

Sikkerhetskultur og kommunikasjon

En casestudie av Aker Egersund AS

Våren 2014

Hanne Kristine Haugstad



Masteroppgave i Samfunnssikkerhet

MASTERGRADSSTUDIUM I
SAMFUNNSSIKKERHET

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2014

FORFATTER:

Hanne Kristine Haugstad

VEILEDER:

Ole Andreas Engen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Sikkerhetskultur og kommunikasjon. En casestudie av Aker Egersund AS.

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhetskultur, intern kommunikasjon, arbeidsmiljø, HMS, ledelse

SIDETALL: 63 + 3 vedlegg

STAVANGER 16. juni 2014

Sammendrag

Bakgrunn: Hvert år oppstår det ulykker og nesten-ulykker i arbeidslivet som kan medføre tap av liv, skader og sykefravær for de ansatte. En stor del av det å drive en bedrift består i bedriftens evne til å føre god HMS. Det handler om ledelsens evne til å kommunisere og motivere til god sikkerhetskultur, og om ansattes holdning til og atferd ovenfor egen og andres sikkerhet. I bransjer med høy risiko og stort ulykkespotensiale kan det oppleves at et stort fokus på HMS gjør det vanskelig å gjennomføre slike reguleringer i praksis.

Formål: Å føre god HMS i praksis innebærer at bedrifter klarer å skape og opprettholde en god sikkerhetskultur. Litteraturen nevner at effektiv kommunikasjon og god informasjonsflyt er en viktig faktor for å oppnå en god sikkerhetskultur, men sier likevel lite om *hvordan* en kan oppnå dette, samt ledelsens viktige rolle i denne prosessen. Dette danner grunnlaget for følgende problemstilling: *"Hvilken påvirkning har kommunikasjonsbetingelser for en organisasjons sikkerhetskultur?"*.

Metode: Problemstillingen søkes besvart gjennom en casestudie av Aker Egersund. Forskningsdesignet består av to dybdeintervjuer med ledelsen, et gruppeintervju med operatører (ansatte ute i produksjonen), samt en spørreundersøkelse med ytterligere 42 operatører. Informasjon har også blitt innhentet fra interne dokumenter som hovedsaklig har blitt brukt til å fremstille hvordan HMS-en blir fremstilt på papiret, samt gjennom deltakende observasjon.

Resultat: Resultatene viser at ansatte stort sett opplever en god sikkerhetskultur og at dette blant annet har sitt utspring i et godt arbeidsmiljø. Likevel kommer det fram at sikkerhetskulturen er preget av tidspress og snarveier i forhold til HMS og at det noen ganger skjer misforståelser blant annet grunnet dårlige informasjonskanaler. I tillegg viser resultatene at den polske, innleide arbeidskraften ikke er like fornøyd med verken sikkerhetskulturen eller arbeidsmiljøet, og her oppleves språkproblemer som kan utgjøre en risiko for ulykker på sikt. Spørreundersøkelsen viser at operatørene ikke opplever at de alltid får nødvendig informasjon fra ledelsen, og inntrykket er at ledelsen til tider er mer opptatt av å få ferdig et prosjekt til gitt tid, enn og faktisk se de ansatte og hvilke problemer blant annet tidspress skaper for dem i forhold til å opprettholde god HMS i praksis.

Konklusjon: Studien viser at kommunikasjonen som utdøves i en bedrift, spesielt fra ledelsesnivå og nedover i hierarkiet, har stor påvirkning på sikkerhetskulturen. Det er en sammenheng mellom å ha ledere som er gode på å kommunisere ut informasjon og det å ha ansatte som faktisk hører etter, innretter seg og følger de regler som blir gitt. For å skape en god sikkerhetskultur blant ansatte i produksjonen må lederne som setter standarden klare å opparbeide seg villige følgere. Dersom Aker Egersund framover fokuserer sitt HMS-arbeid på hva som blir gjort i praksis, og ser på kommunikasjon, samspill og motivasjon som virkemidler, vil de muligens kunne endre holdningen de ansatte har til egen og andres sikkerhet ved verftet og på den måten skape en positiv sikkerhetskultur.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på mastergraden i Samfunnssikkerhet og min tid som student ved Universitetet i Stavanger. I løpet av dette semesteret har jeg komt fram til et tema, formulert en problemstilling, etablert et samarbeid, samlet inn data, tenkt og skrevet, og sitter nå med det ferdige resultatet av min masteroppgave om sikkerhetskultur og kommunikasjon. Det har vært et stressende, men dog utrolig lærerikt år.

Det hele begynte med en tanke, en veiledning på universitetet og fortsatte med en telefonsamtale som resulterte i en casestudie av Aker Egersund AS, og nå sitter jeg med en ferdig skrevet oppgave som jeg er veldig fornøyd med og stolt av.

Denne oppgaven hadde jeg ikke kunnet holdt i hånda og vært så fornøyd med uten hjelp av utrolig mange fantastiske mennesker. Jeg vil derfor benytte anledningen til å rette en stor takk til de folkene som har stått i spissen og gjort at utformingen av denne masteroppgaven har vært mulig. Så først og fremst ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, professor Ole Andreas Engen, for utrolig god veiledning gjennom hele prosessen med oppgaveskriving. Du har vært fleksibel og hatt mulighet til å ha veiledning med meg tross min travle timeplan dette semesteret. Uten din veiledning hadde ikke denne prosessen vært like interessant, spennende og lærerik.

Jeg vil også rette en stor takk til alle hos Aker Egersund AS. At dere er så studentvennlige og villige til å hjelpe studenter gjennom studiene er bemerkelsesverdig. Dere har disponert tid, ressurser og til og med et kontor til meg, og generelt vært vennlige og behjelpelige gjennom hele prosessen. Derfor ønsker jeg med dette å si takk til Sveinung Strandnæs som har vært hovedkontakten min i Aker Egersund fra starten av og var den første ved verftet jeg var i kontakt med. Takk for god hjelp og for at du villig stilte opp i et intervju med meg. Takk også til Roy Hovland for hjelp til å disponere kontor, til oppsett av egen databruker og hjelp til rekruttering av operatører både til gruppeintervju og spørreundersøkelse. Videre ønsker jeg å takke Tom Østebrød som stilte opp i intervju og Kurt Børge Pedersen for omvisning på verftet og gode samtaler. Til slutt ønsker jeg å si takk til alle operatører og linjeledere ved Aker Egersund som stilte opp i gruppeintervju og spørreundersøkelse. Tusen takk for samarbeidet!

Figur- og tabelloversikt

Figur 1	Historisk HMS-statistikk 1991 - 2013, Aker Egersund	s. 2
Figur 2	Forretningsområdene som Aker Solutions er organisert i	s. 8
Figur 3	Aker Solutions' felles kjerneverdier	s. 10
Figur 4	"The Swiss Cheese"- modellen om aktive feil og latente forhold	s. 16
Tabell 1	Spørsmål og fordeling av svar om kjønn og alder	s. 43
Tabell 2	Spørsmål og fordeling av svar om sikkerhetskultur	s. 43
Tabell 3	Spørsmål og fordeling av svar om arbeidsmiljø	s. 43
Tabell 4	Spørsmål og fordeling av svar angående viktigheten av de ulike påstandene	s. 44
Tabell 5	Spørsmål og fordeling av svar om i hvilken grad påstanden i spørsmålet passer	s. 44
Tabell 6	Spørsmål og fordeling av svar i forhold til hvor ofte påstanden i spørsmålet oppstår	s. 45

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	s. 1
1.1 Oppgavens tema	s. 3
1.1.1 Problemstilling	s. 5
1.1.2 Forsknings spørsmål	s. 6
2. Om Aker Solutions	s. 7
2.1 Aker Egersund AS	s. 8
2.2 HMS-arbeidet i Aker Egersund	s. 9
2.2.1 HMS-aktiviteter i Aker Solutions	s. 11
3. Teori	s. 12
3.1 Sikkerhetskultur	s. 12
3.1.1 Aktive feil og latente forhold	s. 13
3.1.2 High Reliability Organizations	s. 16
3.1.3 Hvordan oppnå en god sikkerhetskultur?	s. 16
3.2 Kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur	s. 18
3.2.1 Organisasjonskommunikasjon	s. 19
3.2.1.1 Intern kommunikasjon	s. 19
3.2.2 Organisatoriske kommunikasjonsmønstre	s. 20
3.2.2.1 Hierarkisk kommunikasjon	s. 20
3.2.2.2 Jungeltelegrafan	s. 20
3.2.3 Verbal kommunikasjon	s. 21
3.2.4 Nonverbal kommunikasjon	s. 22
3.2.5 Å lytte	s. 22
3.2.6 Bruk av retorikk	s. 23
3.2.7 Lederskap og kommunikasjon	s. 23
3.3 Sikkerhetskultur og kommunikasjon	s. 25

4. Metode	s. 26
4.1 Forskningsstrategi	s. 26
4.2 Metode for datainnsamling	s. 27
4.2.1 Intervju	s. 27
4.2.2 Fokusgruppeintervju	s. 28
4.2.3 Spørreundersøkelse	s. 29
4.2.3.1 <i>Utforming av spørreskjemaet</i>	s. 29
4.2.4 Deltakende observasjon	s. 30
4.3 Utvalg	s. 30
4.4 Analysemetode	s. 31
4.5 Validitet, reliabilitet og etiske perspektiver	s. 32
5. Empiri	s. 34
5.1 Sikkerhetskultur	s. 34
5.1.1 Hva kjennetegner sikkerhetskulturen hos Aker Egersund?	s. 34
5.1.2 Hvordan og i hvilken grad fokuseres det på sikkerhetskultur i bedriften?	s. 36
5.1.3 Hvilken betydning har sikkerhetskulturen for praktiseringen av sikkerhetstiltak?	s. 37
5.2 Kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur	s. 38
5.2.1 Hvordan er kommunikasjonen mellom organisasjonens ansatte og hvilken betydning har dette for opprettholdelse av sikkerhetsrutiner?	s. 38
5.2.2 Hvordan er kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen? ...	s. 39
5.2.3 Hvordan håndteres ulykker og nestenulykker i forhold til å lære av feil?	s. 40
5.2.4 Hvordan opplyser og lærer bedriften opp nye arbeidstakere i forhold til sikkerhet og risiko?	s. 41
5.3 Funn fra spørreundersøkelsen	s. 42
5.4 Oppsummering av data	s. 44

6. Drøfting	s. 46
6.1 Sikkerhetskultur	s. 46
6.1.1 Hva kjennetegner sikkerhetskulturen hos Aker Egersund?...	s. 46
<u>6.1.1.1 Tidspress</u>	s. 46
<u>6.1.1.2 Produksjon versus sikkerhet</u>	s. 46
<u>6.1.1.3 Mange retningslinjer i forhold til HMS</u>	s. 48
<u>6.1.1.4 Norske versus polske ansatte - urettferdighet?</u>	s. 48
<u>6.1.1.5 Høy bruk av RUH</u>	s. 50
6.1.2 Hvordan og i hvilken grad fokuseres det på sikkerhetskultur i bedriften?	s. 50
6.1.3 Hvilken betydning har sikkerhetskulturen for praktiseringen av sikkerhetstiltak?	s. 51
<u>6.1.3.1 Motivasjon og holdningsendring</u>	s. 51
<u>6.1.3.2 Retorikk som hjelpemiddel</u>	s. 52
6.2 Kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur	s. 53
6.2.1 Hvordan er kommunikasjonen mellom organisasjonens ansatte og hvilken betydning har dette for opprettholdelse av sikkerhetsrutiner?	s. 53
<u>6.2.1.1 Norske arbeidstakeres oppfattelse av arbeidsmiljøet</u>	s. 53
<u>6.2.1.2 Polske arbeidstakeres oppfattelse av arbeidsmiljøet</u>	s. 53
<u>6.2.1.3 Språkproblematikk</u>	s. 54
6.2.2 Hvordan er kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen?	s. 55
<u>6.2.2.1 Informasjonsformidling og kommunikasjonskanaler</u>	s. 55
<u>6.2.2.2 Kommunikasjonsbetingelser for basisldelse og linjeledere</u>	s. 56
6.2.3 Hvordan håndteres ulykker og nestenulykker i forhold til å lære av feil?	s. 57
7. Konklusjon	s. 58
7.1 Videre forskning	s. 60
8. Referanseliste	s. 61

1. Innledning

Leverandørindustrien er et risikofylt arbeidsområde og bedrifter som spesialiserer seg på dette må derfor ha et høyt sikkerhetsfokus.

Aker Egersund AS, heretter kalt Aker Egersund eller verftet i Egersund, er en bedrift som spesialiserer seg på byggmoduler og subsea-installasjoner til bruk offshore. Som tilbyder av produktløsninger og ingeniørtjenester til olje- og gass industrien er det oljeselskapene som har satt standarden for sikkerhetsarbeidet og er de som har drevet Aker Egersund i alle år¹.

For tiden jobbes det med ti ulike prosjekter ved verftet i Egersund, med rundt 1400 mennesker i arbeid. «Rundt 585 av disse er egne ansatte, mens resten er kunder, innleid arbeidskraft, underleverandører og samarbeidspartnere», sier administrerende direktør ved verftet, Svein Oskar Nuland². Antallet arbeidstakere fra Øst-Europa og Baltikum har på generell basis økt i de vestlige landene de siste 20 årene og den innleide arbeidskraften hos Aker Egersund består i all hovedsak av polske arbeidstakere. Det finnes reguleringer for HMS som gjelder for alle medlemmer av EU/EØS, men dette betyr ikke nødvendigvis at alle land har en felles mentalitet når det gjelder HMS. Praktiseringen av HMS-reguleringer kan variere fra et land til et annet. Innleiing av utenlandsk arbeidskraft kan skape problemer både i forhold til kommunikasjon og opplæring, og i forhold til hvordan den utenlandske arbeidskraften forholder seg til HMS-kravene³.

HMS er et viktig tema i det norske samfunn både i privat og offentlig virksomhet. Å ha kunnskap om helse, miljø og sikkerhet er lovpålagt for ledere og verneombud, og blir blant annet nevnt i internkontrollforskriften og i arbeidsmiljøloven. Likevel kan det tenkes at det store fokuset på HMS har gjort det vanskelig å gjennomføre disse reguleringene i praksis. Mange bedrifter har i arbeidet med internkontroll fokusert så mye på kravet om dokumentasjon at det ikke lar seg følge opp i praksis. Det blir ofte glemt at det viktigste bedriften gjør ikke er det som skrives på papiret⁴.

Som det går fram av figur 1, så var det tidlig på 90-tallet en høy andel av fraværsskader (LTI) hos Aker Egersund. Det ble da satt stort fokus på det som går på ledelse, samt orden og ryddighet. Dette, i tillegg til at det ble innført et vernebrillepåbud, bidro til at fraværet gikk

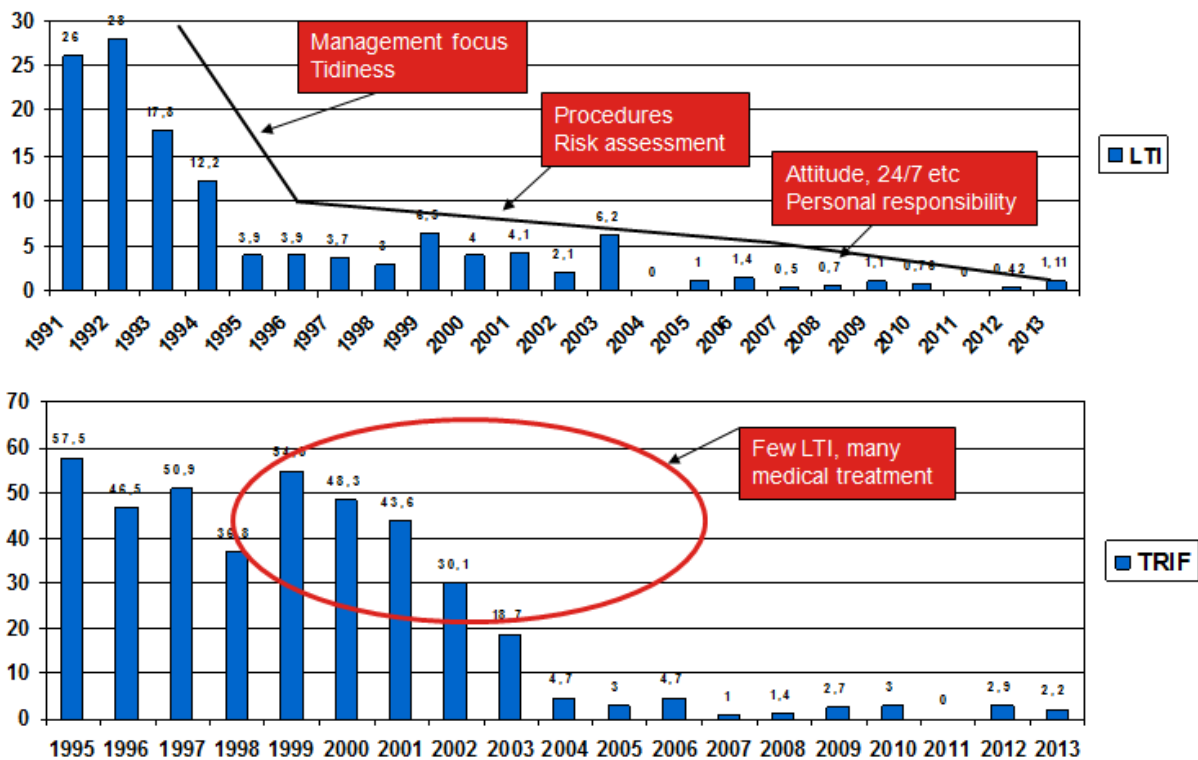
¹ Informasjon fra intervju med HMSK-leder i Aker Egersund

² Fra papirutgaven av Dalane Tidende, mandag 17.mars

³ Fra masteroppgaven til Emilia Christina Thingbø, våren 2010: *Kommunikasjon av HMS med østeuropeisk arbeidskraft- utfordringer?* Side 1.

⁴ http://nettstudier.hib.no/hms/IK_1_oppsum.htm

ned. Utover 90-tallet ble det så viktig å fokusere på det som går på risiko, risikovurderinger og prosedyrer, mens de på 2000-tallet begynte å jobbe med en 24/7-tenking. Denne tenkingen går mer på ansattes holdninger og personlige ansvar i forhold til egen sikkerhet. Det handler om at de ansatte må passe på seg selv, både når de er på jobben og når de er hjemme, de skal tenke sikkerhet hele tiden. Her spiller man på faktorer som følelser og trivsel. Når disse aspektene ble brakt på banen, så gikk fraværsskader igjen mye ned. I forhold til medisinske behandlingsskader (TRIF), kan man på nederste tabell av figur 1 se at disse ikke gikk betydelig mye ned før fokuset beveget seg over til å appellere til folks følelser⁵.



Oselvar Tie - in Oppstartsmøte

AkerSolutions[®]

Mai 2010

Slide 1

© 2008 Aker Solutions

part of Aker

Figur 1. Historisk HMS-statistikk 1991 - 2013, Aker Egersund⁶

HMS-arbeid handler ikke bare om å sette inn et tiltak og forvente at de ansatte uten videre vil følge det. Det handler vel så mye om kommunikasjon, motivasjon og god sikkerhetskultur, som spesifikke HMS-reguleringer for å få ned antall uønskede hendelser. Man driver ikke god sikkerhetsstyring ved kun å kunne vise til godt utførte dokumenter. «Vi skal tenke HMS i

⁵ Fra intervju med HMSK-lederen

⁶ PPT fra Aker Egersund, "MMO Fabrication", januar 2014

arbeidshverdagen vår - ikke bare ha det i permer på kontoret» uttalte Nina Bendiksen, administrasjonssjef i G4S i Oslo, i 2012⁷

Dette vil gjøre seg spesielt viktig i en bedrift som Aker Egersund hvor ulykkespotensiale er høyt og hvor innleide arbeidstakere utgjør en stor del av arbeidskraften, der man hele tiden må passe på at ansatte er oppdatert på HMS-fronten og blir integrert i den eksisterende sikkerhetskulturen. I bedrifter som Aker Egersund er veien lang fra øverste ledelse og ned til de ansatte ute i produksjonen. Likevel er det ledelsen i bedriften som er bindeleddet som skal sørge for at de ansatte vet hva de skal gjøre, og at de har nødvendig motivasjon til å gjøre det.

1.1 Oppgavens tema

Man har de siste tiår sett en økning i interessen rundt organisasjoners sikkerhetskultur. Økningen kan blant annet forklares med Tsjernobyl-ulykken og Challenger-ulykken på 80-tallet hvor forskere i ettertid mente å finne at årsaken til ulykkene lå i selve sikkerhetskulturen. Etter dette har sikkerhetskultur blitt sett på som en måte som organisasjoner kan håndtere sin risiko på. Dette kan oppnås ved å skape en kultur innenfor organisasjonen hvor alle er personlig involvert i arbeidet med sikkerhet (Reason, 1997).

Sikkerhetskultur handler om ansattes holdninger, tanker og atferd vedrørende sikkerhetsarbeidet i organisasjonen. Hvordan man skal klare å skape bevisstgjøring og forbedring rundt disse faktorene vil først og fremst være avhengig av hvor effektive ledelsen i bedriften er. Seniorrådgiver og HMS&K-leder i NUTEC A/S uttalte i 2005 at: *«De fleste virksomheter i Norge har gjennomført en rekke operasjonelle og organisatoriske tiltak for å bedre HMS-arbeidet. Dette har løftet HMS-nivået, men ofte mangler det som skal til for å få HMS inn som en naturlig del av virksomheten.»*⁸ For å få HMS inn som en naturlig del av virksomheten og med det skape en positiv sikkerhetskultur, må ledelsens søkelys rettes mot ansattes atferd og holdninger. For å kunne ha innflytelse på dette området, må ledelsen kunne kunsten å kommunisere med egne ansatte og klare å få til en god informasjonsflyt. Arbeidstilsynet sier blant annet at *«...ferdighet i kommunikasjon er en forutsetning for god ledelse»*⁹. Og god ledelse er en forutsetning for å kunne påvirke og endre ansattes tilnærming til sikkerhet og risiko.

