet

En av de viktigste forutsetningene for et vellykket HMS samspill på tvers av selskapene er at man jobber på samme lag (HMS manual 2010).

Kontraktens lengde har essensiell betydning i forhold til erfaringsutveksling og av kollektiv læring blant aktører på installasjonene. Som nevnt tidligere i Rosness et al. er "Nordsjøens nomader" en personellgruppe med lav forutsigbarhet, noe som vektlegger sentrale dimensjoner ved arbeidsvilkårene. De vil stadig måtte forholde seg til ulike grupper og forskjellige sammensetninger av aktører på installasjonene. (2010:37-38). De kulturelle og sosiale grupperingene som oppstår ute på installasjonene kan bli sammenliknet med praksisfellesskapet. Praksisfellesskapet ser på læring gjennom et sosialt og kulturelt perspektiv, og tilnærmingen tar utgangspunkt i deltakelse og sosial praksis. Medlemmene deler et felles engasjement, og gjennom samhandling lærer de hvordan de kan utføre oppgaver (Lave og Wenger 1991). Det viste seg at leverandøransatte og operatøransatte som gikk i faste rotasjoner opparbeidet seg et sterkt samhold. Praksismønstrene på installasjonene kjennetegnes av at aktørene setter sikkerhet som høyeste prioritering i arbeidsutførelse. Dette blir internalisert gjennom fellesskapet. Å reise ut som ny på en installasjon for noen få dager, kan være utfordrende med tanke på etablering av medlemskap i et eksisterende praksisfellesskap. Som tidligere nevnt er det visse forutsetninger som må være tilstede for å danne et praksisfellesskap. Blant annet skal man finne frem til en felles praksis og handlingsmønstre, samt det skal eksistere en rekke kulturelle kjennetegn. I tillegg til dette skal det også vedvare over tid (Gringer i Filstad 2010: 88). Dersom man reiser sporadisk i korte perioder, vil det være vanskelig å etablere et medlemskap i et allerede eksisterende praksisfellesskap. Dette kan kobles opp til Lave og Wenger (1991) sin teori om legitim versus perifer deltakelse, som omhandler prosessen om å bli et fullverdig

medlem av et praksisfellesskap. Spørsmålet er om nomadene alltid vil bli sett på som perifer deltaker av fellesskapet, da de ikke får tid til å bli akseptert av de andre medlemmene.

Som nomade besitter man den formelle kompetansen for å utføre arbeidsoppgaver. En utfordring er å ta del i lokale lover og regler som man ikke kan lese gjennom arbeidsinstruksjoner og prosedyrer, men som man opparbeider seg gjennom uformelle relasjoner med andre aktører. Dette kan være områder man ikke får kjennskap til gjennom sikkerhetsrunder og arbeidsbeskrivelser. Eksempel på kulturelle knyttepunkt kan være bingosamlinger i helgene, eller den daglige "drøsen" i kantinen. Gjennom sammenkomster knyttes det bånd, og man opparbeider ulike praksisfellesskap. Uformelle steder som i kaffebaren og på helikopterdekk er viktige arenaer for læring og erfaringsutveksling blant aktørene. Den nomadiske tilværelsen kan føre til utfordringer knyttet til kunnskapsutveksling med resten av personellet om bord på installasjonene. Det kan være at de ikke får tilgang til samme informasjon som oppstår i uformelle settinger, noe som gjør at informasjon "glipper". Dette kan sammenliknes med det Nordhaug (2002) definerer som erfaringsutveksling mellom kollegaer, som er en viktig uformell læringsmekanisme. Nomadene får som tidligere nevnt tilgang til den formelle informasjonsflyt med hensyn til HMS. De får ikke nødvendigvis tilgang til den erfaringsbaserte informasjonen som etableres på uformelle steder. Det finnes ikke strukturerte retningslinjer for at nomadene skal tas inn på det kulturelle planet blant de faste, og derfor kan nomadenes HMS kultur fremstå som svakere enn fastansatte.

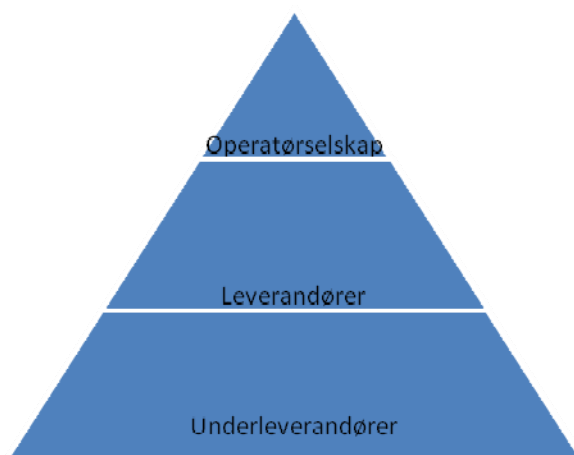
Dette kan også kobles opp mot Petroleumstilsynet som i sitt temahefte om HMS og kultur poengterer at det er viktig med samhandling og relasjonsbygging med andre mennesker for å oppnå en god HMS -kultur (Petroleumstilsynet (a) 2004).

Sterke samhandlingsmønstre mellom faste leverandører og operatøransatte på installasjonene, kan resultere i nomadene opplever det som problematisk å stille spørsmål ved etablerte arbeidsrutiner og praksis. Dette kan skyldes at man ikke vil blande seg for mye inn i andres oppgaver, eller at man tenker "dette angår ikke meg". Ved slike situasjoner kan de utgjøre en trussel mot sikkerheten. Karlsen påpeker at HMS- kulturen vil kunne påvirke samarbeidsklimaet i organisasjonen. En god kultur vil gjøre det lett å lufte problemer, og arbeide for å løse utfordringene. På motsatt side vil en dårlig kultur overse problemene (2010:134). Spørsmålet er om nomadene i enkelte tilfeller unngår å ta opp problemer, og dermed bidrar til å forverre HMS kulturen.

Nomadene som kommer ut for noen få dager, kan defineres som det Filstad (2010) betegner som "outsidere" av praksisfellesskapet. I et praksisfellesskap fremstår ofte medlemmene som "vi", mens de som står utenfor blir "de andre". Å stå utenfor praksisfellesskapet kan redusere motivasjonen til å dele kunnskap med de andre. Et resultat kan være at man trekker seg tilbake, og at man kun konsentrerer seg om jobben man er satt til å gjøre. På den måten kan man *miste* litt av ressursene nomadene ofte besitter. De kommer ut med øyne og kunnskap, og det er viktig at dette formidles til eksisterende praksisfellesskap. Nomadene har reist for ulike operatørselskap og kan se hva som fungerer, og hva som ikke fungerer. På den måten kan de opptre som "endringsagenter" innenfor HMS. Dette kan også kobles opp mot Rosness et al.: "En nomade kan fungere som en fremmed" som ser virksomheten og HMS arbeidet fra utsiden med et nytt blikk..." (Rosness et al. 2010:36-37).

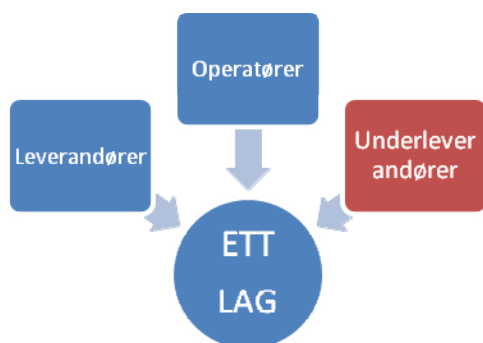
Dersom de ikke opplever en følelse av identitet til selskapet kan dette påvirke muligheten for kunnskapsdeling. Dette kan også relateres til Krogh Von et al. (2001) som legger vekt på at en følelse av identitet til organisasjonen er nødvendig for at samhandling, kunnskapsdeling og læring skal finne sted. Dette kan kobles mot Wengers sosiale læringsteori, der fellesskap, mening, identitet og praksis er nært knyttet sammen. Å tilhøre et fellesskap er et av kjernekomponentene for å oppnå læring (I Filstad 2010: 87). Å reise ut som enslig nomade kan begrense mulighetene for å tilhøre et fellesskap og dermed oppnå læring. Filstads teori om outsiders av praksisfellesskapet kan sammenliknes med Kaufmann og Kaufmann sine definisjoner om inngrupper og utgrupper. Utgruppene representerer de som ikke opparbeider lik tilhørighet til overordnede sammenliknet med de som treffer sine ledere kontinuerlig. Nomadene har ikke mulighet til å etablere et like nært forhold til installasjonens ledere i motsetning til leverandører som reiser i faste rotasjoner. De faste representerer det som kalles inngrupper. Medlemmer i utgruppen kan fremstå som mer nøytral, og nøyer seg å gjøre jobben sin på grunn av at de har et distansert forhold til ledelsen (2006: 329) Dersom dette medfører at nomader nøyer seg med å gjøre den jobben de er satt til å gjøre, kan de utgjøre en risiko hvis de ikke gir beskjed om sikkerhetsrelaterte hendelser. På den annen side kan det være lettere å observere og oppdage risiko når man ikke er en del av inngruppen. Dette på grunn av at inngruppen ofte er internalisert i hverandres arbeidsmåter og praksis. Her kan nomadene komme med nye øyne og se hva som ikke fungerer med hensyn til HMS.

