



Universitetet
i Stavanger

HMS-kultur: Nøkkelen til ivaretagelse av HMS?

Master i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Våren 2014

Kim Alexandra Westby

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

VÅREN 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

HMS-kultur: Nøkkelen til ivaretagelse av HMS?

FORFATTER:

Kim Alexandra Westby

VEILEDER:

Lars Klemsdal

EMNEORD/STIKKORD:

HMS, HMS-kultur, Organisasjonskultur, Ledelse
Kvalitativ metode

SIDETALL:

69 (inklusive litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER:

16.Juni 2014

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet ved Universitetet i Stavanger og markerer en avslutning på et to-åring studie i Endringsledelse. Arbeidet med studien har vært svært spennende og givende og har gitt meg muligheten til å utvikle meg selv både personlig og faglig. Jeg har fått anledning til å møte mennesker som besitter mye kunnskap de har vært villige å dele med meg og som gjør at jeg i dag kan levere inn en oppgave jeg selv syns er interessant og relevant.

Det er mange jeg ønsker å takke nå som studien er ferdig. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til virksomheten jeg har fått lov til å samle inn data fra. Jeg takker for at de åpnet dørene inne til et nytt og spennende felt og for et godt samarbeid. Mest av alt ønsker jeg å takke informantene som stilte opp, satt av tid og var villige til å dele sin kunnskap og sine erfaringer med en nysgjerrig student. Det var svært interessant og lærerikt å få lov til å komme nærmere inn i deres arbeidshverdag!

Videre vil jeg rette en stor takk til min veileder, Lars Klemsdal, for gode råd og oppmuntring underveis i prosessen. Og for hans tilgjengelighet og raske tilbakemeldinger til en til tider stresset student.

Min snille og hjelpsomme far fortjener en stor takk for korrekturlesing og gode råd! Takk til min kjære samboer for støtte underveis og evne til å minske frustrasjon og tunge dager.

Alt i alt har disse fem årene ved Universitetet i Stavanger og denne masteren i Endringsledelse vært en fornøylig reise å få være med på. Jeg kommer i aller høyeste grad til å se tilbake på denne tiden som svært lærerik, spennende, utfordrende og unik. Så til sist, tusen takk til Universitetet i Stavanger og til mine medstudenter for fem fine år og mange gode stunder, både faglige og sosiale. Bøkene legges nå bort med både fornøylighet og vemod.

Kim Alexandra Westby

Stavanger, 16.juni 2014

SAMMENDRAG

Formålet med denne masteravhandlingen er å se nærmere på hvordan HMS ivaretas og hva som kan hindre ivaretagelsen av HMS. Det var ønskelig undersøke dette innenfor en bransje som regnes som ledende og svært dyktige på HMS-arbeid og som til daglig må forholde seg alt HMS innebærer. **Målet** med studien er å få et bredere bilde av hvordan HMS utfolder seg og spesielt undersøke hvilke utfordringer ledere støter på i HMS-arbeidet og som kan legge føringer på og påvirke HMS-kultur og HMS-tilstand. Videre er målet å avdekke og identifisere ulike virkemidler som lederne benyttet seg av og mente var mest formålstjenlige for å håndtere HMS-utfordringene.

Metoden anvendt i studien er en kvalitativ metode der informasjon og data er hentet ut gjennom semi-strukturerte intervjuer med fem ulike ledere i samme virksomhet.

Funn og diskusjon identifiserer tre utfordringer som legger føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand. *Tidspress, regelverk og risikopersepsjon*. De tre utfordringene hadde én ting til felles; de fremkom alle som følge av at HMS oppfattes som omfattende og komplisert, der stadig nye elementer trekkes inn i begrepet. Det avdekkes et inntrykk av HMS som noe som er med på å hindre produktivitet, effektivitet og lønnsomhet. I tillegg argumenteres det for at ansatte ikke ser den fulle meningen med HMS-arbeidet og at man ikke har klart å overbevise ansatte om den reelle verdien av HMS-arbeidet.

Det ble identifisert ulike virkemidler som kunne bidra til håndtering av utfordringene. Gjennom virkemidlene; *kommunikasjon, tillit, medvirkning, læring og motivasjon*, kan ledere arbeide for å skape en kultur og et fellesskap som gir en utvidet mening til HMS-begrepet. Der ansatte ser en dypere mening med og tar et større ansvar for ivaretagelse av HMS.

Studien **konkluderer** med at for å håndtere utfordringene må man arbeide med å skape en god HMS-kultur. HMS kan ikke bare integreres i de formelle rammene, men må også integreres i kulturen. Først når HMS er en del av kulturen, kan man oppnå en optimal HMS-tilstand.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	I
SAMMENDRAG	II
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema, om temaet	1
1.2 Bransjespesifikke kjennetegn – Oljebransjen	3
1.2.1 Virksomheten	3
1.3 HMS-ledelse	4
1.4 Formål, hensikt og problemstilling	4
1.4.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.5 Begrepsavklaringer	5
1.6 Studiens videre oppbygging	6
2.0 TEORI	7
2.1 HMS	7
2.2 Organisasjonskultur	8
2.3 HMS-kultur	12
2.4 utfordringer	13
2.4.1 utfordringer – Karlsen (2010a&b).....	14
2.4.2 utfordringer fra tidligere studier og forskning.....	16
2.5 Håndtering av utfordringer	19
2.5.1 Kommunikasjon.....	20
2.5.2 Tillit.....	21
2.5.3 Medvirkning	22
2.5.4 Læring.....	23
2.5.5 Motivasjon.....	24
3.0 METODE	26
3.1 Introduksjon	26
3.2 Teori	26
3.3 Forskningsstrategi	26
3.4 Valg av metode	27
3.5 Utvalg av informanter	28
3.6 Datainnsamling – intervjuene	29
3.7 Databehandling og analyse	31
3.8 Validitet	32
3.9 Reliabilitet	33
3.10 Generalisering	34
3.11 Andre sterke og svake sider	35

4.0 ANALYSE – utfordringer i HMS-arbeidet	36
4.1 Tidspress	36
4.1.1 Diskusjon	38
4.2 Jungelen av regelverk	41
4.2.1 Diskusjon	43
4.3 Risikopersepsjon	45
4.3.1 Diskusjon	45
5.0 ANALYSE – Håndtering av HMS-utfordringer	48
5.1 Kommunikasjon	48
5.1.1 Diskusjon	50
5.2 Tillit	52
5.2.1 Diskusjon	53
5.3 Medvirkning	54
5.3.1 Diskusjon	56
5.4 Læring	57
5.4.1 Diskusjon	58
5.5 Motivasjon	60
5.5.1 Diskusjon	61
6.0 AVSLUTNING OG KONKLUSJON	63
6.1 Videre forskning	65
Litteraturliste	66
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	68
VEDLEGG 2 – Skriv til informantene før intervjuer	69

1.0 INNLEDNING

I denne studien vil det gjøres rede for en gruppe utvalgte ledes oppfatning av ulike utfordringer de møter i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (heretter HMS) og hvordan man kan arbeide for å håndtere disse. Det antas at utfordringene legger enkelte føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand i virksomheten og får konsekvenser for hvordan HMS ivaretas av ansatte.

1.1 Bakgrunn for valg av tema, om temaet

Studiens tema har sin opprinnelse i en personlig undring over hvorfor HMS ofte har en negativ klang blant folk flest, både hos dem som vet lite om det, men også hos dem som arbeider mye med det. Dette er et personlig inntrykk som har utviklet seg gjennom uformelle samtaler med kjente og ukjente som arbeider med HMS i større eller mindre grad. Denne oppfatningen synes å bære preg av at HMS er akseptert som noe som er kommet for å bli, men at det også ses på som noe tidkrevende oppgave som kan være i veien for å utføre arbeidsoppgaver så effektivt som mulig. Inntrykket er at holdninger og oppfatninger omkring HMS virker å bære preg av at ikke alle ser det fulle og hele poenget med HMS-arbeidet.

Studien er relevant fordi temaet omfatter mange virksomheter. Fokuset på HMS er i dag svært godt innarbeidet og det stilles i dag krav fra blant annet omgivelser, lovverk og myndigheter om prioritering og ivaretagelse av HMS. Man finner to ulike sider av HMS, for det første har man en formell side. Dette omfatter blant annet systemer for styring, koordinering og kontroll som utføres i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Disse kan i henhold til Karlsen (2010a) omfatte metoder for å skaffe seg innsyn i HMS-tilstanden, gjerne ved hjelp av overvåking, rapportering, regnskap og revisjon. På den andre siden inkluderer HMS i dag også en uformell side. Dette kan være de holdninger, verdier, vaner, praksis, følelser og atferd rettet mot HMS, altså HMS-kulturen i virksomheten (Karlsen 2010b).

HMS-kultur er nedfelt i lov om petroleumsvirksomheten av 01.01.2002, der det presiseres at HMS-kultur skal vektlegges et like stort fokus og relevans som alt annet i HMS-arbeidet. Karlsen (2010a) påpeker at i dag er det aksept for, både i praksis og teori, at alle virksomheter har både struktur og kultur. HMS-kultur har tidligere vært

et lite diskutert tema, men i de senere år har fokuset økt, og i dag er HMS-kultur akseptert og ansett som en viktig del av organisasjoner og behandles seriøst av de fleste virksomheter.

Studien vil blant annet ta utgangspunkt i det Karlsen (2010a) påpeker om at ”HMS-ledelse er samspill og endringsledelse hvor stadig nye elementer i forståelsen av hva en kompleks, moderne virksomhet består av, tas med i analysen og iverksettingen av bærekraftige løsninger” (Karlsen, 2010a s.58). Dette krever kontinuerlig forbedring og utfordringen er at stadig nye elementer trekkes inn i analysen av hvordan forbedringen skal skje. HMS-kulturen kan utfordre nettopp dette, og Karlsen (2010a s.59) påpeker at det dermed er viktig at virksomheter har innsyn i egen kultur slik at man kan forsterke virkningene av teknologi og struktur, i tillegg til at man demmer opp for avvik og konsekvenser av dette. Karlsen (2010a) påpeker videre at å vite at man har et godt HMS-system kan skape en identitet for virksomheten som kan påvirke både medarbeidere og ledere til å motivere til kontinuerlig forbedring av HMS.

Det nevnes lite om hvordan man skal håndtere utfordringen ved at omfanget stadig blir mer omfattende og hvordan man kan hindre at kulturen utfordrer og begrenser den kontinuerlige forbedringen. Denne studien vil i hovedsak ta utgangspunkt i nettopp dette og utfordringene knyttet til å realisere god HMS-tilstand og kontinuerlig forbedring i praksis, når det stadig blir mer virksomheter og ansatte må ta hensyn til. Studien vil forsøke å belyse hvordan man kan arbeide for å skape en positiv HMS-kultur og HMS-tilstand som bygger opp under ønsket om kontinuerlig forbedring og hvordan dette kan bidra til å ivareta HMS.

Det nytter ikke å bare integrere HMS i formelle systemer, man må også arbeide for å integrere HMS i den uformelle siden av virksomheten.

1.2 Bransjespesifikke kjennetegn – Oljebransjen

Det hele startet da Ekofiskfunnet ble påvist høsten 1969 og siden da har oljevirkosomheten hatt stor og kontinuerlig vekst og representerer i dag en dominerende faktor i det norske samfunn. I en tidlig fase ble det innført og satt krav om at miljøhensyn i oljevirkosomheten måtte overholdes. Men det tok tid før en kontrollinstans ble etablert og man fant en autoritet vis a vis oljeindustrien for å regulere sikkerheten. Problemet var at man manglet gode rutiner for inspeksjon på grunn av at man arbeidet langt ute i Nordsjøen. ”Problemet med en tradisjonell tilnærming til sikkerhet, hvor staten utformet regelverk og selskaper forholdt seg til dette, var at den teknologiske utviklingen gikk så raskt og var så kompleks at det var vanskelig å følge opp med relevante regler. Når noe gikk galt, kunne selskapene dekke seg bak at det var staten som hadde sviktet fordi regelverket var mangelfullt” (SNL: http://snl.no/Norsk_oljehistorie). I denne perioden fant det sted mange ulykker, noe som førte til at Oljedirektoratet fikk et fornyet fokus til sikkerhet, og i de neste årene ble det gjort en rekke endringer på området. En av de nye betegnelsene som nå dukket opp var *internkontroll*, der den ansvarlige operatør til enhver tid hadde ansvaret for at sikkerheten ble ivaretatt i drift og arbeidsoperasjoner. Virksomhetene skulle her utvikle egne interne sikkerhetssystemer og der det ikke eksisterte regelverk fra myndigheter skulle virksomhetene selv utforme prosedyrer. I 1985 ble internkontroll en del av petroleumsloven og i 1993 ble Arbeidsmiljøloven som tidligere ikke omfattet flytende leterigger, dykkevirkosomhet og supplybåter også gjort gjeldene her. I 2004 ble Oljedirektoratets sikkerhetsavdeling skilt ut og fikk navnet *petroleumstilsynet* som i dag er en instans som alle virksomheter i Oljebransjen er i tett kontakt med. (Overnevnte hentet fra Ruggevik (u.å), SNL.NO).

1.2.1 Virksomheten

Virksomheten data i denne studien er hentet ut fra er en relativ stor internasjonal virksomhet innen oljeservicebransjen som leverer tjenester og produkter primært rettet mot olje og gass – industrien. En av virksomhetens kjerneverdier og topp prioriteringer er blant annet helse, miljø og sikkerhet ovenfor ansatte og omgivelsene. Virksomheten hevder å være bevisste på viktigheten ved at man er en forpliktet kultur der alle ansatte hele tiden tenker HMS.

1.3 HMS-ledelse

I denne studien er data innhentet ut fra ulike ledesers ståsted og alle informantene innehar en formell lederrolle. Karlsen (2010a, s.131) påpeker at det er først når HMS-bevisstheten når inn til ledelsen i enhver virksomhet og preger alle ansatte at man kan si at den industrielle produksjonsmåten har tredd inn i målet om den bærekraftige epoken. Man må skape helhetlig HMS-ledelse som blant annet må knyttes opp til hvordan man leder og utvikler humanressursene (Karlsen, 2010b). Det finnes i dag en rekke formelle systemer for ledelse og for kvalitetsforbedring. I tillegg til dette vil det i denne studien rettes fokus også på de uformelle sidene ledere kan arbeide med for å ivareta HMS, rollen kulturen kan spille for ivaretagelse HMS. Ledere er også kulturskapere og det er viktig at lederne er bevisst på dette og sin rolle som leder. Ledelsen må bidra til å skape en god HMS-kultur og dette krever et tett samspill mellom ledere og medarbeidere. Ledere må forstå hvordan egne holdninger og oppførsel påvirker organisasjonen og at dette kan legge føringer på ivaretagelse av HMS, herunder forståelse og betydning av eksempelets makt.

1.4 Formål, hensikt og problemstilling

Formålet med studien er å belyse hvordan HMS ivaretas og hva som kan hindre ivaretagelsen av HMS innenfor en bransje som regnes som ledende og dyktige på HMS-arbeid. Det er ønskelig å belyse og avdekke ulike utfordringer ledere møter på som kan påvirke HMS-kulturen og HMS-tilstanden. I tillegg ønskes det å finne ut mer om hvordan ledere arbeider for å håndtere utfordringene som kan representere et hinder for ivaretagelse av HMS og som kan påvirke og svekke en god HMS-kultur og HMS-tilstand. Virksomhetenes fokus og HMS-regimet blir stadig større og mer komplekst og det ønskes i denne studien å se nærmere på hva som utfordrer HMS og kontinuerlig forbedring og ikke minst avdekke ulike virkemidler ledere mener man kan benytte for å håndtere disse utfordringene.

1.4.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hvilke utfordringer møter ledere på i HMS-arbeidet som kan påvirke og legge føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand? Hvilke virkemidler benytter ledere for å håndtere disse?

Forskningsspørsmål 1: Hvilke utfordringer møter ledere på i HMS-arbeidet som påvirker ivaretagelsen av HMS og som man kan anta at også påvirker HMS-kulturen i virksomheten? Hva har disse utfordringene å si for HMS-kulturen og HMS-tilstanden i virksomheten?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke elementer kan være virkemidler for å håndtere utfordringer i HMS-arbeidet og antas å kunne føre HMS-kulturen og HMS-tilstanden i en positiv retning?

1.5 Begrepsavklaringer

Leder/informant: Ledere med en formell lederrolle og deres arbeid med HMS.

Samtlige informanter er ledere.

Medarbeider: Underordnet lederne/informantene. I hovedsak de som arbeider i verksteder og ute på offshorelokasjoner.

Ansatte: En generell samlebetegnelse på alle ansatte i virksomheten, både ledere og medarbeidere.

HMS-kultur: HMS-kultur baseres i denne studien på Karlsens (2010a&b) teori om begrepet og knyttes opp mot teori om organisasjonskultur.

HMS-tilstand: En god HMS-tilstand regnes som når HMS ivaretas på alle områder og preger hele virksomheten, både struktur og kulturen. En god HMS-tilstand vil være når HMS er integrert i både formelle og uformelle sider av virksomheten.

HMS-utfordringer: Regnes her som utfordringer knyttet til å ha en god HMS-kultur, en god HMS-tilstand og ønsket om kontinuerlig forbedring. Utfordringene kan potensielt hindre ivaretagelsen av HMS.

Enkelte avgrensninger vil være riktige å gjøre av hensyn til studiens gjennomføring. Studien fokuseres rundt en gruppe informanter der alle er ledere, men for ulike områder. De er alle ansatt i samme firma og har vært ansatt der over en viss tid. Forskingen er utført i et stort firma som til daglig forholder seg til og arbeider mye med HMS. Gjennomgående i denne studien er at fokuset vektlegges S'en i HMS, altså sikkerhetselementet. Det ble snakket noe om trivsel, men i hovedsak er det sikkerhetsdelen som i størst grad preger denne studien. Sikkerhet (S'en) ble hyppig og

regelmessig nevnt hos alle informantene når det var snakk om HMS-utfordringer og håndtering av disse.

1.6 Studiens videre oppbygging

For videre lesing vil det foreligge en teoridel (2.0) der det gjøres rede for ulike teorier og perspektiver som anses som vesentlige i forhold til tema, problemstilling og funn. Videre gjøres det i en metodedel (3.0) rede for fremgangsmåter, metoder, standpunkt, styrker og svakheter. I studiens kapittel 4.0 vil funn og diskusjon av problemstillingens første del foreligge. I kapittel 5.0 redegjøres det for funn og diskusjon av problemstillingens andre del. Avslutningsvis vil det foreligge en konklusjon, der funn og analyse i korte trekk samles og konkluderes.

1.0 Innledning	En kort presentasjon av bakgrunn for tema, litt om tema, om bransjen og virksomheten, studiens formål, problemstilling og forskningsspørsmål
2.0 Teori	Relevant teori som anses å kunne øke kunnskap, fokus og evne til å belyse tema, problemstilling og forskningsspørsmål.
3.0 Metode	Anvendte fremgangsmåter og metoder, utvalg, innhenting og analyse av data, styrker og svakheter ved metode og studie
4.0 Analyse: del 1	Funn, resultater og diskusjon av disse, rettet mot problemstillingens første del og forskningsspørsmål 1 – <i>Utfordringer i HMS-arbeidet</i>
5.0 Analyse: del 2	Funn, resultater og diskusjon av disse, rettet mot problemstillingens andre del og forskningsspørsmål 2 – <i>Håndtering av HMS-utfordringer</i>
6.0 Avslutning og konklusjon	En avslutning der funn, refleksjon og analyse i korte trekk oppsummeres og konkluderes mot problemstillingens ordlyd.

2.0 TEORI

I det følgende kapittel vil det gjøres rede for ulike teoretiske tilnærminger som det er tatt utgangspunkt i og benyttet videre i studien. Teorien nedenfor anvendes i analysedelen (kapittel 4.0 og 5.0) og vil sammen med funn og resultater bidra til analyse og diskusjon.

2.1 HMS

En gjennomgang av HMS-begrepet og dets bakgrunn vil være nyttig for både forfatter og leser. Det vil i korte trekk redegjøres for HMS og hvilken betydning HMS har for virksomheter i dag.

HMS-regimet ble i 1992 innført i Norge og hadde som mål å øke sikkerheten i produksjonslivet, redusere ressursforbruket, sikre miljøet og redusere helsetruslene ovenfor arbeidstakerne og forbrukerne (Karlsen, 2010b). Gjennom dette ble alle norske virksomheter lovpålagt å innføre internkontroll av helse, miljø og sikkerhet, dette fremkommer av Internkontrollforskriften (IK-HMS, 1992, revidert, 1997). Internkontrollforskriften (heretter IK-HMS) er forskriften alle norske virksomheter er underlagt og forskriften omfatter systematisk HMS-arbeid i virksomheter. Virksomheten skal gjennomføre internkontroll og kvalitetssikring av den systematiske forbedringen av egne HMS-forhold. Forskriften er en modell for en ny produksjonsmåte der den generelle HMS-oppskriften først og fremst er forankret i den enkelte virksomhet (Karlsen, 2010a). Bestemmelsene i forskriften er dermed lovpålagt å følge, men det er lagt opp til den enkelte virksomhet å bestemme hvordan dette utformes og ivaretas. Forskriften er tett knyttet til Arbeidsmiljølovens (2005) bestemmelser, der regler om medvirkning fra ansatte står sterkt. I dag anses Arbeidsmiljøloven (2005) og IK-HMS (1997 i Karlsen 2010a) som sterke lover og retningslinjer som virksomheter må overholde. Det legges også et ønske om at virksomheter selv skal vise en utvidet interesse ovenfor feltet og strekke seg lengre enn det som er absolutt nødvendig.