⁷ <http://hmsmagasinet.no/content/view/full/127190>

⁸ <http://www.hib.no/aktuelt/nyheter/2005/02/hms.as>

⁹ http://www.hms-fagligforum.no/fileadmin/pub_filer/vestlandet/hmsdagen10/AT_Ledelse_og_HMS.pdf

Om man søker i litteraturen kan man finne at ineffektiv kommunikasjon kan føre til menneskelige feil som igjen kan ende i fatale ulykker, og det finnes mange reelle eksempler i historien hvor dette har skjedd. For eksempel; den 11. juni 1993 flyr et lite passasjerfly ut av Sydney. På innflyging til flyplassen ved Young i New South Wales treffer flyet noen trær på en høyde og krasjer. Syv personer var på flyet, seks av dem ble drept i ulykken og én døde på sykehuset neste morgen. Etterforskningen i etterkant fant en rekke feil som bidro til ulykken, og en av disse feilene inkluderte ineffektiv kommunikasjon. Kommunikasjonen i denne situasjonen ble utført på et svært formelt nivå og uten indikasjon på et nært samarbeid mellom den utnevnte inspektøren og enkeltpersonene ansvarlige for flyvirksomheten (Reason, 1997).

Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og helse (NOA) har, på bakgrunn av levekårsundersøkelsene gjort av SSB, estimert at det årlig skjer rundt 78 000 arbeidsskader i Norge. Dette er snakk om arbeidsskader som medfører en eller annen form for medisinsk tilsyn¹⁰. I 1996 døde 4 800 ansatte i USA av arbeidsrelaterte skader og 3 900 000 ble påført skader med minst en dags arbeidsfravær. USAs nasjonale sikkerhetskonsulat har anslått at den totale kostnaden for økonomien i forhold til arbeidsrelaterte skader og dødsfall var 121 milliarder amerikanske dollar. Arbeidsrelaterte ulykker er åpenbart kostbart for organisasjoner både i forhold til mennesker og økonomien. Det er derfor viktig for organisatoriske forskere å søke og bedre forstå årsakene til disse ulykkene, slik at effektive tiltak kan utformes og implementeres (Hofmann og Stetzer, 1998).

Bedrifter som har færre ulykker har utviklet gode systemer og prosesser for å kommunisere det store bildet til alle i organisasjonen, og oppfordrer sine medlemmer til å snakke om hvordan det som skjer påvirker hele organisasjonen. Dette er en stor utfordring som begynner med at toppledelsen må oppmuntre og motivere ansatte til å støtte en kultur preget av åpen kommunikasjon.

¹⁰ Arbeidstilsynets hjemmeside www.arbeidstilsynet.no

1.1.1 Problemstilling

God HMS handler i stor grad om opprettholdelse av en positiv sikkerhetskultur. Teorien nevner at en viktig faktor for å oppnå en god sikkerhetskultur er effektiv kommunikasjon og god informasjonsflyt. Men teorien om sikkerhetskultur sier likevel lite om hvordan en kan oppnå denne effektive kommunikasjonen og gode informasjonsflyten, og også lite om hvordan ledelsen skal klare å motivere sine ansatte til en holdning- og atferdsendring i forhold til sikkerhet, risiko og ulykker. Kommunikasjonsmønstre innad i en bedrift kan være avgjørende for mange ulike faktorer som igjen gjør sitt utslag i bedriftens sikkerhetskultur. En klar og konstruktiv kommunikasjonstilmærming kan forbedre kunnskap og forståelse ovenfor sikkerhet og risiko og dermed hindre utsatt atferd og bidra til å jobbe mot en sikker arbeidspraksis. Dersom man slår sammen teori om sikkerhetskultur, teori om kommunikasjon og teori om ledelse, vil man finne at disse henger sammen og utfyller hverandre. Dette er grunnen til at jeg har valgt å ta med to hovedkategorier under teorikapitlet i denne oppgaven, som er 1) sikkerhetskultur og 2) kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur, nettopp fordi jeg mener at disse ikke fungerer uavhengig av hverandre. Basert på dette har jeg formulert problemstillingen:

"Hvilken påvirkning har kommunikasjonsbetingelser for en organisasjons sikkerhetskultur?»

En casestudie av Aker Egersund blir brukt for å finne svar på problemstillingen. Casestudien vil illustrere om, og eventuelt hvordan, kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen, og også ansatte seg i mellom, påvirker den øvrige sikkerheten og HMS-utøvelsen i bedriften. Dette inkluderer både kommunikasjonsegenskapene til ledelsen, samt språkproblemer grunnet utenlandsk arbeidskraft, misforståelser, og kommunikasjon som virkemiddel for å praktisere HMS-reguleringer. Studien søker å kartlegge om, og eventuelt hvordan, kommunikasjon kan være utslagsgivende for hvor positiv eller negativ en bedrifts sikkerhetskultur er. I tillegg vil studien illustrere viktigheten av kommunikasjon i spørsmålet om hvordan man skaper en positiv sikkerhetskultur, da spesielt i forhold til kommunikasjonsegenskaper hos ledelsen.

1.1.2 Forsknings spørsmål

I tillegg til problemstillingen, har jeg med noen forsknings spørsmål som jeg søker svar på mens jeg driver på med min datainnsamling. Disse forsknings spørsmålene vil forhåpentligvis bringe mange viktige faktorer på banen og videre hjelpe meg til å svare på problemstillingen.

Forsknings spørsmålene er:

- Hva kjennetegner sikkerhetskulturen hos Aker Egersund?
- Hvordan og i hvilken grad fokuseres det på sikkerhetskultur i bedriften?
- Hvilken betydning har sikkerhetskulturen for praktiseringen av sikkerhetstiltak?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom organisasjonens ansatte og hvilken betydning har dette for opprettholdelse av sikkerhetsrutiner?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen?
- Hvordan håndteres ulykker og nestenulykker i forhold til å lære av feil?
- Hvordan opplyser og lærer bedriften opp nye arbeidstakere i forhold til sikkerhet og risiko?

2. Om Aker Solutions

Aker Solutions er et globalt oljeselskap som tilbyr produktløsninger og ingeniørtjenester til olje- og gass industrien. Aker Solutions er konstruert som et konsern hvor Aker Solutions ASA er morselskapet. Konsernet er organisert i en rekke separate enheter og Aker Solutions benyttes som felles merkevare for de fleste av disse enhetene. De har ca. 26 000 ansatte i rundt 30 land i Afrika, Amerika, Asia, Oseania, Europa og Midtøsten. Deres hovedvisjon er:

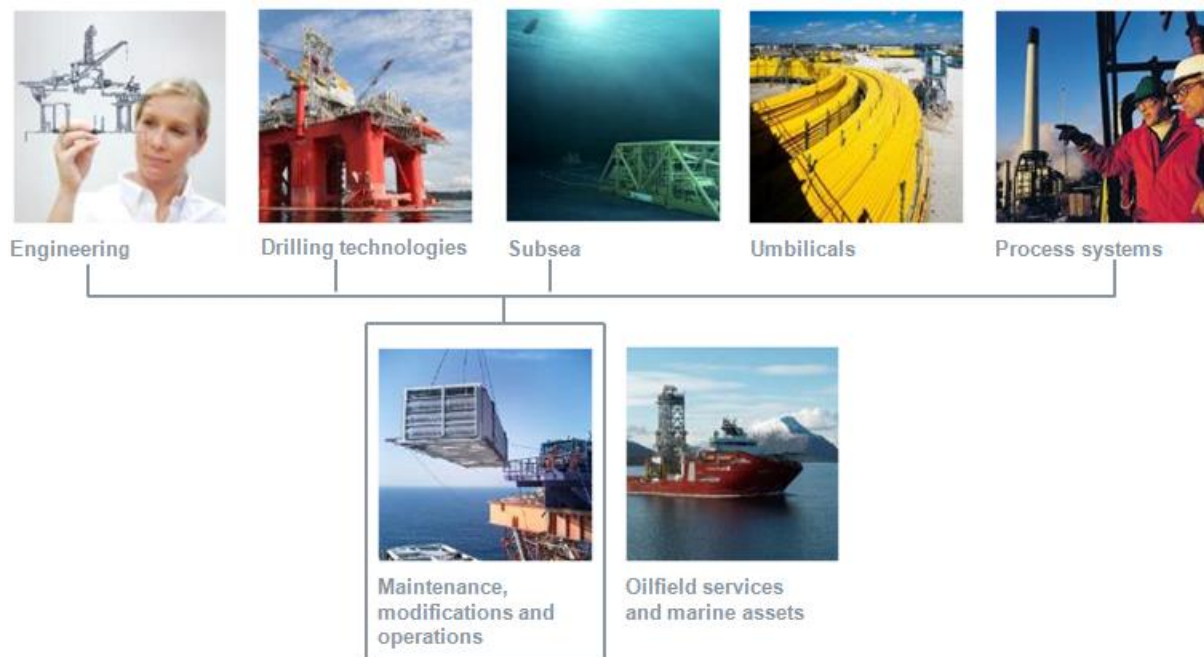
"To be the preferred partner for solutions in the oil and gas industry through living our values".

Historien bak Aker Solutions kan spores tilbake til 1841, da de startet som et lite mekanisk verksted ved Akerselva i Oslo. Kort tid etter, i 1853, ble Kværner Brug stiftet, og i de følgende tiår ble disse to selskapene utvidet i samsvar med industrialiseringen av Norge og Nord-Europa. Mekanisk og maritimt ingeniørarbeid ble etterhvert kjernen i deres virksomhet. I 1960 gjorde oljeselskaper funn av olje og gass i Nordsjøen, og Aker Solutions ingeniører skiftet da fokus og ble snart pionerer i utviklingen på dette området. Deres første engasjement i olje- og gassindustrien var å konvertere og forberede eksisterende innretninger for de tøffe og vanskelige forhold som bransjen står overfor i Nordsjøen. Snart begynte de også å utvikle egne løsninger og Aker H-3 boreriggen var en av de første, som 40 år senere fortsatt er en av de mest berømte riggdesign og konsept i bransjen. Fra 1970-tallet var de blant annet en drivende kraft i utviklingen av undervannsfelt (subsea), flytende produksjonskonsepter, horisontale brønner og økt oljeutvinning.

I perioden 2000 – 2002 foregikk det en prosess med å integrere selskapene Kværner ASA og Aker Maritime ASA. Aker Maritime var en norskbasert tilbyder av offshoreprodukter, teknologi og tjenester og resultatet ble selskapet Kværner ASA. Ved en restrukturering i 2004 adopterte selskapet navnet Aker, og selskapet Aker Kværner ASA ble stiftet. I 2007 ble strukturen igjen endret og fokus ble rettet mot fem ulike forretningsområder: feltutbygging, subsea, vedlikehold og modifisering, produkter og teknologier og prosess og konstruksjon. I 2008 endret selskapet navn til Aker Solutions.

2.1 Aker Egersund AS

Aker Solutions er organisert i sju forskjellige forretningsområder: Engineering; Drilling technologies; Subsea; Umbilicals; Process Systems; Maintenance, Modifications and Operations; og Oilfield Services & Marine Assets (Aker Solutions, 2014).



Figur 2. Forretningsområdene som Aker Solutions er organisert i.

Utringet i figuren over er Maintenance, Modifications and Operations (MMO), som er det forretningsområdet Aker Egersund er en del av. Aker Egersund er en selvstendig legal enhet innen Aker Solutions. De er organisert som Strategic Business Stream Fabrication under ledelse av Aker Solutions Maintenance Modifications & Operations (MMO). Administrerende direktør har det daglige ansvaret for drift og ledelse av bedriften, og rapporterer til bedriftens styre¹¹. Arbeidsområdet Egersund Fabrication besitter ressurser, kompetanse, systemer, metoder og produksjonsverktøy for å gjennomføre prefabrikasjons- og sammenstillingsaktiviteter. Arbeidsområdet er i tillegg ansvarlig for drift og vedlikehold av anleggsfasiliteter, inklusive verktøy og utstyr. Arbeidsområdet er ansvarlig for å utføre forskning og utviklingsaktiviteter.

¹¹ Aker Egersund Intranett, Operating System, Organisation

Aker Egersund jobber innen feltutvikling og modifikasjon offshore og spesialiserer seg på byggmoduler og subsea-installasjoner for norsk sektor i Nordsjøen, og for det internasjonale markedet. Aker Egersunds hovedvirksomhetsområder er nybygg, subsea og vedlikehold & modifikasjon.¹² Ved verftet i Egersund er det ca. 585 ansatte hvor 150 er ingeniører, 285 er fagfolk, 70 ansatte er ledere, 45 driver med finansierings- og forsyningsledelse, mens 35 jobber innen administrasjon og støttefunksjoner. I tillegg har de på det meste over 1800 innleide arbeidere¹³.

2.2 HMS-arbeidet i Aker Egersund

Aker Egersund påstår selv at de holder et høyt fokus på HMS og at dette er et område det har blitt satsset på lenge. Gjennom interne dokumenter og samtaler med HMSK-leder har jeg funnet en del informasjon og opplysninger om HMS-arbeidet i Aker Egersund som blir presentert under dette kapitlet. Dette blir gjort for å gi leseren en forståelse av hvor Aker Egersund selv legger listen i forhold til satsing på HMS. Dette vil senere, gjennom intervjuer og spørreundersøkelser, bli sammenlignet med både ledelsens og operatørenes forståelser og meninger om temaet.

Hovedmålsettingen i forhold til HMS-arbeidet ved Aker Egersund er at de aktivt skal søke etter, og gjøre bruk av, metoder, systemer, teknologi og kompetanse som gjør dem i stand til å drive virksomheten uten personskader, arbeidsrelaterte sykdommer, uønsket miljøpåvirkning og materielle skader og økonomisk tap. For å nå hovedmålsettingen for HMS-arbeidet, så søker de å ha engasjerte ledere, et fullt forsvarlig arbeidsmiljø både fysisk og psykisk, trygge ansettelsesforhold og tilretteleggelse for at linjeledelsen kan løse eventuelle arbeidsmiljøproblemer i samarbeid med de ansatte. Deres HMS-håndteringssystem er basert på et HMS-operativsystem der målet er å oppnå en HMS-kultur i verdensklasse.

Aker Egersund er sertifisert i h.h.t ISO 14001:2004 og OHSAS 18001:2007 for å holde høy HMS-standard.¹⁴

¹² Aker Egersunds bedriftshåndbok, 2013

¹³ PPT fra Aker Egersund, "MMO Fabrication", januar 2014

¹⁴ Aker Egersund, 2012 – Håndbok for HMS

Aker Solutions uttrykker at de verdsetter en åpen og direkte dialog hvor de oppfordrer til tidlig og ærlig kommunikasjon; «*we listen hard and talk straight – no sugar coating, no filters*». På arbeidsplassen utfordrer de hverandre, da de beste beslutningene blir tatt når ulike meninger og kulturer møtes i en åpen og direkte dialog. «Aker Active» er et initiativ som fokuserer på livsstil, sosiale nettverk og personlig ytelsesutvikling for alle Aker Solutions' ansatte. Initiativet ble designet for å øke ansattes velbehag, motivasjon og tilfredsstillelse og er et viktig initiativ for bevaring av eksisterende ansatte, rekruttering av nye ansatte og merkevarebygging.

Aker Solutions' ansatte deler et felles sett av verdier som veileder deres retningslinjer, deres virksomhet og deres atferd¹⁵. Se figur 3 under.



Figur 3. Kjerneverdiene som er felles for hele Aker Solutions.

Aker Egersund uttrykker blant annet at de tar personlig ansvar for HMS fordi de bryr seg. De sier at alle ulykker kan forebygges og at de konstant streber mot et mål om «zero accidents» mot personell, materiale og ikke-materielle verdier. De tror på at det er mulig å oppnå dette målet og streber konstant mot det. De opererer med effektiv bruk av materiale og energi, med minimal mengde avfall og skade mot det ytre miljøet. De uttrykker også at deres største og beste prestasjoner skjer gjennom laginnsats. Alt kommer tilbake til talentet og motivasjonen til de ansatte i sin helhet. De lærer på jobben gjennom utfordrende oppgaver, «coaching» (veiledning, motivering, læring) og trening. Alle ansatte i Aker Solutions og dere

¹⁵ Bedriftshåndbok for Aker Egersund, 2013

underleverandører, på alle ulike lokasjoner, har rett på å jobbe i sikkert og sunt miljø. I 2005 ble HMS-ordningen Just Care™ introdusert og i 2008 implementerte selskapet Just Rules. Som en del av deres "Just Care"-program uttrykker de at "...HMS er en kjerneverdi i Aker Solutions. Hvis vi ikke kan gjøre jobben sikkert, vil vi ikke gjøre den. La oss sikre at vi alle kan komme tilbake til våre familier og venner uskadet"¹⁶.

2.2.1 HMS-aktiviteter i Aker Solutions

Aker Solutions har mange implementerte HMS-aktiviteter/tiltak som utføres daglig, ukentlig, månedlig osv. Her finner man at de blant annet gjennomfører månedlige HMS-møter med ledere, at de aktivt bruker verneombud på arbeidsplassene, at det foregår ukentlige inspeksjoner av prosjektledelsen, at de har en «toolbox-talk» hver morgen hvor ansatte snakker sammen med deres linjeledere/formenn før arbeidsdagen begynner og de aktivt bruker systemer for Rapportering av Uønskede Hendelser (RUH).

I tillegg har de en generell HMS-opplæring av nye arbeidstakere som blant annet består av en generell HMS-introduksjon, «toolbox»-opplæring, kurs for verneombud og nye ledere og opplæring i førstehjelp.¹⁷

Målet med denne oppgaven er å gå bak fasaden å finne ut om 1) de ansatte ved Aker Egersund er enige i det som framstilles på papiret i forhold til arbeidet med HMS og ledelsens rolle i dette, 2) om det som står i dokumenter om HMS-regulering faktisk praktiseres i virkeligheten og 3) hvordan den interne kommunikasjonen i bedriften spiller inn på det hele. Dette skal igjen gi meg svar på problemstillingen min om hvilken påvirkning kommunikasjonsbetingelser har på en organisasjons sikkerhetskultur.

¹⁶ Håndbok om Just Care og Just Rules

¹⁷ Aker Egersund intranett, Operating system, Health, Security & Environment - dokumenter om intern HMS

3. Teori

Sentralt i problemstillingen er spørsmålet om organisasjoners sikkerhetskultur. Teorikapitlet vil derfor dreie seg om teorier rundt sikkerhetskultur, i all hovedsak James Reason's (1997) syn på dette, samt hans teori om aktive feil og latente forhold og den underbyggende teorien om High Reliability Organizations som må være gjeldende for at en god sikkerhetskultur skal ha noen hensikt (i forhold til organisasjoners evne til å redusere risiko og unngå ulykker). I tillegg har jeg med et underkapittel om hva teorien sier om hvordan en kan oppnå en god sikkerhetskultur.

Etter å ha satt meg inn i temaet, stiller jeg likevel spørsmålsteget ved at kommunikasjon får så liten anerkjennelse i teoriene om sikkerhetskultur og sikkerhetsstyring. Som nevnt i innledningen så blir det generelt nevnt lite om hvordan ledere skal kommunisere med sine ansatte, og hvordan en med utgangspunkt i kommunikative betingelser kan skape grunnlag for en god sikkerhetskultur. Jeg har derfor med et eget teorikapittel om kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur, der jeg nevner organisasjonskommunikasjon, organisatoriske kommunikasjonsmønstre, kjønnsforskjeller i kommunikasjon, non-verbal og verbal kommunikasjon, kunsten å lytte, samt lederskap og kommunikasjon. Dette for å belyse viktigheten av kommunikasjon som grunnlag for å skape en god sikkerhetskultur.

3.1 Sikkerhetskultur

Det finnes ikke en entydig definisjon av begrepet sikkerhetskultur i litteraturen. Det finnes mange bøker og artikler hvor begrepet diskuteres. Mye av litteraturen behandler sikkerhetskultur som en del av begrepet organisasjonskultur. Sikkerhetskultur er da den delen av organisasjonskulturen som har med sikkerhet å gjøre; enkeltmenneskers og gruppers holdninger og atferd vedrørende sikkerhetsarbeidet i organisasjonen (Karlsen, 2004). Forskingen har gått fra å se på tekniske paradigmer som årsaken til organisatoriske ulykker, til å legge stor vekt på de menneskelige feil som blir begått når en ulykke inntreffer, til sist å legge vekt på de organisatoriske forholdene som årsaker til ulykker gjennom en organisasjons sikkerhetskultur. Det er derfor viktig å bruke sikkerhetskultur som en kilde til å redusere risiko og forebygge ulykker. Aker Egersund AS er en organisasjon hvor man er avhengig av at mye skal klaffe for at ulykker skal kunne unngås. Arbeidsplassen består daglig av løfteoperasjoner, arbeid i høyden, arbeid som inkluderer elektrisitet, mekanikk, pressluft og

hydraulikk, arbeid med mobilt utstyr osv. I en slik bedrift er man avhengig av høy pålitelighet, gjensidig tillit, gode holdninger, motivasjon, ferdigheter, samspill, gjensidig kommunikasjon, klare arbeidsinstruksjoner og god ledelse for at arbeidet skal kunne gjennomføres uten at ulykker eller nestenulykker oppstår. De er avhengig av en *god sikkerhetskultur*.

Reason definerer sikkerhetskulturen i en organisasjon som: “... *produktet av individuelle og felles verdier, holdninger, kompetanse og handlingsmønstre som fastsetter forpliktelsen til, og ferdigheten av, en organisasjons helse- og sikkerhetsprogram. Organisasjoner med en god sikkerhetskultur er karakterisert av kommunikasjon som bygger på gjensidig tillit, delte oppfatninger av hvor viktig sikkerheten er og felles tro på effekten av forebyggende tiltak*» (Reason, 1997, s.194).