I enkelte operatørselskap kan man finne tydelige skiller på hvem som tilhører leverandørselskapene, og hvem som tilhører operatørselskapene. Som en av informantene nevnte kan underleverandørene oppleve av å være en form for ”tredjepartsleverandør”, som alltid får skyld for ulike hendelser. Nomadene kategoriseres som underleverandører og vil havne nederst i pyramiden. Nedenfor har jeg illustrert en figur av offshore hierarkiet, som man kan finne tendenser til flere steder på norsk sokkel.



Figur 5.1: ”Tradisjonell” figur av offshorehierarkiet

Informantene hadde som tidligere nevnt delte meninger med hensyn til integreringen av nomadene. Ledelsen påpekte færre utfordringer med tanke på relasjonsbyggingen med nomader, sammenliknet aktører som reiste offshore. Dette kan henge sammen med at ledelsen ikke kjenner de kulturelle sammensetningene som utarter seg offshore, og at det oppstår et gap mellom uttallese fra hav og land. Ledelsen har som tidligere nevnt utarbeidet en manual som skal bidra til at alle aktører jobber på samme lag. Et teoretisk rammeverk kan uansett ikke sikre at intensjonen blir fulgt opp i praksis. Nedenfor har jeg illustrert en figur som representerer et av selskapets mål.



Figur 5.2: Operatørselskapets mål: ”Alle på samme lag”

Til tross for at operatørselskapet har god praksis med hensyn til mottakelse av nomader, kan det oppstå forutsetninger som gjør at de ikke blir integrert på lik linje som fast ansatte. Ved siden av formelle velkomstprosedyrer og arbeidspraksis, må man også kaste lys på uformelle mekanismer som ligger mer eller mindre skjult i ulike praksisfellesskap på installasjonen. Figur 5.2 belyser praksisfellesskapene ved å markere underleverandørene i rødt. Man kan stille spørsmålsteget om de faktisk bli ”ett med de andre” på installasjonene, og om de går under Filstad (2010) sin betegnelse som outsiders av praksisfellesskapet.

Det er viktig med diskusjon og reflektering på hvert skift, over hvordan man best mulig kan ivareta hverdagen til nomadene, slik at ingen faller utenfor praksisfellesskapet. Samtidig er det essensielt å utnytte kunnskapen som nomadene besitter. Det er hensiktsmessig å se på praksisfellesskapene som sentrale læringsarenaer. Her må ledelsen bidra med å kartlegge den tause kunnskapen som et praksisfellesskap innehar, og som er problematisk å kommunisere gjennom et verbalt språk. Det kan være oppgaver som utføres på en bestemt måte og som vanskelig lar seg forklare gjennom prosedyrer. Det er viktig å spre kunnskap *til* og *fra* praksisfellesskapet slik at man oppnår erfaringsutveksling og læring om HMS blant leverandører i faste rotasjoner og hos nomader.

5.2 Samarbeid og arbeidsmedvirkning

Selskapets HMS manual viser til arbeidsmedvirkning og innflytelse som en av de fem nøkkelområdene for en vellykket HMS integrering blant leverandøransatte.

For å oppnå medvirkning i praksis må selskapene samarbeide på tvers av grensesnittene, og legge til rette for dialog omkring medvirkning. Det er viktig at det eksisterer klare ansvarsforhold og forventningsavklaringer i tillegg til det som defineres i kontraktene. En av leverandørene nevnte at de var medvirkende i form av hendelsesrapporter, men at de ikke fikk bidra med å bestemme igangsettelse av malingsprogram. Dette kan gjenspeile ulike oppfatninger i forhold til hvilke rammer leverandørene kan være medvirkende til. Som en annen informant nevnte har leverandøransatte mulighet til å ytre sin mening dersom noe går på bekostning av sikkerheten. Når det gjelder økonomiske rammebetingelser er dette satt av operatørselskap. Ulike tolkninger kan knyttes til manglende kommunikasjon om hvordan leverandørene har mulighet til å

være en medvirkende pådriver. For å unngå unødig frustrasjon bør ansvarsområder og påvirkningsmuligheter blant leverandørene kartlegges og kommuniseres til de ansatte. Som nevnt i Kaufmann og Kaufmann kan det oppstå ulike barrierer som kan forstyrre formidlingen av et budskap. Dette defineres som ”støy”, og kan redusere kvaliteten i kommunikasjonsprosessen (2006:288).

Det er av stor betydning at det foregår en brobygging mellom leverandøransatte og de som sitter med rammeverket på land. Det er viktig at kanalene for medvirkning og involvering aktiviseres på alle plan. Leverandøransatte, i korte og lange kontrakter må kunne stole på at deres meninger om egen HMS situasjon blir hørt, og at eventuelle tiltak blir iverksatt. På en annen side kan det kan det være utfordrende å oppnå arbeidsmedvirkning jo lengre ned man kommer i leverandørkjeden. Det bør settes oppmerksomhet mot å konkretisere en balansegang med hensyn til hva leverandøransatte faktisk *kan* medvirke til. Operatørselskapene sitter med det Pfeffer definerer som posisjonsmakt (i Bolman og Deal 2008). Dette gir selskapet autoritet på ulike nivåer, og dersom operatørselskapet lar leverandørene få for stor innflytelse i beslutningsprosesser kan muligens posisjonsmakten forsvinne. På den annen side kommer man ikke utenom at det må settes av tid og ressurser til deltakelse i medvirkningsprosesser, dette blir også omtalt i rammeforskriften om HMS:

Den ansvarlige skal sikre at arbeidstakerne og deres tillitsvalgte gis anledning til å medvirke i saker som har betydning for arbeidsmiljøet og sikkerheten i virksomheten etter krav gitt i og i medhold av arbeidsmiljøloven og denne forskriften. Slik medvirkning skal ivaretas i de ulike fasene av virksomheten
(Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg 2010)

Medvirkning er et moment som kan påvirke erfaringsutveksling og læring om HMS. At leverandøransatte føler seg verdsatt ved å bli ”hørt” kan resultere i at de i større grad utveksler erfaringer med kollegaer og ledelse. Det gjelder å utnytte leverandørens ressurser på best mulig måte. Samarbeid og medvirkning går hånd i hånd med læring, og det er viktig å skape en lærende HMS- kultur. Dette kan og gjenspeiles til Karlsen (2010), som påpeker at en god HMS kultur blant annet består av kollektiv og individuell forbedring av HMS, der man deler kunnskap og erfaringer med hverandre.

5.3 Maktforhold mellom ulike aktører

Det kan oppstå ulike maktforhold mellom ansatte i operatørselskapet og leverandøransatte. Leverandøransatte kunne oppleve et press i forhold til å innfri operatørnes krav. En av informantene nevnte at man er avhengig av gode tilbakemeldinger for å komme tilbake på installasjonen.. En konsekvens kan være at leverandøransatte føler seg presset til å si ja og alltid står på tå for operatørselskapet.

De fleste informantene var enige i at takhøyden for å si fra var stor. Dersom noe går på bekostning av sikkerheten, eller at en leverandøransatt mener en arbeidsoppgave kan bli utført på en annen måte, trodde ingen at vedkommende skulle ha vansker med å si fra. På en annen side er dette svært personavhengig, og for enkelte kan det være vanskelig å si i fra til sin overordnede eller kollegaer. Det kan utgjøre en barriere å si fra dersom man ikke kjenner installasjonene eller aktørene. Dessuten sitter operatørselskapet med makten over kontraktene, og har av den grunn også kontroll over belønningene. Dette kan kobles opp mot Bolman og Deal (2008) maktkilder der kontroll over belønninger, er en av de sentrale kildene til makt. Dersom maktkildene kan ha innvirkning på leverandørenes takhøyde for å si fra havner man i et feil spor. Å ikke tørre å diskutere eller utfordre eksisterende arbeidspraksiser kan hindre erfaringsutveksling og læring. Ut fra informantenes synspunkt virket ikke dette som et spesielt problem, men det kan diskuteres i hvilken grad det oppstår et indirekte maktforhold mellom operatør og leverandørselskap. I følge Busch et al .omhandler indirekte makt å påvirke hvilke saker som skal legges frem til beslutning og deretter også påvirke i hvor stor grad beslutningen blir implementert (2007:168). I noen av intervjuene kom det frem at leverandøransatte kunne virke litt tilbakeholdt i for eksempel HMS- møter. Man kan spekulere i om det her slår inn en form for indirekte makt, og at leverandøransatte ikke tør å si i mot operatøransatte. Spørsmålet er om selskapets maktposisjon kan hindre reell læring blant aktørene, dersom leverandøransatte ikke tør å si imot operatørselskapet. Dersom man ikke tar opp diskusjoner eller setter spørsmålstegn, skapes det heller ikke rom for refleksjon, dialog og læring. En informant påpekte at det ikke var vanskelig å se hvem som er på toppen av verdikjeden, selv om leverandører skal stilles på lik linje med operatøransatte. En annen poengterte at leverandørene er jo servicemennesker og gjør det de får beskjed om. Dette kan som tidligere nevnt være på grunn av at operatørselskapet sitter med posisjonsmakten. Dette betyr at man opparbeider seg legitim autoritet på visse områder. (jfr. Pfeffer i Bolman og Deal 2008). Så lenge dette

er akseptert blant aktørene på begge sider, trenger ikke dette nødvendigvis være en negativ effekt. Dersom operatøransatte utnytter posisjonsmakten til egen fordel fremfor leverandøransatte vil det gi uheldige gevinster. Det er viktig at spesielt ledelsen er oppmerksom de mindre synlige maktdimensjonene som kan forekomme på installasjonene.