HMS-arbeidet handler om å skape et bærekraftig produksjonsliv og ”betegner virksomheters planlagte og systematiske forbedring av arbeidsmiljø og sikkerhet av produksjonsprosessens og produktenes virkning på miljø og helse” (Karlsen, 2010b

s.11). HMS-lovgivningen danner en ramme for denne utviklingen; ”gode HMS-prestasjoner bør være en del av produktivitet, fortjeneste og langsiktig strategi i ledende virksomheter” (Karlsen, 2010b s.131). IK-HMS som skal være retningsgivende for landets bedrifter, omhandler i hovedsak systematikk, forbedringsmetoder og samarbeid. Dette kan ses på som de formelle og strukturelle sidene ved HMS og HMS-ledelse.

Som forklaring på hva HMS egentlig er utdyper Karlsen (2010a) at: ”HMS og forbedringsinnsatsen knyttet til dette kan ses på som en organisasjonsoppskrift (Røvik,1998), som en læringsarena (Lindøe,1997), men også som en praksis for medvirkning (Hovden, 1989). Mest av alt kan det ses som en sosial konstruksjon” (Karlsen, 2010a s.41). Dette betyr at HMS er en virkelighet som får mening gjennom hvordan man velger å tolke og kategorisere HMS på.

2.2 Organisasjonskultur

Det eksisterer relativt lite teori om HMS-kultur og dermed vil teori om organisasjonskultur anvendes for å få et bredere bilde av HMS-kultur. Utfra teori om organisasjonskultur ser man ulike perspektiver som vil benyttes videre i analysedelen for å belyse problemstillingen. Gjennom overnevnt teorien blir man bevisstgjort på kulturens konsekvenser og viktigheten av en god kultur. Teori om lederes betydning for innholdet i kulturen er tett i tråd med problemstillingen da alle informantene er ledere og deres møte og arbeid med HMS og HMS-kultur i virksomheten. Teorien viser at kulturen er svært viktig og at kulturen som eksisterer i virksomheter kan være med på å bestemme effektivitet og lønnsomhet i virksomheten.

Henning Bang (2011) definerer organisasjonskultur som: ”De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, 2011 s.23). Kulturen består av verdier som forteller om hva som anses som riktig og verdifullt. Normer innebærer hvordan man bør oppføre seg og hva som er akseptable handlinger og holdninger. Virksomhetsoppfatninger bidrar med å få medlemmene til å forstå hva som er sant og usant og hvordan man skal forstå det som skjer rundt seg. Interaksjonen mellom medlemmene i virksomheten er et biprodukt av samhandlingen. Når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene vil det

etter hvert utvikle seg delte oppfatninger om hvordan man bør opptre, hva som er rett og galt, sant og usant, og til sist hva som anses som viktig.

Man skiller mellom to ulike perspektiver på organisasjonskultur, Bang (2011) gir en forklaring på dette. Det første perspektivet kalles integreringsperspektivet og det antas gjennom dette at hele virksomheten har den samme oppfatningen av virkeligheten. Her beskrives kulturen som konsistent, dette vil si at kulturens uttrykksformer og manifestasjoner er i overenstemmelse med medlemmenes verdier og antakelser. Man finner også konsensus om kulturens innhold og alle medlemmene har samme verdier og antakelser om organisasjonen. Gjennom dette perspektivet ser man ledere som de fremste formere av kulturen og kulturen ses på som en enhet.

Det andre perspektivet kalles differensieringsperspektivet. Her vektlegges inkonsistens som eksisterer i kulturen. Man ser altså mangelen på konsensus mellom organisasjonsmedlemmer blant annet når det kommer til oppfatningen av hva slags kultur som preger organisasjonen. I dette perspektivet ser man flere kulturer, subkulturer og forholdet mellom dem. Det påpekes gjennom dette synet at det ikke bare er ledere som antas å kunne være kilden til kulturens innhold.

Bang (2011) påpeker at det ene perspektivet ikke ”slår i hjel” det andre, fordi man innenfor et sosialt system alltid vil finne undergrupper som utvikler kulturelle særtrekk. Hva man ser avhenger dermed av hvilket perspektiv man velger som utgangspunkt. Mens man gjennom integrasjonsperspektivet fokuserer på det som er felles delt i organisasjonen, ser man gjennom differensieringsperspektivet på summen av alle subkulturene – eller interaksjonen mellom disse.

Edgar Schein (2010, i Bang 2011) påpeker at kultur kan utvikles i enhver gruppe og for at dette skal skje må visse betingelser være tilstede. Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer og de må ha hatt muligheten til å løse og observere effekten av løsningene. Gruppen må ha inntatt nye medlemmer og overført måten å løse gruppens problemer på videre til de nye medlemmene. Kultur kan utvikles i mindre grupper, i avdelinger, i mellomledergrupper og lignende.

Ulike subkulturer kan både fremme, hemme og være uavhengige av hverandre. Dersom det eksisterer konflikt mellom to subkulturer forklarer Bang (2011) dette som når to grupper sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger står i motsetning

til hverandre, og dermed skapes hindringer for en eller begge gruppene i å nå sine mål. I henhold til Bang (2011) kan et eksempel her være konflikt mellom funksjonsheter, eksempelvis en salgsavdeling og en produksjonsavdeling. Salgsavdelingens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger vil preges av at virksomhetens produkter skal selges og tilfredsstille kunders krav og tidsfrister. Spenninger kan her oppstå mot en produksjonsavdelings verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, som ofte vil preges av ønsket om å lage avanserte produkter, ha små lagre med tanke på kostnad og ha oversikt over produkter som skal leveres i god tid før levering. Bang (2011) viser også til konflikter mellom ulike sjikt i organisasjonene, eksempelvis mellom ledere og medarbeidere og at det her eksisterer ulike kulturer. Dette kan omhandle ledere som har et sterkt fokus på produktivitet og lønnsomhet, og arbeidergrupper som utvikler en kultur i forsvar mot eller som følge av dette.

Bang (2011) utdyper viktigheten av kulturen ved å påpeke at organisasjonskulturen kan virke integrerende og at det ofte fungerer som et lim i virksomheter, der den bidrar til en identitet og sørger for at medlemmene utvikler fellesskap som gjør at de kan kommunisere, forstå og samarbeide med hverandre. Kulturen skaper lojalitet og engasjement og gir stabilitet og kontinuitet over tid. Schein (2010, i Bang 2011) viser til ulike integreringsproblemer organisasjonen må håndtere for å fungere som et sosialt system. Blant annet må man arbeide for å utvikle et felles språk, et felles kommunikasjonssystem så man kan oppnå felles forståelse. Et eksempel her kan være problemer andre ansatte har med å forstå IT-folk fordi de snakker et vanskelig ”språk”. I tillegg påpekes det konsensus om gruppens kriterier for medlemskap. Det antydes her at ulike normer kan gjelde på ”gulvet”, kontra normer som gjelder for ledere. Dette kan skape *vi* versus *de* følelse.

Lederens betydning for innholdet i kulturen er viktig å være klar over. Bang (2011) skiller mellom uttalte og levde verdier og viser til at det lederne gjør og sier kan påvirke medlemmenes verdier og atferd. ”Ledere er de viktigste kulturskaperne i organisasjoner, for det er disse som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsoppfatninger” (Schein 1983,2010, i Bang, 2011 s.80). I henhold til Schein (2010, i Bang 2011) påvirker ledere kulturen gjennom seks ulike kanaler. For det første kommuniserer ledere det de tror på og de verdier og antakelser de har gjennom

de områder de er opptatte av og som de måler og kontrollerer, belønner eller gir oppmerksomhet til. Områder de ikke reagerer på har også et kommutativt budskap. For det andre er måten ledere reagerer på uforutsette hendelser og kriser med på å påvirke kulturen og skape nye verdier og normer. For det tredje har de områdene ledere velger å legge inn ekstra penger og ressurser en betydning fordi det gir signaler om hva ledere tror på og verdsetter. Den fjerde måten ledere kan påvirke innholdet i kulturen på er gjennom deres synlige atferd, altså hvordan de synlig kommuniserer antakelser og verdier til resten av organisasjonen. For det femte lærer medlemmer hva organisasjonen verdsetter gjennom formelle og uformelle belønningssystemer. Det er enkelt for medarbeiderne og se hvem som blir straffet og kritisert og hvem som får belønning. Ledere kan effektivt kommunisere sine prioriteringer, verdier og antakelser ved å knytte belønning og sanksjoner til den atferden de ønsker å påvirke. Til sist kan ledere også påvirke kulturelt innhold ved at man velger ut rett person til rett jobb og dermed kan ledere velge ut personer med visse antakelser og verdier som kan bidra til å forme kulturen.

Jacobsen og Thorsvik (2010) påpeker at språk og kommunikasjonsstrategi kan være et effektivt virkemiddel for å påvirke organisasjonskulturen og at måten ledere snakker og kommuniserer på forteller noe om kulturen og deres verdier og holdninger. Schein (i Jacobsen & Thorsvik, 2010) kaller dette artefakter og viser til kulturelle symboler, som blant annet kan fremkomme fra hvordan lederne snakker og hva de snakker om. Dette kan reflektere kultur og kan påvirke medlemmenes tenkning og atferd ved å bringe frem verdier og normer (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

Kultur og lønnsomhet

Bang (2011) viser til Daniel R. Denison (1990) som hevder at kulturen kan føre til lønnsomhet. Det påpekes at samstemte verdier og virkelighetsoppfatninger vil føre til at man enklere forstår hverandre og kommunikasjon og koordinering kan bli enklere. Effektivitet henger også sammen med i hvilken grad medlemmene har en klar og felles delt oppfatning av organisasjonens formål. Dette gir årsak for medlemmene om hvorfor arbeidet de utfører er viktig og det gir ansatte en klar retning å bevege seg mot. Det blir dermed tydelig for medlemmene hva organisasjonen ønsker å oppnå, dermed hvilke mål den enkelte skal ha for å bidra. I hvilken grad medlemmer involverer seg i beslutningsprosesser, jo mer effektiv kan virksomheten være. Dette skaper eierskap og et forpliktende engasjement hos den enkelte. Å gi medlemmene et

levende formål kan gjøre at medlemmene kjenner økt lyst og motivasjon til å hjelpe å realisere formålet.

Hva er en sterk kultur?

Bang (2011) antyder at en sterk kultur er en kultur som gjennomsyrrer organisasjonen og i stor grad styrer medlemmenes atferd. Jo flere medlemmer med samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, jo sterkere er kulturen. Desto flere som fortolker kulturen på samme måte, desto sterkere er kulturen. Kulturens stabilitet kan også ha en innvirkning på dens styre, dersom kulturen har vært stabil over lenger tid kan den regnes å være betydelig sterke enn dersom den har vært stabil i kort tid. Bang (2011) viser til Janis (1979) sin beskrivelse av *gruppetenkning* som kan oppstå i en gruppe med for sterk og tett kultur. Dette skjer når behovet for å oppnå enighet tar overhånd og dermed hindrer realistiske vurderinger og alternative handlinger. Ved gruppetenkning kan man også motiveres ukritisk til å akseptere lederes og kollegaers ideer, verdier og forslag, dette kan gå på bekostning av kritisk tenkning. I henhold til Bang (2011) blir målet å få til en adaptiv kultur som er tilpasningsdyktig og fleksibel. Det er en hårfin balanse mellom sterk og tett kultur kontra en fleksibel og tilpasningsdyktig kultur. Bang (2011) trekker sammenhenger mot Argyris og Schöns (1990,1996) organisasjonslæring. Dersom en kultur skal kunne være adaptiv, må den også være i stand til å lære av sine erfaringer og på denne måte klarer man å se når kulturen er lite funksjonell i forhold til sine omgivelser. Det påpekes likevel at det gjennom forskning viser seg at det er flere fordeler enn ulemper ved å ha en sterk kultur. Når man har en sterk kultur vet ansatte hva som forventes av dem, hva som skal prioriteres og hvilke kriterier som skal styre beslutninger. I dette ligger det også kultur som en motiverende faktor på medlemmene som hjelper virksomheten å trekke mot riktige mål.

2.3 HMS-kultur

Teori om HMS-kultur vil brukes sammen med teori om organisasjonskultur og gir en pekepinn på hvilke elementer som er ønskelige at en HMS-kultur skal inneholde. I denne sammenheng blir organisasjonskultur sett opp mot fagfeltet HMS og er med på å utgjøre "HMS-kultur".

I sine bøker om HMS påpeker Karlsen (2010a&b) at man også finner en uformell side, der bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis vil påvirke måten ulike HMS-tiltak gjennomføres på, dette kalles HMS-kultur. Karlsen (2010b, s.133) påpeker at en god HMS-kultur vil kunne forsterke effekten av produksjonsteknologiens og IK-HMS systemets formelle side, mens en dårlig kultur vil kunne gjøre det motsatte. Det beste HMS-resultatet oppnås når man har både et formelt og operativt IK-HMS-system og en HMS-kultur som gjør det enklere å oppnå myndighetens ønsker og krav. HMS-kulturen vil påvirke samarbeidsklimaet i virksomheten og en god kultur vil gjøre det enklere å ta opp problemer og å løse disse. Karlsen (2010b) henviser til Reasons (1997) typologi for kjennetegn ved en god HMS-kultur: *Velorientert*: Dette innebærer at man har gode rapporteringssystemer for ulike hendelser og sider ved HMS-arbeidet og at man dermed er i stand til å samle riktige data som forteller noe om HMS-avvik og lignende i virksomheten. Videre bør kulturen være *rettferdig*: Den bør gi løsninger som oppfattes som legitime der sanksjoner er i overensstemmelse med avvikets konsekvenser. Rapporteringer som kommer inn må ikke ramme budbringeren. Det skal være naturlig og akseptert å varsle inn ulike avvik og observasjoner. Kulturen bør og være *fleksibel*: Organisasjonen bør preges av tilpasnings og omstillingsdyktighet og forebygging skal skje gjennom trening og opplæring. Til sist bør kulturen være *lærende*: Forbedring av HMS må skje på både et individuelt og kollektivt nivå, ansatte bør ha kritisk avstand til egne handlemåter og reagere kjapt og korrigerende på faresignaler, dette gjøres blant annet ved at man deler kunnskap og erfaring om HMS.

2.4 utfordringer

Karlsen (2010a) påpeker at vi har skaffet oss det mest ambisiøse regelverket for bærekraftig produksjon og fokuset på HMS krever stadig større plass i virksomheter. Karlsen (2010b, s.182) hevder at man må skape en mer helhetlig HMS-ledelse, som må omfatte hvordan vi leder og utvikler humanressursene våre, hvordan vi forstår og forbedrer kvalitet i prosesser og lignende og til sist må begrepet knyttes opp til dagens samfunnsansvar. Karlsen (2010a) stiller videre spørsmål om IK-HMS forskriften både kan sikre oss et bærekraftig produksjonsliv og samtidig en tålelig HMS. Forskriften har ifølge Karlsen (2010a) enkelte mangler. Den er lite tydelig på menneskelig kapital, altså ansatte i virksomheten og kompetansen de besitter. Den mangler også

mye på området knyttet til HMS-kultur og dette burde i følge Karlsen (2010a) tydeliggjøres, da strukturen enkelt kan leses, mens kulturen er lite gjort rede for. HMS skal ikke bare oppfattes som et sett av regler, men som iboende elementer i kulturen, i virksomhetens egenoppfatning og i andres bilde av HMS-innsatsen som gjøres. ”HMS-ledelse er samspill og endringsledelse hvor stadig nye elementer i forståelsen av hva en kompleks, moderne virksomhet består av, tas med i analysen og iverksettingen av bærekraftige løsninger” (Karlsen, 2010a s.58). Dette krever kontinuerlig forbedring og utfordringen er at stadig nye elementer trekkes inn i analysen av hvordan forbedring kan skje. HMS-kulturen kan utfordre nettopp dette, og det er dermed viktig at virksomheten har innsyn i egen kultur slik at man kan forsterke virkningen av teknologi og struktur, i tillegg til at man demmer opp for avvik og avvikets konsekvenser. Karlsen (2010a, s.59) påpeker at det å vite at man har et godt HMS-system kan skape en identitet for virksomheten som kan prege både medarbeidere og ledere til å motivere til kontinuerlig forbedring av HMS.

2.4.1 utfordringer – Karlsen (2010a&b)

Det vil nå gjøres rede for ulike utfordringer knyttet til HMS-arbeidet som også antas at kan påvirke HMS-kultur og HMS-tilstand i virksomheter. Det vil først tas utgangspunkt i utfordringer påpekt av Karlsen (2010a&b), videre vil det ses på utfordringer hentet fra tidligere forskning på feltet.

Økonomiske gevinster og belastninger:

Denne teorien vil benyttes for å undersøke om HMS anses mer som en belastning enn som en gevinst. HMS krever at virksomheten og ansatte tar seg tid til å oppfylle krav og retningslinjer som foreligger. Men i bransjen anses tid som penger, og HMS tar tid. Noe som kan føre til at man fokuserer på den negative effekten HMS har for økonomisk inntjening. Dette vil blant annet ses i sammenheng med kommende teori hentet fra tidligere forskning, om blant annet tidspress.

Negative HMS-hendelser kan påvirke og belaste virksomheters regnskap og omdømme på mange måter. Karlsen (2010b, s.142) påpeker at alle HMS-tiltak ikke alltid vil være lønnsomme for den enkelte virksomhet, men at virksomheter likevel vil måtte gjennomføre dem på grunn av HMS-lovgivningens krav og regler, fordi markedet krever det eller som følge av moralske hensyn. *Frivillige HMS-tiltak bør gis*

muligheten til økt fortjeneste – disse tiltakene kan være knyttet til virksomhetens kvalitetsmål eller utviklingstiltak for HMS som ligger utenfor myndighetenes minimumskrav. På grunn av mangler for å fange opp økonomiske gevinster knyttet til HMS, påpeker Karlsen (2010b) at det er grunn til å mistenke at HMS-tilstandens økonomiske betydning ofte overses og glemmes. Det er og vil bli viktig at HMS-arbeidet og HMS-innsats kan koples til økonomiske fortjenestemotiver for at reformkraften i HMS-arbeidet skal kunne fortsette. HMS-tiltakene er forbundet med en myte om å være kostnadsdrivende for virksomheter. Karlsen (2010b) påpeker at det i det offisielle bildet er vedtatt at god HMS gir økt lønnsomhet, konkurranseevne, omdømme, trivsel og bærekraft, men at man mangler gode måter å kople HMS-forbedring og økonomiske parametere (Karlsen, 2010b s.183).

Regelverksjungelen:

Det påpekes av Karlsen (2010b) at regelverkene stadig blir mer omfattende, men også at det er plass til mer. Det gis liten forklaring på hvordan man skal få til dette. Teori her gir mulighet til å stille spørsmål ved om regelverkene i seg selv representerer en utfordring for ivaretagelse av HMS.

Jungelen av regelverk representerer også en stor utfordring. HMS-begrepet omfatter svært mye og Karlsen (2010b) påpeker at man i dag har behov for å avgjøre hvilket innhold begrepet skal ha i fremtiden. Man må arbeide for at HMS-begrepet skal gjennomgå en forenkling, på samme måte med at man utvider HMS-lovgivningens nedslagsfelt. Det påpekes at HMS-lovgivningen i dag dannes av åtte ulike lover, men at det er langt flere lover som egentlig burde inkluderes.

(Teori fra overnevnte avsnitt fra Karlsen, 2010b).

Risikopersepsjon:

Teori om risikopersepsjon gjør forsker kjent med utfordringer knyttet til at folk selv oppfatter risiko på ulike måter og at ulike faktorer kan være med på å styre deres oppfatning og holdning til risiko på arbeidsplassen. Hvordan risiko vurderes vil kunne legge føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand.

Risikopersepsjon omhandler hvordan mennesker selv oppfatter og vurderer risiko. Hva som oppfattes som en risiko vil i stor grad være styrt av individuelle forhold og

kjennetegn ved den kulturen man er en del av (Boyesen, 2008). Ved vurdering av risiko er det ikke den statistiske sannsynlighetsberegningen som legges til grunn, men heller den menneskelige og skjønnsmessige vurderingen av risiko som vektlegges. Hvordan man takler en situasjon vil være opp til hver enkelt (Boyesen, 2008). Det viser seg ofte av forskning at mennesker har vanskelig for å se sannsynlighet og konsekvens opp mot hverandre, dermed vil det være mulig å undervurdere konsekvenser der sannsynligheten blir sett på som uvesentlig (Boyesen, 2008). Douglas (1985) hevder at det eksisterer ”subjektiv immunitet”, som rettes mot manglende kontroll. ”Folk underestimerer risiko som forventes å være under deres egen kontroll, folk har stor tro på de selv kan hanskles med velkjente situasjoner, og de underestimerer også risikoen for hendelser som en sjelden tror vil hende dem” (Douglas, 1985 s.29). Bang (2011) henviser til Janis (1979) som viser til at ofre for gruppetenkning ofte ignorerer faresignaler ved å rasjonalisere dem. Her ser man en tendens til å kollektivt rasjonalisere bort faresignaler og tenke at det er ”ufarlig for oss”.