Litteraturen (Bate 1992, Thompson et al. 1996) nevner minst to måter å behandle sikkerhetskultur på; som noe organisasjonen *er* (tro, holdninger og verdier av sine medlemmer i forhold til jakten på sikkerhet) og som noe organisasjonen *har* (strukturer, praksiser, kontroll og politikk som er designet til å forbedre sikkerheten). Begge er essensielle for å oppnå en effektiv sikkerhetskultur.

3.1.1 Aktive feil og latente forhold

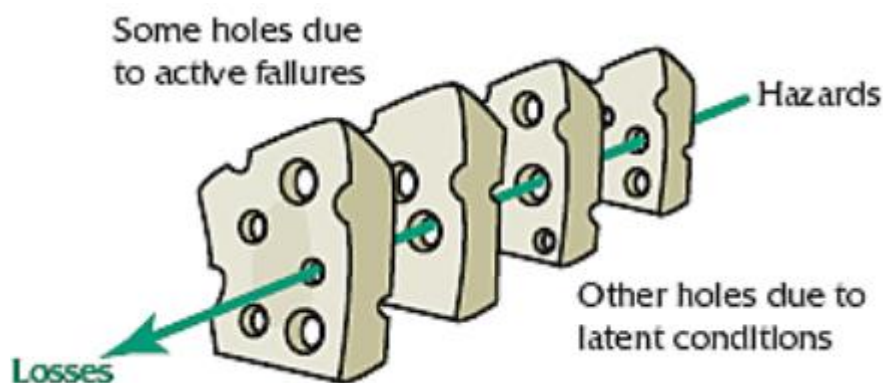
I sin bok *Managing the risks of organizational accidents* (1997) skriver James Reason blant annet at siden det er mennesker som designer, produserer, opererer, vedlikeholder og håndterer komplekse teknologiske systemer, er det lite overraskende at menneskelige valg og handlinger er innblandet i alle organisatoriske ulykker. Det finnes to måter hvor mennesker bidrar til sammenbrudd av slike systemer. For det første er det ved feil og brudd i den "skarpe enden" av systemet - feil gjort av piloter, flytrafikkkontrollører, kontrollromoperatører, vedlikeholdspersonell osv. Slike usikre handlinger vil sannsynligvis direkte påvirke sikkerheten av systemet, og på grunn av deres umiddelbare og uønskede effekter, kalles disse handlingene for *aktive feil*.

I dag vil en sannsynligvis ikke stoppe søkingen av årsaker for organisatoriske ulykker ved identifiseringen av de aktive, menneskelige feilene. Slike usikre handlinger blir i dag heller sett på som konsekvenser av *latente forhold*, enn som de viktigste årsakene til at ulykken inntraff. Det er i dag anerkjent at personer som jobber i komplekse systemer gjør feil eller bryter prosedyrer av grunner som generelt går utover omfanget av individuell psykologi.

Disse latente forholdene er de bakenforliggende årsakene til en ulykke, de eksisterer i alle systemer og er en del av det organisatoriske liv. Et eksempel på latente forhold som kan føre til at ansatte i bedrifter kan gjøre aktive feil på sikt, er dårlig, feil eller manglende kommunikasjon. Et latent forhold som kommunikasjon kan føre til feilhandling, misforståelse eller utelatelse av handling som igjen kan føre til at det blir gjort feil og at ulykker oppstår. Det som gjør kommunikasjon så viktig, er at feil, mangler eller utilstrekkelighet her kan skje på alle nivåer, alle steder og blant alle de ansatte i bedriften. Det kan for eksempel oppstå fra toppledelse til basisledelse, fra bedriftsleder til formann, fra formann til ansatt eller fra ansatt til ansatt. Kommunikasjonen mellom personer og informasjonen som gis påvirker alt som skjer i den enkelte organisasjon. Kommunikasjon finnes overalt hele tiden.

Latente forhold som dårlig design, gap i tilsynsrutiner, feil i vedlikehold, manglende trening og utilstrekkelig intern kommunikasjon kan være til stede i mange år før de en dag blir kombinert med lokale forhold og aktive feil for så å trenge gjennom systemets mange lag av forsvar. De oppstår fra strategiske, og andre beslutninger, gjort av regjeringen, regulatorer, produsenter, designere og organisatoriske ledere. Virkningen av disse beslutningene sprer seg rundt i hele organisasjonen, former en særegen bedriftskultur og skaper feilproduserende faktorer innenfor den enkelte arbeidsplassen.

Latente forhold er tilstede i alle systemer. De er en uunngåelig del av det organisatoriske liv. De trenger ikke nødvendigvis være et produkt av dårlige beslutninger, men de kan også være det. Ingen kan forutse alle fremtidige konsekvenser av sine beslutninger. Mens aktive feil har en tendens til å være knyttet til en bestemt hendelse, kan de samme latente forhold, uoppdaget eller ukorrigert, bidra til en rekke forskjellige ulykker. Latente forhold kan øke sannsynligheten for at aktive feil oppstår gjennom etablering av lokale faktorer som fremmer feil og brudd. De kan også forverre konsekvensene av usikre handlinger og deres effekter på systemets forsvar, barrierer og sikkerhetstiltak (Reason, 1997).



Figur 4. "The Swiss Cheese"- modellen om aktive feil og latente forhold av James Reason (1997).

Kompleksiteten og tettkoplingene av komplekse, høyteknologiske systemer gjør det nærmest umulig for noen individer å forstå et slikt system i sin helhet (Perrow 1984). Dette kan føre til uheldige latente forhold som svekker sikkerhetsforsvaret. Hvis mennesker ikke kan forstå eksistensen av slike "hull" i forsvaret, kan heller ingen være ansvarlige for dem. Noen hull vil alltid unnsnippe oppmerksomhet og korrigerings. Men dette vil være tilfellet selv i et system med utmerket sikkerhetskultur. Man tror at den avgjørende kulturelle forskjellen ligger i hva en organisasjon gjør med de defensive svakhetene som de faktisk vet om.

Det ene universelt aksepterte trekket ved kultur er at dens innflytelse strekker seg til alle deler av en organisasjon. Kun kulturen kan påvirke alle hullene i et system. Det finnes minst tre måter hvor en mindre-enn-tilstrekkelig sikkerhetskultur kan undergrave et systems beskyttelse. Alle disse påvirkningene stammer, direkte eller indirekte, fra manglende forståelse og frykt for farer. For det første er det sannsynlig at en dårlig sikkerhetskultur vil øke antallet defensive svakheter på grunn av aktive feil. Slike feil er mer sannsynlige å skje hos organisasjoner som er utilstrekkelig bekymret for arbeidsforholdene, som er kjent for å fremme feilene av både grupper og individer. Dette inkluderer faktorer som mangelfull opplæring, dårlig kommunikasjon, dårlige rutiner og dårlige prosedyrer og problemer med å utforme grensesnittet menneske-maskin. En dårlig sikkerhetskultur vil også oppmuntre til en atmosfære av mangelfull oppfølging av sikker bruk. For det andre kan en manglende evne til å ta hensyn til omfanget av de operative farene føre til etableringen av flere langvarige hull i forsvaret. Disse hullene kan oppstå som latente forhold under vedlikehold og testing, ved utilstrekkelig tilgang på nødvendig utstyr eller ved å undervurdere viktigheten av opplæring i krisehåndtering. Den tredje, og kanskje den mest langstrekkelige effekten av en dårlig

sikkerhetskultur, vil derimot være en tydelig uvilje mot å forholde seg proaktivt til kjente mangler i "forsvar-i-dybden". Kort sagt vil defensive hull bli jobbet rundt og bli tillatt å eksistere. Historien om organisatoriske ulykker er rik med eksempler hvor ledelsen unnlater eller utsetter elimineringen av tidligere identifiserte defensive svakheter. Eksempler er eksplosjonen på oljeplattformen "Alpha Piper" (1988), forliset av skipet "Herald of Free Enterprise" (1987), og brannen på "King's Cross underground station" (1987) (Reason, 1998).

3.1.2 High Reliability Organizations

Oppgaven baserer seg på tenkingen til High Reliability Organizations (HRO). Organisasjoner som går under denne teorien defineres som "...*hazardous organizations that achieved extremely high levels of reliable and safe operations*" (Sagan 1995:15). I organisasjoner der man aktivt jobber med å minimere risikoen man opererer med, kan man unngå ulykker. Teorien støtter opp om at ulykker i høyteknologiske og komplekse systemer kan forebygges ved hjelp av intelligent organisasjonsdesign og god ledelse, men sikkerhet og pålitelighet må da ha høyeste prioritet i organisasjonen. Dette i motsetning til Normal Accidents Theory (NAT) som påstår at ulykker er unngåelige i komplekse og tett koplete systemer, uansett hva man gjør så kan man ikke forebygge alle ulykker (Engen, 2012).

3.1.3 Hvordan oppnå en god sikkerhetskultur?

En kultur hvor lederne og operatørene av systemet har oppdatert kunnskap om det menneskelige, det tekniske, det organisatoriske og de miljømessige faktorer som har betydning for systemets sikkerhet som en helhet, er en *informert* kultur. I følge Reason finnes det fire forutsetninger for at organisasjoner skal kunne skape en slik informert kultur. Alle sikkerhetsinformasjonssystemer avhenger kritisk av menneskene som er i direkte kontakt med farene. Det er med dette nødvendig å skape en *rapporterende* kultur - et organisatorisk klima hvor folk er forberedt til å rapportere deres feil og nesten-ulykker. En effektiv rapporterende kultur avhenger også av hvordan organisasjonen handler i forhold til skyld og straff. Derfor trenger man en *rettferdig* kultur - en atmosfære av tillit hvor de ansatte blir oppmuntret, og til og med belønnet, for å komme med relevant sikkerhetsrelatert informasjon. Men de må også være klar over hvor linjen må dras mellom akseptabel og uakseptabel oppførsel. En *fleksibel* kultur tar et nummer av former, men i mange tilfeller involverer den å skifte fra det konvensjonelle hierarkiske moduset til en mer flat, faglig struktur hvor kontrollen passeres til

ekspertene på stedet og deretter går tilbake til det tradisjonelle byråkratiske moduset når krisen har passert. En slik tilpasning er en viktig funksjon i en kriseforberedt organisasjon og er kritisk avhengig av respekt. I dette tilfellet respekt for ferdighetene, erfaringen og evnene til arbeidsstyrken og spesielt til lederne. Til slutt så må en organisasjon ha en *lærende* kultur - det å ha kompetansen og være villig til å trekke de rette konklusjoner fra organisasjonens sikkerhetsinformasjonssystemer. Samt viljen til å gjennomføre reformer når det er nødvendig.

En rapporterende kultur, en rettferdig kultur, en fleksibel kultur og en lærende kultur vil, når de samhandler, skape en *informert* kultur som for Reason tilsvarer begrepet sikkerhetskultur (Reason, 1997).

Pidgeon og O'Leary (2000) hevder at en god sikkerhetskultur kan fremmes gjennom minst fire elementer:

1. Topplederengasjement i forhold til sikkerhet
2. Delt omsorg og bekymring for farer, og oppmerksomhet rundt konsekvenser for ansatte
3. Realistiske og fleksible normer og regler om håndtering av farer
4. Kontinuerlig refleksjon over praksis gjennom overvåking, analyse og tilbakemelding (organisatorisk læring) (Pidgeon og O'Leary, 2000, s. 18)

Særlig snakker de om overvåking, analyse og tilbakemelding, altså evnen til organisatorisk læring, som viktig. Det å kunne lære av feil som følge av ulykker og nestenulykker og evnen til å tilpasse seg nye situasjoner når omstendighetene krever det.

Vi vet ikke hvordan mennesker vil handle i ulike situasjoner i en organisasjon, men usikkerheten kan likevel reduseres ved å bevisstgjøre, trene og motivere de ansatte. Skriftlige sikkerhetsprosesser og praktisering av rutinene må ha en sammenheng, det skal ikke foreligge skiftelig dokumentasjon på noe som ikke vil eller lar seg praktiseres. Om en virksomhet er tilfreds med å ha dokumenterte sikkerhetsrutiner på plass uten å passe på at de blir implementert i det daglige, har det liten hensikt. En slik selvtilfredshet utgjør tvert i mot heller en sikkerhetsrisiko (Nasjonal Sikkerhetsmyndighet).

3.2 Kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur

Som nevnt i teorigapitlets innledning, så stiller jeg spørsmål ved mangelen på kommunikasjonsperspektivet i teorier om sikkerhetskultur og sikkerhetsstyring. Teorigapitlet blir derfor framstilt med to hovedteorier, der sikkerhetskultur er den ene og kommunikasjonsbetingelser er den andre, dette fordi jeg har en hypotese om at disse er avhengig av hverandre. Problemstillingen min søker å finne ut hvordan kommunikasjonen internt i en organisasjon påvirker dens sikkerhetskultur. Omvendt er det gjort mye studier i forhold til sikkerhetskulturens påvirkning av kommunikasjonen i en organisasjon, der en rekke forskere har registrert at klimaet kan påvirke kommunikasjonsmønstre om sikkerhetsrelaterte spørsmål (f. eks. DeJoy, 1985; Edmondson, 1996; Zohar, 1980).

Edmondson (1996) fant at klimaet som utvikler seg som et resultat av ledelsens håndteringer av sikkerheten kan påvirke i hvilken grad de ansatte føler seg frie til å ta opp og åpent diskutere sikkerhetsspørsmål. Et positivt sikkerhetsklima, der ledelsen viser en engasjert og ikke-straffende tilnærming til sikkerhet, vil kunne fremme et mer åpent og flytende miljø i forhold til utveksling av sikkerhetsrelaterte problemstillinger. Alternativt vil man i negative sikkerhetsklimate være mer skeptiske til å ta opp sikkerhetsspørsmål i frykt for straff og skyld. Når disse ansatte blir tvunget til å konfrontere sikkerhetsrelaterte hendelser, vil de trolig se etter den enkleste løsningen for å tilfredsstille sine ledere på og unngå skylden. Det negative sikkerhetsklima vil trolig føre til begrenset og mindre åpen kommunikasjon om sikkerhetsspørsmål og ansatte vil være mindre villig til å erkjenne at, for eksempel, en medarbeider var årsaken til en ulykke (Hodmann og Stetzer, 1996).

Det jeg søker å finne ut ved hjelp av den utvalgte teorien, er om samme funn dukker opp motsatt vei også. Om manglende, dårlig, begrenset og/eller mindre åpen kommunikasjon på sin side fører til en negativ sikkerhetskultur.

3.2.1 Organisasjonskommunikasjon

Goldhaber (1993) definerer organisasjonskommunikasjon som: *"... the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships between the organization and its employees, on whom its success or failure depends"* (s.14).

Organisatorisk kommunikasjon innebærer både formell og uformell kommunikasjon, intern og ekstern kommunikasjon. I oppgaven vil jeg fokusere på den interne kommunikasjonen som foregår innad i bedriften mellom ledelse og ansatte i forhold til å utføre, vedlikeholde og opprettholde sikkerhetsrutiner, tiltak og prosedyrer. Dette vil gi meg en innsikt i om bedriften har en god sikkerhetskultur og hvordan kommunikasjonen eventuelt forbedrer eller svekker denne kulturen. Sikkerhetskulturen er, som nevnt tidligere, den delen av organisasjonskulturen som på en eller annen kan påvirke sikkerheten i organisasjonen.

3.2.1.1 Intern kommunikasjon

Intern kommunikasjon er *"... informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer i ulike enheter eller deler av organisasjonen"* (Erlie, 2006, s.17). Hensikten med intern kommunikasjon er å opprettholde et godt forhold mellom organisasjonen og de ansatte for å kunne takle usikkerhet i omgivelsene. Den interne kommunikasjonen er et virkemiddel som skal forene ulike interesser og skape samspill mellom de ulike aktørene i en organisasjon.

Kommunikasjon spiller inn og dekker medarbeiderens behov for blant annet:

- et godt og tillitsfullt forhold til sine kollegaer og sine nærmeste overordnede
- å få en personlig behandling av sin leder
- å få tilbakemelding på egen innsats og bekreftelse på at man bidrar til felles resultat
- at lederen lytter til medarbeidernes synspunkter og ideer og gir ideene en seriøs vurdering
- å styrke selvfølelsen ved at lederen stoler på sine medarbeidere og kan innvie dem i fortrolig informasjon
- behov for trivsel (Erlie, 2006, s. 30).

Kommunikasjon er også ett av virkemidlene for å skape motivasjon og det betyr mye for organisasjonen at de ansatte er motiverte. Samtidig er det viktig for de ansatte selv at de er i en motiverende arbeidssituasjon.

I følge Erlien (2006) kan også virksomheten tjene godt på å ha en god intern kommunikasjon. Hun skriver at en god intern kommunikasjon blant annet kan bidra til å forebygge konflikter, motvirke misnøye, gi bedre flyt i beslutningsprosessene, øke sikkerheten og gi færre feil, ulykker og problemer, øke motivasjonen og gi lavere sykefravær (s. 33).

3.2.2 Organisatoriske kommunikasjonsmønstre

Å studere organisatoriske kommunikasjonsmønstre er en god måte å identifisere faktorer som medvirker til effektiv eller ineffektiv ledelse i organisasjoner. Man ser ofte at ansatte ikke får nok informasjon i sin organisasjon, og at de derfor tyr til uoffisielle, uformelle kommunikasjonssystem (jungeltelegrafene) som en kilde til informasjon. Buelens, Sinding og Waldstrøm (2011) fremstiller to viktige kommunikasjonsmønstre man ofte skiller mellom: hierarkisk kommunikasjon og "jungeltelegrafene" (the grapevine).

3.2.2.1 Hierarkisk kommunikasjon

Hierarkisk kommunikasjon er definert som 'utvekslingen av informasjon og innflytelse mellom organisatoriske medlemmer, der minst en av dem har formell myndighet (som er definert av offisielle organisatoriske kilder) til å lede og evaluere aktivitetene til andre organisasjonsmedlemmer'. Dette kommunikasjonsmønsteret involverer informasjon utvekslet nedover fra leder til ansatt og oppover fra ansatt til leder. Ledere gir jobbinstruksjoner, organisatoriske prosedyrer og praksis, tilbakemelding om ytelse/innsats, politikk og instillasjoner av organisatoriske mål. Ansatte kommuniserer informasjon oppover om dem selv, medarbeidere og deres problemer, organisatoriske praksiser og politikk og hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres. Punktlig og gyldig hierarkisk kommunikasjon kan fremme individuell og organisatorisk suksess. Men i mange bedrifter kan hierarkisk kommunikasjon vise seg å være veldig problematisk. Noen ganger er kommunikasjon ikke-eksisterende, for eksempel når det kommer til å fortelle ansatte om forandringer som er i ferd med å skje. Når denne informasjonen lekker (som den tilslutt alltid vil), kan den være skadelig for moralen i organisasjonen og skape stress.

3.2.2.2 Jungeltelegrafene

Et kommunikasjonsmønster i form av jungeltelegrafene representerer det uoffisielle kommunikasjonssystemet av den uformelle organisasjonen. Informasjon som kommer gjennom jungeltelegrafene supplementerer offisielle eller formelle kanaler for kommunikasjon. Selv om jungeltelegrafene kan være en kilde av unøyaktige rykter, fungerer den positivt for

tidlig varsling av organisatoriske forandringer, et medium for å skape en organisasjonskultur, en mekanisme for å fremme gruppesamhørighet og en måte å uformelt få idéer fra andre. Jungeltelegrafene vil sannsynligvis være mer aktiv i organisasjoner hvor folk kan kommunisere lettere med hverandre og har lignende bakgrunn, fordi jungeltelegrafene hovedsakelig baserer seg på uformelle sosiale nettverk.

Selv om man ofte er av den oppfatning, trenger ikke jungeltelegrafene nødvendigvis å være en negativ kilde til informasjon. Den kan hjelpe ansatte, ledere og organisasjoner til å oppnå resultater ved å hjelpe ansatte til å finne den nødvendige informasjonen, spesielt når den ikke er lett tilgjengelig gjennom formelle kanaler, og ved å lindre angst og oppfylle behovet for tilhørighet, noe som forklarer hvorfor jungeltelegrafene er langt mer aktiv i tider preget av usikkerhet og tvetydighet. Men informasjonen i jungeltelegrafene er som regel preget av overdrivelser og tap av detaljer, noe som kan øke usikkerheten og angsten i stedet for å redusere den. Og når organisasjoner ikke klarer å fylle gapet mellom det offisielle og det uoffisielle budskapet raskt og effektivt nok, vil ansatte kunne føle seg demotivert da det kan virke som om ledelsen ikke bryr seg om dem. Kommunikasjon i jungeltelegrafene følger forutsigbare mønstre. Det hyppigste mønsteret er mønsteret der noen forteller noe til utvalgte andre (Buelens, Sinding og Waldstrøm, 2011)

3.2.3 Verbal kommunikasjon

Verbal kommunikasjon er det primære verktøyet organisasjoner bruker til å opprettholde kontakt med deres interne og eksterne miljø. Gjennom bruken av muntlig og skiftelig språk, kan organisasjoner koordinere, kontrollere lede og håndtere individuell atferd og gruppeatferd. Verbal kommunikasjon gir verktøyene man trenger for å innhente, overføre og lagre informasjon og kunnskap. Verbal kommunikasjon er en kritisk part av alle organisasjoners atferdssystem. Det er en link mellom ulike grupper, subsystemer og individer i organisasjonen. Både skiftelig og muntlig kommunikasjon er viktig, selv om praktiserende ledere og veiledere foretrekker muntlig kommunikasjon. Språk har en direkte innvirkning på vår persepsjon av vår organisatoriske virkelighet.