5.4 Arena for læring og erfaringsutveksling på tvers av områder

I følge Klev og Levin (2002) er det sentralt å skape sosiale møteplasser der læring kan skje innad i organisasjonene. Dette kan være utfordrende for de som jobber offshore da de er delt inn i landorganisasjoner og plattformorganisasjoner. Det kan være vanskelig for de som er leverandøransatte å holde kontakt med sin organisasjon på land. De reiser ut på jobb, og er sjelden ”innom kontoret”. Skiftordningene offshore resulterer ofte i at man ikke får delt erfaringer med personer på andre skift eller med ledelsen på land. Det skjuler seg rik erfaring blant de ansatte, og det er av betydning å spre dette til andre aktører. Ledelsen hos leverandørselskapene kan fungere som et referanseledd gjennom å videreformidle kunnskap til aktører i selskapet. Det er viktig at ledelsen i både operatør- og leverandørselskap i større grad tar del i den individuelle kompetansen hos den enkelte slik at det blir til et kollektivt gode for selskapene. På den måten kan selskapene i større grad utnytte seg av intern kunnskap, og sammen stå sterkere om målet som er null skader. Dette kan kobles mot Reason (1997) som mener at utveksling av historier og egne erfaringer kan bidra til å gjøre en organisasjon sikrere fordi de ansatte gjennom sine egne og andres erfaringer lærer om systemet og eventuelle feil som kan oppstå. Ved å stadig nyttiggjøre seg av kanaler innenfor læring og erfaringsutveksling vil man oppnå det Reason (1997) kaller en *lærende kultur*.

Som tidligere nevnt har selskapet stor fokus på sikkerhet. Erfaringsutveksling omkring sikkerhet praktiseres blant annet i gjennom sikkerhetsmøter, beredskapsopplæring og sikkerhetskonferanser. Det er viktig å sette søkelys på det helsemessige aspektet innenfor HMS. På grunn av at oljevirkosomhetens kompleksitet og risikoforhold har sikkerheten fått størst oppmerksomhet innenfor petroleumsbransjen. Å gjennomføre årlige ”helsedager” på lik linje som det arrangeres ”sikkerhetsdager”, kan være et steg på veien mot å gi helseproblematikken offshore like stor oppmerksomhet som sikkerheten.

Får å oppnå en helhetlig læring om HMS må erfaringsutveksling være integrert fra ledelsen til den daglige driften offshore. Dette på grunn av at de i den skarpe enden ofte vet best ”hvor skoen trykker”. Med hensyn til erfaringsutveksling er det relevant å se på den årlige sikkerhetskonferansen som blir avholdt mellom leverandørselskapene og operatørselskapet. Leverandørselskapene som er mest kritiske med hensyn til HMS deltar på sikkerhetskonferansene. Det kan settes spørsmålstejn om seminarne ikke bør gjelde alle leverandørkategorier, også de som ikke er like utsatt for risiko innen HMS. Det kan være nyttig og lærerikt å ha arenaer der man deler erfaring på tvers av arbeidsområder, uavhengig om man arbeider i forpleiningen eller i brønnoperasjoner.

En sentral arena for erfaringsutveksling er morgenmøtene offshore. Her leser plattformledelsen opp gårsdagens innsendte HR kort, samtidig som man gjennomgår nødvendige tiltak som skal iverksettes. Av praktiske grunner kan ikke forpleiningen delta på morgenmøtene, da dette kolliderer med frokosttilberedelsene. Spørsmålet er om de burde fått deltatt på disse, i den grad det er praktisk mulig. Her kan man dele erfaringer enten om man har observert en kniv som ikke ligger som den skal på kjøkkenet, eller om det er et rør som står i veien ute på dekk. For å oppnå læring er det viktig med refleksjon og dialog, også på tvers av ulike arbeidsområder.

5.5 Kunnskapsutveksling på tvers av grensesnitt

Kunnskap er sammensatt, og en av utfordringene kan være å ta del i den tause kunnskapen som de ulike aktørene på en installasjon besitter. Jfr. Filstad (2010) så er mye av kunnskapen den enkelte innehar forankret i praksis, i selve handlingen og den konkrete konteksten og situasjonen. Det kan være utfordrende å kommunisere den tause kunnskapen som for eksempel er forbundet med en handling (ibid). Eksempler på dette kan være kunnskap som ikke er nedfelt i en prosedyre. Det kan være en bestemt måte å løfte på, som er mindre ergonomisk belastende enn andre. Innenfor et praksisfelleskap på en installasjon kan det etableres kollektiv kunnskap. Det vil si kunnskap som fellesskapet innehar i forhold til innarbeidede samhandlingsmønstre.

Det kan være vanskelig for nye å ta del i innarbeidet kunnskap som det faste personellet har. På den annen side kan det være den nye som innehar viktig kunnskap som er problematisk å overføre til andre. Utførelsen kan være såpass automatisert at man ikke reflekterer over den, jfr. Klev og Levin (2002). For å benytte seg av den tause

kunnskapen, er det nødvendig at man reflekterer over handlingene. Det er viktig å spre erfaringer innen virksomheten slik at nye (og gamle) aktører kan ta del i eksisterende arbeidsmetoder som ikke er nedfelt i prosedyreverk. På den måten kan man internalisere ny og forbedret sikkerhetspraksis. Ved å nyttiggjøre seg av taus kunnskap kan det gi rom for å lære av beste praksis. Her er det og viktig å gjøre seg kjent med ubevisste uvaner som er innarbeidet. Skjult kunnskap trenger nødvendigvis ikke være positiv, da den også kan gjelde i negativ forstand. I følge en av informantene kunne spredning av "unoter" skje gjennom fadderordningen. Vedkommende uttalte at man ikke bare lærer positive elementer av faddere, - man lærer og uvaner. Desto viktigere er det å gjøre hverandre oppmerksom på uvaner slik at man unngår at dette sprer seg til nye aktører. Det kan være lett å avdekke formell teknisk kompetanse, men at det er vanskeligere å ta del i den reelle kunnskapsutvekslingen som foregår innarbeidet og automatisert i hodene til den enkelte. Ved å ta del i kunnskaper som de ulike aktørene har, gir dette rom for ny forståelse og praksis. Kunnskapsutveksling vil skape kollektive refleksjoner, som igjen er grunnsteinen for forbedring, utvikling og kollektiv læring innenfor HMS.

5.6 Informasjonsflyt og kommunikasjon på tvers av grensesnitt

I følge selskapets manual for HMS forventes det leverandørene innehar kompetanse om operatørselskapets helse, miljø og sikkerhets rutiner. Dette er et av de fem nøkkelområdene til selskapet.

Økte krav innen helse, miljø og sikkerhetsdokumentasjon har bidratt til at aktørene må forholde seg til det mange opplever som et omfattende og tidkrevende system av prosedyrer og arbeidsregler. Mye tid erverves til papirarbeid, underskrivelse av sjekklister og arbeidstillatelser. Flere av informantene poengterte at de synes informasjonsmengden var overveldende, og at det var en utfordring å stadig sette seg inn i nye prosedyrer og regelverk. Spesielt kan det være utfordrende for de som reiser ut i korte perioder, og som ikke følger en fast rotasjon. De opparbeider seg ikke de samme rutinene sammenliknet med de som reiser ut på installasjonene med jevne mellomrom. En konsekvens kan være at arbeidsrutiner og innprenting av informasjon kan bli opplevd som et ork. Dette kan kobles opp mot Spurkeland (2003) som presiserer at læringen bør oppleves som meningsfylt, problemløsende og realistisk dersom man ønsker en effekt. Dersom man stadig skal forholde seg til massiv informasjon via prosedyreverk og tungt leselige manualer som man ikke ser nytteeffekten av, kan man

stille spørsmålstegn om dette bidrar til læringsgevinster innen HMS. Selv om prosedyreverket og opplæringsmanualene er utformet i beste tro om at dette skal ivareta sikkerheten offshore, er det essensielt å skape rom for toveiskanaler på dette planet, og at aktørene i større grad får erfare prosesser i praksis *ved siden av* prosedyreverket. Dette samsvarer med Spurkeland (2003) sine antakelser om læring som mener at læring best oppnås gjennom aktivitet og praksis, slik at den enkelte oppnår et personlig engasjement. For mye informasjon og regelverk har sine negative sider. Blant annet nevner Kaufmann og Kaufmann (2006) at budskapet kan forsvinne dersom man mottar for mye informasjon. Dersom man utfører sjekklister, signeringer og leser manualer, uten å forstå hensikten bak rutineene, kan HMS bli et negativt begrep. Det er av betydning at ledelsen kommuniserer hensikten bak prosedyreverket til aktørene. Her bør det finnes rom for diskusjon fra alle parter, og ansatte som møter systemene i det daglige bør være medvirkende til hvordan informasjonsstrømmen kan forenkles. Manualverket ble også oppfattet som lite leservennlig. Spørsmålet er om leverandørene får god nok opplæring i navigering av systemer? Her bør det settes inn ressurser slik at manualene gjøres mer brukervennlige, eller at det settes av tid til en omfattende opplæring av manualverk. Et utgangspunkt for å diskutere utfordringer og læring omkring HMS, er i første omgang å kunne forstå de teoretiske dokumenter som foreligger. Dette kan og kobles videre til en annen problemstilling som omhandler det faglige nivået hos den enkelte offshoreansatt. Det er mange ulike mennesker som reise offshore, og graden av leseferdigheter og formuleringsevner vil kunne variere. Kommunikasjonsbarrierene kan dermed utgjøre et hinder for organisatorisk læring. En av informantene poengterte at lese og skrivevansker blant mannskapene kunne medføre en risiko med tanke på sikkerhet, på grunn av at prosedyreverket rett og slett blir for komplisert å lese. Dette samsvarer med Alteren et al. (2004) som ser på kommunikasjon og språkbarrierer som hinder for læring. Det finnes ulike barrierer med hensyn til kommunikasjon og informasjonsflyt. En konsekvens av den stadige informasjonsstrømmen kan underbygge muligheten for dobbeltkretslæring. Dette vil spesielt gjøre seg gjeldende for nye som ankommer installasjonen. Dette kan også kobles opp mot Rosness et al. som retter søkelyset mot nomadene:

De underkommuniserer at forskjeller i sikkerhetsrutiner, og kommunikasjon mellom mange aktører og ulike grensesnitt kan være utfordrende og dermed innebære en risiko (2010:37).