2.4.2 utfordringer fra tidligere studier og forskning

Teori hentet fra tidligere studier vil anvendes for å se sammenhenger og forstå ulike utfordringer ledere møter på i HMS-arbeidet og hvordan disse kan påvirke HMS-kultur og HMS-tilstand i virksomheter. I tillegg påpekes viktigheten av god ledelse og lederes evne til å formidle HMS på riktig måte.

I det følgende vil det redegjøres for tidligere studier gjort i oljebransjen og hva disse sier om utfordringer som ofte fremtrer i bransjen. Disse utfordringene antas å kunne legge føringer på og påvirke HMS-kulturen og HMS-tilstanden i virksomheten.

R.K Andersen, M. Bråten, B. Gjerstad og J. Tharaldsen (2009) har skrevet om systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter, der de blant annet tar for seg virksomheter innen oljebransjen. Ut fra deres funn viser det seg at informanter innen bransjen påpeker at den største utfordringen er at HMS-nivået i bransjen har vært så bra og så mye fokus på HMS-forbedring og tiltak, at dette har i noen tilfeller ført til at man glemmer hvor farlig arbeidet kan være – man blir tilbaketrent og risikerer å ta for lett på HMS. Det å få alle med og å ikke ta HMS-tilstanden for gitt nevnes som

viktige HMS-utfordringer. Det påpekes viktigheten av at den som utfører arbeidet føler et ansvar og går igjennom nødvendige sikkerhets og risikovurderinger.

I denne avhandlingen finner man delte meninger om hvilken rolle økonomiske forhold spiller. På et operatørnivå påstås det at hensynet til produksjon ikke går fremfor HMS. Høyere opp i nivået, på arbeidstakersiden forklares det derimot at økonomien har en styrende faktor, men da mer på et overordnet nivå.

En annen utfordring påpekes å være at regelverket ikke alltid er like lett å forstå.

Dette kan føre til flere ulike oppfatninger av hva som er riktig. Det kommer også frem av studien at ledere generelt sett kunne hatt bedre kunnskap om regelverket. Dette er særlig et problem når det kommer inn nye ledere og rollene endres.

I oljebransjen måler man som regel virksomheters HMS-presentasjon, dette kan ifølge studien få konsekvenser for virksomheten og også gjøre at HMS-arbeidet kan fremstå noe vilkårlig som fører til redusert troverdighet. RNNP-undersøkelser er måleverktøy som viser utviklingen av risikonivået på norsk sokkel som skal bidra med forbedring av HMS i petroleumsvirksomheter (Petroleumstilsynet, 2014). Gjennom en RNNP-undersøkelse fra 2007/2008 bekreftes dette. Her ser man at 59 prosent er helt eller delvis enige i påstanden om at ulike prosedyrer og rutiner på ulike installasjoner kan være en trussel mot sikkerheten. For landbaserte anlegg er tilbakemeldingen 54 prosent. Det fremkommer også av studien at det eksisterer noen uklarheter knyttet til rapportering. En RNNP-rapport sier at om lag halvparten offshore sier seg enige/delvis enige i at de alltid vet hvem de skal rapportere til, tallene er noe lavere i landbaserte anlegg, der tallet er 46 prosent. I de landbaserte anleggene er det noe mindre klarhet i rapporteringskanalene.

Til sist oppsummerer studien at ledelse spiller en svært viktig rolle i HMS-arbeidet, både ved involvering i HMS-utviklingen, ved å opptre som pådriver og være tydelig.

En artikkel skrevet av Flin, Mearns, O'Connor og Bryden (2000) om måling av sikkerhetsklima, påpeker at fokus i de senere år har endret seg betraktelig. Fokuset har endret seg som følge av at oppmerksomheten nå rettes mer mot at ulykker i høyrisikoindustrier nå skyldes organisatorisk, lederskaplige og menneskelige faktorer, fremfor tekniske feil. Dette har ført til at man i dag fokuserer mye på sikkerhetskulturen i slike virksomheter. Det har blitt gjennomført undersøkelser blant åtte ulike oljeselskaper i Norge. Lederatferd og lederholdninger i forhold til sikkerhet fremtrer som viktig. Det er i følge Flin et al. (2000) ikke overraskende at ledelsens

rolle i arbeidsplassens sikkerhetsklima fremkommer ofte. Det vises til en studie av 200 ledere i britiske offshoreinstallasjoner som avslørte at ledere er så overbelastet med administrasjons og sikkerhets initiativer at de har utilstrekkelig tid til å opprettholde synlighet og involvering på arbeidsplassen – atferd og holdninger som de selv mener er avgjørende for sikkerheten på arbeidsplassen (O’Dea & Flin,1998). Flin et al. (2000) viser til Cheyne et al. (1998) som rapporterer ledelsesengasjement som en hovedfaktor i deres modell for sikkerhetsatferd.

Faktorer knyttet til arbeidspress fremtrer i flere av Flin et al. (2000) sine undersøkelser. Her påpekes balansen mellom produksjon og sikkerhet. I en global økonomi med økende konkurranse, kostnadsreduksjon og organisatoriske restrukturering, der tid og ressurser strekkes langt, er det svært sannsynlig at arbeidspress vil komme til å påvirke sikkerheten på arbeidsplassen og vil kunne føre til risikoførelse og regelbryting (Flin et al. 2000, s.187).

En studie utført av **Dordi Høivik (2009)** om HMS-kultur, viser at kontor-informanter svarer annerledes på spørsmål knyttet til HMS enn andre. Kontorinformantene snakket for det meste om deres eget arbeidsmiljøforhold, som tilstedeværelse av leder, arbeidspress, stress, jobbtilfredsstillelse og liknende. Viktigheten av lederengasjement og tilstedeværelse ovenfor HMS, individuelle faktorer og HMS-kultur fremheves i studien både av forfatter og informanter.

Ledelse fremkommer som svært viktig gjennom hele studien. Fokuset tilegnes leders synlighet, tydelighet, evne til kommunikasjon, evne til å være konsekvente, samt viktigheten av å være en rollemodell. Ønsket om en synlig leder som snakket til folk og viste interesse i motivering av HMS, forståelse for HMS-utfordringer og en leder som skaper troverdighet ovenfor HMS fremtrer som viktig. Ansatte mente det var viktig at ledere hadde en åpen og spørrende holdning ovenfor medarbeidere, fremfor å opptre som politi/autoritær. Det påpekes også problemet med å ha for mange og for vanskelige prosedyrer som er vanskelig for mange å ha full kontroll over, mange slet med å lese og forstå de ulike prosedyrene. Detaljerte og kontrollerte prosedyrer hindret ansatte i selvstendig kritisk tenking, noe som fører til at menneskers personlig ansvar og indre driv i kritiske situasjoner, kan hindres.

Høivik (2009) viser til den viktige utfordring med kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere.

Det har også blitt gjennomført en forskning av **IRIS på Gullfaks C (2011)**, der det ble avdekket flere mangler blant annet ved Statoils evne til etterlevelse av styringsdokumenter. Mangel på tid reduserte mulighetene til å sette seg inn i styrende dokumentasjon, kombinert med at denne av mange opplevdes som ”omfattende, kompleks og uoversiktlig”. Bruddene skyldes således ikke bevisst manglende etterlevelse, men analysen slår fast at ”uvitenhet, manglende opplæring og dårlig oversikt kan føre til at enkelte forhold blir utelatt etter oversett”.

Man fant også en manglende forståelse for risikovurderinger. Produksjonsmål ble høyt prioritert. Mye på grunnlag av at fornyelse av kontrakter ofte skjer fordi entreprenøren kan vise til effektivitet og lønnsomhet. ”Et slikt ensidig fokus får ringvirkninger. På den ene siden bidrar det til høy innsats, hard jobbing og kreative løsninger på løpende problemer. På den annen side kan det få negative konsekvenser mht. sikkerhet og etterlevelse av regelverk” (IRIS, 2011 s.38). På denne måte ble det utviklet en høy grad av risikotoleranse. ”Det vil si at målsetting i forhold til produksjon, driftsregularitet og fremdrift gikk på bekostning av sikkerhetsmarginene” (IRIS, 2011 s.38).

Gjennom forskningen gjort av IRIS (2011) ser man også at det eksisterer en såkalt ”tiltakstretthet”, der flere av informantene mener at det iverksettes alt for mange tiltak i etterkant av ulike granskninger og at dette fører til manglende oversikt, som igjen kan være hemmende for dem som skal forholde seg til tiltakene i praksis. Det påpekes at det er lett å foreslå tiltak, men vanskelig å implementere dem. flere av informantene i studien mener at Statoil heller burde prioritere noen tiltak fremfor å stadig komme opp med flere og at fokuset ligge på læring fremfor å ”krysse ut” avvik.

2.5 Håndtering av utfordringer

Det vil i korte trekk gjøres rede for ulike elementer som anses som vesentlige for ledere å ivareta og arbeide med, for å bidra til kontinuerlig HMS-forbedring, en god HMS-kultur og en god HMS-tilstand. Det antas at disse elementene er viktige virkemidler for å skape og å ha en god HMS-kultur og HMS-tilstand og at disse vil bidra til håndtering av utfordringer ledere møter på i HMS-arbeidet.

2.5.1 Kommunikasjon

Teori om kommunikasjon vil anvendes som en mulig virkemiddel for håndtering av utfordringer. Det er viktig at ledere er bevisste deres kommunikasjon.

Kommunikasjon fremkommer som viktig i HMS sammenheng da feilkommunikasjon kan føre til uønskede og alvorlige hendelser.

Karlsen (2010b) påpeker at dialog skaper åpenhet og gjensidig innsikt og er med på å bidra til en mer effektiv organisasjon. Dialog mellom ledere og ansatte om felles utfordringer har også betydning utover HMS-feltet (Karlsen, 2010b). Medvirkning og kommunikasjon med medarbeiderne er svært viktig fordi det er disse som har den daglige kontakten med og erfaringen fra arbeidsplassen og arbeidet i praksis. På denne måten kan man finne og løse HMS-problemer så nære kilden som mulig (Karlsen 2010b). Kaufmann og Kaufmann (2009, s.289) påpeker at ledere har et særskilt ansvar i å bidra til god kommunikasjon i samordning med ansattes jobbatferd, i samspill med medarbeiderne og i kontakten med omgivelsene. Kaufmann og Kaufmann (2009) viser videre til at mange forskere hevder at å inneha evne til å forstå og videreformidle informasjon er en avgjørende faktor for å få til effektiv ledelse. Svikt i kommunikasjonen fører ofte til lav produktivitet og dårlig trivsel på arbeidsplassen. I moderne organisasjoner har medarbeiderne mindre tid på seg og mindre tid til å snakke med hverandre, dette gjør også at man har mindre tid til å korrigere feil og misforståelser som kan oppstå i en hektisk hverdag. Karlsen (2010b) påpeker at feilkommunikasjon i HMS-sammenheng i verste fall kan føre til store ulykker. En av de viktigste funksjonene ved kommunikasjonsprosessen er i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom grupper i organisasjonen og mellom ledere og medarbeidere. I dag vektlegges de ansattes kunnskap, ferdigheter, kompetanse og arbeidskapasitet langt sterkere enn tidligere, dette blant annet fordi man ser at gode personalressurser betyr mye for effektivitet og omdømme (Karlsen, 2010b). Ledere må derfor arbeide for at ansatte stoler på sjefene sine, slik at man unngår at informasjon holdes tilbake (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I dette blir tillit et viktig element å gå nærmere inn på. HMS-ledelse handler om mer enn bare å oppfylle regler og krav, det handler også om å forstå kompleksitet, samspill og utviklingsmuligheter i en moderne virksomhet (Karlsen, 2010a s.59).

2.5.2 Tillit

Teori om tillit benyttes fordi tillit anses som et virkemiddel for å håndtere utfordringer. Det antas at tillit også kan ha en betydning ovenfor andre virkemidler og strategier for håndtering av utfordringer og for at disse skal lykkes. Ved å arbeide med tillit og tillitsskapning vil man kunne forbedre HMS-kultur og HMS-tilstand og stå bedre rustet til å håndtere utfordringer.

Tillit er et redskap for å håndtere usikkerhet og uoversiktighet (Karlsen, 2010a). Tillit kan ikke forlanges, den må tas og gis. Karlsen (2010a) påpeker at interessentene i et HMS-system kan utvikle en tillitsrelasjon gjennom å øke sin fortrolighet ovenfor hverandre, dette skjer gjennom at alle deltar på samme arena og lærer å kjenne hverandre. Jo mer kompleks og komplisert en situasjon og en organisasjon er, jo viktigere er tilliten. En samhandling i HMS-sammenheng bygger på gjensidig tillit, fortrolighet og nærhet og vil bidra til å forenkle arbeidet mot felles mål (Karlsen, 2010a s.53). Karlsen (2010a, s.153) påpeker at åpenhet er den moderne tids tillitsskaper, basert på full utveksling av informasjon mellom virksomheten og samhandlingspartnere.

Kaufmann og Kaufmann (2009) viser til forskning som sier at dersom tillit mangler, vil medarbeidere forholde seg passive ovenfor lederens påvirkningsforsøk.

Tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere kan tenkes å være selve grunnmuren i ledernes plattform for å utføre sine lederfunksjoner på en effektiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). For at tillit skal eksistere har man ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) fem vesentlige dimensjoner som må være tilstede; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Karlsen (2010b, s.35) påpeker at effektiv og legitim varsling og informasjonsdeling om HMS-trusler krever åpenhet og immunitet mot straffeforfølgelse. Ledelsen må arbeide for å skape et klima som preges av tiltro og tillit og unngå å straffe individer. På denne måten vil det skapes tydelige grenser mellom straffbare handlinger og tolererbare feil (Karlsen, 2010b). HMS reflekterer etiske krav og holdninger til ledere og for å oppnå langsiktig lønnsomhet er virksomheter avhengig av tillit og Karlsen (2010a) påpeker i denne sammenheng at HMS-ledelse og andre lederoppgaver forutsetter et reflektert forhold til etikk. Humankapitalen vektlegges mer enn noen gang og gode medarbeidere betyr mye for virksomhetens effektivitet og omdømme.

Flere studier antyder at jo sterkere kulturen er, jo sterkere er tilliten mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte. Det påpekes at organisasjoner med stor tillit til hverandre kan være langt mer effektive. Tillit defineres som en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen man er en del av. Jacobsen og Thorsvik (2010) finner to forutsetninger for å basere samarbeid på *tillit* som må foreligge før arbeidet kan baseres på tillit. Først og fremst må det være utviklet en sterk fellesskapskultur. Videre må ansatte ha tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Tillit tar lang tid å bygge, men kan enkelt raseres (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

2.5.3 Medvirkning

Arbeid med tilrettelegging for medvirkning og rapportering vil kunne føre HMS-kultur og HMS-tilstand i en positiv retning og bidra med å håndtere utfordringer. Ved å tilrettelegge for åpenhet og aksept for varsling og et godt fungerende samspill mellom ansatte og ledere vil man kunne skape legitim og effektiv varsling av HMS.

Karlsen (2010b) påpeker viktigheten av å trekke alle med på HMS-arbeidet og inn i de endringsprosessene som foregår. I følge Karlsen (2010b) må man bygge ”en praksis som bruker innsikt og kunnskaper hos alle, som tar forventninger og ønsket om forbedring på alvor, som støtter lagspill og en god HMS-kultur, og som informerer både proaktivt og reaktivt om endringer som inntreffer” (Karlsen 2010b s.184). For å få tak på informasjon og andre viktige observasjoner ansatte besitter er det viktig at ledere oppmuntrer til oppoverkommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Forskning viser at svært mye av informasjonen som deles mellom ansatte og ledere, når informasjonen kommer fra ansatte, utebli eller forvrenges. Dette kan utgjøre et problem ved at ledere ikke får vite om situasjoner og tilstand på arbeidsplassen som kan være avgjørende for å kunne ta riktige og gode beslutninger (Strand, 2007). Bang (2011) påpeker at kulturen i virksomheten kan bidra til at ansatte føler lojalitet og et engasjement for organisasjonen, dette kan videreføres til HMS, der man kan si at ved å ha en god HMS-kultur vil dette gjøre at ansatte er lojale og engasjerte i HMS-arbeidet og god kommunikasjon og forståelse vil prege HMS-arbeidet.

God HMS-ledelse vil innebære tiltak for å styrke medvirkning til en aktiv HMS-kultur. Karlsen (2010b) påpeker at ledere er kulturskapere og at deres oppmerksomhet og prioritet er med på å avgjøre kulturen i virksomheten. På den andre siden er ansatte også bærere av kultur og deres holdninger og atferd kan være med på å påvirke kulturen i virksomheten. Det kreves et samspill mellom ledere og medarbeidere og dette samspillet vil i stor grad påvirkes av hvor åpent og konstruktivt virksomheten håndterer HMS-informasjon (Karlsen, 2010b). Ledere må oppmuntre ansatte til å observere å føre videre sin HMS-informasjon og ledere må ikke straffe varslere (Westrum 1992, i Karlsen 2010b). For at man skal dra nytte av ansattes medvirkning påpeker Karlsen (2010b) at det må foreligge et minstemål av tillit til at ledelsen hører etter, setter i verk tiltak og ikke straffer ansatte som rapporterer.

2.5.4 Læring

Læring anses som et virkemiddel for håndtering av utfordringer fordi man gjennom deling av kunnskaper og erfaringer kan forbedre HMS-kultur og HMS-tilstand. En HMS-kultur kjennetegnes etter Reasons (1997, i Karlsen 2010b) typologi som god når den er lærende og man har kritisk avstand til egne handlemåter og har evne til å reagere kjapt og korrigerende på faresignaler. En kultur utvikles gjennom læring og ved å arbeide med læring antas det at man kan påvirke HMS-kulturen og HMS-tilstanden i en positiv retning og håndtere utfordringer.

Hvor nødvendig er det at organisasjonen lærer? På dette svarer Karlsen (2010b) at man i HMS-arbeidet kan si at dette er et ufravikelig premiss for kontinuerlig forbedring. Læring fremkommer først av endret atferd, ved at virksomheten arbeider annerledes og mer effektivt enn tidligere. Særlig i risikofylte virksomheter kreves økt oppmerksomhet og utstrakt evne til å lære av egne og andres HMS-erfaringer. Ledere har ansvaret for å ta initiativ, motivere og legge forholdene til rette for HMS-arbeidet (Karlsen 2010b). ”I HMS-arbeidet er det viktig å sikre at både de enkelte ansatte, arbeidsgrupper og hele organisasjonen lærer hvordan og hvorfor HMS-forbedring skal skje” (Karlsen, 2010b s.30). I virksomheter deles mange samme erfaringer, og gjennom dialog utvikles kompetanse med likhetstrekk. Læring i organisasjoner knyttes i denne sammenheng til at evner og holdninger koblet sammen med kunnskaper og ferdigheter og utgjør en operativ HMS-kapasitet (Karlsen 2010b, s.31). Karlsen (2010b) skiller mellom enkeltsløyfet læring, der man korrigerer atferden til

man oppnår den rette handlemåten, og dobbeltsløyfet læring, der man stiller spørsmål ved grunnleggende forutsetninger for hva vi lærer, om dette faktisk er riktig eller om det finnes andre alternativer. For å sikre læring på et organisatorisk nivå, må den individuelle læringen være innbakt i forestillingen som ansatte har om virksomheten (Karlsen 2010b, s.112). Karlsen (2010b) konstaterer at det er vanskelig for bedrifter å oppnå læringsgevinster innen HMS-feltet, noe som kan føre til at man finner aktører som mener de har oppnådd høy kompetanse innen feltet, men der analyser og undersøkelser viser annerledes.

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer læring som ”tilegnelse av kunnskap og ferdigheter som er relativt permanente, og om har sitt utgangspunkt i erfaring” (Kaufmann & Kaufmann, 2009 s.186). Læring er en prosess som gjennomsyrrer samhandling på alle nivåer i organisasjonen. Det handler ikke bare om opplæring i jobben, men også om veiledning og personlig utvikling, noe som igjen betyr mye for ansattes motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Schein (i Jacobsen & Thorsvik, 2010) påpeker at kultur er basert på læring. Kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Ledere kan påvirke kulturen ved å sosialisere ansatte slik at de integreres i organisasjonen. Sosialisering innebærer at en person lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som en del av gruppen/organisasjonen, dette vil igjen læres bort til andre medlemmer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2010).