3.2.4 Nonverbal kommunikasjon

"Actions speak louder than words" er et kjent uttrykk som uttrykker betydningen av nonverbal kommunikasjon i organisasjoner. Nonverbal kommunikasjon er en fundamental part av organisatorisk atferd. Den er forskjellig fra verbal kommunikasjon fordi den er basert på normative regler, den inkluderer all atferd (ikke bare den verbale), den opererer i nåtiden, den tillater all atferd til å bli meningsfull, den kan ikke bli stoppet og den avhenger av konteksten. Spesifikke nonverbale kommunikasjonsproblemer gir paradigmer for å forstå hvordan organisasjoner bruker og svarer på atferd. Ansiktsuttrykk, øyekontakt, kroppsspråk og utseende er eksempler på individuelle faktorer. Selv om innholdet i kommunikasjonen (de verbale aspektene) er viktig, må også de nonverbale vilkår vurderes. Ethvert forsøk på å forklare organisasjonskommunikasjon uten å undersøke den nonverbale kommunikasjonen, vil rett og slett være ufullstendig.

3.2.5 Å lytte

Det å lytte er en stor kommunikasjonsfaktor i organisasjoner. Ikke bare er lytting viktig for organisasjoner og individer, ineffektiv lytting er også kostbart. Den nåværende status av organisatorisk lytting er ikke sterk. En viktig grunn for denne svakheten ligger i vanskelighetene med å skille lytting fra generelle kommunikasjonsmønstre. Lytting består av fire deler - sansing, tolke, vurdere og reagere. Aktiv lytting er designet til å forbedre senderens evne til å suksessfullt avslutte meldingen som kommuniseres.

Tilbakemelding ("feedback") og klima er også bekymringsfaktorer en må ta hensyn til i forhold til kommunikasjon i organisatoriske sammenhenger. I alle organisasjoner er tilbakemeldinger helt avgjørende, dette kan forbedres, eller begrenses, avhengig av klimaet man befinner seg i. Dersom en leder ønsker å etablere et klima preget av åpen kommunikasjon, må han være forberedt på både å lytte og å gi respons. I mange tilfeller vil god lytting også oppfordre andre til å lytte mer effektivt (Harris og Nelson, 2008).

3.2.6 Bruk av retorikk

Som sikkerhetsleder opplever en ofte at en gang på gang kommuniserer ut viktig informasjon i bedriften angående sikkerhet uten at de ansatte hører etter og etterfølger kravene. Dette gjelder gjerne spesielt i forhold til ansattes egen sikkerhet, som for eksempel å alltid bruke fallsikringssele når de arbeider i høyden. Man ser at det ofte kan være lett å ta snarveier og droppe sikringen den ene gangen, fordi en skal utføre jobben raskt og effektivt. Et begrep innen kommunikasjon som kan være et hjelpemiddel for å få ansatte i organisasjonen til å høre etter er *retorikk*.

Tradisjonelt har retorikken blitt presentert som «kunsten å overtale», eller i vid forstand som «kunsten å tale». Retorikk innenfor samfunnsplanlegging handler om å skape den gode dialogen, hvor en oppnår en felles forståelse. Det gjelder å avsløre feilaktige slutninger, motvirke begrepsforvirring og se til at det som presenteres blir presentert på en klar og forståelig måte. Retorikk handler om å overbevise, og å være bevisst på virkemidlene du bruker for å gjøre det.

Innen diskursen finner vi tre klassiske retoriske byggesteiner; logos, ethos og pathos. *Logos* viser til det som faktisk blir sagt, altså det som utsagnet referer til eller betyr. Det er faktaene du har å argumentere med. Faktaene må være relevante og må vinkles slik at de berører mottakeren. *Ethos* viser til at det som blir sagt, blir sagt av noen. Det handler om avsenderens evne til å bygge opp sin egen troverdighet - hver uttalelse avslører noe om taleren. *Pathos* refererer til holdninger, stemninger og emosjoner og er et forsøk på å vekke følelser hos lytteren. Ikke bare handler pathos om å vekke følelser, det handler også om å vekke tanker og meninger. All pedagogikk og all undervisning handler om å vekke noe hos elevene som de kan kjenne seg igjen i (Ramírez, 2003/04; NSM, 2013).

3.2.7 Lederskap og kommunikasjon

Lederskap er et kritisk organisatorisk kommunikasjonsproblem. Gode kommunikasjonsrutiner krever effektivt lederskap. I et forsøk på å klargjøre betydningen av ledelse, skiller man ofte mellom "leadership" og "management". Management blir definert som prosessen med å få jobben gjort gjennom andre. Management inkluderer de fire funksjonene planlegging, organisering, ledelse og kontrollering, som er kritiske funksjoner for å gå jobben gjort. Leadership (lederskap) involverer syv faktorer som også dukker opp i fleste undersøkelser av effektivt lederskap; visjon, villige følgere, innflytelse, emosjonell intelligens,

informasjonssøking, tilpasningsevne og kommunikasjon. Disse er ikke satt som et fullstendig bilde, men som de fundamentale faktorene for effektivt lederskap (Buelens, Sinding og Waldstrøm, 2011). Intern kommunikasjon er et lederansvar. Ledelsen har det endelige ansvaret for resultatene som kommunikasjonen og informasjonen i organisasjonen gir, og de er derfor avhengig av god kommunikasjon med sine medarbeidere for å skape resultater. Lederne i en organisasjon er bindeleddet som må sørge for at de ansatte vet hva de skal gjøre, og at de har nødvendig motivasjon til å gjøre det. Behovet for kommunikasjon gjør seg gjeldende både i forhold til fakta og i forhold til følelser. Å alltid vite målet med det man skal gjøre, bidrar til motivasjon. Et godt mellommenneskelig forhold til medarbeidere og overordnede vil skape trivsel i jobben og øker sjansene for at de ansatte vil gjøre en god jobb. (Erlie, 2006).

Når det gjelder den interne kommunikasjonen, så gjelder det ikke bare å formulere og kommunisere det faktabaserte (formell kommunikasjon), det handler også om å sørge for at ansatte kan møtes i en uformell sammenheng der de snakker sammen både om fakta og følelser. Erlie (2006) gir noen eksempler på hvordan ledere kan skape en god intern kommunikasjon hvor man fokuserer på den uformelle interaksjonen:

- Ledelsen kan av og til møte medarbeiderne i en avslappet og uformell atmosfære, der det er tid og anledning til å bygge gode relasjoner.
- Peke ut «endringsagenter» som er til stede i det daglige arbeidsmiljøet og kan engasjere seg i samtalen om omstillingsprosessen når den oppstår, og tilføre faktiske opplysninger der og da.
- Løfte emosjonelle aspekter opp på skalaen for formelle/planlagte kanaler ved f.eks. å servere kake på avdelingsmøte for å feire at et vellykket prosjekt er avsluttet (s.45)

Et godt system for intern kommunikasjon baserer seg på en toveiskommunikasjon hvor det er likeverdig dialog mellom ledelse og medarbeidere.

3.3 Sikkerhetskultur og kommunikasjon

Teorikapitlet har representert to sider som kan være avgjørende for en bedrifts generelle HMS-utøvelse. Sikkerhetskultur på den ene siden, som representerer ansattes holdninger og atferd ovenfor sikkerhet og risiko, og kommunikasjonsbetingelser på den andre siden, som representerer hvordan bedriften kan oppnå en positiv sikkerhetskultur. Siden målet med studien ikke bare er å kartlegge Aker Egersunds sikkerhetskultur og viktigheten av denne for utøvelse av god HMS, men også å belyse hvor viktig kommunikasjon og gode lederegenskaper er i forhold til dette, var det nødvendig å dele opp teorikapitlet slik. Dette er to sider som jeg ikke mener kan separeres dersom en ønsker å øke fokuset på sikkerhetstenking og sikkerhetsatferd i en bedrift. Sikkerhetskultur og kommunikasjon henger sammen og selv om mye av teorien om sikkerhetskultur inneholder ulike kommunikasjonsprinsipper, så mener jeg at dette ikke kommer godt nok fram.

I tillegg til den sosiale funksjonen, som gjør det mulig for ansatte å opparbeide felles verdier, holdninger, kompetanse og handlingsmønstre som legger grunnlaget for en positiv sikkerhetskultur, har intern kommunikasjon også en informasjonsfunksjon. Informasjon flyter oppover, nedover og på tvers i organisasjonen på mange nivåer samtidig (Eisenberg og Riley, 2001 i Jablin og Putnam, 2001). Den interne kommunikasjonen vil altså være avgjørende for oppnåelsen av informasjonsflyt som er det viktigste elementet i Reason's (1997) teori om sikkerhetskultur, som handler om det å oppnå en informerende kultur.

Grunnen til at kommunikasjon er så viktig i et sikkerhetskulturperspektiv er at man ved å implementere ulike kommunikasjonsbetingelser i sikkerhetsstyringen blant annet kan bidra til økt bruk av rapportssystemer for uønskede hendelser, til motivasjon, trivsel og glede og til økt bevissthet rundt egen og andres sikkerhet. I tillegg kan kommunikasjon bidra til unngåelse av språklige misforståelser, dårlige holdninger og usikker atferd. Ved hjelp av språklige virkemidler som logos, ethos og pathos kan man appellere til ansatte på en ny måte som gjør at de lettere ønsker å endre egen sikkerhetsholdning og sikkerhetsatferd og med det bidra til utvikling av en positiv sikkerhetskultur.

4. Metode

I oppgaven har jeg tatt i bruk både kvalitative og kvantitative metoder. I kvalitative studier er dataen som samles inn i form av tekst, hvor formålet er å undersøke sosiale aktørers meninger og tolkninger. I forskning hvor en har en kvantitativ metode settes fokuset derimot på målinger og mengder (Blakie, 2010). Ved triangulering bruker man flere metoder for innsamling av data i håp om at hver teknikk produserer komplementære data. En slik tilnærming tillegger rikdom og dybde til forskningsdesignet og til de innsamlede dataene (McMurray, Pace & Scott, 2004). I dette kapitlet framstilles metodefremgangen brukt i oppgaven.

4.1 Forskningsstrategi

I oppgaven har jeg brukt en abduktiv forskningsstrategi der jeg søkte forståelse for meninger, motiv og intensjoner bak menneskers handlinger og atferd. Blakie (2010) forklarer at målet med den abduktive forskningsstrategien er å beskrive og forstå sosiale liv i form av sosiale aktørers egne meninger og motiver. Her så jeg det som verdifullt og effektivt å prate med ansatte på ledersiden og ansatte på operatørsiden hver for seg. Poenget var å få frem hvordan den interne kommunikasjonen fungerer i Aker Solutions, som er en bedrift med mange ledd, og hvordan dette igjen påvirker sikkerhetskulturen. Man bruker abduksjon for å søke å forstå sosiale prosesser gjennom de sosiale aktørene. Dette kom godt fram under fokusgruppeintervjuet da informantene gikk inn i sosiale interaksjoner med hverandre for å diskutere et tema som omgikk dem alle og som for de fleste var interessant og viktig.

Man søker å forstå sosiale aktørers verden fra innsiden, altså å forstå hverdagslige hendelser ved å undersøke dem der de skjer. Her har jeg hatt en stor fordel da jeg har fått disponere et eget kontor i bedriften, og med dette vært tilstede på det området som forskningen tar utgangspunkt i. Man ser på de fortolkninger som de sosiale aktørene selv har på verden og hendelsene de opplever (Blakie, 2010). Alle former for innsamling av data har tatt sted på verftet til Aker Egersund.

Ian Dey (2004) skriver at man ved abduksjon kan starte med en teori, gjøre oss en observasjon og trekke en slutning om at observasjonen er i samsvar med teorien. Eller vi kan starte med en observasjon, stadfeste en teori og antyde et resultat. Jeg startet med en teori, en hypotese, om at intern kommunikasjon har stor påvirkning på en bedrifts sikkerhetskultur. Der det ikke eksisterer god kommunikasjon mellom organisasjonens ansatte, både på ledelses- og

operatørnivå, kan det ikke eksistere en god sikkerhetskultur. Uansett så relaterer abduksjon en observasjon til teori, eller omvendt, og resulterer i en tolkning. I motsetning til induksjon så vil teorien i abduksjon bli brukt sammen med observasjon med et ønske om å frembringe en tolkning av noe spesifikt istedenfor å utlede en generalisering. Og i motsetning til deduksjon så følger ikke resultatet en logisk retning, abduksjon tilbyr heller en plausibel tolkning, snarere enn å produsere en logisk konklusjon (Langhelle, 2013).

4.2 Metode for datainnsamling

Metodetrianguleringen i oppgaven består av de to kvalitative metodene dybdeintervju og fokusgruppeintervju, samt den kvantitative metoden spørreundersøkelse. Grunnen for at jeg valgte denne trianguleringen var at dybdeintervjuene skulle gi meg en forståelse av hvordan ledelsen opplever at den generelle sikkerhetskulturen er ved verftet, og hvor bra de føler at de klarer å kommunisere med sine ansatte, tross mange ledd i organisasjonsstrukturen. Dette ble etterfulgt av et fokusgruppeintervju med utvalgte operatører som ga meg innblikk i deres syn på temaet. Med operatører menes de ansatte som fysisk jobber ute i produksjonen på verftet. Dette ga meg svar på om de øvrige ansatte ved verftet delte ledelsens syn på kvaliteten på sikkerhetskulturen, og om de mente at den interne kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen er god i forhold til å motta tilstrekkelig og god sikkerhetsrelatert informasjon. Gjennom de kvalitative intervjuene skaffet jeg meg altså utfyllende innsikt i temaet, noe som ga meg muligheten til å etablere en forståelse av informantenes meninger og oppfattelser, både hos ledelsen og hos operatørene. Deretter brukte jeg en kvantitativ undersøkelse for å sammenligne dataene opp mot et større utvalg. Fordi det ressursmessig var uaktuelt å holde intervjuer med et veldig stort utvalg av ansatte ved Aker Egersund, ble den kvantitative metoden av en spørreundersøkelse et godt tilskudd til de kvalitative intervjuene.

4.2.1 Intervju

Individuelle intervjuer burde ikke være helt ustrukturerte. I intervjuene med ledelsen brukte jeg derfor en semi-strukturert intervjuguide med spørsmål som var formulert i forkant. Dette ble gjort for å holde en viss struktur i intervjuet, slik at vi ikke skulle miste fokus og glemme å ta opp viktige temaer (Jacobsen 2005). Intervjuguiden ble ikke fulgt til punkt og prikke, da noen av spørsmålene ble utelatt, og andre spørsmål oppsto underveis. Da jeg har vært mye rundt de informantene jeg intervjuet og allerede hadde fått en viss kjennskap til dem, hadde informantene på forhånd innsikt i hvorfor jeg var der, og hvilke problemstillinger jeg søkte

svar på gjennom intervjuene. I slutten av intervjuene presenterte jeg hovedproblemstillingen min og ba informanten resonnerer rundt dette. Da oppsto en del klarerings spørsmål og diskusjon mellom informant og intervjueren. Det var gjerne her jeg så at de beste svarene oppsto.

4.2.2 Fokusgruppeintervju

Sammenligner vi individuelle intervju, som de intervjuene jeg utførte med personer i ledelsesstillinger, med gruppeintervju, så gir gruppeintervjuet deltakerne større muligheter til å definere situasjonen selv da de i mindre grad styres av forskerens spørsmål. Enkelt forklart så er en fokusgruppe en uformell diskusjon blant en gruppe utvalgte enkeltpersoner om et bestemt emne. Metodisk, så innebærer fokusgruppeintervjuer en gruppe på 6-8 personer og det er en forutsetning at deltakerne i fokusgruppen har en noenlunde lik status, at de har noen felles kjennetegn (Kitzinger og Williams, 2005; Brandt, 1996). I mitt fokusgruppeintervju var denne fellesnevneren at alle deltakerne i intervjuet var operatører som jobber ute i produksjonen hos Aker Egersund. Jeg brukte en semi-strukturert intervjuguide for å passe på at vi fikk diskutert alle problemstillingene og emnene jeg ønsket. Spørsmålene som ble brakt opp på dette intervjuet var i utgangspunktet basert på hva informantene fra ledelsen hadde svart tidligere og om dette kunne verifiseres av operatørene som jobber i nederste ledd av organisasjonsstrukturen. Så selv om intern kommunikasjon og sikkerhetskultur la grunnlaget for det som skulle diskuteres og resonneres over under fokusgruppeintervjuet, så jeg det som mest hensiktsmessig for oppgavens del å spørre om en del spesifikke spørsmål. På fokusgruppeintervjuet deltok åtte operatører, hvor to av dem var linjeledere. Disse linjelederne jobber ute i produksjonen, samtidig som de har ansvar for en gruppe under seg på rundt 15-20 ansatte. Linjelederne kalles også for formenn. Det var til tider vanskelig å få deltakerne til å komme med utfyllende svar, så det var til min fordel at jeg hadde med en intervjuguide. Operatørene kom med svar som i stor grad samstemte med ledelsen visjon om hvordan det er for ansatte som jobber ute i produksjonen. I tillegg kom det opp flere sider ved den interne kommunikasjonen og arbeidsmiljøet som vil bli videre diskutert under analysekapitlet. Alt i alt var fokusgruppen en effektiv og god måte å få innsikt i operatørenes meninger og forståelse av arbeidshverdagen på verftet.

4.2.3 Spørreundersøkelse

I det kvantitative intervju er spørsmålene bestemt på forhånd og alle som stiller i intervjuet får de samme spørsmålene. Kvantitativt intervju skal ikke gi rom for misforståelser og spørsmålene må ikke virke ledende. Spørreskjemaet mitt besto av lukkede spørsmål, der svaralternativene var fastsatt på forhånd. For at respondenten ikke skulle bli ledet til å svare noe han kanskje ikke mente, hadde de lukkede spørsmålene i skjemaet en ”vet ikke”- kategori (Hærem og Aadnesen 2008). Et forsiktig sannsynlighetsutvalg gir en gruppe av respondenter som har karakteristikker som trolig kan reflektere en større befolkning (Babbie, 2010). Dette var også bakgrunnen for mitt valg om å utføre en spørreundersøkelse, altså at de 42 operatørene som svarte på skjemaet, i tillegg til de åtte som var på fokusgruppeintervjuet, representerte de som jobber ute i produksjonen. Dette ga meg et større utvalg av respondenter som kunne bekrefte eller avkrefte mine hypoteser om temaet.

4.2.3.1 Utforming av spørreskjemaet

Utformingen av spørreskjemaet skjedde på bakgrunn av spørsmål som var tatt opp, og ulike svar som kom frem, under de kvalitative intervjuene med ledelsen på den ene side og operatørene på den andre siden. Utformingen av spørreskjemaet ble gjort i samarbeid med min veileder ved universitetet og med HMSK-lederen i Aker Egersund. Først og fremst lagde jeg en del spørsmål som jeg mente var relevante og viktige å få med for å få svar på mine forskningsspørsmål. Dette utkastet ble så tatt med til veiledning på universitetet hvor jeg fikk ytterligere inspirasjon. Deretter hadde jeg et kort møte med HMSK-lederen som kom med noen innspill slik at vi, istedenfor å ha mange ja/nei-spørsmål, heller utformet spørsmålene slik at det lå grunnlag for mer utfyllende svar. På bakgrunn av dette ble de fleste spørsmålene i spørreskjemaet spurt som 1. «I hvilken grad.?» med svaralternativer fra «I svært liten grad» til «I svært stor grad», 2. «Hvor ofte...?», med svaralternativer fra «Sjeldnere/Aldri» til «Daglig» og 3. «Hvor viktig er... for deg?», med svaralternativer fra «Ikke viktig» til «Svært viktig». Jeg fikk også hjelp av en polsk tolk, som er ansatt ved verftet, til å oversette spørreskjemaet til polsk. Dette ble gjort for å få kartlegge eventuelle kommunikasjonsproblemer med utenlandsk arbeidskraft, som utgjør en stor del av verftet i Egersund. Men selv om spørreskjemaet også ble delt ut til polsk arbeidskraft, så er i utgangspunktet alle deltakerne, polske eller norske, behandlet som «operatører». Jeg har valgt og kun skille polske og norske ansatte dersom det har vært av stor relevans i forhold til svarene på de enkelte spørsmålene. Det samme gjelder også alder og kjønn. Her har svarene blitt skilt mellom alder og/eller kjønn kun dersom det var av stor betydning for oppgaven.

Personalansvarlig ved Aker Egersund var behjelpelig med å ta i mot spørreskjemaene og sørge for at de kom ut til operatørene i produksjonshallene, samt å samle de inn igjen etterpå og overlevere dem til meg.

4.2.4 Deltakende observasjon

Siden begynnelsen av mars, når min datainnsamlingsprosess startet ved Aker Egersund, har jeg fått disponert et kontorområde i et kontorlandskap hvor flere andre, både innleide og faste arbeidstakere, har kontor. Dette har gitt meg en unik sjanse til å studere ansatte, ulike prosesser og den kulturen som eksisterer på verftet. Jeg har vært med på en omvisning på verftet, hvor jeg fikk se hvordan operatører arbeidet med fabrikasjon og sammenstilling av en prosessmodul tilhørende Edvard Grieg-plattformen i Nordsjøen. Jeg har spist lunsj med andre ansatte i HMS-avdelingen og generelt vært en del av arbeidsmiljøet de dagene i uka jeg har vært tilstede. Dette har gitt meg muligheten til å se, høre og føle på hvordan miljøet i Aker Egersund er. Jeg har med dette også fått en egen bruker til PC-systemet og innsikt i alt som foreligger av dokumenter, presentasjoner, registreringer og lignende. Som deltakende observatør har jeg hatt gode muligheter til å tolke handlinger og observasjoner fordi jeg har deltatt i samhandling med de mennesker hvis handlinger jeg skal tolke. Dette har vært betydningsfullt for oppgaven i forhold til god innsikt i arbeidsmiljø, sikkerhetskultur og intern kommunikasjon.