Å forholde seg til nye rutiner og praksiser, kan gjøre at den enkelte blir overbelastet av informasjon. En konsekvens av dette kan være at de ikke får med seg viktige elementer og faresignal, noe som setter de i en større risikogruppe enn de som reiser ut i faste rotasjoner.

5.7 Rapporteringssystemets læringseffekt

I selskapets HMS manual forventes det at leverandørene tar del i rapporteringssystemet som finnes ute på installasjonene. Dette er et av de fem nøkkelområdene som går på medvirkning og innflytelse. I forbindelse med innrapportering av uønskede hendelser og nesten hendelser, kan det oppstå fallgruver med hensyn til systemets læringseffekt. Operatørselskap mener proaktiv rapportering er et nødvendig virkemiddel for å unngå en større skader. Dette kan også kobles opp mot Reason (1997) sin filosofi om at en god HMS kultur kjennetegnes blant annet av en *rapporterende kultur*. Her er det viktig at ansatte ser nytteverdien av rapportering, da tidsbruk ved rapporteringene kan føre til frustrasjon. I følge Reason (1997) er *tillit* en avgjørende faktor for å unngå rapporteringsvegring. Mange opplever at "isfjellsmodellen", der man skal rapportere fleste mulig hendelser, fører til at rapporteringssystemet ikke anses som meningsfylt. Flere mener det er for mye oppmerksomhet omkring små hendelser, og at man har behov for prioritering relatert til større ulykkespotensialer. Dersom det finnes irritasjon omkring systemet, kan tilliten også forsvinne. Dette kan gi uheldige konsekvenser med hensyn rapporteringens læringseffekt. Dersom man skal rapportere inn X antall hendelser i løpet av en dag, kan det oppleves som en tvangstrøye fremfor et læringsverktøy. Dersom kulturen utvikles til at rapportering blir et "ekstraarbeid", kan det oppstå "enigheter" mellom aktørene om at man unngår rapportering av de mindre, og da kanskje også de mer alvorligere hendelsene. Andre konsekvenser kan være at man rapporterer for å "blidgjøre" ledelsen, men ikke for egen læring. Hvis vi kobler dette opp mot organisasjonslæring kan vi se på Argyris og Schön (1996), sine begreper om uttrykt teori og bruksteori. Uttrykt teori betegner det man *sier* man gjør, mens bruksteori betegner det en faktisk *gjør*. Relasjonen mellom uttrykt teori og bruksteori vil være avhengig for organisasjonens læringsmuligheter. Dersom det finnes store korrelasjoner mellom uttrykt og bruksteori, vil det være vanskelig å oppnå forbedring, da det ikke finnes en felles enighet om hva som må ligge til grunn for handling i organisasjonen. Man kan spørre seg om oppmerksomheten på innrapportering av små

hendelser kan utvikle seg til offshoreindustriens "HMS-paradoks". Hvis man ikke ser nytteeffekten av systemet vil dette begrense mulighetene for varig læring.

På den annen side er det vanskelig å skille bagatellene fra de mer alvorlige hendelsene. Dersom et fingerkutt utvikler seg til en blodforgiftning, vil ikke hendelsen lengre være en "småskade". Det er viktig å være oppmerksom på langsiktige konsekvenser som kan utvikle seg i etterkant av de såkalte "fillehendelsene". Det er nødvendig med forståelse og kunnskap om klassifiseringene av hendelsesrapporter, og at man reflekterer over mulige ettervirkninger.

Et annet viktig moment er noe som Petroleumstilsynet nevner i "Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (2010)", er at registrering av hendelser er viktig i forbindelse med å se trender og utviklingstrekk. Manglende kategoriseringer over rapportene kan bidra til at det reduserer nytteverdien for senere analyser:

Et sentralt element i aktørenes sikkerhetsstyringssystemer er personellens rapportering av uønskede hendelser som registreres i databaser og gjøres til gjenstand for statistiske analyser. Et viktig siktemål er at man gjennom dette blir i stand til å se trender og utviklingstrekk og dermed kan prioritere ressurser og ulykkesforebyggende innsats. Rapporteringen omfatter også tilløp og nestenulykker, gjerne omtalt som "gratisleksjoner" fordi de kan innebære signaler om mer grunnleggende svakheter som kan utbedres før faktiske skader skjer. Læring er altså et sentralt siktemål også med registrering av hendelser (Petroleumstilsynet (d) 2010: 173).

For å sikre Petroleumstilsynets intensjoner bør det gjøres vurderinger om rapporteringsverktøyet som operatørselskapet anvender oppfyller disse kriteriene. Spørsmålet er om plattformledelsen kjenner historikken av alt som kommer inn. Er systemet godt nok tilrettelagt for at de kan navigere tilbake i tid og finne likhetstrekk ved hendelsene? Ut fra enkelte informanternes synspunkt framstod systemet som vanskelig å navigere i. Dersom rapporteringsverktøyet ikke imøtekommer disse kravene kan man risikere at ansatte ikke ser nytten av rapporteringene. Dette kan påvirke erfaringsutveksling og systemets læringseffekt. Her må det stilles krav til de som er ansvarlig med oppfølging av systemet.

Petroleumstilsynet nevner at det finnes utfordringer ved bruk av hendelsesdatabasene i rapporteringssystemene. Det er mange ulike årsakskategorier, og spesielt knyttet til

bakenforliggende årsaker³¹. Kategoriene kan ha et uklart kategoriforhold, og dette gjør at det kan bli vanskelig å vite hvor man skal plassere de enkelte rapportene. Ulik tolkning av årsakskategorier kan bidra til å minske nytteeffekten for senere analyser. Dette gjelder hovedsakelig små hendelser da større hendelser blir fulgt opp og kvalitetssikret.

Dette kan knyttes opp mot bearbeidelsen av informasjonen som kommer inn. Det er viktig å sile ut relevant informasjon fra mindre relevant informasjon i rapportene, men dette kan være en utfordrende prosess. Man bør være kritisk til hva som rapporteres. Informasjonsoverflod kan utgjøre en barriere mot erfaringsutveksling. Spørsmålet er om tiden ledelsen offshore bruker på å klassifisere rapportene, kunne vært brukt på operativ ledelse. Vi kan koble dette opp mot Petroleumstilsynets uttalelser om hendelsesdatabasene gjennom "Utvikling i Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet" (RNNP) for 2010 :

Dette representerer en særlig utfordring for de som har ansvar for erfaringsoverføring på en gitt innretning. Dataene krever til dels mye manuell bearbeiding og søk i fritekst dersom en ønsker å studere underliggende årsaker til svikt og avvik. I tillegg krever aktiv bruk av hendelsesdatabasene ressurser, samt praktisk kompetanse og kunnskap om de mulighetene og begrensningene som dataene innebærer. Hvorvidt dette er tilgjengelig i operative miljøer og ute på innretningene, vil kunne variere (Petroleumstilsynet (d)2010: 173).

Det kan diskuteres hvor vidt systemet bidrar til reell læring, jfr. Argyris og Schøns (1996) teorier om enkelt og dobbeltkretslæring. Læring på dobbeltkretsnivå krever i større grad reflektering og toveiskommunikasjon. Man kan sette spørsmålsteget om hendelsesrapportering ved dagens system bidrar til dette. På den ene siden oppmuntres de ansatte til å sende inn rapporter daglig. Det forventes at nomadene, "med nye briller" er spesielt aktive de første dagene i jakten på hendelser og nesten hendelser. Rapportene skal samtidig være hensiktsmessige og av god kvalitet. Dersom man oppfordres til stadige innrapporteringer, vil dette kunne påvirke kvaliteten. Som en av informantene nevnte endte en rapport ofte med at "vi hadde en samtale om sikkerhet i lunchen". Føler man seg presset til å skrive, er det ikke nødvendigvis hensiktsmessige rapporter som blir utfallet. Dette pålegger plattformledelsen et stort arbeid med hensyn til å skille ut relevante rapporter fra de mindre relevante.

³¹ Bakenforliggende årsaker defineres som rotårsaken til problemet (Alteren et al.2004:291).

Plattformledelsen leser opp gårsdagens innsendte rapporter på morgenmøtene. Det er ikke alle som blir lest opp, da de mest hensiktsmessige plukkes ut. Det kan stilles spørsmål om personen som meldte inn hendelsen vil rapportere neste gang, i frykt for at hendelsen ikke er ”viktig nok”, eller at man mister respekten for systemet. Her er det viktig med forventningsavklaringer over hva som kreves i rapportene for at de anses som relevante. Med hensyn til tilbakemelding av innsendte rapporter er dette en problemstilling som spesielt berører aktører som ikke kommer tilbake til installasjonen ved en senere anledning. Dersom de ikke får tilbakemelding om eventuelle tiltak etter hendelsesforløpet, hvorfor skal de da bruke tid på å skrive rapporter? På den måten mister man en viktig ressurs, da denne gruppen ofte kan oppdage avvik raskere enn de som har vært på samme installasjon over lengre tid.