2.5.5 Motivasjon

Teori om motivasjon anvendes fordi motivasjon anses som en viktig bidragsfaktor for å skape en god HMS-kultur og god HMS-tilstand og for å håndtere utfordringer. Arbeid med motivasjon kan føre til at medlemmene finner en mening med HMS-arbeidet. Motivasjon er en del av en god kultur og kan være med på å føre HMS-kulturen og HMS-tilstanden i en positiv retning.

Ledere må hele tiden arbeide for å motivere sine medarbeidere til å følge HMS-regimet. Karlsen (2010b) har påpekt at alle ansatte må gis muligheten til å bidra i frie diskusjoner. Karlsen (2010b) viser til Broder og Forslin (2002) som påpeker at arbeidets intensitet har økt i takt med nye oppgaver og organisering i virksomheter, i

dag utfører man svært mange oppgaver i team. ”Sammen med moderne personalledelse og fokus på det menneskelige systemet i bedriftene, herunder motivasjon og selvrealisering, fører dette til at den enkelte arbeidstaker kan møte store og uavgrensede oppgaver med arbeidslyst og konkurranseinstinkt” (Karlsen, 2010b s.39).

Motivasjon er ofte forstått som en indre psykologisk prosess hos den enkelte, som skaper en drivkraft som gjør at vi handler, gir retning for handlingen og opprettholder/forsterker trekk ved den sosiale tilhørigheten individet er medlem av (Jacobsen & Thorsvik 2010, s.218). Man ønsker å motivere ansatte til høy ytelse, altså at den enkelte gjør en ekstra god jobb uten at det kreves, og sosial positiv atferd, at den enkelte uoppfordret opptrer på en positiv måte ovenfor kollegaer. Behovsteorier ser at organisasjoner er utformet slik at de dekker menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle. Utfra behovsteoriene ser man at mennesker motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille behovene sine. Medlemmer er forskjellige og kan derfor motiveres av ulike ting. Behovsteoriene skiller mellom indre belønning som det den enkelte gis seg selv og ytre belønninger som den enkelte mottar fra virksomheten. I virksomheter i dag er ordninger for belønning vanlig og målet med slike incentivsystemer er å motivere ansatte til å utføre sine roller, der ansatte får belønning dersom de opptrer slik virksomheten ønsker.

Motivasjon kan også fremmes av at individet har meningsfulle arbeidsoppgaver, føler et personlig ansvar for arbeidet og til sist kunnskap om resultatet som gjør at den enkelte selv kan avgjøre om et resultat er godt eller ikke. Oppgaver som føles meningsfulle både personlig og for andre, samt klare og konkrete mål som byr på utfordringer kan være motiverende for medlemmene (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Opplevelsen av et sosial fellesskap og en sterk organisasjonskultur kan også være med å virke motiverende for den enkelte (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Kultur kan redusere usikkerhet ved å gi enkle oppskrifter på hvordan ting henger sammen og hva man skal velge i vanskelige situasjoner. ”Når individet gjennom sosialisering i fellesskap med andre internaliserer fellesskapets mål og verdier, kan det også skape motivasjon for å yte” (Jacobsen & Thorsvik, 2010 s.117).

3.0 METODE

3.1 Introduksjon

Et forskningsdesign er i henhold til Blaikie (2010, s.15) en integrert uttalelse av og begrunnelse for de tekniske beslutningene involvert i planleggingen av et forskningsprosjekt.

I det følgende kapittel vil det vises en gjennomgang av hvordan studien har blitt utført. Hvilke metoder som er anvendt, hvordan informanter har blitt valgt ut og hvordan data har blitt hentet ut og behandlet for å skaffe så god og riktig informasjon som mulig om problemstilling og forskningsspørsmål. Det vil også gjennomgå mulige mangler ved studien og ved valg av metode.

Det er benyttet en kvalitativ metode i studien og informasjon er hentet ut gjennom semi-strukturerte intervjuer.

3.2 Teori

Teori brukes aktivt gjennom hele forskningsprosessen. Det ble i forkant av intervjuene lest gjennom ulike teorier som ble antatt å være relevante. På denne måten besatt forsker visse kunnskaper om feltet og tema på forhånd av intervjuprosessen.

Teorien fungerte blant annet som inspirasjon til utarbeidelsen av spørsmål og oppfølgingsspørsmål som kunne være relevante å stille underveis. Teori anvendes flittig under hele prosessen for å bekrefte funn og data, det gir også knagger som funn og analyse kan henges på. Teori som vil benyttes er i hovedsak teori om HMS, tradisjonell organisasjonskultur-teori, teori om HMS-kultur og HMS-ledelse. Det benyttes også en god del tidligere forskning på feltet. For å belyse problemstillingens andre del benyttes også teori om kommunikasjon og tillit, medvirkning, læring og motivasjon. Anvendte teorier redegjøres ytterligere for i eget kapittel for teori (2.0).

3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategier bidrar ifølge Blaikie (2010) med en logikk eller et sett med prosedyrer for å kunne svare på forskningsspørsmål.

I denne studiene velges forskningsstrategien kalt, abduksjon. Denne tar i henhold til Blaikie (2010) utgangspunkt i den sosiale verden, der sosiale aktører studeres. Den rettes mot de sosiale aktørenes konstruksjon av virkeligheten og deres måte å konseptualisere og gi mening til den sosiale verden. Som nevnt ovenfor ønskes det å se på informantenes subjektive meninger og refleksjoner om deres sosiale virkelighet

– deres tolkning og konseptualisering av hvilke HMS-utfordringer man møter og hvordan man mener man kan håndtere disse. Forsker går inn i informantenes felt og er på ukjent ”farvann”. En abduktiv strategi inkluderer meninger, oppfatninger, motiver og intensjoner – det som styrer atferden til informantene. Forsker ønsker å forstå informantenes meninger, oppfatninger, motiver og intensjoner om HMS-utfordringer i virksomheten og hvordan informantene selv mener man bør håndtere disse.

3.4 Valg av metode

Det velges en kvalitativ metode for innsamling av data. Dette anses av forsker som den beste og riktige måten å belyse problemstilling og forskningsspørsmål på. Mens man i kvantitativ metode ofte er opptatt av å måle konsepter, finne kausalitet, generalisere, reprodusere og fokusere på individet; er man i kvalitativ metode opptatt av å fokusere på den sosiale prosessen, adoptere en fleksibel tilnærming og utvikle konsepter og teorier (Blaikie, 2010). Kvalitativ forskningsmetode refereres ofte til som ”feltarbeid” der forsker plasserer seg i situasjonen til de som studeres (Blaikie, 2010). I en kvalitativ tilnærming ønsker man å ”gå i dybden” av et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode er fornuftig å velge i studier der man ønsker å se mange ulike nyanser og flest mulige sider av menneskers opplevelse av en situasjon (Jacobsen, 2005). Målet er å ta et dypdykk i informantenes subjektive refleksjoner, erfaringer og kunnskaper om HMS-utfordringer og håndtering av disse og få muligheten til å fange opp viktige nyanser om blant annet HMS-kultur og HMS-tilstand ut fra dette.

I forskningsprosessen var det ønskelig å forholde seg så nøytral som mulig ovenfor situasjonen og informasjonen informantene kom med. Forsker befinner seg i et ukjent område og det er ønskelig å være åpen for informantenes meninger, påstander og oppfatninger om det som snakkes om. Jacobsen (2005) påpeker at kvalitativ metode er en svært åpen metode, med muligheter for endringer utover i studien.

Forsker gikk inn i intervjusituasjonen med åpent sinn og med mulighet for forandringer underveis, i både oppfattelse og i utgangspunkt. Det er likevel viktig å være bevisst den rollen man innehar som forsker og at dette kan påvirke det informantene deler og hvordan de oppfører seg i intervjusituasjonen. Forsker besitter også en førforståelse. Man har alltid en formening om området man forsker på i forkant av studien (Dalland, 2010), dette er viktig for forsker å være klar over før man går i gang med intervjuene og analyseringen. Oppsummert ble det altså benyttet en

kvalitativ tilnærming. Fremgangsmåten baseres på semi-strukturerte intervjuer, dette vil gjøres rede for i avsnitt om ”datainnsamling” nedenfor.

3.5 Utvalg av informanter

Tidlig i planleggingsfasen var forsker tydelig på at for å finne mest mulig utfyllende informasjon som belyste problemstillingen på en god måte, ville det være av fordel å opprette kontakt med en virksomhet som i stor grad var i kontakt med HMS i det daglige arbeid. Gjennom arrangementet ”karrieredag” ved UiS kom forsker i kontakt med en virksomhet innen oljeservicebransjen. Denne kontakten ble vedlikeholdt og senere ble det gjennom dialog med kontaktpersonen i virksomheten avklart ønskelig tema og forskningsspørsmål. Deretter ble det gjennomført et møte med to representanter fra virksomheten; kontaktpersonen og HMS-leder. Her ble det utvekslet ønsker og informasjon om tema og veien videre. Forsker var på forhånd av dette møtet klar over at HMS-leder kunne bidra med mye informasjon om tema og om HMS-situasjonen i virksomheten og forsker var derfor i forkant av samtalen innstilt på å kunne hente ut informasjon som kunne benyttes videre i prosjektet. HMS-leder fungerte deretter som døråpner inn til feltet og avklarte avtaler med relevante informanter. ”Døråpner” fungerer som en metafor for en som kontrollerer informasjon og som kan gi formell og uformell tilgang til feltet (Johannesen, 2006).

Etter problemstillingens ordlyd var det ønskelig å komme i kontakt med ledere i virksomheten, ikke HMS-ledere, men generelle ledere som også i stor grad må overholde HMS-regimet, men ikke har en formell HMS-stilling. I samtalen med HMS-leder fikk forsker til en viss grad mulighet til å være med på å påvirke valg av informanter. Et eksempel her er at forsker påpekte ønsket om å intervjuer ulike kjønn dersom det var mulig. Dette gjør at man kan få et mer korrekt bilde av situasjoner, samt mulighet til å sammenlikne data fra ulike kjønn. Dette fikk forsker mulighet til og selv om svarene fra informantene var nokså like, var det interessant å snakke med informanter på tvers av kjønn og det kunne ha dekket eventuelle hull og mangler i analysen dersom det var tydelige sprik i svarene.

Det finnes i henhold til Blaikie (2010) fire ulike måter og situasjoner å hente data på. I denne studien studeres informantene i såkalte ”seminaturlige” settinger. Her befinner ikke informantene seg i situasjoner der aktiviteten som forskes på, utøves.

Informasjon hentes gjennom intervju med informantene om aktivitetene de vanligvis er en del av. Informantene tas ut av sin naturlige situasjon/aktivitet og inn i en semi-naturlig setting, der forsker intervjuer informantene om aktiviteter og situasjoner fra deres daglige, naturlige setting. Det er viktig å være klar over at dataen som fremkommer kan være påvirket av at informantene tas ut av sin naturlige setting og inn i en setting som kan virke ukjent og skremmende. Informantenes holdninger og verdier kan også påvirke dataen som forsker mottar (Blaikie, 2010). Planlegging i forkant, introduksjon av prosjektet før intervjuene og inntredelsen av en ydmyk og høflig forskerrolle er faktorer som kan tenkes å ha vært med på å gjøre situasjonen mindre unaturlig og skremmende for informantene.

3.6 Datainnsamling – intervjuene

Formålet med å intervjuere ledere er å belyse hvordan ledere uten en formell stilling knyttet til HMS, oppfatter HMS-utfordringer og håndtering av disse. For å belyse dette er intervju en god metode, da det gir forsker mulighet til å forstå det ulike informanter mener og sier, samt å stille spørsmål i dybden. Dette gjør at man belyser problemstillingen fra forskjellige personlige perspektiver og gir mulighet til å hente inn bred og god informasjon basert på ulike kilder. Om samme svar da fremkommer er det naturlig å tro at det er en større sannsynlighet for at det stemmer.

Datainnsamlingen foregikk gjennom semi-strukturerte intervjuer. I henhold til Blaikie (2010) anses ustrukturerte og semi-strukturerte intervjuer som de vanligste formene for innsamling av data i kvalitative metoder i moderne forskning. Individuell atferd, meninger, erfaringer, interaksjoner og kunnskaper ble dermed snakket om, ikke observert. Semi-strukturerte intervjuer kalles også intervju basert på intervjuguide (Johannesen, 2006). Det ble i forkant av intervjuene laget en intervjuguide med ulike temaer (se vedlegg 1). Under temaene ble det skrevet ned noen åpne delspørsmål som kunne bidra til å belyse problemstillingen. En intervjuguide er en mal og en åpen plan, der temaer blir skrevet ned og tatt opp i den rekkefølgen som føles naturlig for intervjuer (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden og intervjuprosessen ble delt opp i to ulike deler, der den ene delen omfattet utfordringer lederne møtte på i HMS-arbeidet, og en del to der fokuset lå mer på hvilke virkemidler lederne mente man kunne benytte for å håndtere HMS-utfordringer. Alle de ulike informantene fikk spørsmål stilt under de samme temaene og de fleste delspørsmålene ble stilt til samtlige informanter. På denne måten ville det bli enklere analyseringsarbeid i etterkant og enklere å finne

eventuelle sammenhenger og ulikheter mellom informantene. Det ble tatt et valg om å ikke stille mange spørsmål direkte om kultur, fordi kultur er for mange vanskelig å forstå og sette fingeren på. Derfor ble det stilt spørsmål om elementer tett knyttet til kulturen som kunne gi informasjon om denne. Det vil i henhold til Blaikie (2010) altså hentes ut primærdata, dette er data som er resultat av en direkte kontakt mellom forsker og kilden, altså gjennom intervjuene. Det vil også benyttes sekundær data, ved at forsker benytter seg av tidligere forskning og analyser på området, til sammenlikning og til inspirasjon.

Det ble gjennomført intervjuer med totalt fem informanter, der samtlige informantene besatt en formell lederstilling, i noe ulike grad. To av informantene var ledere knyttet til offshore-sektor – plattformer, mens de tre andre informantene var knyttet til onshore – verksteder på land. I tillegg til dette ble det i forkant av intervjuene foretatt en samtale med HMS-leder i virksomheten. Intervjuene foregikk på hovedkontoret til virksomheten, der samtlige informanter til daglig holdt til. Dette gjorde at selv om situasjonen var noe formell med tanke på at det var et intervju og noe informantene ikke til daglig gjør, befant informantene likevel seg i en relativt naturlig setting – på arbeidsplassen sin. På grunn av mangel på ledige kontorer og møterom ble intervjuene gjennomført i byggets kantine. Dette fungerte overraskende bra, da det var få avbrytelser og lite støy som påvirket intervjuene. Men dette kunne også vært en stor hindring, dersom intervjuene hadde foregått på en annet tidspunkt, som for eksempel rett før eller etter lunsj, da kantinepersonalet rydder ut og rydder inn. At intervjuene ble gjennomført i virksomhetens kantine, kan også ha fått informantene til å føle seg komfortable og avslappet, da det er en kontekst som for mange er forbundet med pause fra hektiske oppgaver, uformelle samtaler og sosial interaksjon.

Det ble satt av én time per informant, men grunnet en hektisk hverdag ble tre av fem intervjuer ferdige på 40-45 minutter. Dette bød på utfordringer for forsker, da det i noen tilfeller måtte prioriteres mellom spørsmål. Situasjonen, særlig mot slutten, bar i disse tilfellene preg av noe hastverk. På tross av at informantene hadde lederroller fordelt på onshore og offshore-installasjoner, fremkom i hovedsak de samme svarene. Derfor vil det videre i studien i liten grad spesifiseres om det gjelder ledere onshore eller offshore.

Ifølge Jacobsen (2005) vil bruk av lyd/båndopptaker forenkle intervjuprosessen, skape bedre flyt i samtalen og føre til en mer naturlig setting og situasjon da intervjuer i større grad kan delta i samtalen. Det ble under alle intervjuene benyttet lydopptaker. Det ble i forkant av hvert intervju delt ut et skriv (se vedlegg 2) der det blant annet stod litt om formålet med studien, anonymitet og bruk av lydopptaker. Dette kan være med på å skape tillit og et godt utgangspunkt for intervjuene. Informantene fikk alle muligheten til å si nei til bruk av lydopptaker, men samtlige informanter var enige i at dette var et smart hjelpemiddel, i intervjusituasjonen og i etterkant, både for informant og forsker. Lydopptakene ble oppbevart manuelt og senere hørt igjennom, skrevet ut og analysert. Umiddelbart etter at lydopptakene var hørt gjennom og transkribert, ble de slettet fra aktuelt oppbevaringssted.

Forsker har ved tidligere anledning utført semi-strukturerte intervjuer av fire informanter om holdninger knyttet til HMS. Dette var i bygg og anleggs - bransjen og informantene var ansatte uten lederstilling. Denne erfaringen var av nytte og gjorde forsker tryggere på intervjusituasjonen, spørsmålstilling og tema. Men den store utfordringen var at det i dette tilfellet hadde informanter lederstillinger og det krevdes derfor noe mer av forsker med tanke på typen spørsmål som ble stilt. Spørsmålene var noe mer teoretiske og det var langt vanskeligere å se hvordan ting faktisk fungerte i praksis og ikke bare hvordan ting var ”etter boka” – Altså hvordan ting faktisk *er* og ikke bare hvordan ting *burde* være. På tross av å ha gjennomført noen intervjuer i en tidligere studie, besitter forsker relativt lite erfaring med intervjuer og forskning. Forsker arbeidet hele tiden med å forholde seg så nøytral og åpen som mulig, både i intervjuprosessen og i videre arbeid med analysering, slik at misforståelser og fortolkninger unngås.

3.7 Databehandling og analyse

Det ble benyttet et hermeneutisk utgangspunkt for analysen. Jacobsen (2005) forklarer dette som når man veksler mellom å analysere deler og se delene i en større helhet. I etterkant av intervjuene ble lydopptakene hørt gjennom og hvert intervju ble transkribert, deretter ble de fem ulike intervjuene samlet i et felles dokument – der svarene fra ulike informanter under de samme temaene og spørsmålene ble samlet under ett. På denne måten var det enklere for forsker å se hva som skilte seg ut fra hverandre og hva som kunne koples sammen. Data fra intervjuene ble altså

strukturert, dette vil i henhold til Jacobsen (2005) si at helheten ble delt opp i et sett enkeltelelementer. Deretter ble intervjuene sammenstilt og det ble forsøkt å se hva de hadde til felles og hva som skilte dem fra hverandre, altså man forsøker å se data i lys av helheten. Til sist ble det skrevet et utdrag fra hvert intervju og deretter ble dette sett opp imot de andre intervjuene. Databehandlingen viser et skille mellom datareduksjon og dataanalyse – datareduksjon hjelper oss til å gjøre rådata analyserbart (Blaikie, 2010). Data fra intervjuene ble på denne måten samlet inn i kategorier under gjeldene temaer, deretter ble det forsøkt å finne ulike mønster for hva ulike ledere anses som HMS-utfordringer i virksomheten og virkemidler for håndteringen av disse.

3.8 Validitet

Validitet er rettet mot om man kan si at det er knyttet en intern gyldighet til studien og studiens prosess, med dette menes det om man kan oppfatte resultatene man finner som gyldige (Jacobsen, 2005). Man ønsker å finne ut om det man skal måle faktisk måles og oppfattes som relevant. For å bygge opp under dette ble det underveis i intervjuene stilt bekreftende spørsmål til informantene. På denne måten kan forsker få bekreftelse på at oppfatninger stemmer overens med det informantene selv faktisk mener. Det ble også sjekket egne konklusjoner og funn opp mot tidligere undersøkelser og studier. Jacobsen (2005) påpeker at gyldigheten blir styrket dersom man finne samme funn i andre undersøkelser.

Det er også viktig at forsker er klar over viktigheten av å ha et kritisk blikk rettet mot kildene data er hentet fra. HMS-leder som gjorde avtaler med informantene, gav uttrykk for at de fleste av de fem informantene var ledere som var relativt gode på HMS, særlig to av dem ble påpekt å være særlig dyktige på feltet. I tillegg besitter alle informantene en lederposisjon – noe som kan gjøre at man i større grad en ansatte uten lederstilling, er mer opplyste og kunnskapsrike på HMS-området teoretisk sett. Likevel er det viktig at forsker tar en kritisk gjennomgang av kildene, da det er ingen garanti for at det har blitt utført intervjuer med rette informanter som besitter den mest korrekte informasjonen. Det kan påpekes og hevdes at det muligens ville vært bedre og mer korrekt å snakke med informanter der alle hadde en lederstilling for samme område, enten offshore eller onshore. I tillegg kunne det til fordel vært utført samtaler med underordnede, altså ansatte under de ulike lederne for å høre deres synspunkt. Et element som styrker gyldigheten er at samtlige informanter snakket om situasjoner de selv hadde vært i og opplevd. Dette kalles førstehåndsinformasjon (Jacobsen

2005). Det er også viktig at forsker er bevisst på at kilder ikke nødvendigvis forteller sannheten, eller at sannheten ofte kan forvrenges av kildene. Det var i visse tilfeller vanskelig å få lederne til å snakke om seg selv og egne personlige meninger, fremfor hva som var riktig ”etter boka”. Forsker arbeidet derfor under hele prosessen med å stille spørsmål som ”hva mener du er riktig” fremfor ”hva bør man gjøre”. På denne måten ble spørsmålene rettet mot leders personlige meninger og ikke virksomhetens og ledes generelle meninger. Jacobsen (2005) påpeker at informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet. Det ble snakket med fem ulike informanter. Intervjuene foregikk også nokså tett opp i hverandre, så det var liten mulighet og sannsynlighet for at informantene utvekslet informasjon om intervjuene underveis i prosessen og før noen av intervjuene.