4.3 Utvalg

For best mulig å besvare min problemstilling hadde jeg i utgangspunktet behov for et ganske stort utvalg av informanter ved Aker Egersund AS. Men på grunn av tidsperspektiv og ressurser, både fra min side og fra deres, så kunne jeg ikke intervju en og en ansatt til jeg hadde fått det omfanget jeg hadde behov for. Så for å få best mulig svar på mine forskningsspørsmål ønsket jeg å intervju et par ansatte på ledersiden, samt noen flere på operatørsiden som fysisk jobber ute i produksjonen og faktisk blir utsatt for de risikoer som finnes i denne type bransje. Med dette fikk jeg intervju med HMSK-lederen, som naturligvis sitter på mye informasjon om temaet mitt, og kunne svare på spørsmål rundt kommunikasjon i bedriften i forhold til helse, miljø og sikkerhet. Jeg fikk også et intervju med en som tidligere var hovedvernombud gjennom 15 år før han ble ansatt som HMS-rådgiver i bedriften. Han kunne blant annet svare på spørsmål som gikk litt lengre bak i tid da han har vært ansatt ved

verftet i over 30 år sammenhengende. Deretter utførte jeg en fokusgruppe med åtte tilfeldig utvalgte operatører, hvorav to var linjeledere, som ble valgt ut av en førstelinjeleder. Her ville jeg høre deres svar på noenlunde tilsvarende spørsmål som jeg spurte ledelsen om i forhold til kommunikasjon, og sette disse svarene opp mot hverandre for å se om de samstemte. Ut fra informasjonen jeg fikk fra fokusgruppeintervjuet utformet jeg spørsmål til en spørreundersøkelse som ble delt ut til ytterligere 42 operatører i Aker Egersund for å få et større omfang og for å finne ut om det generelt var like oppfatninger av sikkerhetskulturen og kommunikasjon blant alle ansatte i bedriften. Grunnen til at spørreundersøkelsen ikke ble gitt ut til flere, var fordi at Aker Egersund har våren 2014 hadde flere master- og bachelorstudenter som skrev oppgave hos dem, og de operatører som jobber der måtte bli «delt ut likt» slik at vi fikk noen respondenter hver, dette for at operatørene ikke måtte sitte hver morgen å svare på spørreskjemaer eller å bli intervjuet. Utvalget har derfor bestått av HMSK-leder, en HMS-rådgiver som tidligere var hovedvernombud, åtte operatører som jobber i produksjonen, samt 42 tilfeldig utvalgte operatører som svarte på spørreskjemaet (der det eneste kriteriet var at noen av dem var polske ansatte for å se om det var markante forskjeller i svarene mellom polsk og norsk arbeidskraft). Dette, i tillegg til deltakende observasjon gjennom disponering av kontor, omvisning på verftet og uformelle samtaler med ansatte, ga meg mye materiale å analysere i ettertid.

4.4 Analysemetode

Analyseringen bar preg av et ønske om å forstå ansattes meninger, motiver og intensjoner bak sikkerhetsrelatert atferd i en bedrift med høyt ulykkespotensiale, noe som følger en abduktiv forskningsstrategi. Jeg ønsket å finne ut hvordan den interne kommunikasjonen fungerte og hvordan den påvirket sikkerhetskulturen i Aker Egersund. Med dette valgte jeg en tilnærming hvor jeg tok for meg operatørene i «den skarpe enden», som jobber ute i produksjonen, for å finne ut om de hadde samme oppfattelse av kommunikasjon, arbeidsmiljø og sikkerhetskultur som ledelsen som sitter inne på kontorer og med det ikke er fysisk ute i produksjonen. Samtidig ønsker jeg å undersøke om ledelsen er gode på å kommunisere ut sikkerhetsrelatert informasjon til ansatte de ikke er i daglig kontakt med i en bedrift med mange ledd.

Analysen foregikk ved at jeg først og fremst transkriberte alle intervjuene. Jeg hadde med meg båndopptaker på enkeltintervjuene og på fokusgruppeintervjuet, så etter transkriberingen satt jeg igjen med mye innsamlet datamateriale. I forhold til deltakende observasjon har jeg gjennom hele mitt opphold notert ned diverse ting jeg har sett, hørt eller opplevd mens jeg var

der i tilfelle det var noe avgjørende jeg kunne bruke i analyseringen av materialet. Jeg fant fellestrekk med de ulike enkeltintervjuene gjort med ledelsen og kuttet dette ned slik at jeg satt igjen med et mindre, men verdifullt, sett av materiale fra intervjuene med ledelsen. Deretter trakk jeg ut de viktigste momentene fra fokusgruppeintervjuet. Dette materialet er framstilt under empiri-kapitlet. Funn fra intervju med ledelsen ble sammenlignet med funn fra intervju med operatørene og sett i lys av svar fra spørreundersøkelsen. Dette ble analysert, drøftet og notert i analyse-kapitlet.

Analysen av de kvantitative dataene samlet inn gjennom spørreundersøkelse har blitt analysert med bakgrunn i det som kom fram gjennom de kvalitative innsamlingsmetodene. Dette ble gjort for enten å bekrefte eller å avkrefte at det som kom fram gjennom de kvalitative intervjuene samstemmer med hva flertallet av operatørene på verftet mener om temaet. Spørreundersøkelsen ble ikke utgitt for å få nye svar, men heller for å få et større omfang av operatører med i forskningen, og med det se om flertallet av disse var enige i det som kom fram med de åtte operatørene under fokusgruppeintervjuet. Spørreskjemaet ble altså brukt mer for å øke omfanget enn å få mer informasjon. Funnene fra denne surveyen blir framstilt ved bruk av tabeller for å vise hvordan enhetene fordelte seg på de forskjellige verdiene. Dette gjorde det også lettere for meg å gå tilbake til og se på når jeg skulle analysere de kvalitative dataene. Funn fra kvalitative intervju ble sammenlignet med tall fra den kvantitative undersøkelsen.

4.5 Validitet, reliabilitet og etiske perspektiver

Siden dataene konstrueres i en aktiv samhandlingssituasjon, så ønsker jeg å forholde meg til reliabilitet og validitet. Dette handler i stor grad om at det som blir sagt i intervjuer er forstått korrekt og at vurderinger som brukes i analysen er holdbare i forhold til studiens formål.

Validiteten sier noe om gyldigheten av resultatene, om undersøkelsen egentlig undersøker det som er ønskelig. Det handler også om i hvilken grad disse funnene kan generaliseres til andre sammenhenger som er lignende den min studie er foretatt innenfor. Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet. Det kan gjerne finnes ubevisste mekanismer som påvirker informantenes framstilling av situasjonen (Andersen, 2006; Fangen, 2004).

Gjennom mine intervjuer lå store rom for tolkning og egen forståelse. For å forsikre meg om at jeg fikk med meg alt som ble sagt, og at jeg ikke «snudde og vendte» på sannheten, hadde jeg med meg båndopptaker på hvert intervju. På denne måten kunne jeg hele tiden gå tilbake i

intervjuene og høre om jeg faktisk hadde hørt noe riktig eller ikke. Dersom jeg var usikker på om jeg forsto noe riktig, spesielt i forhold til hvordan ting fungerer ved Aker Egersund, var det ingen problem for meg å gå innom et av kontorene og spørre om jeg hadde forstått dette riktig. I forhold til relabilitet så er det klart at informantene fra ledelsen ønsket å framstille bedriften best mulig i forhold til kommunikasjon og sikkerhetskultur. I forhold til min problemstilling og min metodeframgang hadde jeg muligheten til å sjekke relabiliteten til informantene da jeg satte svarene fra den høyeste delen av organisasjonsstrukturen opp mot den laveste delen av organisasjonsstrukturen. På denne måten kunne jeg sammenligne svar og sjekke om de samstemte. Det er vanskelig å stadfeste om alle informanter har vært helt ærlige eller ikke, men siden operatørene i fokusgruppeintervjuet og alle som svarte på spørreundersøkelsen var anonyme, er det ikke noen grunn til å tro at de ikke svarte ærlig. Og som sagt så ble jo svarene fra ledelsessiden, som for øvrig ikke er anonyme i forhold til at stilling i bedriften er nevnt, sjekket opp mot svarene fra operatørene for å se om disse samstemte.

I forhold til etiske perspektiver så har jeg latt informantene velge å være anonyme om dette var ønsket. Operatørene, altså deltakerne i fokusgruppeintervjuet og spørreundersøkelsen, forble anonyme fordi det ikke har betydning for oppgaven å nevne noe navn eller spesifisert stilling i bedriften. Jeg ønsker derimot å skrive hvilke stillinger informantene mine fra ledelsen hadde, noe det ble informert om og samtykket for før intervjuene ble gjennomført. I min oppgave har ikke spesielt sensitiv informasjon blitt behandlet, så de etiske perspektivene er mindre viktige her.

5. Empiri

Under fremstilles en oppsummering av funnene fra intervjuene og spørreundersøkelsen. Ledelsen og deres synspunkter representeres av verftets HMSK-leder, samt en HMS-rådgiver (og tidligere hovedvernombud) som begge har kontor i HMS-avdelingen. I tillegg kommer det her inn noen elementer som er hentet fra interne dokumenter og notater. Operatørenes synspunkter representeres, som tidligere nevnt, av åtte operatører som jobber ute i produksjonen på verftet. To av disse åtte operatørene er også linjeledere som har et sett av ansatte under seg. Disse operatørenes synspunkter blir også sammenlignet med tall fra spørreundersøkelsen som ytterligere 42 operatører svarte på. Oversikt over spørsmålene som ble stilt i denne spørreundersøkelsen, samt tabellframvisning av alle svarene, blir framstilt i slutten av dette empirikapitlet.

5.1 Sikkerhetskultur

5.1.1 Hva kjennetegner sikkerhetskulturen hos Aker Egersund?

Ledelsens svar

Informantene fra ledelsen er enige i at det eksisterer en god sikkerhetskultur og folk tenker sikkerhet når de ferdes på verftet. Det kommer fram av intervjuene at mye av det som blir gjort i forhold til HMS følger strømmingen i tiden fordi det er den veien bransjen utvikler seg, det som er trenden innen HMS-faget. Så mye av det som kommer opp av HMS-tiltak kommer fra andre steder, og da spesielt fra det oljebransjen har fokus på innen feltet. De har lenge hatt et høyt sikkerhetsfokus og mener selv at de som bransje ligger langt fremme på dette området. Men selv om det generelt sett eksisterer en god sikkerhetskultur ved verftet, så blir det fortsatt observert ting i forhold til sikkerheten som ledelsen ikke kunne tenke seg at ble gjort; «*det er liksom visse forventninger til HMS, så hva er det som gjør at folk likevel går utenom det i noen tilfeller?*». Det kommer fram at dette for eksempel handler om folk som gjør jobber i høyden uten å bruke fallsikringssele. Dette mener ledelsen går på det som handler om risikoaksept. Om hva vi er villige til å akseptere av risiko og utsette oss selv for – «*og der er noe å ta tak i, å klare å få den sikkerhetskulturen bedre*». Ledelsen er også enige i at det eksisterer et godt arbeidsmiljø i bedriften, og at dette kjennetegner den gode sikkerhetskulturen. Et godt arbeidsmiljø har mye å si for sikkerheten på arbeidsplassen fordi det gjør at de ansatte bryr seg om hverandre; «*Vi er mer sånn venner og naboer her*».

Operatørenes svar

Av operatørene som deltok i gruppeintervjuet var samtlige enige i at sikkerhetskulturen generelt er veldig høy til tross for at de ofte må minne hverandre på de ulike sikkerhetsrutinene, de uttaler selv at «...*det er mye å holde styr på*». Dette blir støttet av svarene fra de norske arbeidstakerne, der samtlige av de 25 norske respondentene svarte ja på spørsmålet om de synes at det er en god sikkerhetskultur på arbeidsplassen. De polske arbeidstakerne som deltok i undersøkelsen var derimot ikke helt enig i dette, da 7 av 10 av de polske respondentene svarte nei på samme spørsmål.

Av fokusgruppeintervjuet kommer det fram at HMS på jobben er en del av hverdagen. Dersom det observeres en uønsket hendelse, ligger det i kulturen at dette blir rapportert. Arbeidshverdagen er ofte preget av tidspress, men operatørene tror ikke at dette går utover sikkerheten da det ikke er lov å gamble på den. Likevel kommer det fram, spesielt hvis det er en 2-3 dager til levering av et produkt, at det gjerne blir tatt noen snarveier på HMS-en. «*I særdeles travle tider så hender det at det kjøres for mange folk på for mange skift slik at folk nesten står oppå hverandre i flere etasjer. Da tar heller ikke tid til sikring av verktøy og diverse.*» Etter at et produkt i slike tilfeller er levert, mener operatørene at ledelsen gjerne står der fornøyde og er glade for at produktet ble levert på tiden. At det ser godt ut på papiret er ofte det viktigste – «*det er litt sånn at det ikke er HMS-avdelingen som hadde fått skylda dersom produktet ikke hadde blitt levert innen tidsfristen*». Selv om operatørene er enige i at HMS ligger i bunn og grunn hos alle ansatte, så kommer det fram i noen tilfeller, hvis du bare skal gjøre en jobb veldig raskt og det snart er lunsj eller slutt på arbeidsdagen, så gidder en ikke å gå helt ned i verktøybua å skrive ut en sele. Da hender det at en jobb blir gjort raskt, og uten tilstrekkelig sikring.

Av spørreundersøkelsen kommer det fram at høy prioritering av HMS, samt egen sikkerhet, er en viktig faktor for operatørene i bedriften, se tabell 4 neders i dette kapitlet. De aller fleste tenker i stor grad eller i svært stor grad på egen, og på andres, sikkerhet ved utførelse av en jobb, se tabell 5. Det kommer også fram at i forhold til å kjenne tidspress i jobben i forhold til oppgaver som skal utføres, så er det kun tre stykker som svarer at de aldri kjenner et slikt tidspress. De fleste opplever tidspress i jobben et par ganger i måneden eller mer. Flertallet av respondentene tar sjeldent eller aldri selv snarveier i forhold til HMS (unnlater å bruke tilstrekkelig sikring), men flertallet observerer derimot andre som gjør det, se tabell 6.

5.1.2 Hvordan og i hvilken grad fokuseres det på sikkerhetskultur i bedriften?

Ledelsens svar

Det kommer fram av intervjuene med ledelsen at det på slutten av 80-tallet begynte å fokuseres mer på HMS en det hadde blitt gjort før den tid, da de hadde en del hendelser på den tiden som gjorde at det ble naturlig å heve fokuset på HMS. Å få et høyere fokus på HMS fungerte bra og har vært et hovedfokus i bedriften siden. Aker Egersund gikk fra å ha en fraværshfrekvens på 28 på topp i 1990/91 til nå og jevnt over ligge på mellom 0 og 1. Informantene mener at de ansatte i dag stort sett gjør det de får beskjed om på HMS-feltet og at dette er et resultat av den gode sikkerhetskulturen som eksisterer. Når det innføres ting er det viktig for ledelsen å forklare hvorfor de innfører det. *«Vi kan på en måte ikke bare tre ting nedover ørene på folk, vi må forklare hva bakgrunnen er for det som innføres»*. Alle ansatte skal være kjent med en sak før den blir implementert, slik at den dagen det faktisk blir implementert, så er vet allerede folk om det og er kjent med det. På spørsmål om hvordan ledelsen følger opp at HMS-tiltakene fungerer i praksis, så forteller informantene at det kjøres mange hundre HMS-inspeksjoner på verftet hvert år hvor halvparten skjer med verneombud og halvparten skjer ved ledelsesinspeksjoner, hvor basisledelsen eller prosjektledelsen er ute og kikker i produksjonen. De ulike prosjektene kjører sine runder med inspeksjoner, så i løpet av en uke så har hele anlegget i Egersund hatt en HMS-inspeksjon i alle fall to ganger. Dette gjøres så ledelsen får sjekket opp i hvorvidt standarden er slik den skal være og om eventuelle nye tiltak som blir innført blir gjennomført i praksis.

Operatørens svar

I forhold til sikkerheten til de ansatte, så forteller operatørene i gruppeintervjuet at ledelsen går runder hele veien. Det fokuseres mye på HMS og det å ha en høy sikkerhetskultur blant de som jobber ute i produksjonen. Et par ganger i uka går ledelsen runder, alt etter prosjektene. De forteller også at de ulike prosjektene har ulike dager for slike HMS-inspeksjoner, i tillegg til en hovedrunde på torsdager. De opplever at ledelsen har innsikt i det som blir gjort ute i produksjonen og at det som blir bestemt på ledelsesnivå blir fulgt opp i forhold til om det utføres i praksis. *«Dersom noe ikke er bra nok får du ikke kjeft, men du får jo tilsnakk hvis ting ikke er som det skal være»*. I følge deltakerne i gruppeintervjuet blir RUH-systemet blir brukt hele veien og det blir lagt stor vekt på at ansatte skal skrive mange RUH. Det er mål for antall RUH på de ulike prosjektene og dette målet prøves så godt som mulig og nås hver måned. Det er også premietrekning på de innsendte rapportene hver måned, hvor det trekkes ut tilfeldige RUH-er der fire stykker vinner et gavekort på 500,- og én vinner gavekort på

1000,-. Det er enighet i at dersom du observerer noe ute i produksjonen så skal du først og fremst gå og snakke med den personen det gjelder, ikke gå direkte til ledelsen og «sladre» og skrive RUH på noen som ikke vet at de rapporteres. Praksis er at dersom en uønsket hendelse observeres skal en først gå til vedkommende og si ifra og for eksempel få vedkommende ned i fra høyden dersom han ikke bruker fallsikringssele eller få han til å ta på sveisebriller når han sveiser hvis dette mangler, deretter skriver man en RUH på denne hendelsen, at det har skjedd et avvik hvor en ansatt ikke har brukt tilstrekkelig sikring.

På tabell 4 kan man se at av operatørene som svarte på spørreundersøkelsen mener ti av dem at det er lite eller ikke viktig å skrive RUH på observert uønsket hendelse, mens resterende 29 mener at det er viktig eller veldig viktig.

5.1.3 Hvilken betydning har sikkerhetskulturen for praktiseringen av sikkerhetstiltak?

Ledelsens svar

Stort sett så opplever ledelsen at de ansatte i bedriften tenker igjennom hva de skal gjøre før de gjør det for å hindre og skade seg selv eller andre. Men selv om sikkerhetskulturen av ledelsen oppleves som svært bra, så forteller de at det enda eksisterer en kultur hvor folk «bare skal gjøre dette uten å sikre seg først». Mange tenker nok at «dette skjer ikke meg, det gjelder bare andre» og når folk har gjort en jobb mange ganger før, så begynner de gjerne å ta sjanser. Her mener de at det handler om kommunikasjon, motivasjon og holdningsendring for å få en sikkerhetskultur der sikkerhetstenking og sikkerhetsatferd alltid gjør seg gjelde nde, spesielt når det gjelder egen sikkerhet, da det der det gjerne observeres sikkerhetsbrudd.

Operatørenes svar

Deltakerne i gruppeintervjuet forteller at HMS-tiltak er noe operatørene automatisk gjør, selv om det hender at folk glemmer å ta på hørselsvern selv om det er påbudt der de ferdes; «sikkerhetstenking og sikkerhetsatferd fungerer stort sett greit ved verftet.»

5.2 Kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur

5.2.1 Hvordan er kommunikasjonen mellom organisasjonens ansatte og hvilken betydning har dette for opprettholdelse av sikkerhetsrutiner?

Ledelsens svar

Ledelsen mener at folk er venner og prater sammen på verftet. De ansatte deler seg opp i gjenger hvor de forskjellige disiplinene som jobber sammen på verftet har sine «områder» hvor de tar seg en kaffe og prater sammen. De forteller at det gjøres mye og settes inn mange tiltak for at arbeidsmiljøet skal være bra, at det er mange goder som er lagt til rette. Ledelsen er enig i at det at verftet er lokalisert i et lite lokalsamfunn der mange kjenner hverandre fra før av og utenom arbeidstid sannsynligvis har innvirkning på det gode arbeidsmiljøet. Det blir også brakt opp at de innleide arbeidstakerne også blir godt kjent med hverandre når de kommer til verftet, blant annet fordi at de bor tett inntil hverandre i brakker disponert av Aker Egersund, samtidig mener ledelsen at det virker som at de går godt sammen med de faste ansatte. Ledelsen er også klare på at å ha en god intern kommunikasjon blant alle ansatte i bedriften påvirker kvaliteten på sikkerhetskulturen. *«Dersom det ikke hadde blitt kommunisert ut at HMS er viktig og betyr mye, og at de ansatte skjønner at ledelsen mener det de sier når de sier det, hadde de nok gitt mer blaffen i hele HMS-en.»* De opplever at kommunikasjonen fungerer bra mellom bedriftens ansatte, noe de tenker kan knyttes til fokuset på åpen dialog, som er en av kjerneverdiene hos Aker Egersund. De observerer at ansatte har en grei kommunikasjon seg i mellom og snakker til hverandre på en ordentlig måte.