Det kan være vanskelig at alle på de ulike skiftene får ta del i samme lærdom som hendelsesrapportene skal gi. Som den ene informanten påpekte så blir ikke rapportene lest opp i ti år fremover, det er læring i det ene øyeblikket. Læring på dobbeltkrets nivå forutsetter at endring er nødvendig, og for å forstå dette er det vesentlig at ledelsen reflekterer over hendelsene i samråd med sine ansatte; både operatører, leverandører og underleverandører. Her kan man vise til Kolb (1986) sin læringsmodell. Praktisk erfaring gir grunnlag for refleksjon, som gir grunnlag for ny teori og utprøving, og deretter gir grunnlag for ny praktisk erfaring. Refleksjon anses som et viktig ledd i læringssirkelen, da dette blir broen mellom erfaring og læring. På den måten kan man koble reflekteringen av rapporteringsprosessen mot Kolb (1986) sin læringsmodell.

Det er nødvendig å sette hendelse i sammenheng, slik at den enkelte ser betydningen av rapporteringene. Hendelsesrapportering skal være forebyggende mot potensielle ulykker samtidig som det skal stimulere til erfaringsutveksling og læring mellom aktørene. For å oppnå dette bør det settes av tid til refleksjon og dialog i etterkant av hendelser, spesielt med hensyn til nomadene som ikke nødvendigvis kommer tilbake til installasjonen. Fremfor å sende ut skriftlige handlingsplaner i etterkant av innsendte rapporter eller informasjon via internett/nyhetsbrev, bør det i større grad enn i dag reflekteres over hendelser i samråd med alle aktører for å kunne oppnå læring blant de ansatte. Ved siden av dette er det nødvendig at det settes retningslinjer over hva som er relevant å rapportere inn. På den måten kan man lette arbeidspresset blant ledelsen som skal kategorisere informasjonen, samtidig som det legger til rette for en større klarhet i hva hensikten med rapporteringssystemet *faktisk* er.

5.7.1 Underrapportering

I forbindelse med nullfilosofien offshore, finnes det tilfeller der folk dropper å rapportere blant annet i frykt for å tape kontrakter. Dette blir nevnt i stortingsmelding nr. 7 (2001-2002):

Nullfilosofien kan oppsummeres som at ulykker ikke skjer, men forårsakes. Alle ulykker kan derfor forebygges, slik at målet vil være null skader og ulykker. Dette forutsetter ansvarliggjøring i alle ledd og kontinuerlig vektlegging av risikostyring, forebygging og læring. Fra enkelte blir det pekt på at den praktiske anvendelsen av denne tilnærmingen bidrar til underrapportering av uønskede hendelser. Den enkelte arbeidstakeren som blir skadd, presses til å holde dette skjult. Dette er i strid med den grunnleggende ideen som nullfilosofien bygger på, og det er partenes ansvar å se til at dette ikke blir en konsekvens (Stortingsmelding nr. 7 (2001 - 2002))kap.3.2.4).

Reason (1997) nevner underrapportering ved bruk av insentiver.³² Dette er et faremoment som kan oppstå dersom man fokuserer på å holde skadestatistikkene nede (ibid). De fleste av informantene så ikke på dette som et problem i selskapet, mens andre så muligheten for at det kunne skje. Man kan stille seg undrende til at dette ikke forekommer i det hele tatt. Flere leverandører er avhengige av lav rapporteringsstatistikk for å komme tilbake til installasjonen, eller oppnå forlengelse av kontrakt. Rapportering er et verktøy som skal bidra til erfaringsutveksling og diskusjon mellom aktører, samtidig som det skal inspirere til læring på et individuelt og organisatorisk nivå. Underrapportering kan hindre læring, og det kan også utgjøre en barriere for å nå visjonen om at ingen skal skades. For å unngå underrapportering er det viktig å skape tillit i alle ledd, og sikre at konfidensialiteten blir overholdt. Det er viktig at det ikke opereres med sanksjoner eller insentiver i statistikkene. Dette kan være en faktor som stimulerer til underrapportering. Som tidligere er det nødvendig at aktørene reflekterer over hendelsene (og nesten hendelsene) slik at det oppfattes som meningsfylt, og at man oppnår læring. Et spørsmålstejn bør settes ved bruk av belønninger etter rapporteringene. Fokuset på å vinne dagens HR kan ta oppmerksomheten vekk fra systemets egentlige mening, å unngå liknende hendelser i fremtiden. Et resultat kan være at flaxloddene blir viktigere enn selve læringsutbyttet som rapporteringene skal gi. På den annen side så er slike eksempel en gulrot med hensyn til å skape oppmerksomhet og engasjement rundt rapporteringer. Muligens vil

³² Det finnes ulike former for belønningssystemer og insentiver er belønning direkte knyttet til de ansattes prestasjoner (Nordhaug 2002:226)

de som reiser som nomader få en større tilknytning til resten av gruppa dersom de kan være med på å konkurrere om ”frynsegoder”? Det finnes ulike sider ved rapporteringspolitikken, og det er vanskelig å sette to streker under svaret. Kommunikasjon og forslag til innspill fra de ansatte er gode utgangspunkt for å finne løsninger som kan motvirke underrapportering.

Holdningene til ledelsen vil spille en sentral rolle, og det er nødvendig at leverandørene forstår at rapporteringer er ikke til for å henge ut noen, men at rapportering er et proaktivt verktøy for HMS.

Tilbakemeldinger om handlingsplaner i etterkant av innsendte rapporter er et sentralt moment for at aktørene opprettholder respekt for systemet. Den enkelte må erfare at han eller hennes rapport faktisk *blir* anvendt i HMS forbedringen, og at det ikke forsvinner som et verdiløst dokument. Her kan vi trekke inn Spurkeland (2003) som sier at læring skjer når noe endres i praksis.

Problemstillingene innenfor rapporteringskulturen kan påvirke både leverandøransatte, men også de som er fast ansatt i operatørselskapet. Det er et viktig redskap med hensyn til erfaringsutveksling om HMS, da rapportene gir grunnlag for diskusjon. Verktøyet er sentralt for organisasjonslæring, dersom systemet anvendes korrekt og oppleves om meningsfullt blant aktørene.

5.8 Oppsummering av drøftingsdeling og hovedutfordringer

Innledningsvis i empirikapitlet ble det belyst ulike nøkkelområder som selskapet ser på som sentrale for å oppnå et vellykket HMS samspill i grensesnitte mellom leverandør og operatør. Barrierene som er presentert er maktdimensjoner, kommunikasjonsbarrierer, informasjonsmengde, oppfølging av hendelsesrapporter og bruk av korte kontrakter (nomader). Disse vil alle påvirke driverne i større eller mindre grad, og dermed også muligheten for erfaringsutveksling og læring om HMS. Nedenfor presenteres likevel en kort oppsummering på hvordan barrierene kan påvirke driverne. Det fokuseres ikke på *lukking og identifikasjon av gap*, da funnene ikke påvirker denne faktoren i særlig grad.

Ujevne maktdimensjoner kan blant annet bidra til at leverandørene i mindre grad er *medvirkende* til prosesser, på grunn av at operatørene sitter med posisjonsmakten og at leverandørene derfor trekker seg naturlig i bakgrunnen. Dette trenger ikke være synlig, men utarte seg indirekte. Informasjon og kommunikasjonsbarrierer (som massiv informasjon)mellom ulike skift og aktører kan påvirke *HMS ledelse og kommunikasjon*. Å benytte seg av personell som reiser i korte kontrakter (nomader) krever strengere krav til videreføring av uformell kompetanse, da dette ikke kan lese gjennom manualer og skriftlige prosedyrer. Nomadene vil derfor påvirke *leverandørkompetansen*, men i både positiv og negativ forstand. Nomadene kan være et viktig bidrag til leverandørkompetansen da de kommer ut med nye ”øyne”. Hendelsesrapportering er et viktig bidrag til *programimplantering*. Dersom rapporteringene ikke bidrar til varig læring blant aktørene vil dette området, kan dette utgjøre en barriere forerfaringsutveksling og læring om HMS.

Nomadene

Til tross for at selskapet har gode rutiner for mottak av nytt personell, er et ingen selvfølge at nomadene ”integreres inn i varmen” av de faste. Derfor kan deres HMS-kultur være dårligere artikulert og støttende enn de leverandører og operatører som møtes med jevne mellomrom. Som tidligere nevnt vil praksisfellesskapet til Lave og Wenger (1991), og inn og utgrupper av Kaufmann og Kaufmann (2006) være eksempel på teoretisk perspektiv som kan kobles mot funnene.

Hendelsesrapportering

Refleksjon og tilbakemeldinger er avgjørende for at hendelsesrapporteringssystemet skal gi en læringsgevinst. Dersom det ikke foregår en refleksjon (noe vi kan knytte opp mot erfaringslæring) er det tvilsomt at læring på dobbeltkrets nivå vil skje. Personell som ikke reiser fast til en installasjon får ikke nødvendigvis tilbakemelding om tiltakene som blir iverksatt etter en innrapportert hendelse. Som teoretiske perspektiv kan vi knytte Reason (1997) sine antakelser om en god sikkerhetskultur, der rapportering blir nevnt som en faktor. Det er også relevant med Karlsen (2010) sine punkter om hva som kjennetegner en god HMS-kultur. Kolb (1996) sin læringssirkel med vekt på erfaring og refleksjon, er også en viktig teoretisk ramme for disse funnene.