3.9 Reliabilitet

Jacobsen (2005) påpeker at reliabilitet forteller oss noe om resultatenes pålitelighet og troverdighet og dette kan blant annet forstås ved å se om man ville oppnådd samme resultatene om man utført studien om igjen. Det ble benyttet lydopptaker under samtlige intervjuer og alle intervjuene ble skrevet ut. Det ble også tatt notater underveis. Bruk av lydopptaker kan gjøre at forsker unngår problemer som slurv i dataanalysen og at viktig informasjon blir utelatt.

Jacobsen (2005) påpeker at trekk ved undersøkelsen kan påvirke og ha en effekt på resultatene. For det første kan forsker selv ha en effekt på resultater. I starten av hvert intervju presenterte forsker seg selv og prosjektet i korte trekk for informantene. Det ble gitt uttrykk for at forsker var her for å lære og det ble viktig for forsker å være ydmyk ovenfor informantene og tiden som ble avsatt. I forkant av intervjuet ble det også delt ut et skriv som ble lest gjennom av alle informantene. Skrivet inneholdt litt informasjon om problemstilling, samt avklaring av anonymitet, bruk av lydopptaker og forskers kontaktinformasjon. Dette var en fin måte å skape umiddelbar tillit og nærhet mellom forsker og informant. Forsker var også underveis i intervjuene bevisst på måten å respondere og opptre på ovenfor informantene.

Det påpekes også viktigheten av å forstå at konteksten kan påvirke resultatene.

Jacobsen (2005) skiller mellom en kunstig og naturlig setting. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Det ble foretatt under såkalte semi-naturlige settinger. Alle intervjuene foregikk i virksomhetens kantine grunnet manglende ledige møterom. I utgangspunktet kunne kantinesettingen bidra til

forstyrrelser og støy under intervjuprosessen, men dette ble ikke et problem. Forsker mener heller dette kunne være en fordel, da informantene følte seg hjemme i kantinen, som vanligvis innbyr til uformelle samtaler og relasjonsbygging mellom kollegaer. Dette gjorde at intervjuing i kantinen virket til å ha en positiv effekt på både informant og forsker og konteksten opplevdes som kjent og naturlig for informantene, noe som også gjorde forsker mer komfortabel.

3.10 Generalisering

Generalisering eller overførbarhet defineres som: ” i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres fra noen få enheter som har blitt undersøkt, til andre som ikke er undersøkt ” (Jacobsen, 2005 s.152).

Hovedhensikten med denne studien er i hovedsak ikke å generalisere. Målet er i hovedsak ikke å fastslå hyppigheten av et fenomen, men heller å forklare og forstå begreper og fenomen. Det har blitt gjort et utvalg av informanter basert på at man ønsker å gå i dybden av fenomenet, på grunn av tid, omfang og kapasitet har det derfor falt på et utvalg av fem enheter. Studien har relativt få informanter og det kan derfor være vanskelig å skulle påstå at dette er et representativt utvalg som gjør at man kan generalisere resultater for andre enheter og områder.

Målet med studien er i henhold til Balikie (2010):

”The goal is... to produce a coherent an illuminating description of a perspective on a situation that is based on and consistent with detailed study of that situation”.

(Schofield,1993 s.202 i Blaikie,2010 s.217).

Denne masteroppgaven kan ikke antas å kunne overføres, tilegnes og gjelde utover den virksomheten det forskes i. Likevel håper forsker den kan skape engasjement og inspirere andre virksomheter og enkeltpersoner til å øke bevisstheten rundt ivaretagelse og ledelse av HMS og håndtering av ulike HMS-utfordringer.

3.11 Andre sterke og svake sider

En faktor som kan representere en svakhet, så vel som en styrke, er en tidligere studie gjennomført av forsker innenfor samme temaområde, men i en annen bransje. Dette kan gi et godt grunnlag og en bred forståelse av tema og data som samles inn, men det kan også være en svakhet ved at man kan bli ”farget” av tidligere funn og dermed danner et forhastet og feilaktig inntrykk av det man ser. Det er viktig å være bevisst dette på forhånd, underveis og i etterkant av intervju og samtaler med informanter, samt i analyseprosessen. Det er også viktig at forsker setter seg inn i ulikhetene mellom bygg og anleggs - bransjen og Oljebransjen, slik at ikke funn i BA-bransjen tas for gitt som gjeldene også i oljebransjen.

En annen svakhet er at forsker ikke selv er en del av virksomheten og har relativt lite kjennskap til og kunnskap om virksomhetens ulike sider. Dette kan gjøre det vanskelig for forsker å få fatt i rett informasjon, samt hindre forsker i å tilegne seg like mye kunnskap som en forsker som selv er en del av virksomheten.

4.0 ANALYSE – utfordringer i HMS-arbeidet

Analysen er delt inn i to ulike deler etter problemstillingens ordlyd og oppdeling. Kapittel 4.0 vil forsøke å belyse problemstillingens første del og svare på forskningsspørsmål nummer en. Fokuset ligger her på utfordringer ledere møter i HMS-arbeidet som kan påvirke og legge føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand. Problemstillingens andre del og forskningsspørsmål nummer to vil belyses i kapittel 5.0. Diskusjonen vil redegjøres for underveis, etter hvert enkelt tema.

Samtlige informanter hevdet de daglig brukte tid på HMS og HMS ble ifølge informantene ansett som en vesentlig del av deres arbeidshverdag. HMS-arbeidet utspiller seg i både formelle og uformelle former. De faste og formelle HMS-arenaer for informantene var først og fremst morgenmøter, RUH-møter (’rapport om uønskede hendelser’), og RUH-arbeid, HMS-gjennomganger og eventuell kursing.

Gjennom intervjuene ble det beskrevet ulike utfordringer i HMS-arbeidet som antas å kunne påvirke og legge føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand. Det fremkom særlig tre utfordringer som anses å være av en større betydning. De tre utfordringene og hvilke følger de har for HMS-kultur og HMS-tilstand vil redegjøres for i dette kapittelet.

4.1 Tidspress

I dagens samfunn preges virksomheter av økte markedskrav, hurtige svingninger og stor konkurranse. Oljebransjen preges i stor grad av konkurranse og press fra omgivelsene om å produsere og levere. Samtidig er bransjen svært offensive i deres HMS-regime og fremstår som et forbilde for andre bransjer som har som mål å øke HMS-kvalitet og fokus. Det er press fra alle kanter og ansatte, særlig ledere, havner ofte i kryssilden når det oppstår dilemmaer på bakgrunn av at man ønsker å gjøre alle parter til lags. Det store dilemmaet som eksisterer mellom kravet om å produsere og levere på den ene siden og kravet om å vedlikeholde sikkerheten på arbeidsplassen på den andre, kan gi store utfordringer som kan hindre ivaretagelsen av HMS.

Tidspresset ansatte utsettes for kan ha konsekvenser for virksomhetens HMS-kultur og HMS-tilstand. Av de ulike utfordringene lederne hevdet de møtte på, var tidspress

den utfordringen som utelukkende fremkom som den største. Ifølge informantene representerte tidspress en utfordring som var svært vanskelig å håndtere. Et konstant press fra kunder om å ferdigstille produkter preget informantene og ifølge dem også deres medarbeidere. Samtlige informanter hevdet at når tidspresset var stort og belastningen høy ble løsningen å ta en alternativ rute, en ”snarvei” som kunne bidra med ferdigstilling av prosjektet og med å arbeide hurtigere slik at tidsfrister innfris. Disse snarveiene innebar at man i enkelte tilfeller unngikk eller overså visse regler knyttet til HMS fordi gjennomføringen av dem etter ”boka”, ville ta så lang tid at det gikk på bekostning av produktivitet, effektivitet og lønnsomhet. Veien mellom hastverk og snarveier, til feilgrep og feilvurderinger var kort og kunne dermed føre til uønskede situasjoner og risikopreget arbeidet. Informantene uttrykte en bekymring rundt problemet med at snarveier blir løsningen fordi dette var svært vanskelig å få bukt med. Til tross for at de fleste var bevisste og klare over problemet med snarveier, var det svært vanskelig å bli kvitt denne løsningen. Informantene mente at snarveiene tas i hovedsak som følge av kundepress, og at dette helst ligger på et operatørplan. Det forekommer når ansatte skal være ”snille” med kunder og gjerne for å slippe å ha dem hengende etter seg. En av informantene, en leder offshore, hevdet at dette problemet oppstod når det eksiterte et skvis mellom operative behov og sikkerhetsbehov. Her kunne det i enkelte tilfeller føles som det operative behovet var viktigere enn sikkerhetsbehovet. Dersom noen av virksomhetens tjenester eller operasjoner ikke fungerer slik de skal, medfører dette store merkostnader for kunde og egen virksomhet. Informantene antyder at ansatte er klar over hvor store kostnader det er snakk om og dette kan i enkelte tilfeller føre til at arbeidsleder forsøker å ”gjøre ting på en annen måte som går fortere”, slik at kostnadene som påføres kunden kan minimaliseres. Virksomheten har en regel som tilsier at all produksjon skal stoppes opp dersom det foreligger (potensiell) risiko. Men med et kontinuerlig press og de store kostnadene ansatte **vet** det er snakk om både for dem og for kunden dersom produksjonen stopper, blir som en informant sa om denne regelen, ”en sannhet med visse modifikasjoner” og det antydes at arbeidet ikke stoppes opp så ofte det kanskje burde.

Flere av informantene hevdet at tidspresset fra kunder som førte til at snarveier tas, var et særlig problem dersom kunden var intern. Dette betyr at kunden selv er ansatt i virksomheten og som en informant uttrykker ”de som sitter rett innenfor kontorrekka

der borte”. Informanten påpekte videre ”når internkunder ikke respekterer tiden din, gir deg korte tidsfrister, ikke stoler på at du gjør jobben din og konstant er på nakken din, vil folk ende opp med å ta snarveier. Skal-bare er et uttrykk som brukes hele tiden som snarveier og det er til tider vanskelig å få til dette med sikkerhet når tiden er knapp” (informant). En utfordring ved internkundene var at de ofte var tidligere arbeidskamerater og at dette kunne gjøre det vanskeligere å si nei og enklere å gi etter for internkundernes ønsker og press. Flere informanter påpekte også at det kunne være ubehagelig både for dem og for deres medarbeidere å ha internkunder så tett på og at man følte seg overvåket, under et konstant press og hele tiden påmint om tidsfristene.

4.1.1 Diskusjon

Tidspresset virksomheten og ansatte utsettes for kan representere et hinder for ivaretagelse av HMS og kan påvirke HMS-kulturen og HMS-tilstanden. Fokuset på effektivitet, fremgang og produksjon kan i tilfeller der tiden er knapp og belastningen høy, gå på bekostning av sikkerheten. For å overholde tidsfristene man er gitt velger man i visse tilfeller en løsning som innebærer at sikkerhetstiltak og enkelte regler settes til side. Snarveier blir løsningen man velger for å holde seg innenfor tidsfrister og arbeidet som da utføres kan ikke garanteres å være innenfor gitte sikkerhetsregler og krav. Den økonomiske siden vektlegges fremfor HMS i enkelte tilfeller, også fordi HMS i disse situasjonene oppleves som et ork og noe som tar tid å gjennomføre og overholde. Dette er tid de ansatte mener de ikke har og får og det er årsaken til at man tyr til snarveier for å tilfredsstille kunder og for å unngå den økonomiske belastningen av stopp eller forsinkelser. Ut fra samtaler med informantene virket snarveier å bli ansett som en uformell akseptert løsning for å tilfredsstille kundene og bevare produktivitet og effektivitet.

I en studie gjort av IRIS på Gullfaks C (2011) fant man at produksjonsmål ble høyt prioritert, dette mye på grunnlag av at fornyelse av kontrakter ofte baseres på at entreprenøren kan vise til effektivitet og lønnsomhet. Når hovedfokuset ligger på effektivitet og lønnsomhet kan dette på en positiv måte føre til høy innsats og kreative løsninger på problemer, men også på en negativ måte gå på bekostning av sikkerheten og etterlevelsen av regelverk, og dette førte til en høy grad av risikotoleranse (IRIS, 2011). I likhet med studien gjort av IRIS (2011) ser man på bakgrunn av funn i denne

studien at produksjon blir prioritert fremfor sikkerhet, slik at kunder kan tilfredsstilles og nye kontrakter opprettes.

I en studie gjort av Flin et al. (2000) fremkommer arbeidspress (her tidspress) relatert til balansen mellom produksjon og sikkerhet, som er et problem. ”I en global økonomi med økende konkurranse, kostnadsreduksjon og organisatorisk restrukturering, der tid og ressurser strekkes langt, er det sannsynlig at arbeidspress vil påvirke sikkerheten på arbeidsplassen og vil kunne føre til risikofylt atferd og overtredelse av regelverket”(Flin et al. 2000 s.187). Ut fra dette kan det oppstå en HMS-kultur som preges av at snarveier aksepteres og holdninger som tilsier at tid er penger, HMS tar tid, og tiden HMS tar går ut over produksjonen, effektiviteten og lønnsomheten, derfor finner man andre løsninger. HMS-arbeid ses på, i enkelte tilfeller, som en belastning for økonomisk inntjening og tilfredsstillelsen av kunders tidsfrister og krav blir viktigere.

Det viser seg at snarveier og alternative løsninger representerer et enda større problem når presset kommer fra interne kunder. I slike tilfeller ønsker både ledere og medarbeidere å oppfylle den interne kundes ønsker og krav og det oppleves som vanskeligere ”å si nei” til interne kunder i forhold til eksterne, og dermed også enklere å ty til snarveier. Det paradoksale i dette er at det dermed kan tyde på at det er faktorer *innad* i virksomheten og internt press, som er med på å gjøre snarveier aksepterte og at HMS og særlig sikkerhet overskygges til fordel for produksjon, effektivitet og lønnsomhet. Utålmodige internkunder som gir ansatte lite rom for å stoppe opp eller ta den tiden de føler at de trenger, er med på å slå sprekker i det gode HMS-bildet virksomheten hevder å arbeide hardt for å skape og opprettholde. Og det er interne faktorer som motarbeider dette.

Det later til at det eksisterer motstridende holdninger og verdier, der man på en side blir bedt om et konstant HMS-fokus og har mange regler å forholde seg til, men at det på den andre siden eksisterer et uformelt og indirekte press fra egne kollegaer internt i virksomheten til å ta snarveier som i enkelte tilfeller ikke overholder HMS-regler og tilstrekkelig sikkerhetsfokus. Det forekommer altså et uformelt press fra egen organisasjon og dette presset gjør at det velges alternative løsninger for å tilfredsstille interne kunder og at ivaretagelsen av HMS kan stå på spill.

Bang (2011) skiller mellom et integreringsperspektiv og et differensieringsperspektiv. Ut fra integreringsperspektivet kan man si at det foreligger en aksept for at snarveier til tider er en nødvendig løsning som følge av tidspresset. Alle i virksomheten virker å ha en felles oppfatning om at HMS er kommet for å bli og alle er enige i at tidspress representerer en utfordring for ivaretagelse av HMS. Snarveier har allerede eller er på god vei til å feste seg som en felles, uformell, akseptert løsning integrert i kulturen. På den andre siden ser man gjennom et differensieringsperspektiv at det eksisterer konflikt mellom internkunder og medarbeidere i verkstedene og offshore (kalles i denne sammenheng *produksjonsavdeling*). Man kan si at disse to gruppene er to ulike subkulturer, der den ene påvirker den andre. Bang (2011) viser til et eksempel mellom en salgsavdeling og en produksjonsavdeling som er sammenliknbar med sider av denne studien. Interne kunders normer, verdier og virkelighetsoppfatninger kan preges av at man skal ferdigstille produkter innen gitte tidsfrister og gjerne før om det lar seg gjøre. Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i produksjonsavdelingen kan derimot preges av ønsket om å lage avanserte og gode produkter, ha små lagre for å redusere kostnader, samt å ha full oversikt i god tid før leveringsfrister. Interne kunder påvirker medarbeiderne som utfører arbeidet til å hindre ivaretagelse av HMS og det virker som om det eksisterer en ”pleasingkultur” i produksjonsavdelingen, som gir etter for presset fra interne kunder. Tidspresset og særlig presset fra interne kunder påvirker kulturen i produksjonsavdelingen til å bli en kultur som tar snarveier og hindrer ivaretagelse av HMS.

Man ser at noen verdier prioriteres fremfor andre og at HMS i enkelte tilfeller havner i andre rekke. I slike tilfeller ser man ikke verdien av HMS og gevinsten det gir. Karlsen (2010b) uttrykker bekymring rundt at virksomheter ikke selv ser den økonomiske gevinsten ved HMS-arbeidet. Det er offisielt vedtatt at HMS er viktig, men Karlsen (2010b) mistenker at HMS-tilstandens økonomiske betydning ofte overses og glemmes. I virksomheten er tiden knapp og presset stort, ansatte føler seg presset til å finne alternative løsninger og å følge HMS-regler, prosedyrer og krav blir ikke alltid svaret. I slike tilfeller virker det som om HMS ses på som et hinder for produksjon, lønnsomhet og effektivitet og representerer en byrde mer enn et gode. HMS representerer i slike tilfeller dermed ingen økonomisk gevinst for ansatte, men mer en økonomisk belastning som stjeler tid fra produksjon og effektivitet.

Karlsen (2010b) mener at man mangler gode måter å fange opp gevinster fra HMS-arbeidet. Her argumenteres det for at svaret blir å få det inn i kulturen og at dersom man klarer dette vil HMS fungere mer effektivt og gi økonomiske gevinster som er synlige for alle medlemmene. Denison (1990, i Bang 2011) påpeker at kultur og lønnsomhet kan henge tett sammen. Effektivitet og lønnsomhet henger sammen med i hvilken grad medlemmene har en klar og felles oppfatning om virksomhetens formål, misjon og eksistens. Dette skaper mening med HMS-arbeidet og det gir retning for hva medlemmene skal arbeidet mot og mål den enkelte skal ha for å bidra. Kunder og særlig de interne kundene legger føringer på medlemmenes måte å forholde seg til HMS-arbeidet på i tilfeller der tiden er knapp og belastningen høy. Man må arbeide for et felles fokus av hvorfor HMS skal ivaretas, også i slike pressede situasjoner.

Tidspresset fører til at HMS, særlig sikkerhet nedprioriteres og fører med seg en kultur som preges av aksept for snarveier, lite respekt for kollegaer og en pleasingpraksis der man gir etter for andres press. En slik kultur motarbeider kontinuerlig HMS-forbedring og en god HMS-tilstand. Målet blir å arbeide for en kultur med samstemte verdier og virkelighetsoppfatninger, da vil man enklere forstå hverandre og koordinering av HMS vil bli enklere å få til. På denne måten vil man kunne få en bedret HMS-tilstand og en HMS-kultur som bygger opp om ivaretagelse av HMS, også når belastningen er høy og presset stort.

4.2 Jungelen av regelverk

Plattformen av lover og regler virksomheter i dag må forholde seg til er enorm. HMS-feltet er etter alt å dømme mer regulert enn noe annet ansvarsområde for ledelsen og Norge har verdens mest ambisiøse reformideologi for det nye bærekraftige arbeidslivet (Karlsen, 2010a). De fleste virksomheter er i dag underkastet dette og må hele tiden forholde seg til et stadig voksende regime. Det er i dag ikke bare press fra myndighetene, men også fra kunder og andre omgivelser om at HMS skal ivaretas. I tillegg eksisterer det krav om at dette skal dokumenteres og de fleste virksomheter måles på deres HMS-tilstand. Plattformen av lover, regler, krav og prosedyrer er stor og utfordrende for både ledere og medarbeidere å ha full og god nok oversikt over.