Operatørenes svar

Også blant operatørene i gruppeintervjuet oppleves det at de har et godt arbeidsmiljø og de trives alle på jobben. For dem kjennetegnes et trivelig arbeidsmiljø av å ha en god tone med de ansatte, mye humor og gode kollegaer, noe de mener de har på verftet. Dette bekreftes, som man kan se på tabell 3, av de norske respondentenes svar på spørreundersøkelsen, der 25 av 25 svarte ja på spørsmål om de synes de hadde et godt arbeidsmiljø. Dette blir ikke like fullt støttet av de polske, innleide operatørene som deltok i undersøkelsen, der kun 9 av 17 svarte ja på samme spørsmål. Operatørene som deltok i gruppeintervjuet opplever stor grad av god kommunikasjon mellom de ansatte i bedriften. De mener også at kommunikasjonen mellom folkene på verftet har en betydning for sikkerheten, for dersom ansatte ikke snakker sammen så vil det være større fare for at uønskede ting kan skje. For linjelederne er det viktig å ha en fin tone med sine ansatte, *«folk hadde nok fått en sånn gi-blaffen-holdning dersom linjelederne bare hadde snakket stygt til sine ansatte hele tiden»*. Dersom det er noe

linjelederne ønsker å få sine ansatte til å gjøre innen HMS-feltet er motiverende snakk viktig, mener de. I forhold til den polske arbeidskraften som jobber ved verftet, så oppleves det at kommunikasjonen er så som så og det er gjerne her man ser mer direkte kommunikasjonsproblemer. Operatørene opplever at mange av de polske ansatte bare nikker og sier ja til alt, selv om de gjerne ikke forstår det som blir sagt. Og med dette har det også blitt observert at ting ikke blir gjort slik som det skal. De mener at det i utgangspunktet burde vært et minstekrav for alle ansatte at de kunne snakke godt engelsk. Men de forstår også at når de har et så stort behov for arbeidskraft som de har ved verftet, så må de bare ta det de kan få. Det kommer også fram at selv om det er velkjent for HMS-avdelinga at det eksisterer språkvansker i forhold til innleid arbeidskraft, så er operatørene usikre på om ledelsen egentlig ser hvor mye tid som går med på fjas og misforståelser.

Samtlige av de 42 respondentene av spørreundersøkelsen mener at det er viktig eller veldig viktig å ha god kommunikasjon med og tillit til medarbeidere, og arbeidsmiljøet er generelt også viktig eller veldig viktig for alle som vist i tabell 4.

5.2.2 Hvordan er kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen?

Ledelsens svar

Ledelsen kommuniserer ikke direkte med operatørene ute i produksjonen, men det finnes ulike kommunikasjonskanaler for å få nødvendig HMS-relatert informasjon ut. De utpeker blant annet to-minutteren («toolbox-talk») og monitorer i produksjonshallene som viktige kanaler. De forteller at det ikke finnes noen rutine for å følge opp at det som har blitt sagt faktisk gjennomføres, men at de mener at får observert at ting er som det skal på HMS-rundene de har rundt om i verftet. Ledelsen tror at de er nokså gode i forhold til den interne kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte, selv om det alltid er forbedringspotensialer. Det er likevel vanskelig for ledelsen å følge opp om informasjon når ut til de som har mest nytte for den. Informasjonen går gjennom mange ledd, gjerne fra HMSK-leder til HMS-lederen på det enkelte prosjekt, til linjelederne og videre ut til operatørene. I forhold til kommunikasjon med polsk arbeidskraft så forklares det at alt HMS-relatert i utgangspunktet blir laget og informert om på norsk, engelsk og polsk. Det er rutiner for at polsksnakkende operatører ledes av polske linjeledere som enten snakker norsk eller godt engelsk. På denne måten sikrer ledelsen at informasjon på ledelsesnivå når ned til operatørnivå selv om operatørene ikke snakker norsk.

Operatørenes svar

Operatørene i gruppeintervjuet forteller at dersom det er noe de ønsker å ta opp med ledelsen, så heter det at de skal gå til sin linjeleder eller til et verneombud som tar det med videre oppover i hierarkiet – *«en hopper på en måte over noen ledd dersom en går direkte til ledelsen, selv om det nok går an det også»*. Informasjon fra ledelsen kommer gjennom to-minutteren, gjennom monitorer som henger ute i hallene eller via en oppslagstavle. Operatørene mener likevel at de får den informasjonen de trenger i forhold til å gjøre jobben sin. De forteller at de fleste operatører kun forholder seg til sine linjeledere og at dette ansatt-leder-forholder fungerer bra. Og linjelederne oppsøker høyere ledelse dersom det er nødvendig, noe også de synes fungerer bra.

Av spørreundersøkelsen kommer det fram at de aller fleste av respondentene mener at det er viktig eller veldig viktig å ha god kommunikasjon med ledelsen, å bli hørt av ledelsen, å ha tillit til ledelsen og å ha innflytelse og medvirkning. Og samtlige mener det er viktig eller veldig viktig at ledelsen motiverer, se tabell 4. Tabell 5 viser at fem av respondentene mener at de i noen grad eller mindre får den informasjonen de trenger fra ledelsen til å utføre en jobb, mens 36 av dem mener at de får dette i stor eller svært stor grad/alltid. 14 stykker mener at de ulike kommunikasjonskanalene til å få nødvendig informasjon fungerer i noen grad eller mindre, mens 25 stykker mener at kommunikasjonskanalene i stor grad fungerer og kun fire svarer at de fungerer i svært stor grad/alltid. Tabell 6 viser at flertallet sjeldent eller aldri opplever at de selv har misforstått en oppgave som skal utføres, men likevel opplever 13 av respondentene at dette skjer et par ganger i året eller oftere. Derimot opplever flertallet at andre har misforstått en oppgave som skal utføres, hvor kun seks stykker svarte at de sjeldent eller aldri opplever at dette skjer.

5.2.3 Hvordan håndteres ulykker og nestenulykker i forhold til å lære av feil?

Ledelsens svar

Ledelsen forteller om et tilfredsstillende bruk av RUH-systemet ved observasjon av uønskede hendelser. Det rapporteres mye. Gjennom RUH-systemet føler ledelsen at de ansatte blir litt på «HMS-jakt» - *«... du ser en situasjon og skriver en RUH på denne og dette gjør noe med mentaliteten din. Du er der, du ser det du ser og kjenner en forventning til at dette skal rapporteres som en uønsket hendelse.»* Ledelsen mener at bruk av RUH gjør at ansatte får et aktivt forhold til HMS og at dette gjør noe med sikkerhetskulturen – *«dersom du skriver en RUH på noe og uttaler en mening om noe så har du på en måte en holdning til de uønskede*

hendelsene». Dersom det er noe det rapporteres spesielt mye på, så sørger ledelsen for at dette blir tatt opp og ført videre til linjeledere som tar informasjonen med ut i to-minutteren til operatørene.

Operatørenes svar

Det kommer fram av gruppeintervjuet at dersom det er noe det blir rapportert mye på av uønskede hendelser ved verftet, så kjøres det kampanjer på dette for å få kjørt det litt opp, gjerne kampanjer i form av månedens tema, som blir hengt opp på tavler rundt i produksjonshallene.

5.2.4 Hvordan opplyser og lærer bedriften opp nye arbeidstakere i forhold til sikkerhet og risiko?

I Aker Egersunds interne dokumenter står det at det hver uke blir det avholdt en sikkerhetsgjennomgang (opplæring) for nyansatte, innleide operatører, leverandører og kunderepresentanter. Opplæringen omfatter blant annet å gjøre den enkelte kjent med arbeidsplassen og viktige bestemmelser som kreves for å jobbe ved bedriften, samt en gjennomgang av HMS-regler og verktøy.

På grunn av lite innhentet materiale om opplæring av nye arbeidstakere i forhold til sikkerhet og risiko vil ikke dette inngå i drøftingsdelen.

5.3 Funn fra spørreundersøkelsen

Dette er en oversikt over spørreundersøkelsens spørsmål og svaralternativer, samt fordelingen av de 42 respondentenes svar på de forskjellige spørsmålene. Jeg har ikke skilt svarene fra de norske og de polske arbeidstakerne da de var enige på stort sett alle spørsmålene, og de blir derfor fremstilt som «de 42 respondentene». Dette med unntak av spørsmål 3 og 4 hvor jeg, på grunn av svært ulike svar, ønsket å fremstille de hver for seg. Spørsmålene er delt opp i ulike tabeller for å gjøre det mer forståelig for leseren når jeg henviser tilbake til de forskjellige spørsmålene og svarene i empirien og drøftingen.

1. Kjønn?	Mann: 39	Kvinne: 3			
2. Alder?	16-25 år: 3	26-35 år: 12	36-45 år: 18	46-55 år: 7	Over 55: 2

Tabell 1. Spørsmål og fordeling av svar om kjønn og alder.

3. <u>NORSKE RESPONDENTER</u>			
Syns du at dere har en god sikkerhetskultur på arbeidsplassen?	Ja: 25	Nei: 0	
<u>POLSKE RESPONDENTER</u>			
Syns du at dere har en god sikkerhetskultur på arbeidsplassen?	Ja: 7	Nei: 10	

Tabell 2. Spørsmål og fordeling av svar om sikkerhetskultur.

<u>NORSKE RESPONDENTER</u>			
4. Syns du at dere har et godt arbeidsmiljø?	Ja: 25	Nei: 0	
<u>POLSKE RESPONDENTER</u>			
Syns du at dere har et godt arbeidsmiljø?	Ja: 9	Nei: 8	

Tabell 3. Spørsmål og fordeling av svar om arbeidsmiljø.

5. Hvor viktig er følgende faktorer ved din arbeidsplass for deg?

	Ikke viktig	Lite viktig	Viktig	Veldig viktig	Vet ikke
... høy prioritering av HMS?	1	1	13	27	
... din egen sikkerhet?			7	35	
... å skrive RUH på observert uønsket hendelse?	4	6	17	15	
... god kommunikasjon med medarbeidere?			7	35	
... god kommunikasjon med ledelsen?	1	1	7	28	5
... å bli hørt av ledelsen?		1	9	29	3
... tillit til medarbeidere?			7	35	
... tillit til ledelsen?		1	13	28	
... innflytelse og medvirkning?			17	24	1
... motivasjon fra ledelsen?			22	20	
... arbeidsmiljøet generelt?			16	26	

Tabell 4. Spørsmål og fordeling av svar angående viktigheten av de ulike påstandene.

6. I hvilken grad...

	I svært liten grad/Aldri	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad/Alltid	Vet ikke
... tenker du på egen sikkerhet ved utførelse av en jobb?	1		4	14	23	
... tenker du på andres sikkerhet ved utførelse av en jobb?		1	2	14	25	
... får dere den informasjonen dere trenger fra ledelsen til å utføre en jobb?	1	1	3	24	12	1
... fungerer de ulike kommunikasjonskanaler til å få nødvendig informasjon?	2		12	24	4	

Tabell 5. Spørsmål og fordeling av svar om i hvilken påstanden i spørsmålet passer.

7. Hvor ofte ...

	Sjeldnere/ Aldri	Et par ganger i året	Et par ganger i måned	Ukentlig	Daglig	Vet ikke
... kjenner du tidspress i jobben i forhold til oppgaver som skal utføres?	3	5	13	11	10	
... tar du snarveier i forhold til HMS (unnlater å bruke tilstrekkelig sikring)?	29	11	1		1	
... ser du andre som tar snarveier i forhold til HMS?	13	16	5	5	2	1
... opplever du at du har misforstått en oppgave som skal utføres?	25	11	1	2		3
... opplever du at andre har misforstått en oppgave som skal utføres?	7	16	10	7	1	1

Tabell 6. Spørsmål og fordeling av svar i forhold til hvor ofte påstanden i spørsmålet oppstår.

5.4 Oppsummering av data

Datainnsamlingen i denne studien har altså bestått av dybdeintervjuer med to ansatte fra HMS-avdelingen som, sammen med interne dokumenter, representerer ledelsen. I tillegg foreligger et gruppeintervju med åtte operatører som jobber ute i produksjonen, samt en spørreundersøkelse med ytterligere 42 operatører. Utspillene fra gruppeintervjuet ble sammenlignet med hva som kom fram under intervjuene med ledelsen for å se om ledelsens og operatørenes svar samstemte angående spørsmål om HMS, sikkerhetskultur, arbeidsmiljø, kommunikasjon og lignende. Spørreundersøkelsen ble gjennomført for å bekrefte eller avkrefte om utspillene fra gruppeintervjuet stemte overens med andre operatørers meninger og forståelser, slik at operatørene ble representert ved litt flere enn bare de åtte som deltok i gruppeintervjuet. I utgangspunktet skulle ikke spørreundersøkelsen brukes for å samle ny informasjon, men likevel ble det gjort noen interessante funn under spørreundersøkelsen som vil bli videre drøftet i kapitlet under.

Ledelsen og operatørene som deltok i gruppeintervjuet var stort sett enige i spørsmålene som angikk HMS, kultur og kommunikasjon. De mener at det fokuseres mye på HMS og på sikkerhetskultur og at det eksisterer god kommunikasjon og samarbeid mellom ledelsen og ansatte og ansatte seg i mellom. Likevel kom det noen utspill på gruppeintervjuet om blant annet tidspress, snarveier på HMS-en og språkproblemer som vil bli drøftet i kapitlet under.

I forhold til spørreundersøkelsen så var de norske respondentene som svarte på skjemaet enige i det meste som kom fram under gruppeintervjuet, både med de positive sidene som at det eksisterer god sikkerhetskultur og arbeidsmiljø ved verftet, se tabell 2 og 3, og med de mer negative sidene som at det ofte er tidspress, at man opplever misforståelser og at det både blir tatt, og observeres at andre tar, snarveier på HMS-en, her inngår også de polske respondentenes svar, se tabell 6. I tillegg dukket det gjennom spørreundersøkelsen opp noen nye funn som blant annet gikk på svært ulike svar fra norske og polske respondenter i forhold til opplevelsen av sikkerhetskultur og arbeidsmiljø ved verftet, hvor de polske respondentene ikke var like positive som de norske, se tabell 2 og 3. De øvrige 42 operatørene var heller ikke helt enige i forhold til opplevelsen av å få nok informasjon fra ledelsen og om hvorvidt de ulike kommunikasjonskanalene fungerer til å få nødvendig informasjon, se tabell 5. Under gruppeintervjuet var inntrykket at operatørene opplevde at kommunikasjonen mellom ledelsen og de øvrige ansatte var god og at den nødvendige sikkerhetsrelaterte informasjonen nådde ut til de ansatte i produksjonen. Tallene fra spørreundersøkelsen viser derimot litt andre syn, se neste kapittel for videre resonering rundt og drøfting av dette.

6. Drøfting

I dette kapitlet drøftes funnene som er framstilt i empirien og trekkes opp mot den utvalgte teorien.

6.1 Sikkerhetskultur

6.1.1 Hva kjennetegner sikkerhetskulturen hos Aker Egersund?

6.1.1.1 Tidspress

Både ledelsen og de norske operatørene er enige i at det er en god sikkerhetskultur ved verftet i Egersund. Det fokuseres mye på HMS og de ansatte er kjent med rutiner og vet hvordan de skal opptre i forhold til sikkerheten. Men til tross for at en opplever en god sikkerhetskultur, forekommer det fortsatt at ansatte går utenom sikkerhetsrutiner og for eksempel tar seg opp i høyden uten fallsikringssele. Ut fra gruppeintervjuet kan det virke som om slike snarveier og valget om å i noen tilfeller å droppe tilstrekkelig sikring skyldes tidspresset operatørene har i jobben sin om å få ferdig prosjekter til gitte tidsfrister. Tabell 6 viser at kun tre av 42 respondenter i spørreundersøkelsen svarte at de *aldri* kjenner tidspress i arbeidshverdagen og flertallet av dem observerer at medarbeidere tar snarveier i forhold til HMS. Det skal likevel nevnes at det i gruppeintervjuet ble sagt at de ansatte ikke er redde for å nekte å gjøre en jobb dersom de tror det er fare for egen og/eller andres sikkerhet. Men igjen, som ledelsen sier, er ofte holdningen til operatørene at «... *dette skjer ikke meg*», og at det derfor likevel gjøres brudd på sikkerhetsrutiner som kan få konsekvenser for egen eller andres sikkerhet.

6.1.1.2 Produksjon versus sikkerhet

Ut fra gruppeintervjuet forsto jeg at tidspress er noe som nesten alltid oppstår i de fleste prosjekter, spesielt i de siste dagene/ukene før ferdigstillelse. Det kan derfor stilles spørsmål ved om ledelsen går inn avtaler med kjøpere av produkter, og går med på tidsfrister for ferdigstillelse, som er urealistiske i forhold til hva operatørene kan få til uten å måtte gjøre noen snarveier underveis. Dette er i så fall et minus for bedriftens håndtering av HMS. Pidgeon og O'Leary (2000) nevner at god sikkerhetskultur blant annet kan fremmes gjennom realistiske og fleksible normer og regler om håndtering av farer. Dersom det er umulig for operatørene å få ferdig produkter til gitte tidsfrister uten å måtte bryte sikkerhetsrutiner, er det sikkerhetsmessig nødvendig å gjøre noen endringer her. En bedrift vil selvfølgelig alltid ønske å oppnå best mulig resultat økonomisk sett, men likevel er ikke dette noe som sikkerheten til

de ansatte kan vike for. Operatørene uttrykker selv at det ikke er HMS-avdelingen som får skylden dersom et produkt ikke blir levert innen tidsfristen og det kan virke som at det viktigste ofte er at et produkt blir ferdigstilt innen den gitte datoen. Det kan tenkes at dette fører til at operatørene noen ganger ofrer egen sikkerhet for å nå tidsfristen. Det er viktig at ledelsen finner en balanse mellom god produksjon og gode resultater på den ene siden og opprettholdelse av god helse, miljø og sikkerhet på den andre.

Ledelsen i Aker Egersund nevner at offshorenæringen fungerer som inspirasjon for verftets prioritering av HMS. Dette har sannsynligvis utgangspunkt i at det er bedrifter som driver offshorenæring som er verftets kunder. En undersøkelse¹⁸ gjennomført av Petroleumstilsynet (Ptil) av nesten 7000 offshoreansatte i petroleumssektoren viser at tre av ti mener at produksjon settes foran sikkerhet. Selv om det i teorien ser ut til at offshorenæringen er flinke på HMS, kommer det fram at nesten en tredjedel av de offshoreansatte mener at hensynet til produksjon i praksis går foran hensynet til HMS. Hadde en slik undersøkelse blitt utført hos Aker Egersund kan det tenkes, med utgangspunkt i det som kom fram i gruppeintervjuet om temaet og i spørreundersøkelsen om tidspress, at det ville ha foreligget et lignende resultat. Som figur 3 i kapittel 2.2 viser så har hele Aker Solutions et felles sett av verdier, grunnleggende mål, som de ønsker å sette foran alt annet. Her nevnes blant annet HMS-tenking, at de er kundedrevet og at de skal levere resultater av kvalitet. Det kan stilles spørsmålsteget ved om det er mulig og hele tiden ta like mye hensyn til alle disse verdiene. Ut ifra utspillene og funnene om tidspress, kan det virke som at HMS-tenkingen ofte må vike for det å være kundeorientert og alltid tilfredsstille kunden. Aker Egersund leverer kvalitetsresultater til fornøyde kunder innen en gitt tidsfrist som dessverre ikke alltid virker å ta tilstrekkelig hensyn til verdien og målet om god HMS. På den andre siden så er det jo klart at Aker Egersund er nødt til å gå med på visse kriterier for at kunden i det hele tatt skal velge dem til å gjøre jobben, spesielt når det finnes alternative bedrifter andre steder i verden som gjerne kan tilby mye billigere løsninger enn det Aker Egersund gjør. En god HMS-kultur innebærer uansett at bedriften klarer å håndtere slike målkonflikter uten at helse, arbeidsmiljø og sikkerhet svekkes, og dette er en type HMS-kultur som er på et nivå høyere enn hva operatørene ved verftet kan styre. Det ligger hos ledelsen å klare å finne en fornuftig balanse mellom dette.

¹⁸ <http://www.tu.no/petroleum/2010/06/25/tre-av-ti-offshorearbeidere--produksjon-settes-foran-sikkerhet>

Å ha en bedrift det går godt med økonomisk sett er selvfølgelig viktig for at de ansatte i det hele tatt skal ha en jobb å kunne gå til, men motsatt så må bedriften også ha en god HMS-politikk for i det hele tatt å ha ansatte som er friske og i stand til å komme på jobb. Det er ikke ukjent at dårlig HMS fører til høyere sykefravær, enten det gjelder fravær som følge av fysiske skader på jobb, eller fravær som skyldes mer psykiske tilstander som dårlig trivsel og motivasjon. Uten videre innsikt i interne dokumenter og bedriftens økonomi er det umulig å komme med løsninger på hva som kan gjøres for både å kunne ivareta helse, miljø og sikkerhet og samtidig ivareta alle andre mål og verdier bedriften har. Men det er iallfall viktig å alltid ha høyt fokus på det som Aker Egersunds ledelse selv uttaler at er det viktigste på hele verftet; de ansattes sikkerhet.

6.1.1.3 Mange retningslinjer i forhold til HMS

I tillegg til tidspress, kommer det til uttrykk at det generelt er mye å holde styr på for operatørene som arbeider ute i produksjonen, noe som gjør at folk til stadighet må minnes på å blant annet bruke vernebriller der dette er påbudt. I en bedrift med så stort ulykkespotensiale som på verftet til Aker Egersund kan en ikke komme utenom å ha mange retningslinjer i forhold til HMS. Men her kan en gjerne tenke at, som ledelsen selv gir uttrykk for, at ledelsen må inn på banen og motivere og endre holdninger for å få dette til å bli en naturlig del av sikkerhetstenking og atferd ved verftet. Norsk Sikkerhetsmyndighet mener at usikkerhet kan reduseres ved å bevisstgjøre, trene og motivere ansatte. Erlien (2006) nevner kommunikasjon som et virkemiddel for å skape motivasjon. Det er viktig for ansatte å være i en motiverende arbeidssituasjon. Ved bruk av verbal kommunikasjon, nonverbal kommunikasjon, lytting og retorikk kan en som leder nå ut til ansatte og motivere dem i sin arbeidssituasjon.