Overraskelser underveis

Det viste seg å være større forskjeller i petroleumssektoren enn antatt. Til tross for standardiserte arbeidsprosedyrer og praksis i næringen, finnes det store ulikheter innenfor den kulturelle dimensjonen med hensyn til HMS. Dette viser igjen at den kulturelle rammen om HMS er vel så viktig som den strukturelle. Og det er dette som ofte danner et grunnlag for hvordan man oppnår læring om HMS, og finner ”en beste praksis”, og dermed unngår større ulykker. Et annet uventet funn var sprikende svar med mellom informanter fra landleidelsen og de som jobbet offshore. Dette kan tyde på at det finnes uenigheter om hvordan systemer praktiseres og anvendes i praksis. Ledelsen setter det teoretiske rammeverk, men det er likevel de som arbeider i den skarpe enden som vet best ”hvor skoen trykker”, og som i større grad opplever den kulturelle dimensjonen av HMS. Her kunne man se en klar tendens til at offshoreansatte så flere utfordringer enn de som utformet de formelle dokumentene på land.

5.9 Implikasjoner

Det er behov for endrede rutiner med hensyn til oppfølging av hendelsesrapporteringer. I større grad enn i dag bør det legges til rette for tilbakemelding på innsendte rapporter for de som ikke kommer tilbake på installasjonen. Empirien viser at selskapet prioriterer sikkerhet, og de legger vekt på integrasjon av leverandøransatte. Når det er sagt bør det og settes et ekstra søkelys mot nomadene, og hvordan de kan bedre kan integreres innenfor i den kulturelle dimensjonen av HMS. Slik kan deres kompetanse om HMS utnyttes bedre, og at de kan opptre som endingsagenter innenfor HMS. Informasjonsmengden og forståelsen av manualverk bør tilpasses leverandøransattes ferdigheter, slik at aktørene forstår hensikten bak systemene. Et alternativ er bedre opplæring med hensyn til navigering i systemene. Gjennom tilpasninger av enkle områder, kan erfaringsutveksling mellom aktører forbedres. Dette kaster lys over at avhandlingen er basert på endringsledelse, og det er viktig for å forstå endringsperspektivet i organisasjoner.

I neste kapittel vil trådene trekkes sammen, og konklusjonen presenteres.

6 Konklusjon

Dette kapitlet skal samle trådene. Det vil gis en evaluering i om forskningsdesign og metode har gitt svar på valgt problemstilling og forskningsspørsmål. Problemstillingen ble formulert følgende:

”Hvilke forhold særpreger erfaringsutveksling og læring om HMS mellom ulike aktører i petroleumsbransjen?”

6.1 Evaluering av forskningsspørsmål

For å få svar på problemstillingen ble disse forskningsspørsmålene utformet:

- 1) *Hvordan kan kontraktens lengde påvirke erfaringsutvekslingen og læring om HMS?*
- 2) *Er hendelsesrapportering et godt verktøy for erfaringsutveksling og læring om HMS for leverandører, og hvordan kan verktøyet optimaliseres så man sikrer en bedre læring om HMS?*

Forskingsspørsmål 1

På grunn av nomadenes arbeidsrotasjon og kontraktlengde vil de ikke ha mulighet til å opparbeide seg et eierskap til arbeidsstedet på samme måte som faste leverandører. Det settes spørsmålstegn om de blir en del av praksisfellesskapet på installasjonene. Kontraktens lengde påvirker erfaringsutvekslingen og læring om HMS på ulike måter:

- Ved å havne utenfor et praksisfellesskap, kan nomadene fremstå som mer tilbakeholden. Konsekvenser kan være at erfaring og kunnskap ikke deles med gruppen. I et fellesskap finnes det lokale lover og regler som man ikke får kjennskap til gjennom arbeidsmanualer og prosedyrer. På grunn av at man står utenfor fellesskapet kan viktig informasjon som skjuler seg i uformelle strukturer forsvinne.
- Nomadene må stadig forholde seg til ulike systemer, arbeidspraksiser og nye kolleger. Dette medfører en kontinuerlig tilførsel av informasjon mens de er på oppdrag. Kontinuerlig innprenting av dokumentasjon og instruksjoner kan resultere

i at man blir ”overloaded”, og at sentral informasjon glipper. Dette kan påvirke mulighet for læring om HMS, samtidig som det kan utgjøre en sikkerhetsrisiko dersom essensiell informasjon ikke registreres hos den enkelte.

- Nye aktører og underleverandører som ikke har et fast arbeidssted er avhengige av gode tilbakemeldinger fra kunden. En konsekvens av dette kan være at de stadig må ”stå på tå” for å tilfredsstille operatørselskapet. Enkelte har vanskelig med å si nei til en operatøransatt, og presterer sitt ytterste for at kunden skal være fornøyd. Hvis man er redd for å si imot operatørselskapet på grunn av maktdimensjonen, vil dette undergrave av muligheten for refleksjon, dialog og diskusjon som er selve kjernen for læring i et sosiokulturelt perspektiv
- Aktører som kommer ut på korte oppdrag er et viktig tilskudd for i operatørselskapene. De kommer med nye øyne, og kan være viktige ressurser for erfaringsutveksling og læring. De kan fremstilles som ”endringsagenter” innen HMS, da de bringer med seg erfaring fra andre operatørselskap.

Oppsummert har kontraktens lengde betydning for erfaringsutveksling og læring om HMS. Langsiktige kontrakter sikrer læring gjennom styrkede samarbeidsrelasjoner, og leverandørene får tid til å bli kjent med lokale lover og regler. En negativ konsekvens er at aktører som har gått der i lengre tid, blir vant med situasjonens tilstand, og kan bli ”blind” for potensielle farer. Aktører som kommer ut på korte oppdrag har nye øyne, og kan bidra med kunnskapsutvikling om HMS. På den annen side kan nomadene utgjøre en barriere for erfaringsutveksling dersom de ikke glir inn i fellesskapet.

Forskningsspørsmål 2

Hendelsesrapportering har blitt omtalt både som en ”tvangstrøye” og som et viktig redskap for erfaringsutveksling og læring innen HMS.

- Verktøyet som praktiseres kan forbedres på ulike måter. Det settes spørsmålstegn om systemet imøtekommer Petroleumstilsynets kriterier om hvordan et godt rapporteringssystem bør være. Systemet fremstår som noe uoversiktlig, kan påvirke læringsgevinsten innen HMS.
- Nomader som skriver hendelsesrapporter får ikke tilstrekkelige tilbakemeldinger om eventuelle aksjoner i etterkant av hendelsene, dersom hendelsen ikke anses som alvorlig nok. En konsekvens kan være at man mister respekten for systemet, og man lar være å rapportere inn liknende hendelser i fremtiden.

- Å bruke insentiver kan ha vært en medvirkende årsak til at antall rapporteringer har økt. Kvaliteten på rapportene har derimot ikke bedret seg. Dette skaper ekstra arbeid hos ledelsen som skal gjennomgå og kvalitetssikre rapportene. Spørsmålet er om ikke tiden kunne vært brukt på operativt arbeid.

Optimalisering av rapporteringssystemet

For å forbedre hendelsesverktøyet bør det utvikles systemer som kan gi leverandører en tilbakemelding på eventuelle tiltak og aksjoner som iverksettes i etterkant av hendelsene. Utfordringen gjelder hovedsakelig leverandører som ikke følger faste turnuser, som for eksempel nomadene. Strukturerte tilbakemeldinger og tiltak kan skape engasjement og motivasjon til å dele erfaringer omkring hendelser, samtidig som man oppmuntres til å skrive hendelsesrapporter. Det bør også innføres oversiktelige databaser som kan forenkle kategoriseringen og oppsøkingen av tidligere hendelser. Ved å strukturere rapporteringene på en bedre måte enn i dag vil mulighetene for oppnåelse av individuell og organisatorisk læring forsterkes. For å unngå uvesentlige rapporter som skaper ekstra arbeid for ledelsen bør selskapet oppmuntre til kvalitet fremfor kvantitet. I dag premierer selskapet månedens rapport noe som i seg selv er et viktig middel for å oppnå kvalitet. Likevel bør det finnes begrensninger og retningslinjer over hva man har ”lov” å rapportere.

Nedenfor presenteres øvrige forbedringsområder og positive implikasjoner med hensyn til erfaringsutveksling og læring om HMS:

- Forenklet bruk av prosedyreverk og manualer. Bedre opplæring i manualsyste­met for leverandøransatte, slik at de enkelt kan navigere seg i prosedyreverket.
- Større utnyttelse av kompetanse på tvers av grenseflater, og på tvers av arbeidssteder som land og plattform. Work- shops med søkelys mot nomadene. Her kan de selv komme med innslag om hvordan de opplever ”nomadetilværelsen”. Dette kan resultere i en bedre forståelse av deres hverdag, samtidig som man kan dra nytte av hverandres kunnskap.
- Innføre et medarbeidersamtale­system for de som kun reiser ut i korte perioder. Før helikopteravgang bør det legges til rette for en samtale (på ca.30 min), der man diskuterer ulike erfaringer man gjorde seg underveis i oppholdet. Dersom plattformledelsen ikke har mulighet til å delta, bør en representant fra

vernetjenesten være stedsfortreder. Informasjon fra møtet arkiveres, slik at historikk og utvikling kan følges.