Informantene ble stilt spørsmål ved om den store plattformen av lover, regler og krav kunne representere en byrde mer enn et gode, og om de mange og omfattende lover, regler og krav kunne legge en demper på HMS og hindre ivaretagelsen av dette i praksis. Det kom tydelig frem at flere av lederne følte de slet med å være godt nok oppdaterte på lover og regler. Lederne mente at dette også var tilfellet for deres medarbeidere. For det første påpekte lederne at det var vanskelig å finne frem til ulike lover og regler. Det var innført en såkalt "tre-klikks-filosofi", der det var garantert at man innen tre klikk skulle nå frem til det man var på utkikk etter. Likevel ble det antydnet at det følte overveldende å finne frem og at det var et tiltak å sette seg inn i. En av informantene uttrykte seg slik, "å skulle begynne å ta fatt på alt det der". For det andre mente flere av informantene at det i tillegg til å være vanskelig å finne frem til lover og regler, var disse også svært vanskelig formulert og utfordrende å lese og forstå. En informant utdypet dette ved å si at det hele tiden kommer nye ting og at svært mange av myndighetskravene var vanskelig å lese seg opp på og ha kontroll over, og at det derfor var helt nødvendig å lene seg på HMS-avdelingen som ifølge informanten hadde bedre oversikt. Det ble hevdet at selv HMS-avdelingen også til tider slet med å være fullt oppdatert på plattformen av lover, regler og krav som eksisterer i og påvirker virksomheten. For å holde lederne så oppdaterte som mulig på lover, regler og krav, ble lederne sendt på ulike kurs hvorpå de selv fikk i oppgave å videreformidle kunnskapen. På tross av kursing, som etter inntrykk skjer nokså sjelden på grunn av en hektisk hverdag, sliter ifølge informantene samtlige ledere og deres medarbeidere med å være godt nok oppdaterte på lover og regler, og med å forstå og tyde dem dersom de skulle forsøke å sette seg inn i dem. Det ble påpekt at den store plattformen av lover og regler gjør en allerede hektisk hverdag mer travel, fordi det krever svært mye tid av den enkelte og av leder å sette seg inn i de økende kravene man må forholde seg til. Flere av informantene hevdet at virksomheten var gode på HMS og fokuset var stort, men at det likevel var utfordrende å få HMS inn i de daglige gjøremålene når plattformen av lover og regler er så omfattende. Når man endelig følte seg litt ajour, kom det enda mer.

En informant hevdet at man ved å henge seg for mye opp i krav, regelverk og retningslinjer kunne ende opp med feil fokus og å sette HMS på spill og at det var viktigere å arbeide for å få HMS inn som en naturlig del av hverdagen; "for å få regler og retningslinjer som ligger i bunn til å fungere på en god måte, krever det at HMS preger etterlevelsen og kulturen, og blir en naturlig del av alles hverdag" (informant).

4.2.1 Diskusjon

For det første ser man at plattformen av lover, regler og krav ledere og medarbeidere må forholde seg til er omfattende og legger føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand, og kan være et hinder for ivaretagelse av HMS.

Lover, regler og krav bør være tilgjengeliggjort og mulig for alle ansatte å finne frem i. Det bør ikke representere en belastning og et tiltak for ansatte som forsøker å sette seg inn i dette. I tillegg til at tilgjengeligheten bør forenkles, ser man at lover, regler og krav for både ledere og medarbeidere er vanskelig å forstå og utfordrende å sette seg inn. Ofte fordi de er komplisert formulert, ofte i juridisk form og med et språk som kan være vanskelig for medlemmene å lese, særlig når man helst skulle sett at man slapp å bruke for mye tid på det. Bang (2011) påpeker viktigheten ved å skape et felles språk og et felles kommunikasjonssystem som alle forstår, og viser til eksempel med at mange sliter med å forstå IT-folk og deres IT-språk. Lover, regler og krav er ofte juridisk formulert og kan for mange oppfattes som tungt og vanskelig å lese.

Virksomheten hadde satt i gang et tiltak for å forenkle prosessen med å finne frem til ulike dokumenter gjennom en "tre-klikks-filosofi" som skulle bidra til nettopp dette. Likevel antydes det at det er så mange og kompliserte regelverk og krav at selv om tilgjengeligheten er god og tilrettelagt, kan tunge og kompliserte dokumenter føre til at det til tross for bedre tilgjengelighet, ikke vil bli benyttet av ansatte. Man kan gjøre så mye man vil med tilgjengeligheten uten at dette nødvendigvis hjelper, nettopp fordi innholdet i dokumentene er for kompliserte for ansatte å forstå og ta innover seg. I tillegg er det så mye og stort at det er vanskelig å vite hvor man i det hele tatt skal begynne. Dersom ledere ikke klarer å være godt nok oppdaterte er det også grunn for å regne med at også deres medarbeidere ikke besitter god nok kunnskap og informasjon. Når selv ikke ledere klarer å få oversikt, kan man anta at informasjonen videre til deres medarbeidere om regler og krav kan være mangelfull. Når ledere ikke har god nok oversikt, antas det også at deres medarbeidere finner lite motivasjon og mening med at de skal arbeide ekstra for å få bedre oversikt. Utfordringen er at det å skaffe seg full oversikt blir vanskelig både fordi det er komplisert å finne frem i lover, regelverk og krav, og det er vanskelig å forstå dem.

En annen utfordring ved å være for lite oppdaterte på lover, regler og krav er at man velger alternative løsninger fordi man ikke kjenner til regelverket og ikke har tid eller

motivasjon til å prøve å finne og forstå dem. Disse alternative løsningene virker å være aksepterte og en ”det er bare sånn det er” – holdning preger ansatte. Alternative løsninger kan føre med seg farlige situasjoner der man ikke har overveid de mulige konsekvensene og utfallene.

I en studie gjort av Andersen et al. (2009) finner man at regelverk ikke alltid var like lett å forstå og der påpekes ulempen dette bringer ved at man kan ende opp med flere ulike oppfatninger av hva som er riktig. Utfordringen ved å være lite oppdatert, kan være at det utvikler seg ulike fortolkninger og oppfatninger av hva som er det rette å gjøre i ulike situasjoner. Dette kan føre med seg interne intriger, uriktige konklusjoner og feil valg av løsning og arbeidsmåte. Ulike fortolkninger og løsninger kan påvirke HMS-kultur og HMS-tilstand i virksomheten.

Som Karlsen (2010b) påpeker favner i dag HMS-begrepet svært mye og plattformen av lover og regler vokser hurtig. I kjølevannet av dette oppstår det nye problemer som på sin side kan påvirke HMS-kulturen og HMS-tilstanden. Når ikke ansatte er kjent med regler og lover som allerede eksisterer, vil ikke tilførelsen av nye regler og lover hjelpe den allerede ”kaotiske” situasjonen. Karlsen (2010b) erkjenner at man må få til en forenkling av regelverk, samtidig som at han påpeker at det er plass til langt mer enn det allerede er. Hvordan man skal få til en slik forenkling samtidig som at mer inkluderes i regelverksregimet sies det lite om. Det ønskes her å argumentere for at man må arbeide for å forenkle det på en slik måte at det kan komme på innsiden av kulturen. Slik det ser ut i virksomheten er ikke dette tilfellet i dag. Som en av informantene og sier, må man arbeide for å få til etterlevelse og kultur og for å gjøre alle deler av HMS-arbeidet til en naturlig del av arbeidet og som vil prege alle ansatte. Ved å få til en forenkling vil det også enklere kunne integreres i virksomhetens kultur og føre til at ansatte blir langt mer oppdaterte. Svaret er kanskje ikke alltid ”å føre på mer”, kanskje bør man heller fokusere på å forenkle, lære og forstå de tiltakene som allerede eksisterer eller eventuelt erstatte gamle tiltak med nye som forenkler regelverket og holder plattformen av lover, regler og krav nede og noe mer stabil. I studien IRIS (2011) gjennomførte brukes begrepet ”tiltakstretthet” som viser at flere av informantene mener at det iverksettes for mange tiltak i etterkant av granskninger. Det påpekes at det er enkelt å gjennomføre tiltak, men vanskelig å integrere dem. Plattformen av regelverkene blir så stor og omfattende at organisasjonen sliter med å integrere den store plattformen inn i kulturen og gjør det vanskelig å få HMS til å bli

en naturlig del av arbeidshverdagen. For å få til dette må regelverkene utformes med henblikk på at det faktisk er mulig å integrere dem som en del av virksomhetens kultur, **før** man lar plattformen bli enda større enn den allerede er. På denne måten kan HMS og plattformen av lover, regler og krav etterleves etter beste evne.

4.3 Risikopersepsjon

Den siste utfordringen som identifiseres er ansattes subjektive oppfatning av risiko, deres risikopersepsjonen. Oljebransjen var tidlig ute i forhold til HMS og fokuset har over årene vokst kraftig. Det enorme fokuset på HMS og sikkert arbeid strekker seg langt og utgjør mye av det virksomheten driver med i det daglige. Målet om god HMS-tilstand står høyt i kurs hos de fleste innen bransjen og preger virksomheter i mye av det de foretar seg.

Flere informanter påpekte faren ved at det nettopp er blitt et så stort fokus på HMS og at dette over tid har ført med seg farlige holdninger som preger ansatte. En informant hevdet at dette representerte en av de større utfordringene i dag, for både ledelsen, virksomheten, bransjen og samfunnet; ”det har vært så høyt fokus på sikkerhet over så lang tid, og det er så mange rutiner både offshore og onshore som skal følges for å sikre at man jobber sikkert, at vi frykter at folk får et inntrykk av at *her er man så gode at ingenting kan gå galt*” (Informant). Dette kan føre til at folk slutter å tenke selv og antar at virksomheten i sin helhet har kontroll. Informanten påpekte at man er og vil alltid være avhengig av ansattes egen dømmekraft, og at man ikke alltid kan skrive seg ut problemene ved hjelp av prosedyrer eller rutiner og regler. En annen informant påpekte at det store fokuset på regelverksregimet fort fører til at man blir for opptatt av regler og retningslinjer og at dette gjør at man fort ender opp med feil fokus. Informanten mente at mange glemmer den faktiske betydningen og meningen med HMS og at det var langt viktigere å fokusere på den faktiske etterlevelsen fremfor det store fokuset på reglene og kravene rettet mot HMS som eksisterer og stadig øker i dag.

4.3.1 Diskusjon

Faren med holdningen ”vi er så gode på sikkerhet her, at ingenting skjer oss” viser at ansatte erkjenner at risiko er en del av hverdagen, men at man antar det er tatt hånd

om av regler, krav og rutiner. Det kan late til at jo flere lover, regler, prosedyrer og retningslinjer som kommer, jo tryggere føler man seg og jo høyere grad av risikotoleranse aksepteres nettopp fordi man i stadig større grad lener seg på det faktum at *de er der*. Så lenge man har alle lovene, regelverkene og kravene er alt på stell, virker å være en gjenganger. Det kan argumenteres for at ansatte mister sitt personlige ansvar og forhold til sikkerhet og risiko. Ansatte antar at det er tatt hånd om og ved at virksomheten har den store plattformen av regler og krav etablerer man en tro på at ved å ha og følge disse er all risiko kalkulert og beregnet for, og at man dermed nærmest blir immun for risiko. Det kan virke som om at egne vurderinger og observasjoner og betydningen av disse drukner i rutiner og retningslinjer eller tas for gitt og at den individuelle forståelsen og meningen med HMS og sikkerhet dermed reduseres. Sannheten er at risiko er en iboende faktor i arbeidet man gjør og at man aldri vet hvilken risiko som kan komme til overflaten og potensielt føre med seg en uønsket situasjon. Det er derfor viktig at ansatte selv er observante og på utkikk etter potensiell risiko. Douglas (1985) viser til *subjektiv immunitet*, når folk underestimerer risiko som forventes å være under deres egen kontroll. I slike tilfeller kan de ansatte føle at ingenting kan gå galt og at de har full kontroll, ved at man antar at virksomheten og bransjen til enhver tid har betryggede kontroll gjennom etablerte regler, krav og rutiner. Når noe går galt lager man bare nye tiltak (IRIS, 2011) og regler og antar at sikkerheten i er ivaretatt og risiko beregnet for som følge av nytt tiltak eller nye regler.

Fokuset på sikkerhet blir en "rutine" i seg selv, og nevnes hele tiden, men i realiteten kan man argumentere for at det mangler en personlig nærhet og selvstendig vurderingsevne i forhold til HMS og risikoforståelse. Som en informant påpekte bør man heller fokusere på den faktiske etterlevelsen av HMS og dette bør derfor vektlegges mer i fremtiden. I en studie gjennomført av Høivik (2009) ser man at detaljerte og kontrollerte prosedyrer hindret ansatte i selvstendig kritisk tenkning, noe som fører til at menneskers personlige og indre driv i kritiske situasjoner kan svekkes. Regelverkene og det store fokuset gjør at man mister den enkeltes personlige dømmekraft.

Det paradoksale er som man ser fra forrige kapittel at både ledere og medarbeidere sliter med å holde oversikt over og forstå regelverk og krav. Likevel anser de ansatte

at sikkerheten alltid er ivaretatt ved det faktum at regelverk og krav *er der* og stadig utvikler seg, og dette på tross at man ikke selv er oppdaterte eller har tilstrekkelig kunnskap om disse. Altså kan man anta at det oppstår en falsk trygghet hos ansatte der man hviler på regler, krav og rutiner og ikke bruker egen personlig refleksjonsevne. Dette kan utgjøre en risiko for ivaretakelsen av sikkerhet.

Boyesen (2008) påpeker at hva som oppfattes som risiko ofte er styrt av individuelle forhold og kjennetegn ved den kulturen man er en del av. Man kan argumentere for at det eksisterer en kultur som aksepterer en høy grad av risikotoleranse på bakgrunn av at regler, krav og at fokus er der. Denne kulturen fører til at man mister folks evne til kritisk tenkning og personlig dømmekraft i risikofylte situasjoner og ansatte hviler på at reglene *er der*. Det massive regelverket og opplevelsen av prosedyrer preger risikopersepsjonen og utvikler en selvsikker kultur, der man antar at ingenting kan gå galt. Bang (2011) viser til faren ved kulturer som preges av rasjonalisering av faresignaler og ansatte som rasjonaliserer disse får en holdning som ”det er ufarlig for oss” og i denne sammenheng ”dette er ufarlig for oss fordi vi har så mye regler, tiltak og prosedyrer for sikkerhet”.

Man må arbeide for en kultur som ser meningen med HMS og ser risikoen i ulike situasjoner. Som informantene også påpekte må man arbeide for å gjøre HMS til noe levende, noe som handler om ”meg og deg” og som man har et personlig ønske om å ivareta. Samtidig kan det argumenteres for at en forenkling av regelverk og et fokus på å forstå de regelverkene som foreligger bedre, vil kunne føre til en kultur som har kontroll over prosedyrer, men der det også gis rom for egen dømmekraft og kritisk refleksjon. Man må arbeide for at fokuset ligger i den faktiske etterlevelsen av HMS, ikke det faktum at reglene ”gjør jobben for deg”.

5.0 ANALYSE – Håndtering av HMS-utfordringer

I dette kapittelet vil funn og diskusjon om problemstillingens andre del og forskningsspørsmål to, redegjøres for. Det vil belyses hvordan en kan anta at ledere kan håndtere utfordringer i HMS-arbeidet og forbedre HMS-kulturen og HMS-tilstanden i virksomheten. Enkelte elementer utpekte seg som særlig viktige. Elementene representerer virkemidler for å håndtere de tre utfordringene i overnevnte kapittel, men antas også å kunne omfatte håndtering av andre HMS-relaterte utfordringer. Basert på funn og diskusjon fra forrige kapittel er det grunn til å anta at de tre utfordringene legger føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand og for å kunne håndtere utfordringene og bedre HMS-tilstanden argumenteres det i denne studien for at man må arbeide for å skape en god HMS-kultur. De ulike virkemidlene for håndtering har nær tilknytning til kulturen og anses å være virkemidler for å skape en god HMS-kultur. Det er viktig å påpeke at elementene i stor grad kan ha innvirkning på hverandre. Det antas eksempelvis at dersom ledere arbeider med kommunikasjon, kan dette også øke motivasjon og læringsevne hos medlemmene.

5.1 Kommunikasjon

For å skape og opprettholde en god HMS-tilstand med en god kultur som bygger opp om denne, argumenteres det i denne studien for viktigheten av kommunikasjon mellom ansatte i virksomheten, særlig mellom ledere og medarbeidere. Samtlige informanter hevdet at kommunikasjon var en forutsetning for ivaretagelse av HMS, og at måten ledere kommuniserte sine meninger, verdier, holdninger og virkelighetsoppfatninger på kunne ha innvirkning på hvordan HMS ble vurdert og ivaretatt av medarbeiderne. Mange forskere mener at å inneha evnen til å forstå og formidle informasjon er en avgjørende faktor for effektiv ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ledere har et særskilt ansvar i å bidra til god kommunikasjon både i samordningen av ansattes jobbatferd, i samspill med medarbeidere og i kontakten med omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2009 s.289).

Informantene hevdet de arbeidet med å bedre kommunikasjonen og at dette var et virkemiddel for å takle HMS-utfordringene. Av dette kan en utlede det informantene kalte ”åpen-dør-policy”, noe de arbeidet med å tilrettelegge for. Åpen-dør policy

innebar et ønske om at medarbeiderne skulle benytte seg av muligheten til å komme til lederen dersom det skulle være noe de ønsket å ta opp. Lederne hevdet at de hele tiden forsøkte å uttrykke ovenfor sine medarbeidere at dette var ønsket. I åpen-dør fokus lå det at lederne ønsket at åpenhet skulle prege hverdagen og forholdet mellom ledere og medarbeidere og at terskelen for å ta opp saker skulle være lav. Informantene mente de helst ønsket ansikt til ansikt – kommunikasjon og at dette var med på å bygge gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere. En informant påpekte at åpenhet ikke fungerte dersom ikke medarbeiderne selv fant det naturlig å komme til lederen; ”vi kan ikke tvinge dem, det må skje av egen fri vilje. Det eneste vi kan gjøre er å uttrykke ønsket om at de kommer til oss og at vi tar oss tid til å lytte til det de kommer med” (Informant). Fienden til ansikt til ansikt kommunikasjon, påpekt av flere informanter, var kommunikasjon via mail. Dette gjelder ifølge informantene både opp og ned i hierarkiet og flere informanter mente de selv bidro til dette. Svært ofte tyr ansatte til mail fremfor å møte sine kollegaer ansikt til ansikt, dette mye på grunn av en hektisk hverdag. En informant uttrykket sin frustrasjon overfor hyppig bruk av mail og at dette gikk på bekostning av relasjonsbygging og førte til at HMS-informasjon kunne gå tapt. Det ble påpekt at å kommunisere via mail var den raskeste løsningen, men langt fra den beste. Man burde i følge informantene heller ta seg tid ute ”på gulvet” eller få medarbeiderne inn på kontoret. I dette fremkom viktigheten av å være en synlig leder. Flere av informantene mente at man ved å være en synlig leder som oppfordret til åpenhet, kunne skape gode relasjoner og skape et godt grunnlag for samarbeid. En av lederne hadde valgt å sitte ute på verkstedet og mente at det på denne måten var langt enklere å få til åpen-dør-policy og vise verdier som åpenhet og synlighet ovenfor medarbeiderne. I tillegg var dette også med på å få tak i informasjon fra medarbeiderne raskere enn om man sitter på kontoret, samt at man fikk et nærere forhold til medarbeiderne og deres arbeidshverdag i praksis. Dette var annerledes for lederne offshore, her fungerte ”åpen dør” ved å ta seg tid til telefonsamtaler med medarbeiderne, fremfor mail. Det ble påpekt at kurs og andre samlinger hadde stor betydning for å bedre kommunikasjon ansikt til ansikt. Flere av informantene mente kommunikasjon var vanskelig å få til og at det var utfordrende å få medarbeiderne til å finne det naturlig å komme lederen. Derfor mente flere informanter at det ofte hendte at de mistet informasjon eller ble holdt utenfor mye av det den uformelle kommunikasjonen som foregikk mellom medarbeiderne om ting som skjer på verkstedene og ute på offshorelokasjonene.

5.1.1 Diskusjon

Kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere kan føre til at viktig og nødvendig HMS-informasjon kommer frem i lyset og kan gjøre det enklere å håndtere utfordringer på et tidligere tidspunkt. Det kan også bidra til å bygge gode relasjoner. På tross av at informantene hevdet de arbeidet for å tilrettelegge for en åpen-dør policy og åpenhet i virksomheten, virket det lite naturlig for deres medarbeidere å benytte seg av dette og det eksisterte en klar barriere mellom ledere og medarbeidere. Det er naturlig at det eksisterer et skille mellom leder og underordnet og det er viktig at man som leder har en viss myndighet over sine medarbeidere. Likevel er det viktig at ledere arbeider for at åpenhet og dialog skal være naturlig, begge veier, slik at informasjon både blir fanget opp og delt. Dette vil kunne øke relasjonsbyggingen og bedre samarbeidsklimaet. Informantene ble spurt om de ønsket å være "buddy" eller "boss". Naturlig nok var ønsket å finne en balanse mellom disse to, men det ble tydeligst påpekt at det var farlig å være for mye buddy, da man kan risikere at medarbeiderne ikke hører på deg når du må være en boss og ta avgjørelser som ikke alltid er like populære. En informant påpekte at det var viktig å "distansere seg fra folk der ute". På den andre siden kan en "buddystil" være med på å skape gode relasjoner og gi en kommunikasjon som flyter og forstås av alle parter. Ledere må oppmuntre til åpenhet, blant annet gjennom å være synlige og vise at man ønsker dialog med hverandre. Ledere må skape en "vi-følelse" som preges av godt samarbeid mellom ledere og medarbeidere mot felles mål. Det blir viktig å kommunisere ut de rette verdier, normer og holdninger, og være en buddy for å forkorte avstanden mellom leder og medarbeider. Slik blir medarbeiderne mer mottakelig for lederes påvirkningsforsøk, samtidig som man må evne å være "boss" når det er nødvendig. Karlsen (2010b) påpeker at dialog skaper åpenhet og gjensidig innsikt og at dette vil være med på å bidra til en effektiv organisasjon. Ledere bør snakke med sine medarbeidere, stille dem åpne spørsmål og vise interesse for deres informasjon og kunnskap. Dialog om felles HMS-utfordringer vil også kunne ha en effekt utover HMS-feltet og det kan derfor være nyttig for ledere å arbeide med dialog. Ledere må se verdien av deres medarbeidere og hvor vesentlig de er for virksomhetens effektivitet og omdømme (Karlsen 2010b). Svikt i kommunikasjonen kan føre til lav produktivitet og dårlig trivsel. I HMS-sammenheng kan feilkommunikasjon og svikt i kommunikasjon føre til alvorlige ulykker (Karlsen 2010b).