6.1.1.4 Norske versus polske ansatte - urettferdighet?

Til tross for at de norske ansatte ved verftet svarer at de synes de har en god sikkerhetskultur ved verftet, svarer hele ti av 17 av de polske, innleide arbeidstakerne nei på spørsmålet i spørreundersøkelsen om god sikkerhetskultur, se tabell 2. Dette kan knyttes til påstander som kom opp under en polsk PSI trening (trening på personlig utvikling, kommunikasjon, læring...) i 2012. Der kom det fram at polske arbeidstakere blant annet er redde for å stå opp og si sin mening til sine ledere (*«I am scared to say something... Fire me...»*) og mener at deres formenn/linjeledere, som også er polske, ikke hører etter når det blir sagt ifra om noe som går på HMS, de savner «walk the talk»-holdningen (*«So what shall I do? I am telling him (the foreman) once twice... (regarding HSE)»*). Det kommer også fram at de polske arbeidstakerne mener at polske linjeledere er annerledes enn de norske. Slike utspill, sammen

med funnene fra spørreundersøkelsen, antyder at de polske og norske linjelederne ikke har samme framgangsmåte når det gjelder behandling og kommunikasjon med sine ansatte. Og at dette igjen fører til at polske ansatte ikke har samme syn på kvaliteten på sikkerhetskulturen som de norske. Dette kan tolkes som at de polske arbeidstakerne føler seg urettferdig behandlet sammenlignet med de norske i forhold til spesielt det med innflytelse, og å ytre sin mening og bli hørt. Ifølge Reason (1997) er en av forutsetningene for å kunne oppnå en god sikkerhetskultur, at man trenger en *rettferdig* kultur. En atmosfære av tillit hvor de ansatte blir oppmuntret, og til og med belønnet, for å komme med relevant sikkerhetsrelatert informasjon. Ut fra min datainnsamling eksisterer ikke denne rettferdige kulturen hos de polske arbeidstakerne. De står i en annerledes posisjon, fordi de står i fare for ikke å få videre jobb (når de er ferdig med ett prosjekt og skal over på et nytt). Som de sier selv, så kan de få sparken bare for å komme med innspill. Dette er det motsatte av hva Reason mener en skal gjøre som ledd i å få en god sikkerhetskultur. I stedet for å oppmuntre ansatte til å komme med relevant sikkerhetsrelatert informasjon, blir de truet med sparken; «*If I say something – then in two weeks time, I will be flying back home.*». Det er litt rart at kun den polske arbeidskraften svarer at de ikke synes det er god sikkerhetskultur ved verftet. Det er noe usikkert om de da kun mener at det er de polske ansatte som eventuelt ikke har god kvalitet på sin sikkerhetstenking og sikkerhetsatferd ved verftet. De norske ansatte virker i alle fall jevnt over å være fornøyd med sikkerhetskulturen. Det kan tenkes at det i stor grad handler om hvordan de blir behandlet og hvor mye de har og si og hva de får lov å bidra med i forhold til sine ledere som gir grunnlaget for utspillene om urettferdighet. Dessverre har jeg ikke fokusert nok på temaet om polske, innleide arbeidstakere og har heller ikke nok data til å kunne gå inn på hvorvidt dette gjelder all polsk arbeidskraft ved verftet og hvordan det eventuelt påvirker deres arbeidssituasjon og sikkerhetskulturen generelt. Jeg har heller ikke innsikt i hvor vidt dette med å få sparken for å si sin mening stemmer med virkeligheten, men i så fall er det jo verdt en egen masteroppgave og utforske dette. Ut ifra svarene til polske ansatte på spørsmålet om sikkerhetskultur, sammen med utspillene fra PSI-treningen, virker det i alle fall som at kommunikasjon, motivasjon, god ledelse og en god sikkerhetskultur er en mangelvare sett fra polske øyne. I forhold til rettferdighetsperspektivet hos Reason så virker det som at dette med å bli urettferdig behandlet kun eksisterer hos de polske arbeidstakerne. De norske virker stort sett fornøyd også her.

6.1.1.5 Høy bruk av RUH

Ledelsen forteller at RUH-systemet blir mye brukt og HMSK-lederen ved verftet får som regel inn flere RUH i måneden enn det som er målet, noe som er veldig positivt. Bruken av RUH indikerer at sikkerhetskulturen ved verftet generelt er god. Dette viser, som ledelsen også uttrykker, at de ansatte ved verftet tenker sikkerhet og er observante på hendelser som skjer rundt dem som kan påvirke sikkerheten. Reasons (1997) definisjon sier blant annet at sikkerhetskultur er produktet av felles verdier, holdninger, kompetanse og handlingsmønstre som fastsetter forpliktelsen til en organisasjons sikkerhetsprogram. Det at folk vet at de observerer noe som ikke er godt nok i forhold til HMS, og at de rapporterer det observerte, viser ansatte som er opptatt av, tenker på og innretter seg etter sikkerhetsrutinene ved verftet.

6.1.2 Hvordan og i hvilken grad fokuseres det på sikkerhetskultur i bedriften?

Gjennom intervjuene med ledelsen kommer det fram at det siden 80-tallet har blitt fokusert på HMS i Aker Egersund og at denne satsingen begynte som følge av en del hendelser som gjorde det naturlig å heve fokus på HMS. De mener at ansatte stort sett gjør det de får beskjed om av HMS-avdelingen og at dette resulterer i en jevnt over god sikkerhetskultur. Det kjøres HMS-inspeksjoner ofte både med verneombud og med ledelsen, der både basisledelsen og prosjektledelsen av og til er ute og kikker i produksjonen. Dette med HMS-runder bekreftes av operatørene i gruppeintervjuet som også forteller at det fokuseres mye på HMS og å holde en god sikkerhetskultur. Det fokuseres høyt på bruk av RUH-systemet og av gruppeintervjuet kommer det fram at dette systemet blir brukt hele veien. Det virker som at det fokuseres høyt på sikkerhetskultur i Aker Egersund, og at dette gjøres med hyppig bruk av rapportering av uønskede hendelser, med høyt fokus på HMS og oppfølging av dette gjennom HMS-runder gjort av ledelse og/eller verneombud. Likevel viser empirien at selv om HMS-systemet i teorien er bra, så eksisterer det litt problemer med å integrere alt som går under dette spekteret i praksis ved verftet. Ansatte hopper over å bruke sikringssele, tenker ikke over konsekvensene av dette, gjør gjerne ulike jobber litt for raskt og glemmer til tider sikkerhetstiltak som vernebriller og hørselsvern der hvor det er påbudt. Her handler det om ledelsens evner til å kommunisere, påvirke, motivere og å klare å skape en holdningsendring til dette med sikkerhetstenking og sikkerhetsatferd. Disse aspektene blir videre drøftet i punktene under.

6.1.3 Hvilken betydning har sikkerhetskulturen for praktiseringen av sikkerhetstiltak?

Selv om ledelsen i Aker Egersund gjør mye for å fokusere på god HMS, og de kan vise til få arbeidsulykker og nestenulykker, med lavt sykefravær og generelt fornøyde ansatte, så kommer det fram at sikkerhetskulturen er preget av at man gjerne tar en snarvei og to i forhold til HMS. Det kommer fram at dette som regel skjer for å spare tid, da arbeidshverdagen er preget av tidspress. At ansatte tar snarveier på sikkerheten for å spare tid i en bedrift som ofte er under tidspress, gjør at det kan tenkes at sikkerhetstenkingen og sikkerhetsatferden, da spesielt i forhold til egen sikkerhet, er for lav blant de ansatte i Aker Egersund. Det virker på en måte som at det per dags dato er en kultur blant de ansatte for det å spare tid og krefter ved å ta diverse snarveier her og der. Og dette igjen viser at den eksisterende sikkerhetskulturen har stor betydning for om de ansatte faktisk alltid praktiserer de sikkerhetstiltak som er vedtatt. Kun 23 av de 42 respondentene svarte at de i svært stor grad/alltid tenker på *egen* sikkerhet ved utførelse av en jobb, og 25 av 42 svarte at de i svært stor grad/alltid tenker på *andres* sikkerhet ved utførelse av en jobb, dette kan ses i tabell 5.

6.1.3.1 Motivasjon og holdningsendring

Det kan virke som at de ansatte i Aker Egersund for sjeldent tar seg tid til å tenke over «worst case scenario» når de ikke velger å sikre seg der det er påbudt og naturlig å gjøre det. Her kan ledelsen bli flinkere på å kommunisere viktigheten av sikkerhetsrutiner, hele tiden være flinke på å peke på at dette er viktig og å motivere og påvirke til at slike sikkerhetsrutiner blir noe man automatisk gjør før gjennomføring av en jobb. Det kan tenkes at ledelsen må prøve å sette i gang en holdningsendring hos de ansatte i forhold til deres tilnærming til sikkerhet. Som Erlien (2006) skriver så krever gode kommunikasjonsrutiner et effektivt lederskap. Og om Aker Egersund skal få til en holdningsendring i forhold til sikkerhetstenking og atferd, så gjelder det å klare å bruke rette kommunikasjonsmetoder for at budskapet skal nå inn hos alle ansatte. Buelens, Sinding og Waldstrøm (2011) nevner ulike faktorer som er fundamentale for et effektivt lederskap, hvor villige følgere, innflytelse og kommunikasjon er tre av dem. Det kan tenkes at å ha villige følgere, eller ansatte, er helt avgjørende for om lederskapet er effektivt eller ikke, og at dette blant annet kan skapes gjennom at ledelsen har gode kommunikasjonssevner og en viss innflytelse ovenfor de ansatte. Det budskapet ledelsen kommer med i forhold til sikkerhet må nå inn til de ansatte, det må bli en naturlig del av sikkerhetskulturen ved verftet. Som ledelsen selv nevnte under intervju; «Vi kan på en måte ikke bare tre ting nedover ørene på folk, vi må forklare hva bakgrunnen er for det som

innføres». Også dette nevner Erlie (2006), at alltid å vite målet med det man skal gjøre, bidrar til motivasjon.

6.1.3.2 Retorikk som hjelpemiddel

Som hjelpemiddel til ledelsen som har ansvar for å nå ut til ansatte med sikkerhetsrelatert informasjon, kan en for eksempel ta i bruk retorikk. På samme måte som politikere bruker retorikk for på en måte «å lure» befolkningen til å relatere seg til budskapet og være enige i et de fremmer, så kan ledelsen bruke dette til å få sine ansatte til faktisk å forstå, gjennomføre og bruke det som blir sagt i forhold til sikkerhetsrelatert informasjon. Med dette kan de også klare å få til en holdningsendring der de ser at de ansatte er dårlig på oppfølging. Ledelsen må klare å skape en dialog med de ansatte, gjerne hvor ansatte får komme med egne innspill og på denne måten få følelsen av medvirkning og innflytelse, og så komme fram til en felles forståelse. Tabell 4 viser at samtlige av de 42 respondentene, med unntak av én «vet ikke», på spørreundersøkelsen mener at innflytelse og medvirkning på arbeidsplassen er viktig eller veldig viktig. Så dersom ledelsen klarer å inkludere sine ansatte i beslutninger og tiltak, klarer å få dem til å føle seg som en del av et fellesskap, så kan det tenkes at en holdningsendring på tenking og atferd i forhold til sikkerhet blir lettere å gjennomføre. Retorikk handler om å overbevise, om å motvirke begrepsforvirring og passe på at det som presenteres blir presentert på en klar og forståelig måte. Å bruke retoriske tilnæringsmåter ved kommunikasjon av sikkerhetsinformasjon, innebærer at ledelsen ved Aker Egersund blant annet vet at faktaene som det skal argumenteres med må være relevante og vinkles slik at de berører mottakeren, at det handler om deres evne til å bygge opp egen troverdighet under samtalen/informasjonsformidlingen og at de må forsøke å vekke følelser hos informasjonsmottakerne og gjøre dem interesserte i budskapet som skal frem gjennom å vekke tanker og meninger om emnet.

Ved bruk av retorikk i sine kommunikasjonsmetoder kan det tenkes at det vil bli lettere for ledelsen å få innflytelse på ansatte og med dette skape seg villige følgere som faktisk gjennomfører det som det er ønskelig at skal gjennomføres. Dette medfølger at lederne har kommunikasjonsegenskaper og gjerne også et felles utgangspunkt for kommunikasjon med og tilnærming til ansatte slik at ingen føler seg urettferdig behandlet. Dette kan blant annet oppnås ved å sende alle med ledertitler, uansett hvor i hierarkiet så lenge de har ansatte under seg, på et lederkurs med hovedvekt på for eksempel intern kommunikasjon og personalledelse.

6.2 Kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhetskultur

6.2.1 Hvordan er kommunikasjonen mellom organisasjonens ansatte og hvilken betydning har dette for opprettholdelse av sikkerhetsrutiner?

God kommunikasjon med medarbeidere, tillit til medarbeidere og arbeidsmiljøet generelt er noe som er viktig eller veldig viktig (der de aller fleste har krysset av for veldig viktig) for samtlige av de 42 respondentene i spørreundersøkelsen, se tabell 4. Operatørene under gruppeintervjuet var alle enige i at det eksisterer et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen, noe de 25 norske respondentene i spørreundersøkelsen var enige i. Men derimot viser spørreundersøkelsen at kun ni av de 17 polske respondentene er enige i at det er et godt arbeidsmiljø, se tabell 3.

6.2.1.1 Norske arbeidstakers oppfattelse av arbeidsmiljøet

At de norske arbeidstakerne, inkludert ledelsen, er enige i at Aker Egersund har en god sikkerhetskultur kan gjerne reflekteres i enigheten om at de har et godt arbeidsmiljø som legger opp til å ha god kommunikasjon og åpen og direkte dialog både mellom ansatte i egne prosjekter, og på tvers av prosjektene, samt opp i ledelsen. Man kan heller ikke se bort ifra, som ledelsen nevnte under intervjuene, at arbeidsmiljøet er godt fordi verftet er lokalisert i et lite samfunn der mange kjenner hverandre fra før av, er naboer, venner, i familie og lignende, eller kjenner noen som kjenner noen. Slike små lokalsamfunn gir et godt utgangspunkt for begynnende samtaleemner og et godt utgangspunkt for å bli gode kollegaer der samtalen flyter lettere. Dette kan gjerne også belyse hvorfor alle de norske operatørene opplever at arbeidsmiljøet er godt ved verftet, mens flere av de polske operatørene mener at det ikke er det.

6.2.1.2 Polske arbeidstakers oppfattelse av arbeidsmiljøet

For de polske ansatte er det gjerne vanskeligere å komme inn som nyansatt ved verftet og integreres i noe som gjerne er et ukjent og fremmed miljø. I tillegg får innleid, polsk arbeidskraft bosted sammen i egne brakker på verftet og de blir også satt sammen under samme polske linjeleder (med 15-20 ansatte for hver linjeleder) da de ikke snakker norsk, noe som gjør at de automatisk ser mest til hverandre gjennom arbeidsdagen og også på fritiden. Dette gjør det gjerne også vanskeligere å tilnærme seg andre ansatte ved verftet. Det er vanskelig å finne et eksakt svar på hvorfor halvparten av de polske ansatte ikke mener at arbeidsmiljøet er godt. Her hadde utgangspunktet for resonnering og drøfting vært bedre dersom jeg hadde hatt personlige intervjuer eller gruppeintervjuer med de polske ansatte, noe

som ikke er tilfellet. Tallene her er kun basert på de 17 ansatte som svarte på spørreundersøkelsen. Det er vanskelig å ta stilling til om de mener at det dårlige arbeidsmiljøet skyldes at det er dårlig stemning dem (les: polske ansatte) imellom siden de jobber og er så tett på hverandre, eller om de mener dårlig arbeidsmiljø i retning av at de ikke blir tatt imot og integrert hos de norske ansatte ved verftet. Basert på de uttalelsene som kom fram under PSI-treningen som Aker Egersund holdt for polske ansatte i 2012 kan det virke som at de polske ikke er fornøyd med sin arbeidssituasjon fordi de føler presset over det at de ikke er garantert jobb videre ved verftet og er redde for å få sparken dersom de sier noe feil. Hvis dette er tilfelle, så virker det som at problemet for de polske arbeidstakerne og opplevelsen av sikkerhetskulturen og arbeidsmiljøet ligger i relasjonen mellom dem som ansatte og deres linjeledere og gjerne også den høyere ledelsen. I så fall er det ikke selve kommunikasjonen mellom ansatte de ikke er fornøyd med, men mer frykten for å komme med innspill og medvirke, og at dette skal være utslagsgivende for om de får videre jobb eller ikke. Dette kan helt klart tenkes å ha stor innvirkning på deres generelle trivsel i jobben og oppfattelsen av arbeidsmiljøet.

6.2.1.3 Språkproblematikk

Av det som kommer fram fra gruppeintervjuet med operatørene i forhold til kommunikasjon, så virker det også her som at det mest negative ser ut til å være den polske arbeidskraften og språkproblemene som ligger her i forhold til at de verken snakker norsk eller engelsk. Dersom det eksisterer store kommunikasjonsproblemer ved verftet så kan det, ut fra norske ansattes uttalelser, tolkes som at det ikke har noe med arbeidsmiljø eller kultur å gjøre, men at det ligger mer i retning av språkvansker og problemene som følger med dette fordi mye av arbeidskraften er utenlandske arbeidstakere som verken snakker norsk eller engelsk. Det virker som at operatørene ikke føler at ledelsen virkelig forstår hvor vanskelig det av å til kan være å jobbe med ansatte som de ikke kan kommunisere med. Her mangler gjerne basisledelsen en skikkelig innsikt i hvordan det kan være å jobbe med fremmedspråklige mennesker. Det er de som sitter øverst som velger at det er mest lønnsomt å leie inn utenlandsk arbeidskraft, men det er ikke de som faktisk må jobbe tett med dem og merker konsekvensene av språkproblemene. Av utspill i gruppeintervjuet skaper dette spesielt store problem for linjelederne som ofte må kommunisere med dem. Her hender det at oppgaver og informasjon blir misforstått og må stoppes av linjelederne. Dette kan i verst tenkelige tilfeller få konsekvenser for sikkerheten, dersom det er sikkerhetsrelatert informasjon som blir misforstått på grunn av kommunikasjonsproblemer med arbeidstakere som ikke snakker norsk

eller engelsk. Det vanskelig å kunne si om det er realistisk å kunne sette et minstekrav på at alle ansatte må kunne snakke godt engelsk. Aker Egersund er en bedrift som ofte raskt får behov for stor arbeidskraft på grunn av nye kontrakter med bedrifter. Dersom det er få prosjekter på gang ved verftet så er ikke behovet for arbeidskraft så høyt, men dersom det plutselig kommer mange nye kontrakter på banen og man raskt må få inn stor arbeidskraft, så ender det ofte med at en må «ta det en kan få». Alternativet ville jo være at de ikke har kapasitet til å ta i mot nye prosjekter, noe som ikke ville vært lønnsomt for bedriften. De er avhengige av å ha slik rask arbeidskraft i bakhånd og derfor blir det vanskelig for både ansatte og ledelsen og stille veldig store krav til arbeidskraften som blir tatt inn.

6.2.2 Hvordan er kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen?

6.2.2.1 Informasjonsformidling og kommunikasjonskanaler

Ut fra svarene på spørreundersøkelsen kan man se en sammenheng mellom de som har svart 1) at de i en eller annen grad *ikke* alltid får informasjonen som trengs for utførelse av en jobb, og i tillegg har svart at de ulike kommunikasjonskanalene i en eller annen grad *ikke* fungerer for å få tilstrekkelig informasjon, og 2) har svart at de i en eller annen hyppighet selv opplever å ha, eller har opplevd at andre har, misforstått en oppgave som skal utføres ved verftet. Se tabell 5 og 6 for framstilling av svarene på disse spørsmålene, men sammenhengen vises ikke her, da en må ha ett og ett spørreskjema for å se den. Her kan det tenkes at kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen ikke fungerer helt som den burde, og at dette fører til man misforstår arbeidsoppgaver som skal utføres. Kun sju av de 42 respondentene svarer at de sjeldnere enn et par ganger i året eller aldri har opplevd at andre har misforstått en arbeidsoppgave, mens 25 av de 42 svarer at de sjeldnere enn et par ganger i året eller aldri selv har opplevd å misforstå en arbeidsoppgave, se tabell 6. Disse tallene viser det skjer misforståelser og at dette kan tenkes å ha sammenheng med at kommunikasjonskanalene som brukes for å få nødvendig informasjon ikke alltid fungerer. Kun fire stykker svarer at kommunikasjonskanalene i svært stor grad eller alltid fungerer tilstrekkelig, se tabell 5. Erlien (2006) skriver at ledelsen er avhengig av god kommunikasjon med sine medarbeidere for å skape resultater. Dersom ansatte ikke får den informasjonen de trenger for å utføre en jobb og dette igjen fører til misforståelse av oppgaver og at en må begynne på nytt, vil dette ha negativ virkning på produksjonen, og resultatet, i form av forsinkelser. Og som diskutert tidligere så kan forsinkelser, og da enda mer tidspress enn det allerede gjerne er, føre til at

man lettere hopper over viktige sikkerhetsrutiner for å gjøre jobben raskere, og da vil også dette ha negative virkninger på bedriftens helhetlige HMS.