Som et oppsummerende tiltak oppfordres operatørselskapene på norsk sokkel til å dra nytte av hverandres kunnskap og erfaringer. Valgte operatørselskap har gode rutiner for mottak av nytt personell gjennom blant annet fadderordninger. Dette er ikke en selvfølge hos mange andre operatørselskap. Det eksisterer store variasjoner med hensyn til mottakelse og integrering av leverandører. Her bør det legges føringer mot standardiserte praksiser slik at leverandørpersonell som ankommer nye installasjoner føler seg velkomne og ivaretatt, uavhengig av om man reiser for operatørselskap A eller B. Tillit og trygghet er medvirkende elementer for å oppnå erfaringsutveksling og læring mellom aktørene. Å være bevisst på integrasjonsprosesser av nye aktører er derfor en viktig start for å oppnå gode resultater innen HMS samspillet på tvers av oljeindustrien.

6.2 Metodisk refleksjon

I ettertid av studiet kunne det vært relevant å avgrense studiet i enda større grad enn det ble gjort. For eksempel kunne jeg valgt ut en enkelt installasjon, fremfor å basere avhandlingen på tre ulike leverandørselskap som igjen hadde knyttingspunkt mot ulike installasjoner. Operatørselskapet valgte på forhånd ut informanter. En svakhet med dette er at man selv ikke får mulighet til å reflektere over hvem informantene bør være, med hensyn til å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

På grunn av praktiske hensyn ble det foretatt noen flere intervjuer med operatøransatte enn leverandøransatte. Dette kan gi et skjevt bilde av resultatene. Operatørselskapet har tidligere utmerket seg positivt med hensyn til lav skadestatistikk og høy trivsel. Flere av informantene poengterte at installasjonenes størrelse kunne være en medvirkende faktor til den høye trivselen. Det kunne vært interessant å sammenliknet valgte operatørselskapet med et annet operatørselskap, for å få et bilde på likheter og ulikheter på norsk sokkel. Designet begrenser derfor generaliserbarheten til andre operatørselskap.

Studiens design og metodevalg gjennom et multippel case ga meg en del komplekse data. Det var til tider problematisk å strukturere all informasjonen jeg mottok, og samtidig opprettholde en rød tråd gjennom studiet. Mye arbeid gikk derfor med på å

kategorisere dataene som jeg innhentet. På grunn av et bredt forskningsopplegg med flere caser startet jeg intervjuprosessen tidlig i semesteret. Det kunne vært en fordel å avventet med dette, til alle forskningsspørsmålene var klare. Informasjon som dukket opp i intervjusettingene, gjorde at intervjuguiden ble tilpasset underveis. Dette trenger ikke nødvendigvis være negativt, men det kunne forenklet arbeidsmengden med hensyn til strukturering og avgrensning av informasjon.

Anonymiseringen av selskapene har bidratt til at noe informasjon har blitt utelatt. Dette er opplysninger som kan avsløre selskapenes identitet.

6.3 Forslag til videre forskning

Det finnes ulike temaer å belyse med utgangspunkt i erfaringsutveksling og læring blant aktører i Petroleumsnæringen.

- Språkproblematikken offshore, og hvordan språk og kommunikasjonsbarrierer kan påvirke sikkerheten i offshorebransjen. . Dette er et tema som kommer til å bli mer aktuelt med tida som kommer. Mye av grunnen skyldes globaliseringseffekten, og at landegrensene blir mindre synlige. I takt med dette er det også flere arbeidstakere som søker seg inn i petroleumsbransjen.
- Sammenlikne flere operatørselskap, for å se om resultatene fra denne undersøkelsen stemmer overens, eller avviker fra gitt case.
- Avhandlingen har hovedsakelig lagt vekt på erfaringsutvekslingen og læring som foregår på de enkelte installasjoner. Det kunne vært interessant å sett på erfaringsutveksling og læring mellom de ulike selskapene på et ledelse-nivå. Her kan man også se på hvilken betydning kontraktens utforming har med hensyn til erfaringsutveksling og læring om HMS mellom selskapene.

7 Litteraturliste

Alteren, Bodil, Madsen, Bjørn-Emil og Sveen Jostein (2004): *Smartere sammen – med læringsperspektiv på forbedret sikkerhet og effektivitet*. I Stian Lydersen (red.): *Fra flis i fingeren til ragnarok- tjue historier om sikkerhet*. (19 sider). Trondheim- Tapir Akademisk Forlag

Argyris, Chris og Schön Donald (1996): *Organizational learning 2, Theory, Method and Practise*, Addison- Wesley Publishing Company Inc.).

Blaikie, Norman (2010): *Designing social research*. (2nd Edition). Cambridge: Polity Press.

Bolman, Lee, G. og Deal Terrence E. (2009): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (4.utg.). Oslo: Gyldendal.

Busch , Tor, Johnsen, Erik, Valstad Stein J. og Vanebo, Jan Ole (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dysthe, Olga (2001): *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt forlag.

Filstad, Cathrine (2010): *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hovden, Jan, Sklet, Snorre og Tinnmannsvik (2004): *I etterpåklokskapens klarsyn: Gransking og læring av ulykker*. I Stian Lydersen (red.): *Fra flis i fingeren til ragnarok- tjue historier om sikkerhet*. (20 sider). Trondheim- Tapir Akademisk Forlag

Jacobsen, Dag Ingvar (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (1.oppl). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metoder*. (2 utg.). Bergen: fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2004): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Karlsen, Jan Erik (2010): *Systematisk HMS- arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft*. (1 utg. 1 oppl.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Karlsen, Jan Erik (2010): *Ledelse av Helse, miljø og sikkerhet*. (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Karlsen, Jan Erik (2011): *Metoder for HMS-regulering* (2 utgave, 1.oppl.). Oslo: Cappelen.

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*.(3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Kolb, David A . (1986): *Experiential learning- Experience as the Source of learning and development*. n'prentice-hall, inc. A division of pearson education, upper saddle river , New Jersey 07458
- Krogh, Georg. V., Ichijo K. og Nonaka, I.(2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. NKS Forlaget
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lave, Jean og Wenger, Etinne (1991): *Situert læring og andre tekster*. København: Cambridge University Press.
- Lai, Linda (2004). *Strategisk kompetansestyring*: (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Levin, Morten og Klev, Roger (2002): *Forandring som praksis, læring og utvikling I organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindøe, Preben H. (2003): *Erfaringslæring og evaluering*. Oslo: Tiden Norsk forlag AS.
- Nordhaug, Odd (2002): *Kunnskapsledelse, trender og utfordringer*.(1utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Norhaug, Odd (2002): *Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal og kompetanseledelse*. (3utg.) Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Rosness, R., Skjerve, A.B.M ., Alteren, B., Berg,Ø., Bye,A., Hauge, S.(...) Aase.K., (2002): *"Feiltoleranse, barrierer og sårbarhet"* ISBN 82-14-02714-4, SINTEF
- Rosness, R.,Guttormsen, G.,Steiro, T., Tinmannsvik, R.K og I.A., Herrera (2004): *Organizational Accidents and Resilient Organizations: Five Perspectives*. ISBN 82-14-02724-1, SINTEF
- Rosness, R., Forseth, U., Wærø. I. (2010): *Rammebetingelsers betydning for HMS arbeid*. ISBN 978-82-14-048995, SINTEF
- Reason, James (1997): *Managing the Risks of Organizational Accidents*. England: Ashgate Publishing Limited.
- Thargaard, Tove (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*.(2.utg.). Fagbokforlaget.
- Tinnmannsvik, Ranveig K. og Øien, Knut (2010): *Kartlegging av læring og oppfølging av uønskede hendelser hos vedlikeholdsentreprenørene – særlig med tanke på forebygging av storulykker*. ISBN 978-82-14-04905-3 , SINTEF
- Yin, Robert. K. (2003): *Case study research Design and methods* (third edition ed.) London: Sage publications.

Forskrifter

Forskrift om posisjonerings- og ankringsystemer på flyttbare innretninger (ankringsforskriften) hentet fra:

<http://www.lovdato.no/for/sf/nh/xh-20090710-0998.html#2>

Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten (rammeforskriften) Hentet fra: <http://www.lovdato.no/for/sf/ad/ad-20100212-0158.html>

Lovverk

Lov om petroleumsvirksomhet (1996) (Olje- og Energi departementet). Hentet fra <http://www.lovdato.no/all/hl-19961129-072.html>

NOU 2003:19. Makt og demokrati: maktens former. Oslo: Fornyings -administrasjons- og kikedepartementet. Hentet fra:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/2003/nou-2003-019.html?id=118893>

Stortings melding nr. 12 (2005-2006): *Helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten* (Det kongelige arbeids og inkluderingsdepartement). Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/stmeld/20052006/stmeld-nr-12-2005-2006-.html?id=408103>

Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002): *Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten* (Arbeids- og Administrasjonsdepartementet). Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/stmeld/20012002/stmeld-nr-7-2001-2002-.html?id=134387>

Stortingsmelding nr.38 (2003-2004): *Om petroleumsvirksomheten* (Olje og energi departementet).Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/regpubl/stmeld/20032004/Stmeld-nr-38-2003-2004-.html?id=404848>

Internettider

Petroleumstilsynet(a) 2004: *Temahefte HMS og kultur*. Hentet 1.6.2011 fra <http://www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Produkter%20Og%20Tjenester/Publikasjoner/Dokumenter/hmskulturnorsk.pdf>

Petroleumstilsynet (b) 2009: *Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet*. (sammendragsrapport) Hentet 6.5.2011 fra

http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/RNNP%202009/RNNP_sammendragsrapport_2009.pdf

Petroleumstilsynet (c) 2006: *Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet fase 7*. Hentet 10.05.2011 fra http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Fase7hovedrapport_net.pdf.