Jacobsen og Thorsvik (2010) påpeker at språk og kommunikasjonsstrategi kan være effektive virkemidler for å påvirke kulturen. Hvordan ledere kommuniserer HMS, derav blant annet hvordan regelverkene kommuniseres ut kan være av stor betydning for hvordan verdier og oppfatninger deres medarbeidere besitter. Jacobsen og Thorsvik (2010) påpeker videre at måten ledere snakker og kommuniserer forteller noe om kulturen og deres verdier og holdninger. Ledere blir på mange måter virksomhetens mulighet til å påvirke og legge føringer på kulturen og gjennom dette kan man håndtere utfordringer. Schein (i Jacobsen & Thorsvik 2010) kaller dette artefakter og viser til kulturelle symboler, som blant annet kan fremkomme fra hvordan lederne snakker og hva de snakker om. Dette kan reflektere kultur og kan påvirke medlemmenes tenkning og atferd ved å bringe frem verdier og normer (Jacobsen & Thorsvik 2010). Det kan gjøre det enklere for medlemmene å dele sine erfaringer og kan bidra til å integrere meninger.

Gjennom lederes kommunikasjon kan man arbeide for å snakke HMS opp og gjøre det enklere og mer positivt for medarbeiderne å forholde seg til. Videre bør man arbeide for å kommunisere ut viktige verdier ved HMS-arbeidet, som for eksempel å gjøre HMS til noe levende, noe som handler om ”meg og deg”. Kommunikasjon over mail kan hindre nettopp dette. Kommunikasjon over mail kan føre til at ansatte ikke ser alvoret i det som kommuniseres eller at man feiltolker meningen med innholdet. For å gjøre HMS til noe levende må man som ledere være synlige og tydelig på hvilke verdier, normer og holdninger man kommuniserer og verifisere hvordan dette mottas og tolkes.

Gjennom tidligere forskning fremtrer enkelte sider ved ledere som svært vesentlig. Høivik (2009) påpeker at lederens synlighet, tilstedeværelse, evne til kommunikasjon og til å være en god rollemodell er svært viktig. Andersen et al. (2009) påpeker at ledere må være pådrivere og tydelige i sin fremtredelse. Flin et al. (2000) påpeker viktigheten av ledelsesengasjement. For at HMS skal få gjennomslag hos virksomhetens medlemmer må ledere arbeide med disse kvalitetene og vise sitt engasjement ovenfor HMS. Dette kan gjøre gjennom kommunikasjon.

Bang (2011) skiller mellom uttalte verdier og levde verdier. Ledere må være bevisste på at det de sier (uttalte verdier) og det de gjør (levde verdier) kan være med på å

påvirke hvordan medlemmenes verdier og atferd utspiller seg i virksomheten. Videre er det viktig å være klar over at jo mer samstemte verdier man har, jo bedre er kommunikasjonen (Bang, 2011). Ved å arbeide med å kommunisere ønskelige verdier, vil man kunne påvirke og skape verdier som arbeider sammen og ikke mot hverandre. Gjennom måten ledere kommuniserer HMS på kan de påvirke HMS-kulturen og HMS-tilstanden i en positiv retning. Ledere må være pådrivere for HMS og arbeide for å skape en kultur som integrerer og ser meningen med HMS-arbeidet, slik at det blir en naturlig del av hverdagen.

Kommunikasjon som virkemiddel for håndtering av utfordringene i kap. 4.0:

I henhold til de tre utfordringene diskutert i kapittel 4.0 antas kommunikasjon å kunne bidra til håndtering av disse. Når tiden er knapp og presset stort er det viktig at ledere kommuniserer at snarveier ikke er løsningen. I slike tilfeller er det særlig viktig at ledere er tilstede, synlige og tydelige i sin kommunikasjon med medarbeiderne. Det bør arbeides med kommunikasjonen mellom internkunder og medarbeidere særlig i pressede situasjoner, der målet må være å skape en ”vi-følelse” og et fellesskap som arbeider mot de samme HMS-målene og på denne måten vil også koordineringen av HMS kunne forenkles. Måten ledere kommuniserer ut regelverk, krav, tiltak og prosedyrer kan legge føringer på hvordan disse forstås og ivaretas, det er dermed viktig at selv om mange ledere sliter med full oversikt og forståelse, kommuniserer HMS ut på en positiv og enkel måte. Ledere må være kjent med innholdet og være enige om hvordan disse skal kommuniseres ut til medarbeiderne, slik at man unngår ulike tolkninger og forvirring. I forhold til risikopersepsjon er det viktig å arbeide for åpen dialog og for ansatte som finner det naturlig å observere, også utover gitte krav. Ledere må kommunisere risikopotensiale og hvordan små ting kan være vesentlige i en større sammenheng og viktigheten av å benytte egen refleksjon og dømmekraft.

5.2 Tillit

”Ledelsen må skape klima for tiltro og tillit, og unngå sanksjoner mot individer, og dermed skape tydelige grenser mellom straffbare handlinger og tolererbare feil” (Karlsen, 2010b s.35). Samtlige informanter mente at tillit var en forutsetning for ivaretagelse av HMS og for å ha en god kultur. For å skape tillit arbeidet lederne med å lytte til medarbeiderne og et fokus på det menneskelige virket å være viktig for både

informant og virksomhet. En informant mente at tillit betød å oppriktig bry seg om hverandre, passe på hverandre og stole på hverandre. Det ble hevdet at tidspresset i virksomheten og det formelle regelverksregimet legger et hinder på tillitsbyggingen og førte til at man var lite bevisste på å bygge relasjoner basert på tiltro og tillit, særlig mellom ledere og underordnede. En informant påpekte at det som leder var viktig å til en viss grad være gjenkjennende i det man gjorde slik at medarbeiderne oppfattet leder som forutsigbar. Man må la medarbeiderne bli kjent med hvordan man er som leder og være konsekvent i det man gjør som leder. Det øker folks villighet til å lytte til leder.

5.2.1 Diskusjon

Tillit er vanskelig og tidkrevende å bygge opp, men er enkelt å rive ned. Tillit anses som svært viktig hos informantene i virksomheten, men også som veldig skjørt. Karlsen (2010a) påpeker at man kan utvikle tillit ved at man lærer å kjenne hverandre, på denne måten øker fortroligheten mellom ansatte. Tillit handler i stor grad om å bry seg om de man har rundt seg og å stole på sine medarbeidere. Jacobsen og Thorsvik (2010) påpeker at ledere må bygge tillit med sine medarbeider for å få dem til å strekke seg mot virksomhetens mål. Medarbeiderne må føle at ledere er på deres lag og at man inngår i en større sammenheng og arbeider for de samme målene. Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker at uten tillit ville ansatte forholde seg passive ovenfor ledernes påvirkningsforsøk, dermed er det få virkemidler og strategier for håndtering av utfordringer som ville fungert uten at tillit er tilstede. Hvis personen lederen kommuniserer med ikke har tillit til leder er det dermed ikke gitt at personen egentlig hører etter, noe som kan føre til at man gjør egne vurderinger som ikke nødvendigvis er til virksomhetens beste. Tillit mellom ledere og medarbeidere hevdes i mange sammenhenger å være selve grunnmuren i lederens plattform for å utøve sine lederfunksjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En samhandling i HMS-sammenheng bygger på gjensidig tillit, fortrolighet og nærhet, og påpekes av Karlsen (2010a) at vil bidra med å forenkle arbeidet mot felles mål. En måte å skaffe seg tillit på er i følge Karlsen (2010a) blant annet å arbeide for åpenhet der man utveksler all informasjon.

Flere studier antyder at jo sterkere kulturen er, jo sterkere vil tilliten mellom medarbeidere og ledere være. Jacobsen og Thorsvik (2010) viser til to forutsetninger

som må foreligge for å kunne basere samarbeid på tillit. For det første må det utvikles en sterk fellesskapskultur og for det andre må ansatte ha tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Ved å arbeide for å skape en god kultur, vil man kunne basere samarbeid på tillit. Tillit representerer dermed et kjennetegn ved en god kultur og ved å arbeide for å skape tillit og en felles kultur vil dette også kunne bidra til en mer effektiv virksomhet og en bedre HMS-tilstand. Karlsen (2010a) påpeker at virksomheter er avhengig av tillit for å oppnå langsiktig lønnsomhet. Tillit vil også bedre kommunikasjonen. Har medarbeider tillit til leder, vil man lytte til det lederen har og si og det er større sannsynlighet for at man gjør det leder ønsker man skal gjøre (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ved å bygge tillit og ta tillit på alvor kan man få en god HMS-kultur som ivaretar HMS og bidrar til å håndtere utfordringer. Gjennom tillit kan man få ansatte til å ivareta HMS blant annet utfra et ønske om å ivareta hverandre.

Tillit som virkemiddel for håndtering av utfordringene i kap. 4.0:

Ledere må arbeide for å skape tillit mellom ulike avdelinger slik at man unngår at interne kunder legger for sterke føringer på medarbeiderne. Det må opparbeides en respekt mellom ansatte og for den tiden man har til rådighet, deretter kan tillit gradvis etableres og man kan redusere snarveitakning. Man må arbeide for å ha en felles kultur på tvers i virksomheten. Det eksisterer en stor grad av tillit til regelverkens tilstedeværelse og man hviler seg på at de er der og at det dermed ikke eksisterer noen særlig risiko. De ansatte sliter med å skaffe seg tilstrekkelig oversikt og forståelse av de regler og krav som foreligger. Og den falske tilliten til regelverket kan dermed utgjøre en sikkerhetstrussel. Man må derfor arbeide for å skape en dypere form for tillit, der ansatte har tillit til dem som kommuniserer regelverkene og til regelverk og krav i seg selv. På denne måten kan de tiltak som virksomheten foreskriver enklere integreres i kulturen og etterleves i virksomheten. Målet er å integrere godt HMS-arbeid i alles oppfatninger, verdier og normer – i hele kulturen.

5.3 Medvirkning

Et av de viktigste elementene i norsk arbeidsliv er inkludering og medvirkning (Karlsen, 2010b). Alle i virksomheten skal være med å bidra til forbedring av HMS, både ledere og medarbeidere.

Informantene hevdet å være opptatt av åpenhet, synlighet og viktigheten ved at medarbeiderne deres deler informasjon og kommer med innspill i HMS-arbeidet.

Medarbeiderne medvirker og påvirker blant annet gjennom rapportering.

Informantene mente at det var vanskelig å få medvirkning til å bli en naturlig del av hverdagen. Ifølge informantene rapporterer kun medarbeiderne det de *må* gjennom formelle rapporteringssystemer, men ikke noe utover det, man gjør dermed ikke *noe ekstra*. Ved de større avvikene og observasjonene mente flere informanter at virksomheten var svært gode og hadde god oversikt. Men når det kommer til mindre observasjoner og avvik, later det til at man er langt dårligere på rapportering og at mye både bevisst og ubevisst overses og ”skyves under teppe”. Eksempelvis her kan være snarveitakning og ”skal-bare”-holdninger.

Lederne mente de manglet mye informasjon som kunne være nyttig i forhold til å ta rette beslutninger og få bukt med HMS-utfordringer. Fra lederne og oppover til deres ledere fant man også flere utfordringer. Her finnes det enkelte indikatorer som tilsier at informasjonsdelingen var mangelfull. En informant påpekte at ledere høyere oppe i hierarkiet sliter med å ha og opprettholde et korrekt bilde av virksomheten i praksis, av slik ting egentlig er ute på produksjonslokasjonene.

Man sliter med å få ledere til å dele informasjon videre med sine ledere. Dette antyder flere av informantene at de kjenner seg igjen i og tar selvkritikk i dette. En av lederne kalte dette ”viskeleken” nettopp fordi mye informasjon forsvinner eller forvrenges underveis og etter hvert som man kommer seg nærmere toppen. Jo høyere lederstilling man har, jo mindre korrekt informasjon sitter du da på og jo mindre korrekt bilde har du av hvordan ting egentlig foregår i praksis. Informantene understreker med dette viktigheten av måten man tar imot informasjonen som gis til ledere. En informant påpekte ”som leder må jeg tåle en støyt, jeg må tåle konstruktiv kritikk og informasjon og ta det ansatte sier til meg på alvor”. Det er særlig viktig at man arbeider for ikke å gjøre budbringeren av informasjonen til en skyteskive. En av informantene mente at noen av medarbeiderne følte et ubehag ved å rapportere og at dette ubehaget kom som følge av at man føler seg som en sladrehanke ovenfor kollegaer. Informanten viste til at det en tid ble skrevet flere RUH’er inne på kontorene enn ute i verkstedene. Noe som ikke helt gir mening, da det er langt flere faremomenter i verkstedet enn inne på kontoret.

5.3.1 Diskusjon

Man sliter med å få til medvirkning og rapportering særlig i tilfeller der det gjelder såkalte ”småting”. Situasjoner som virker uviktige og med lite fare og risikopotensiale rapporteres ikke, men disse kan være viktig for å få til at rapportering og medvirkning blir en naturlig del av hverdagen til den enkelte ansatte. Grunnen til at det for mange føles unaturlig å rapportere inn, kan komme av at det eksisterer en barriere mellom ledere og medarbeidere, som gjør at mange føler at ledere og medarbeidere ikke spiller på samme lag og dermed tilbakeholdes informasjon og lederen holdes utenfor. En annen årsak til at rapportering, særlig av slike *mindre ting*, ikke føles naturlig, kan være at ansatte ikke ser meningen med å rapportere inn slike ”småting”, og at disse ikke er verdt tiden det tar for å rapportere dem videre eller at man ikke ser en risiko ved det. Som en leder hevdet er det viktig at man også har fokus på å få inn ”småtingene”, for man tror at ved å fokusere og vurdere slike ”småting”, vil man kunne unngå større og mer alvorlige hendelser.

Karlsen (2010b) påpeker at man må ”bygge inn en praksis som bruker innsikt og kunnskaper hos alle, som tar forventninger og ønsket om forbedring på alvor, som støtter lagspill og en god HMS-kultur og som informerer både proaktivt og reaktivt på endringer som inntreffer” (Karlsen, 2010b s.184). Ledere må arbeide for å gjøre rapportering og deling av informasjon så naturlig som mulig og for at så mye som mulig av dette skjer på et frivillig basis. Videre må man arbeide med å forstå og forklare ut hvorfor man også må observere og rapportere inn småting og hvorfor dette er viktig for virksomheten som helhet og for den enkelte. Forskning viser at mye av informasjonen fra ansatte og opp til ledere forvrenges og at informasjonen ledere mottar ofte er ufullstendig og uklar (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Man må oppmuntre ansatte til å observere og føre tilbake sin informasjon om HMS-tilstanden og ledere må ikke straffe varslere (Karlsen, 2010b). På denne måten kan man få et klarere bilde og nok informasjon som kan bidra med håndteringen av HMS-utfordringer i en tidlig fase og skape en bedre kultur for rapportering og medvirkning. Karlsen (2010b) påpeker at god HMS-ledelse vil omfatte tiltak for å styrke medvirkning til en aktiv HMS-kultur. Ledere er kulturskapere og deres prioritet være med å avgjøre hvilken kultur som består i en virksomhet. Samspillet som forutsettes mellom lederne og medarbeiderne i HMS-arbeidet vil i stor grad preges av hvor åpent og konstruktivt virksomheten håndterer HMS-informasjonen (Karlsen, 2010b s.135). Karlsen (2010b) påpeker at en god kultur blant annet kjennetegnes for å være

”velorientert” og ”rettferdig”. Virksomheten må skape gode rapporteringssystemer for HMS, men man må også oppfordre til å varsle inn andre ting som for mange anses på som unødvendig, men som i den store sammenhengen kan bidra til en bedre HMS-tilstand. Ledere må arbeide for å få medarbeiderne til å finne en mening med og motivere dem til å ta et personlig ansvar ovenfor HMS og rapportering. Ledere må arbeide for å gjøre varsling legitimt og akseptert, og man må arbeide for å få medarbeiderne til å se meningen med å rapportere, små ting, så vel som større ting og dette må skje fra et naturlig og frivillig ståsted hos den enkelte arbeidstaker. Rapportering og frivillig rapportering må prege kulturen. Bang (2011) påpeker at kulturen i virksomheten kan skape lojalitet og engasjement blant medlemmene i organisasjonen. Man må derfor arbeide for å skape en kultur som får ansatte til å utvise engasjement og lojalitet ovenfor HMS-arbeidet. Dette kan bidra til å gjøre rapportering og medvirkning mer naturlig for medlemmene. Å arbeide for en kultur preget av naturlig, frivillig og åpen rapportering og medvirkning vil bidra med å håndtere HMS-utfordringer og kunne føre HMS-tilstanden i en positiv retning.

Medvirkning som virkemiddel for håndtering av utfordringer i kap. 4.0:

Medvirkning er viktig for å skaffe informasjon om HMS og HMS-utfordringer og for å skape en ansvarsfølelse ovenfor HMS for den enkelte. Ved å skape ansvarsfølelse og frivillig medvirkning i HMS-arbeidet, kan man unngå at snarveier tas, nettopp fordi man ser og forstår hvilke konsekvenser det kan ha for HMS. Ved å føle et ansvar ovenfor HMS vil man enklere kunne integrere HMS-regler og krav og det vil være naturlig for ansatte å bruke egen, frivillig dømmekraft, nettopp fordi man ønsker å bidra og føler et ansvar ovenfor HMS.

5.4 Læring

Læring fremkommer som et viktig element i håndteringen av utfordringer og antas å kunne forme og forbedre HMS-kulturen og HMS-tilstanden. Ansatte besitter ulike erfaringer og gjennom dialog utveksles dette og kan føre til at man sitter igjen med økt kompetanse med store likhetstrekk (Karlsen, 2010b). Mye av læring skjer i samhandling med andre mennesker og når man utvikler og utveksler evner og holdninger, og deler kunnskaper og ferdigheter.

Informantene påpekte at mye av den formelle læringen i forhold til HMS skjer i opplæringsfaser der nyansatte gjennomgår et fast opplegg der de lærer hva virksomheten ønsker og forventer av dem og hvordan man hele tiden skal ivareta sikkerhet. En viktig del av opplæringen foregår gjennom fadderordninger. Her så man ifølge flere informanter betydningen av å lære av hverandre. Fadderne sendes på kurs der de bevisstgjøres rollen de har ovenfor nyansatte. En informant kalte dette ”formalisert uformell læring”. En av informantene påpekte at man i virksomheten gjør iherdige forsøk på å få til læring, men at man sliter med å få læring bygd inn i rutiner og til å få det til å gå av seg selv som en naturlig del av arbeidshverdagen. Rapportering og analyser av tidligere hendelser og deling av kunnskap og erfaring om ulike situasjoner der HMS stod på spill, ble påpekt som en stor og viktig del av læringsprosessen i HMS-arbeidet.

5.4.1 Diskusjon

I HMS-arbeidet er det viktig å sikre at både den enkelte, arbeidsgrupper og hele organisasjonen lærer hvordan og hvorfor HMS-forbedring skal skje (Karlsen, 2010b). Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker at læring gjennomfører all samhandling i virksomheten. Funnene tyder på at *fadderordningene* er den mest fremtredende og synlige måten ansatte lærer og lærer bort.

Disse ordningene er noe både ledere og medarbeidere virker å være bevisste på at må være tilstede for at man skal lære hva som er rett og galt og forstå hvordan man skal ivareta HMS. Ved å tilrettelegge for deling av erfaring der evner og holdninger koples med kunnskap og ferdigheter til en operativ HMS-kapasitet kan man sikre HMS-forbedring (Karlsen, 2010b). Fadderordningene i virksomheten representerer en formell aktivitet, men i dette eksisterer det også mye uformell læring gjennom uformelle dialoger og relasjonsbygging. Fadderne kan både bevisst og ubevisst forme medarbeiderne og man kan skape en felles forståelse og ivaretagelse av HMS i virksomheten. Gjennom fadderordninger kan man være med på å forme nyansatte i en ønsket retning. Da faddere som regel ikke er ledere, men ansatte ute på gulvet, er det viktig å velge faddere som har de rette holdninger og forstår den rollen de innehar og bruker den etter virksomhetens ønske. Bang (2011) påpeker viktigheten av tett og godt samarbeid mellom nyansatte og gode ansatte, dette er en mulighet lederne har til å bevisst å påvirke og styre læringsprosessen ved å velge ut de rette fadderne med ønskelige verdier, normer og oppfatninger om HMS.