6.2.2.2 Kommunikasjonsbetingelser for basisledelse og linjeledere

Som ledelsen selv sier så går informasjon fra øverste ledelse og ned til operatørene i gjennom mange ledd, og ledelsen er ikke selv i direkte kontakt med alle operatørene ved verftet. De forskjellige linjelederne er den eneste formen av ledere som er i daglig kontakt med de ansatte nederst i hierarkiet. Slik må det nesten være i en bedrift med så mange ansatte som gjør så mange forskjellige ting på så mange forskjellige prosjekter rundt på verftet (sveising, rigging, stilasbygging, kranføring, truckkjøring...). Det vil derfor være veldig viktig for den øverste ledelsen (HMSK-lederen på verftet, personalansvarlig...) og få alle linjelederne til å fungere som gode ledere for sine ansatte. Selv om den øverste ledelsen ikke har direkte kontakt med alle operatørene, har de et ansvar i forhold til å få sine ansatte til å trives på jobben sin. Erlien (2006) kommer med eksempler på uformelle interaksjoner som lederne kan gjennomføre for å skape en god intern kommunikasjon. Dette kan være at ledelsen, som her i all hovedsak vil dreie seg om linjelederne, møter sine ansatte i en uformell atmosfære og gir anledning for å bygge gode relasjoner, eller at en løfter emosjonelle aspekter opp på skalaen for formelle kanaler. Dersom det er, som diskutert tidligere, slik at de polske arbeidstakerne er redde for å snakke opp med sine linjeledere, er dette gjerne tiltak som den øverste ledelsen burde vurdere å sette opp for enkelte, eller alle, linjelederne. Ikke alle vet hvordan en kan være en god leder. At en melder linjelederne på lederkurs og/eller at den øverste ledelsen holder kontinuerlige møter med alle linjelederne slik at alle har et felles utgangspunkt, kan føre til at ansatte føler seg mindre forskjellsbehandlet uavhengig av hvilken linjeleder de har. Det kan også tenkes at polske linjeledere har et annet syn på hva det å være leder vil si, enn hva norske linjeledere har. I forhold til PSI-uttalelsene fra polske ansatte ved Aker Egersund som nevnt tidligere, kan det tolkes som at de ansatte mener at de polske linjelederne ikke er like rettfærdige ovenfor sine ansatte som de norske er; «*Polish foremen differ from Norwegian ones*», «*You need to bribe a foreman*». Det kan se ut til at enkelte formenn/linjeledere ikke lytter til sine ansatte. Harris og Nelson (2008) skriver at dersom man ønsker å etablere et klima preget av åpen kommunikasjon, må man være forberedt på å lytte og å gi respons. Lytting og tilbakemelding er en viktig del av den interne kommunikasjonen, og dersom dette ikke fungerer så vil ikke ansatte kunne føle at de har innflytelse og medvirkning på egen arbeidsplass, noe samtlige av respondentene av spørreundersøkelsen (med unntak av én «vet

ikke») svarte at var en viktig eller veldig viktig faktor for dem, se tabell 4.

6.2.3 Hvordan håndteres ulykker og nestenulykker i forhold til å lære av feil?

Av gruppeintervjuet kom det fram at dersom det er uønskede hendelser som oppstår ofte, som det rapporteres mye på, så blir det kjørt kampanjer på dette i form av månedens tema som blir hengt opp på tavler i produksjonshallene, og det blir gjerne lagt ekstra vekt på dette under tominutteren på starten av arbeidsdagen. At Aker Egersund har et RUH-system, at dette blir mye brukt av ansatte, og at det i tillegg kjøres ekstra hardt dersom det er noe som viser seg at gjentas ofte, viser at bedriften er opptatt av å lære av egne feil og at de er opptatt av at dette ikke skal skje igjen. Dette er også en av Reasons (1997) forutsetninger for at en bedrift skal kunne oppnå en god sikkerhetskultur; man må legge til rette for en lærende kultur. Også Pidgeon og O'Leary (2000) legger vekt på dette med organisatorisk læring, det å ha kontinuerlig refleksjon over praksis gjennom overvåking, analyse og tilbakemelding, gjør at en fremmer god sikkerhetskultur. Her kan det ser ut til at Aker Egersund har kommet langt i forhold til sin bruk av RUH-systemet og det at de vektlegger dette såpass mye. Siden ledelsen selv ikke er ute i produksjonen og jobber er det viktig å ha et system for hendelser som oppstår slik at også de får kjennskap til det og eventuelt kan sette inn tiltak. Selv om ti av respondentene på spørreundersøkelsen svarte at det var lite eller ikke viktig å skrive RUH på observert uønsket hendelse, se tabell 4, virker det likevel som at alle er kjent med systemet og at de fleste stort sett bruker det.

Ut fra hva operatørene i gruppeintervjuet fortalte, kan det virke som at systemet med å rapportere uønskede hendelser til tider blir «misbrukt» bare for å oppnå antall RUH som er målet for hvert prosjekt hver måned. Men uansett er det bedre å rapportere for mye enn for lite. Utenom det, så virker det som et system som fungerer og som blir brukt av de ansatte.

Spesielt positivt er det at det er satt inn premiering av tilfeldig utvalgte RUH-skjemaer hver måned som en motivasjonsfaktor for å få ansatte til å rapportere. Dette slår utvilsomt positivt ut hos de ansatte i forhold til å ta i bruk rapporteringssystemet. Som Erlie (2006) skriver så er lederne i en organisasjon bindeleddet som må sørge for at ansatte vet hva de skal gjøre, og at de har nødvendig motivasjon til å gjøre det. Her har ledelsen vært gode i forhold til å få sine ansatte med på laget. Dette kan selvfølgelig også være en faktor som gjør at folk rapporterer ting som er helt uinteressante i forhold til hva som er formålet med et slikt RUH-

system, men igjen så er det uten tvil bedre å rapportere for mye enn for lite hvis en skal klare å fange opp hendelser og trekke konklusjoner fra organisasjonens sikkerhetssystem.

7. Konklusjon

Materialet mitt viser at Aker Egersund generelt har et stort fokus på HMS. utfordringene ligger i få det som er utarbeidet i dokumenter gjennom mange år til å fungere rent praktisk. Ledelsen må utarbeide kommunikasjonsstrategier hvor de spiller på lag med de ansatte og klarer å få dem til å innrette seg etter det som blir sagt. Basert på utspill fra ledelsesintervjuene virker det som at ledelsen er klar over dette, men at de ikke helt vet hvordan de skal få det til. De mangler gjerne det som skal til for å få HMS inn som en naturlig del av virksomheten, som gir utgangspunkt for utviklingen av en positiv sikkerhetskultur. Det handler om å nå ut til sine ansatte, om å motivere dem og å klare å lede dem i den retningen som er ønsket. Selv om det fokuseres mye på ansattes sikkerhet i Aker Egersund, og sikkerhetsrutiner som skal bidra til å redusere antall ulykker er implementert, ser man enda at folk tar snarveier, gjør oppgaver uten tilstrekkelig sikring, er uoppmerksomme og gjerne litt uforsiktige. Her er det ønskelig at de ansatte har en holdning til sikkerheten som gjør at de automatisk rapporterer en uønsket hendelse dersom de observerer en, at de automatisk tar på seg vernebriller, hørselsvern og hjelm og at de automatisk sikrer seg dersom de for eksempel skal opp i høyden. Det kan se ut til at Aker Egersund fremover må fokusere sitt HMS-arbeid på kommunikasjon, samspill og motivasjon for å endre holdningen mange ansatte i dag har til egen, og gjerne også andres, sikkerhet.

Resultatene viser at lite fungerende kommunikasjonskanaler og ikke-tilstrekkelig informasjon kan føre til misforståelser av arbeidsoppgaver som også kan føre til konsekvenser i forhold til HMS. Her må det fra ledelsens side fokuseres på å oppnå en god informasjonsflyt og prøve å finne strategier for at ansatte faktisk får den informasjonen de må ha. Misforståelsene kan, etter utspill under gruppeintervjuet, også tenkes å ha utgangspunkt i språkproblemer på grunn av innleid arbeidskraft som ikke snakker norsk eller engelsk. Her burde gjerne ledelsen kartlegge hvorvidt dette er et så stort problem at det må vurderes behov for et minstekrav om at alle arbeidstakere i alle fall skal kunne snakke og forstå engelsk.

Over halvparten av de polske respondentene på spørreundersøkelsen svarte at de ikke mener at det er en god sikkerhetskultur på arbeidsplassen. Samtidig vet vi, ut fra tidligere utspill og innhentet materiale (PSI-treningen 2012), at polske arbeidstakere er redde for å komme med innspill og at de ikke blir hørt av sine ledere. Her ser vi en direkte sammenheng mellom det at det ikke eksisterer god kommunikasjon mellom ansatte og deres ledere, og disse ansattes oppfatning av sikkerhetskulturen. Man skal ikke se bort i fra at å gjennomføre lederkurs for alle ledere ved verftet ville kunne heve nivået på kommunikasjonen ved at en som leder klarer å nå ut til de ansatte på en bedre måte. Dette ville igjen gjort det lettere å nå ut med viktig sikkerhetsinformasjon, som igjen ville heve ansattes fokus på egen sikkerhetstenking og sikkerhetsatferd. Å holde lederkurs for alle med lederstillinger på verftet ville også skape et felles utgangspunkt for ledelsesutdøvelsen og ville gjerne ført til at operatørene følte seg mer inkludert og rettferdig behandlet.

Basert på utspill fra gruppeintervjuet og tall i spørreundersøkelsen kan det kan tenkes at det er behov for flere operatører og gjerne større plass på verftet for å unngå tidspress som igjen gjør at folk lettere tar snarveier på HMS-en. Eventuelt må lederne passe på at tidsfristen for prosjektferdigstillelse som de inngår med kunden er mulig for operatørene å gjennomføre samtidig som de kan følge gitte regler og prosedyrer for sikkerheten. Her kan det gjerne være behov for å sette seg inn i teorier om sikkerhet versus produksjon. Som nevnt under drøfting så innebærer en god HMS-kultur at bedriften klarer å håndtere målkonflikter uten at helse, arbeidsmiljø og sikkerhet svekkes. Det ligger hos ledelsen å finne en fornuftig balanse mellom dette.

Så for å svare på problemstillingen kan jeg, med utgangspunkt i casestudien av Aker Egersund AS, konkludere med at kommunikasjon har stor påvirkning på en bedrifts sikkerhetskultur. Der hvor god kommunikasjon ikke eksisterer er det dårlig grunnlag for å skape en positiv sikkerhetskultur. Det ser ut til at det er en klar sammenheng mellom å ha ledere som er gode på å kommunisere ut informasjon og det å ha ansatte som faktisk hører etter, innretter seg og følger de sikkerhetsregler som blir satt. Det er en lang vei fra de som utarbeider og fastsetter sikkerhetsreglene ved verftet og ned til de som faktisk skal utføre dem i praksis. Her vil en være avhengig av ledere som ved hjelp av ulike kommunikasjonsvirkemidler klarer å opparbeide seg villige følgere som faktisk har lyst til å heve nivået på egen sikkerhetsatferd og med det skape en positiv og god sikkerhetskultur.

7.1 Videre forskning

Først og fremst ønsker jeg å anbefale andre masterstudenter å studere innleid arbeidskraft nærmere og hvordan dette påvirker sikkerheten i bedriften. Gjerne i Aker Egersund, hvor en stor del av de ansatte er polske som verken snakker norsk eller engelsk. Dette blir en annen vinkling på hvordan dette med kommunikasjon påvirker sikkerheten, som har hovedvekt på språkproblematikken. Dette tror jeg ville være veldig interessant å gå inn på.

Jeg anbefaler også mastergradsstudenter som studerer relevante emner å se på sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsmiljø, gjerne i forhold til dette med IA (inkluderende arbeidsmiljø). Her kan jeg tenke meg, basert på erfaringer fra min studie i Aker Egersund, at en kan finne mye interessant i forhold til hvor stor påvirkning et godt arbeidsmiljø kan ha på sykefraværet.

Det kan gjerne også være interessant å studere kjønnsforskjeller i forhold til oppfattelse av god kommunikasjon i en bedrift. Er det lik oppfattelse av kommunikasjon, inkluderende arbeidsliv, trivsel og lignende uavhengig av om det er en mannlig eller kvinnelig ansatt som svarer? Dette ønsket jeg å ha med litt om, men det la jeg i fra meg når jeg fant ut at det var veldig få kvinner som jobber ute i produksjonen hos Aker Egersund.

8. Referanseliste

Litteratur:

- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(3), 278-298.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research* (12. utg.). Belmont: Wadsworth.
- Bate, P. (1992). The impact of organisational culture on approaches to organisational problem-solving. In G. Salaman (ed.), *Human Resource Strategies* (London: Sage).
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press. 2 Edition.
- Brandt, B. (1996). "Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst". I: Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2.utg). Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- Buelens, M., Sinding, K. & Waldstrøm C. (2011). *Organisational Behaviour* (4.utg). UK: McGraw Hill Higher Education.
- DeJoy, D. M. (1985). Attributional processes and hazard control management in industry. *Journal of Safety Research*, 16: 61-71.
- Dey, I. (2004). Grounded theory. Fra Seale C., Gobo, G., Gubrium, J.F. & Silverman, D. (Eds.), *Qualitative research practice* (pp.80-93). London: Sage.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32: 5-28.
- Eisenberg, E.M & Riley, P. (2001). *Organizational Culture*. I Jablin, F.M & Linda, L. Putnam L.L. (2011). *The New Handbook of Organizational Communication Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage Publications, Inc.
- Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Fangen, K. (2004). *Deltakende observasjon*. Oslo: Fagbokforlaget
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication*. WCB Brown & Benchmark Publishers.
- Harris, T. E., & Nelson, M.D. (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*. New York: Lawrence Erlbaum.

- Hofmann, D. A. og Stetzer, A. (1998). The Role of Safety Climate and Communication in Accident Interpretation: Implications for Learning from Negative Events. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 644-657
- Hærem, E. og Aadnesen, B.N. (2008). *Barnevernets undersøkelse*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Karlsen, J.E. (2004). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Vigmostad & Bjørke AS, 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kitzinger, J. & Williams, C. (2005). Forecasting science futures: legitimising hope and calming fears in the stem cell debate. *Social Science and Medicine* 6, no. 3: 731-740
- McMurray, A.J., Pace, R.W., and Scott, D. (2004) *Research: A commonsense approach*. Melbourne: Thomson Learning Social Science Press
- Perrow, C. 1984, *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies* (New York: Basic).
- Pidgeon, N. & O'Leary. M. (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, Vol.34, s.15-30
- Ramirez, J.L (2003/04). *Retorikk som grunnleggende kunnskap for samfunnsplanlegging*. Statsvitenskaplig Tidsskrift, årg. 106, nr.1.
- Reason J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Reason, J. (1998) . *Work & Stress*. VOL. 12, NO. 3 293-306. Achieving a safe culture: theory and practice. Department of Psychology, University of Manchester, UK.
- Sagan, Scott D. (1995), *The Limits of Safety- Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*. New Jersey: Princeton University Press
- Thompson, N., Stradling, S., Murphy, M. & O'Neill, P. (1996). *British Journal of Social Work. Stress and organisational culture*: Vol 26, s. 647-665.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65: 96-102.

Nettsider:

- Aker Solutions' hjemmeside: www.akersolutions.com.
- Nasjonal Sikkerhetsmyndighet. *Hvordan skape en god sikkerhetskultur?* Funnet 07.02.2014 på <https://www.nsm.stat.no/Arbeidsomrader/Sikkerhetskultur/Hvordan-skape-en-god-sikkerhetskultur/>
- Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM). *Hvorfor hører ikke folk på hva vi sier?* (skrevet i nov. 2013). [Blogg]. Funnet 13.03.2014 på <http://blogg.nsm.stat.no/archives/4479>

PowerPoint-presentasjoner:

- Aker Solutions. (Januar, 2014). *MMO Fabrications*. [PowerPoint-presentasjon]. Egersund: Aker Egersund AS.
- Engen, O.A. (2012). *MSA115_1 Risiko og Samfunnsikkerhet*. [PowerPoint-presentasjon]. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Langhelle, O. (2013). *MEN115 Kvalitative metoder*. [PowerPoint-presentasjon]. Stavanger: Universitetet i Stavanger

Intervjuguide HMSK-leder

1. Kan du trekke fram noen kritiske trekk ved deres HMS-regulering?

- I forhold til de seks kjerneverdierne som dukker opp overalt hos Aker Solutions, kan du se for deg at noen av disse i tilfeller kan komme i konflikt med hverandre (*f. eks at tilfredsstillelse av kundene, gjerne i forhold til tidsperspektivet, kommer i veien for HMS-tenkingen*)?

- Har dere opplevd at økonomien har komt i veien i forhold til å opprettholde disse kjerneverdierne?

- Er det mulig for de ansatte å følge alle virkemidler som må til for å oppnå disse kjerneverdierne?

2. Opplever du verftet som farlig/risikofyllt?

3. På hvilket grunnlag bestemte dere dere for å ta fatt i HMS-en og satse på dette i den grad dere har gjort, og hvor lenge har dere i Aker Egersund hatt det store fokuset på HMS og arbeidsmiljø?

- Hvordan var det før? Har det vært noen uønskede hendelser ved verftet som skyldtes dårlig kommunikasjon og/eller samarbeid mellom de ansatte og/eller ledelse-ansatte?

4. Hvorfor ble HMS-tiltak som f.eks «toolbox-talk» og aktiv bruk av verneombud på arbeidsplassene innført?

- Hadde dere høyere registrering av uønskede hendelser før disse tiltakene ble innført?

5. Hvordan mener du at HMS-aktivitetene/tiltakene som er innført ved verftet fungerer i praksis?

- Hvordan sikrer dere i ledelsen at HMS-tiltak som blir tatt faktisk fungerer for de ansatte, kan det oppleves å bli for mye «å holde styr på» for de ansatte som må praktisere alle tiltakene?

6. Hvordan fungerer rapportering av uønskede hendelser (RUH) hos dere? Tror du at alle hendelser, inkludert nestenulykker, blir rapportert (umiddelbart), slik det framgår av Just Rules at det skal? Tørr arbeidstakere å rapportere hendelser som gjerne setter deres medarbeidere i dårlig lys?

- Hvor mange avvik ble registrert i 2013 (2012)?

7. Hvordan kommuniseres HMS-tiltak til deres polske arbeidstakere?

- Hvordan sikrer dere at denne informasjonen er forstått og blir gjennomført (gjelder både polske og norske arbeidstakere)

8. Hvordan mener du at den interne kommunikasjonen er mellom ledelsen og ansatte? Forklar...

- Når budskapene fram?

- Får ansatte komme med innspill?

- Kunne dere ha oppnådd det dere har i forhold til sikkerhetskultur og arbeidsmiljø uten å ha god kommunikasjon med deres ansatte?

9. Hvordan mener du at kommunikasjon (og miljøet på arbeidsplassen) kan påvirke de ansattes atferd ovenfor sikkerhet?

- Er godt arbeidsmiljø med på å skape en trygg arbeidsplass? På hvilken måte?

Intervjuguide HMS-rådgiver (og tidligere hovedvernombud)

- 1. Hvor lenge har du jobbet her ved verftet i Egersund? Hvor lenge var du hovedvernombud (tidsperiode)? Hvilken stilling har du nå?**
- 2. Kan du forklare meg hvordan organisasjonsstrukturen er her? Hvor mange ledd er det fra ansatte ved et prosjekt og opp til toppledelsen?**
- 3. Vet du noe om bakgrunnen for at Aker Egersund valgte å satse så mye på HMS? Hvorfor ble HMS-aktiviteter som «to-minutteren» og aktivt bruk av verneombud innført?**
 - Tror du ansatte noen ganger føler at det kan bli for mye med alle HMS-tiltak og kjerneverdier som skal ligge til grunn når arbeidet gjennomføres? Blir HMS noen ganger nedprioritert ved f. eks tidspres?
- 4. Hvordan opplever du at sikkerhetskulturen er i Aker Egersund? Er det noe dere kan bli bedre på?**
- 5. Hvordan opplever du at kommunikasjonen er mellom de ansatte? Og mellom ansatte og deres ledere, samt toppledelsen?**
- 6. Er det vanskelig å få de ansatte til å gjøre som dere ønsker i forhold til implementering og praktisering av ulike sikkerhetstiltak?**
- 7. Tror du at den interne kommunikasjonen, både formell og uformell, samt arbeidsmiljøet generelt har mye å si for en god sikkerhetskultur? Er et godt arbeidsmiljø med på å skape en trygg arbeidsplass? På hvilken måte?**
- 8. Noe mer å tilføye i forhold til temaet (kommunikasjonsbetingelser for god sikkerhet) eller i forhold til egne observasjoner når du var hovedvernombud?**

Intervjuguide gruppeintervju operatører

- 1. Hvordan mener dere at HMS-tiltakene som blir innført er å utføre i praksis? Blir det mye å "holde styr på"? Kan det hende at HMS-tiltak må vike dersom dere f.eks er under tidspress?**
- 2. Har dere en god sikkerhetskultur her i Aker Egersund? Er det lett og følge alle regler og prosedyrer i forhold til sikker atferd?**
- 3. Hvordan syns dere at ledelsen er til å motivere og påvirke dere til å handle sikkert når dere jobber? Hører dere på dem? I forhold til f.eks å alltid bruke fallsikringssele når dere jobber i høyden? Tar dere noen gang "snarveier" for å utføre en jobb raskere?**
- 4. Hvordan er kommunikasjonen mellom dere og ledelsen? Føler dere at dere blir hørt av ledelsen og at dere kan oppsøke dem dersom det er noe? Både toppledelsen og linjeledere/prosjektledere. Syns dere ledelsen er gode til å ta hensyn til sine ansatte? "Synlig ledelse".**
- 5. Føler dere at det er et godt arbeidsmiljø blant de ansatte her på verftet? Hvordan er kommunikasjon og samhandling dere imellom?**
- 6. Syns dere ledelsen er gode på å kommunisere ut nye regler og prosedyrer som blir innført? Tror dere alle forstår hva de skal gjøre og faktisk også gjør det?**
- 7. Rapportering av uønskede hendelser. Tror dere at RUH-systemet blir brukt av alle? Er det lett å rapportere alle observerte hendelser dere opplever? Hvorfor/hvorfor ikke rapporterer dere uønskede hendelser?**
- 8. Hvordan vil dere si at det generelle forholdet er mellom ansatte og ledelse, og ansatte seg i mellom? Fungere dere bra sammen og tror dere dette har noe å si for at dere opererer sikkert i deres arbeid? Ville et dårligere arbeidsmiljø ført til dårligere sikkerhetsoppfølging?**
- 9. Noe mer å tilføye? Tanker rundt kommunikasjon og viktigheten av dette i deres arbeid?**