Petroleumstilsynet (d) 2010: *Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet*. Hentet 2.5.2011 http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/RNNP%202010/Hovedrapport%20-%202010_Rapport_2010_total_rev1b%5B1%5D.pdf

Samarbeid for sikkerhet 2010: *Hjemmesidene til samarbeid for sikkerhet*. Hentet 2.5.2011 fra <http://www.samarbeidforsikkerhet.no/>

SINTEF 2011: *Hjemmesidene til SINTEF*

Hentet 6.6.11 fra <http://www.sintef.no/Om-oss/>

Det store norske leksikon og Wikipedia:

Kontraktør. *I Det store norske leksikon*. Hentet 1.6.2011 fra

<http://www.snl.no/kontrakt%C3%B8r>

Outsourcing. *I Wikipedia*. Hentet 11.6.2011 fra

<http://no.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

Underleverandør. *I Wikipedia*. Hentet 12.6.2011 fra

<http://da.wikipedia.org/wiki/Underleverand%C3%B8r>

Paradoks. *I Wikipedia*. Hentet 11.6.2011 fra

<http://no.wikipedia.org/wiki/Paradoks>

Vinnem, Jan Erik (2009,21.05.) Samarbeid for sikkerhet. *I Store norske leksikon*. Hentet 2.4.2011 fra http://snl.no/Samarbeid_for_sikkerhet

For øvrig

Selskapets HMS manual for forbedret samspill mellom leverandører og operatører (2010).

Intervjuguide

Generelle spørsmål

Relasjon mellom leverandør og operatør

- 1) **I hvilken grad tror du at bruk av mange ulike leverandørselskaper kan påvirke HMS bildet? (Utgjør det en større risiko eller har det en motsatt effekt)**

- 2) **Finnes utfordringer ved å bruke personer med forskjellig kompetanse og kulturbakgrunn i samme arbeidsoperasjoner?**

- 3) **På hvilken måte kan det være utfordrende å forholde seg til flere visjoner og styringssystemer: sitt eget selskap, samt operatørselskap?**

- 4) **Hva legger du i et godt samarbeid mellom leverandør og operatør med tanke på HMS?**
 - Er samarbeidet i dag mellom leverandør og operatør tilfredsstillende?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvilke forbedringspotensialer finnes det?
 - Er kommunikasjonen mellom ulike aktører tilfredsstillende?

- 5) **På hvilke måter blir leverandørselskapene integrert i bedriften?**

- 6) **Finnes det for medvirkning fra leverandørselskapene i forhold til HMS systemer? Kan de komme med ideer til nytenkning innenfor HMS systemer, prosedyrer**

- 7) **Finnes det en enighet om hvordan arbeidet utføres på de ulike installasjonene, en beste praksis, eller kan det oppstå motstridende meninger mellom operatør og leverandør hvordan arbeidet skal utføres?**

- 8) **Hvordan løser man slike konflikter og tror du dette kan føre til læring?**

- 9) **Er det aksept for å bryte inn andres jobbutførelser?**

Kontrakter

- 10) I hvilken grad tror du kontraktens lengde er med på å påvirke HMS bildet?
Kan dette svekke muligheten for varig læring?**
- 11) Kjenner du til begrepet ”nomader” og på hvilken måte tror du disse kan utgjøre en risikogruppe på norsk sokkel med tanke på å ivareta sikkerheten offshore?**
- 12) På hvilken måte kan nomadetilværelsen føre til utfordringer knyttet til kunnskapsutvikling og kunnskap om HMS?**
- 13) Hvordan sikres kompetansen hos leverandørene før kontraktene inngås?**
- 14) Hva er mest avgjørende for valg av leverandør i anbudsprosessen? 5 viktige kriterier, eks, hms foran pris eller motsatt**
- 15) Er operatørene gode på å følge kravene i kontraktene til leverandørene med tanke på HMS? (hvor mye tid/ressurser brukes hvilke tiltak sanksjoner settes i gang dersom det oppstår avvik fra kontraktene)**
- 16) Hvor lenge varer kontraktene som regel?**
- 17) Hvor ofte har dere oppfølgingsmøter med leverandørene og hva blir gjennomgått?**

Læring, erfarings utveksling og kompetanse i grensesnittet

- 18) Hva legger du i begrepet læring?**
- 19) Hvilke utfordringer finnes i forbindelse med at leverandører skal lære etter en uønsket hendelse?**
- 20) Er dette noe som blir offentliggjort slik at andre skal ta lærdom av liknende hendelser?**
- 21) Dersom det skjer en uønsket hendelse hos en leverandør, kan dette ødelegge for relasjonen med operatørselskap?**

Rapportering etter uønskede hendelser

- 22) Hvordan følges uønskede hendelser opp av operatørselskapet? Konkret
- 23) I hvilken grad reflekteres det over uønskede hendelser på installasjonene, og tror du dette fører til varig læring hos de ansatte?
- 24) Kan det bli for mye informasjon i forhold til rapportering?
- 25) Kan frykten for å tape kontrakter bidra til at man lar være å rapportere?

Organisatorisk læring før og etter kontraktsinngåelsen

- 26) Hvordan er holdningene til opplæring og kompetanseheving relatert til HMS i selskapet? Finnes det engasjement til å dele og utvikle kunnskap og erfaringer om HMS i organisasjonen?
- 27) Virker det som om leverandørselskapene har en evne til å tilpasse seg operatørselskapenes mål og visjoner?
- 28) Hvilke typer læringsarenaer har man ved siden av selve installasjonen?
- 29) Hvilket sted mener du er viktigst for erfaringsutveksling mellom de ulike aktørene?
- 30) Har du eksempler på barrierer som kan hindre erfaringsutveksling på installasjonene?
- 31) Hvordan sikrer dere erfaringsutveksling i "generasjonsskifte"?
- 32) I hvilken grad tror du rotasjonsordningen (2 på 4 av) har å si for erfaringslæring?
- 33) I hvilken grad tror du tidspress/økonomi kan gå på bekostning av nødvendig HMS opplæring ute på installasjonene?
- 34) Er ansatte i leverandørselskap og operatørselskap på samme installasjon flinke til å dra nytte av hverandres erfaringer?
- 35) Har man respekt for hverandres ulik kompetanse?

36) Hvilke insentiver skal til for å sikre en langsiktig kompetanseheving på HMS hos kontraktør/leverandør?

Tilleggs spørsmål til leverandører

- 1) I hvilken grad mener dere at operatørne integrerer dere i bedriften?
- 2) Får dere tilstrekkelig informasjon og opplæring med tanke på HMS ute på riggene? (og før dere reiser ut)
- 3) Hvordan er forholdet til ansatte i operatørselskapet?
- 4) I hvilken grad skiller dere deres systemer og prosedyrer fra operatørens? (kan det bli mange systemer å forholde seg til)
- 5) I hvilken grad ser dere på rapportering av uønskede hendelser som læring?
- 6) Kan det bli for mye informasjon og fokus på dette?
- 7) Er det lett å glemme det man har erfart mellom offshorebesøkene?
- 8) Hvordan repeteres informasjonen?
- 9) Hvilken læringsarena ser du på som den viktigste?
- 10) Hvordan er forholdet til ledelsen på land med tanke på opplæring?
- 11) Er det områder du ser på som utfordrende med å jobbe med forskjellige mennesker fra ulike selskap på samme installasjon?
- 12) Er det store forskjeller med tanke på å reise for ulike operatører. Hvilke utfordringer kan disse forskjellene medføre?
- 13) Hvilke utfordringer kan nomadene møte på installasjonene?

Tilleggsspørsmål representanter Petroleumstilsynet og Samarbeid for sikkerhet

- 1) På hvilken måte kan nomadetilværelsen føre til utfordringer knyttet til kunnskapsutvikling og kunnskap om HMS?
- 2) Det at de ikke kjenner stedet de skal til, tror du de fortsatt får god nok opplæring sikkerhetsrutiner osv. når de kommer ut på en installasjon?
- 3) Kan de falle utenfor samspillet med de andre aktørene på installasjonen, og hva tror du dette har å si for det psykososiale arbeidsmiljøet?
- 4) Tror du denne gruppen har det vanskelig å si fra om risikoforhold dersom de for eks. ser en operatøransatt bryter en prosedyre?
- 5) Tror du denne gruppen kan bli "utnyttet" sammenliknet med andre operatøransatte? I forhold til at de har en slags makt over denne gruppen.
- 6) Tror du denne gruppen er med på like mye arbeidstakermedvirkning som resten av crewet dere ute?
- 7) I forhold til taus kunnskap, (kunnskap som ikke kan synliggjøres) tror du at dette kan hemme erfaringsutvekslingen mellom aktørene på installasjonene
- 8) Kan det bli for mye informasjon å forholde seg til som ny? (rutiner, instruksjoner osv).

- 9) Mener dere at hendelsesrapportering gir et godt nok grunnlag for læring, og hvordan tror dere at dette verktøyet kunne blitt bedre utnyttet slik at det gir større effekt for læring?**
- 10) Tror dere at leverandørselskapene kan bli redde for det store fokuset på hendelsesrapportering?**
- 11) Er operatørselskapene flinke til å følge opp sine leverandører etter en hendelse?**