En annen form for læring er gjennom virksomhetens formelle rapporteringssystem der man rapporterer inn avvik og hendelser. Dette gjør at man kan gå tilbake å se hva som gikk galt og hvordan man kan unngå at dette skjer igjen. Å lære av tidligere hendelser er en reaktiv form for læring, der man lærer av noe som ligger fortiden til.

Karlsen (2010b) skiller mellom enkeltsløyfe læring og dobbelsløyfelæring.

Enkeltsløyfelæring er målstyring, der virksomheten lærer hva som er best å gjøre underveis. Å se tilbake på tidligere hendelser kan inngå i dette. Det er en reaktiv form for læring der man går tilbake og ser hva man kan gjøre annerledes i dag.

Dobbelsløyfelæring er når man stiller spørsmål ved de grunnleggende forutsetningene for hva vi lærer og om det er ting man kan endre for å få til en ytterligere forbedring. Dette er en mer proaktiv form for læring der man ligger forut for hendelser. Fadderordninger kan bidra til at man i en tidlig fase gjør at ansatte innlæres i virksomheten og gruppen og dette kan bidra til at uønskede hendelser og avvik minimeres og unngås. Bang (2011) påpeker at kulturen må være fleksibel og adaptiv og kopler dette mot Argyris og Schöns (1990,1996) organisasjonslæring. For å være adaptive må virksomheten og medlemmene også være i stand til å lære av erfaringer (Bang, 2011). Dette samsvarer med Karlsen (2010b) henvisning til Reason (1997) om en god kultur som fleksibel, der virksomheten er omstillingsdyktig og forebygging skjer gjennom trening og opplæring.

For å sikre læring på et organisatorisk nivå må den individuelle læringen være innbakt i forestillingen ansatte har om virksomheten (Karlsen, 2010b s.112). Organisatorisk læring skjer når den enkelte oppdager et problem og håndterer det på vegne av virksomheten. En god HMS-kultur kjennetegnes av Reason (1997, i Karlsen 2010b) som *lærende*. Der virksomheten og ansatte har kritisk avstand til egne handlemåter og reagerer kjapt og korrigerende på faresignaler. Ut fra funn virker virksomhetene og medlemmene å være lite bevisste på læring og man sliter med å få det inn som en rutine og som en naturlig del av arbeidet. Læring er viktig for å ha en god kultur. Schein (i Jacobsen & Thorsvik, 2010) påpeker at kultur er basert på læring og at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Ledere kan påvirke kulturen ved å sosialisere ansatte slik at de integreres i organisasjonen og lærer hvordan man skal opptre i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Eksempelvis representerer fadderordninger en måte

ledere kan påvirke nyansatte. Det er grunn til å tro at ledere kan være med å påvirke hvem som blir faddere slik at man kan sikre at disse oppfyller og kommuniserer virksomhetens ønsker, verdier og holdninger. Gjennom læring kan ledere påvirke kulturen og tilstanden i en positiv retning og håndtere utfordringer. Kulturen må preges av naturlig kunnskaps og erfaringsdeling om HMS-arbeidet.

Læring som virkemiddel for håndtering av utfordringene i kap 4.0:

Ved å tilrettelegge for læring gjennom deling av erfaring, eksempelvis lære av tidligere hendelser, kan man redusere den risikoen tidspress fører med seg. Likevel vil det være viktig å kjenne til å synliggjøre hva snarveier potensielt kan føre til og hvorfor dette må unngås. Ved å arbeide mer med å lære regelverk og tiltak fremfor å legge til nye før de andre er lært kan man unngå risikoen ved at regelverkene ikke blir forstått og ivaretatt. Dersom man faktisk lærer regelverkene og tiltakene vil man kunne redusere risikoen og unngå den falske og negative risikopersepsjon som; ”det skjer ikke her..” fordi den enkelte da er kjent med innholdet i reglene og de er integrert i kulturen. Målet må være å få en fleksibel kultur som preges av tilpasningsdyktighet, og dette er i følge Bang (2011) kun mulig dersom organisasjonen er i stand til å lære av erfaringer.

5.5 Motivasjon

Motivasjon vil bidra til håndtering av utfordringer og antas å kunne fungere som et virkemiddel for å påvirke kulturen i riktig retning der HMS er en integrert del av kulturen og gjennomsyrrer alt man gjør i virksomheten. Broder og Forslin (2002, i Karlsen 2010b) påpeker at arbeidsintensiteten har økt i takt med nye oppgaver og organisering i virksomheter. ”Sammen med moderne HR og fokus på det menneskelige i bedriftene, herunder motivasjon og selvrealisering, fører dette til at den enkelte arbeidstaker kan møte store uavgrensede oppgaver med arbeidslyst og konkurranseinstinkt” (Karlsen, 2010b s.39).

Informantene hevdet at medarbeidere motiveres til HMS-arbeid og forbedring gjennom noen opplagte grunner som for eksempel at man ikke vil at folk skal skade seg på jobb. Informantene mente de arbeidet for at medarbeiderne skulle få en personlig ansvarsfølelse ovenfor deres kollegaer og arbeidsgrupper i forhold til HMS,

og da særlig med tanke på sikkerhet. En informant påpekte viktigheten av å gjøre HMS til noe levende, noe som omhandler ”meg og deg”, og at dette hadde en stor betydning for ansattes motivasjon i HMS-arbeidet. Det at man som ledere går frem som et godt eksempel og roser HMS-arbeidet, var ifølge informantene viktig og dette forklares ved at man som ledere må finne frem til og uttrykke de positive sidene ved HMS og gjøre det så lite byråkratisk som mulig. Ønsket var ifølge flere av lederne å få HMS til å bli sett på som en naturlig del av hverdagen, og som et felt der alle er med å dra lasset. Viktigheten av at man føler at man er med på et lag som sammen håndterer HMS-utfordringer antydes av informantene å kunne være med å prege den enkelte og gruppens motivasjon.

Flere av informantene hevdet en annen opplagt motivasjonsfaktor var at man i bransjen måles på ulike ting, deriblant antall skader, uhell, avvik, hendelser og lignende. Dersom man skårer dårlig på for mange av disse havner man utenfor ”bidders list”. Havner man utenfor denne mister man sin mulighet til å by på ulike jobber og dermed muligheten til å vinne kontrakter.

5.5.1 Diskusjon

Som regel er motivasjon forstått som en indre psykologisk prosess hos det enkelte individ som skaper drivkraften som får oss til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2010 s.218). Flere ledere hevdet de arbeidet med motivasjon i HMS-arbeidet ved å forsøke å gjøre HMS til noe levende, noe som angår den enkelte og påvirker hele virksomheten. I virksomheten forsøker man i dag å få ansatte til å se meningen med HMS ved å bruke tiltak som gjør at man stopper opp og tenker over at det en selv gjør kan få konsekvenser for de man har rundt seg, både på jobb, men også de som sitter hjemme og venter. Men likevel virker det som om man sliter med å få ansatte til å se den fulle meningen med HMS-arbeidet. Ønsket er å få den enkelte til å føle et personlig ansvar og se en personlig mening med HMS-arbeidet og at dette skal være like naturlig som alt annet. En slik type motivasjon kan i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2010) anses som en indre motivasjon der man ønsker at den ansatte skal gjøre en god innsats uten at det kreves og bestemmes. Indre belønning er den belønningen ansatte gir til seg selv når man ser HMS som et behov og som en viktig del av hverdagen. Motivasjon kan også komme av ytre grunner. I virksomheten måles man på ulike områder, blant annet HMS. Disse målingene er med på å bestemme om virksomheten får være med på å by på ulike jobber. Her kommer motivasjonen av at

man risikerer å miste kontrakter og dermed tape penger, dersom man har for mange skader, uhell, avvik og hendelser. I HMS sammenheng vil motivasjon være svært viktig nettopp fordi man ønsker ansatte som møter feltet med arbeidslyst og konkurranseinstinkt. Dersom man klarer å overholde HMS-krav og i tillegg bidra utover disse krav, med et oppriktig og personlig ønske om å bli best, vil dette skape kontinuerlig forbedring og gjøre HMS-tilstanden bedre. Ansatte motiveres av å lykkes og å lykkes skaper en vinnerkultur. En god kultur kan skape motivasjon til å yte og få medlemmene til frivillig, ut fra et personlig ønske å bidra i HMS-arbeidet (Jacobsen & Thorsvik 2010). Ledere må arbeide for en sterk kultur med felles mål og verdier og på denne måten vil personlig motivasjon tilfalle den enkelte enklere. Økt motivasjon hos den enkelte kan skape en bedre og sterkere kultur som kan bidra med å håndtere utfordringer og bedre HMS-tilstanden.

Motivasjon som virkemiddel for håndtering av utfordringene i kap 4.0:

Ledere må arbeide for å skape en indre mening og betydning av HMS hos den enkelte. Dersom dette er tilstede vil det være enklere å integrere regelverk og enklere å få bukt med ”skal-bare”-holdninger og snarveitakning. Man må overbevise ansatte om viktigheten av HMS-arbeidet, øke forståelsen av innholdet i regelverk, gjøre observering av småting naturlig og få ansatte som tenker selv og anvender egen dømmekraft, og dermed unngå at folk tar snarveier. Ved å gjøre HMS til noe levende, noe som handler mer om ”meg og deg”, enn krav, regler, retningslinjer, tidstyv og en byrde, vil man oppnå en mening med HMS-arbeidet som er integrert i kulturen og fører til kontinuerlig forbedring og en bedret HMS-tilstand.

6.0 AVSLUTNING OG KONKLUSJON

Målet med studien er å få et bredere bilde av hvordan HMS fungerer i virksomheten og spesielt undersøke hvilke utfordringer ledere møter på i HMS-arbeidet som kan være med på å legge føringer på og påvirke HMS-arbeidet i virksomheten – dens tilstand og kultur. Videre var det ønskelig å avdekke ulike virkemidler lederne benyttet seg av eller mente var mest formålstjenlig for å håndtere HMS-utfordringene.

Problemstilling: ”Hvilke utfordringer møter ledere på i HMS-arbeidet som kan påvirke og legge føringer på HMS-kultur og HMS-tilstand? Hvilke virkemidler benytter ledere for å håndtere disse?”

Studiens funn danner et grunnlag for å snakke om flere utfordringer som legger føringer på HMS-kulturen og HMS-tilstanden i virksomheten og hvordan disse får ansatte til å handle på visse måter, som ikke nødvendigvis ivaretar HMS-arbeidet på en god måte. Virksomheten opererer i en bransje som preges av at HMS gjennomsyrrer de fleste aktiviteter og operasjoner og HMS-fokuset er stort. Virksomheten er tilsynelatende svært opptatt av og gode på HMS, både på land og offshore. Likevel finnes det enkelte områder som begrenser muligheten for å oppnå den optimale HMS-tilstand og målet om kontinuerlig forbedring.

Det ble identifisert tre vesentlige utfordringer som utpekte seg i større grad enn andre. Disse antas å legge føringer på virksomhetens HMS-kultur og HMS-tilstand:

- Tidspress, Omfattende regelverk, Negativ risikopersepsjon

Disse tre utfordringene er det redegjort for i denne studien. De antas å kunne være vesentlige faktorer som kan hindre ivaretagelsen av HMS ved å påvirke til en negativ HMS-tilstand og en lite optimal HMS-kultur. Det synes å være en tydelig sammenheng mellom de tre utfordringene. De fremkommer alle tre i forbindelse med at HMS oppfattes som omfattende og komplisert, der stadig nye elementer trekkes inn i begrepet. **Tidspresset** bransjen lever under gjør at den tiden HMS krever ikke får plass i hverdagen. Ansatte tar snarveier for å klare å levere til rett tid og tilfredsstillende kunder. **Regelverkene** er mange, vanskelige å finne frem i og å forstå. Dette fører til

at ansatte er for lite oppdaterte på lover og regler og føler seg konstant nedtyngt av krav og retningslinjer. Det omfattende HMS-regimet i bransjen gjør at ansatte i virksomheten utvikler en **risikopersepsjon** der man antar at alt ”er på stell” fordi man vet at regimet og reglene er der og man går ut ifra at det meste er ivaretatt på tross av at ansatte selv ikke har tilstrekkelig forståelse og oversikt. Dette gjør at ansatte lett mister den personlige, kritiske refleksjonsevnen i hverdagen. Altså en falsk trygghet som i seg selv kan utgjøre en risiko. Dette kan føre til uønskede hendelser og risikofylte situasjoner der ivaretagelsen av HMS svikter.

Studien viser at HMS aksepteres som en del av hverdagen, men at det også representerer noe tungt og tidkrevende som konkurrerer med produktivitet og effektivitet. Studiens funn og diskusjon viser at HMS bør forenkles og bli bedre integrert som en naturlig del av den enkeltes hverdag.

Det identifiseres flere elementer kan benyttes som virkemidler for håndtering av utfordringene. Disse virkemidlene synes å ha nær tilknytning til kulturen i virksomheten og antas å kunne føre denne i en positiv retning. Det utpekte seg fem hovedelementer:

- Kommunikasjon, Tillit, Medvirkning, Læring, Motivasjon

Det antas at man ved å arbeide med disse elementene vil bidra til fellesskapsfølelse, en dypere mening og forståelse for HMS-begrepet, samt ansvarliggjøring og konsekvensforståelse hos den enkelte. Man må skape en sterk kultur med et fellesskap, der gode verdier normer og virkelighetsoppfatninger preger ansatte og ivaretar HMS. Det er behov for at medlemmene i virksomheten ser en dypere mening med HMS-arbeidet. En må gjøre det til noe levende, og som en informant påpekte: ”til noe som omhandler meg og deg, ikke om regelverk, myndigheter og byråkrati”. Før man skal tilføre mer til begrepet må man sikre en bedre forståelse ved at det som allerede eksisterer av regler og krav virkelig forstås og læres. Dette må tas på alvor og alle ansatte må ansvarliggjøres gjennom en dypere forståelse av konsekvenser og av hva som er den egentlige meningen med HMS-arbeidet. Her må ledere gå foran som rollemodeller. Ledere må gjennom kommunikasjon, tillit, medvirkning, læring og motivasjon forsøke å skape en kultur og en fellesskapsfølelse som gir HMS-begrepet

en utvidet mening. Det argumenteres for at dette er et felles ansvar hvor det er avgjørende at også den enkelte engasjerer seg og tar ansvar, reflekterer, bruker egen dømmekraft, og ikke stoler blindt på systemet. Konsekvensene av det motsatte kan være fatale og man må bevisstgjøre hele virksomheten på dette. På denne måten kan HMS-kulturen og HMS-tilstanden i virksomheten bedres og HMS-utfordringer håndteres.

Det vil her argumenteres for at man må *overbevise* ansatte, slik at de ser en personlig mening med ivaretagelsen av HMS, og på denne måten oppnå ønsket HMS-bevissthet. For å håndtere utfordringene som tidspress, regelverk og risikopersepsjon klart synes å representere trenger man kompetente ledere som forstår hele bildet og kan balansere ulike krav, dilemmaer og behov på en helhetlig og forståelig måte. Kommunikasjon, tillit, medvirkning, læring og motivasjon kan være effektive virkemidler for å håndtere utfordringer, føre HMS-kultur i en positiv retning og bidra til kontinuerlig forbedring.

Det argumenteres her for at virksomheten må tilrettelegge for en god HMS-kultur som aktivt støtter og bygger opp om HMS-regimet. HMS-kultur og HMS-tilstand går hånd i hånd, og for å håndtere HMS-utfordringer må man arbeide for å skape en god HMS-kultur. Det er ikke tilstrekkelig å bare integrere HMS i de formelle rammene og systemene. HMS **må** også integreres i hele organisasjonen og i dens kultur. Først når HMS integreres i både det formelle og det uformelle kan man oppnå tilfredsstillende ivaretagelse av HMS og målet om kontinuerlig forbedring.

6.1 Videre forskning

Det vil i stor grad være relevant og interessant å forske videre og mer inngående på feltet og problemstillingen. En mulig vinkling kan være å gjennomføre samme studie, men å intervju ansatte ”på gulvet” i tillegg. Det antas at det da vil kunne fremkomme ny informasjon og andre utfordringer og måter å håndtere disse på. En slik kombinasjon ville være mer representativ og korrekt. Det ville også være en interessant vinkling av problemstillingen dersom man sammenliknet to ulike virksomheter innen samme bransje for å se forskjeller og likheter på virksomhetenes HMS-arbeid, og på denne måte finne frem til ”best/worst practice” – hva som fungerer og ikke og om dette er overførbart.

Litteraturliste

Bøker:

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge, UK: Polity Press

Boyesen, M. (2008). *Media og krisehåndtering. Hva påvirker vår risikoforståelse?*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Dalland, O. (2010). *Metode for oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Douglas, M. (1985). *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. New York: Russel Sage Foundation

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget

Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2010) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, A., Tufte, P. A., Kristoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Karlsen, J.E. (2010a). *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget

Karlsen, J.E. (2010b). *Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft*. Oslo: Høyskoleforlaget

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Artikler:

Andersen, R.K., Bråten, M., Gjerstad, B., Tharaldsen, J. (2009). *Systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter, Status og utfordringer*. Oslo: Fafo

Flin, R., Mears, K., O'Connor, P., Bryden, R. (2000). *Measuring Safety climate: identifying the common features*. Scotland: Department of Psychology.

Hansen, K., Cayaux, E., Austnes-Underhaug, R., Gressgård, L.J., Iversen, F., Kjestveit, K., Mykland, S., Nygaard, G., Skoland, K., Engen, O.A.H., Nesheim, T. (2011): *Læring av hendelser i Statoil – en studie av bakenforliggende årsaker til hendelsen på Gullfaks C og av Statoils læringsevne*. Stavanger: IRIS

Høivik, D. (2009). *Health, Safety and Environment - Culture in the Petroleum Industry in Norway*. Bergen: Universitetet i Bergen.

Nettsider:

Ptil.no (2014) *Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP)*
<http://www.ptil.no/om-rnnp/category720.html> – Lastet opp: 01.juni 2014

Ryggevik, H. (u.å) *Norsk oljehistorie*. SNL.no
http://snl.no/Norsk_oljehistorie - Lastet opp: 22.mai 2014

VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE

UTFORDRINGER:

- Din arbeidshverdag som leder
- Hvor mye tid brukes på HMS og dine oppgaver ovenfor HMS?
- Hinder for ivaretagelse av HMS? Når står HMS på spill?
 - o Worst case + best case scenario?
 - o Hvilke dilemmaer møter du?
- Største HMS-utfordringen her i dag (i fortiden og fremtiden)?
 - o Forbedringspotensialer?
- Når er du en god leder?
- Ambisjoner og verdier i forhold til HMS – hvordan synliggjøre disse?

HÅNTERING:

- Virkemidler/strategier for håndtering av HMS-utfordringer
- Kommunikasjon og kommunikasjonsbarrierer
- Tillit og ivaretagelse av HMS
- Samhandling
- Får du nødvendig HMS-informasjon, gir du nok HMS-informasjon?
- Deling av erfaring /kunnskap (formelt og uformelt)
- Hvordan motivere til HMS-arbeidet?
- Kulturen her?

Utfordringer fra teori og tidligere forskning (brukes som inspirasjon under intervjuer):

- lover
- økonomi og fremdrift
- teknologi
- tidspress
- buddy versus Boss
- stille avvik
- fokus på statistikk – ikke den enkelte arbeidstaker

VEDLEGG 2 – Skriv til informantene før intervjuer

Forskningsprosjekt – Masteroppgave i Endringsledelse ved UiS

Denne studien utarbeides ved Universitet i Stavanger og representerer den avsluttende masteroppgaven i Endringsledelse. Målet med studien er å lære mer om hvordan HMS arbeides med og ivaretas i virksomheter. Fokuset rettes mot de utfordringer ledere møter på i HMS-arbeidet og hvordan man mener disse kan og bør håndteres.

Metoden som vil benyttes er en kvalitativ tilnærming og det ønskes å gjennomføre samtaler/semi-strukturerte intervjuer med om lag 5 informanter. Anonymitet vil hele tiden tilstrebes og tas hensyn til. Forsker er ikke opptatt av *hvem* som intervjues, men av *hva* som blir sagt.

Dersom samtalen tas opp vil disse bli hørt gjennom av forsker én gang og deretter umiddelbart fjernet fra oppbevaringsstedet. All rå-informasjon vil kun behandles av forsker. Andre som muligens vil komme til å lese gjennom enkelte deler av oppgaven før levering er veileder og korrekturleser.

Jeg håper at denne prosessen kan være lærerik for både student og informant.

Innlevering: Prosjektet skal avsluttes og leveres innen 16.06.2014

Student/Forsker: Kim Alexandra Westby

Øvrig kontaktinformasjon: