

MASTEROPPGAVE I SAMFUNNSSIKKERHET 2014



Universitetet
i Stavanger

*Læring i det norske petroleumsregimet
– hvilken rolle har Petroleumstilsynet?*

Camilla Hetlevik og Elin Holta

**MASTERGRADSSTUDIUM I
SAMFUNNSSIKKERHET**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2014

FORFATTERE:

Camilla Hetlevik og Elin Holta

VEILEDER:

Ole Andreas Engen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Læring i det norske petroleumsregimet – hvilken rolle har Petroleumstilsynet?

EMNEORD/STIKKORD:

Organisatorisk læring, læringskultur, kunnskap, kunnskapsdeling, kompetanse, tillit, Petroleumstilsynet, Statoil, funksjonsbasert regelverk, regulering, tilsyn, rollekonflikter, helse, miljø og sikkerhet, sikkerhetskultur.

SIDETALL: 101

STAVANGER, 16.06.2014

Innholdsfortegnelse

FORORD	6
SAMMENDRAG.....	7
1.0 INNLEDNING.....	8
1.1 AKTUALISERING.....	9
1.2 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	11
1.3 PROBLEMSTILLING	11
1.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL	12
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	12
2.0 TEMATISK TILNÆRMING	13
2.1 OM PETROLEUMSTILSYNETS ROLLE OG ANSVARSOMRÅDE.....	13
2.1.1 Tilsyn.....	14
2.1.2 Virkemiddelbruk.....	14
2.1.3 Trepertssamarbeidet	15
2.2 KULTUR OG SYSTEM FOR LÆRING	16
2.3 LANGTIDSOPPFØLGING AV STATOIL.....	16
2.3.1 Brønnhendelse på Gullfaks C.....	17
2.3.2 Gasslekkasje på Gullfaks B.....	17
2.3.3 Hydrokarbonlekkasje på Heimdal	18
2.3.4 Forbedringspotensial.....	19
2.3.5 Dagens Statoil og Ptils oppfølging.....	20
2.4 KONKRETISERING	20
3.0 TEORI	22
3.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORETISK PERSPEKTIV	22
3.2 OM REGULERING OG TILSYN	23
3.2.1 Reguleringsstrategier.....	23
3.2.2 Internkontrollprinsippet.....	26
3.2.3 Funksjonsrettet regelverk.....	27
3.2.4 Risikobasert regulering og tilsyn	29
3.2.5 Barrierestyling.....	30
3.3 SIKKERHETSKULTUR.....	32
3.3.1 Informert.....	34
3.3.2 Rapporterende.....	34

3.3.3	<i>Rettferdig</i>	35
3.3.4	<i>Fleksibel</i>	35
3.3.5	<i>Lærende</i>	36
3.4	LÆRING	36
3.4.1	<i>Begrepet læring</i>	36
3.4.2	<i>Begrepet organisatorisk læring</i>	37
3.4.3	<i>Den lærende organisasjon</i>	38
3.4.4	<i>Læringskulturen</i>	39
3.4.5	<i>Kunnskap og kompetanse i organisasjoner</i>	41
3.4.6	<i>Kunnskapsdeling og tillit</i>	42
4.0	METODE	45
4.1	FORSKNINGSDESIGN	45
4.2	VALG AV FORSKNINGSSTRATEGI	46
4.3	METODISK TILNÆRMING	47
4.4	DOKUMENTUNDERSØKELSE	47
4.5	VALG AV INFORMANTER	48
4.6	INTERVJUGUIDE.....	49
4.7	GJENNOMFØRING AV INTERVJU	50
4.8	ANALYSE AV EMPIRI.....	52
4.9	VALIDITET.....	53
4.10	RELIABILITET.....	54
4.11	ETISKE OG PRAKTISKE UTFORDRINGER.....	55
5.0	PRESENTASJON OG ANALYSE AV EMPIRI	56
5.1	LÆRING I DET FUNKSJONSBASERTE REGELVERKET	56
5.1.1	<i>Fordeler og ulemper med det funksjonsbaserte regelverket</i>	57
5.1.2	<i>Tilsynsstrategi og læring</i>	60
5.2	LÆRINGSRELASJONEN REGULATOR OG DEN REGULERTE	61
5.2.1	<i>Viktige betingelser i læringsrelasjonen</i>	62
5.2.2	<i>Kunnskapsdeling</i>	63
5.3	PTILS LANGTIDSOPPFØLGING AV STATOIL	64
5.3.1	<i>Effektene av langtidsoppfølgingen av Statoil</i>	65
5.3.2	<i>Fra Hindsight til foresight</i>	67
5.3.3	<i>Gi spillrom eller sitte på gjerdet?</i>	68
5.4	PROSJEKTET ”KULTUR OG SYSTEM FOR LÆRING”	70

5.4.1 Hvordan nå ut til den spisse enden?.....	72
5.4.2 Prosjektets effekt.....	73
5.5 PTILS ROLLE OVERFOR NÆRINGEN.....	76
5.5.1 Ptils rolle	77
5.5.2 Statoils oppfatning av Ptils rolle.....	80
5.5.3 Aktiv eller passiv rolle i læring?	81
5.6 ROLLEKONFLIKTER OG STYRINGSDILEMMA	82
5.6.1 Inspektørens dilemma.....	83
5.6.2 Rapporteringskultur.....	85
6.0 KONKLUSJON	87
6.1 AKTUELLE TEMAER FOR VIDERE FORSKNING	89
7.0 REFERANSER	90
FIGURER OG TABELLER.....	94
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE PETROLEUMSTILSYNET	95
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE STATOIL.....	97
VEDLEGG 3 – INFORMASJONSSKRIV	99

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på mastergradsstudiet Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger. Det har vært noen travle, tøffe, men lærerike år. Å skrive denne oppgaven har til tider vært utfordrende, men også veldig spennende og interessant. Vi har fått god hjelp underveis i prosessen og ønsker å takke våre bidragsytere.

Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder Ole Andreas Engen for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning. Takk for nyttige og gode innspill, og for at du har engasjert oss gjennom hele prosessen. Vi ønsker også å rette en stor takk til våre informanter i Petroleumstilsynet og Statoil for uvurderlige bidrag, og for at dere har vært villige til å dele deres kunnskap og synspunkter med oss. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten dere. Jorunn Tharaldsen i Ptil fortjener spesielt en takk for å ha lagt til rette og framskaffet det vi har etterspurt.

Det må også rettes en takk til våre tålmodige samboere som har måtte tåle både oppturer og nedturer, og til tross for dette hele veien har oppmuntret oss. Sist men ikke minst ønsker vi å takke hverandre for godt samarbeid det siste halve året. Et samarbeid som har gått over all forventning.

Elin Holta og Camilla Hetlevik
Stavanger, 16. juni 2014

Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen var å se nærmere på problemstillingen; *hvordan påvirker Petroleumstilsynet næringen til å lære, og hvor langt de bør gå i læringsrollen*. Problemstillingens hensikt baseres på de gjentakende uønskede hendelser i næringen og tilsynelatende manglende evne til å lære. Vi ønsket derfor å se på Ptils rolle, og hvilke implikasjoner en mer passiv eller aktiv rolle fra Ptils side ville tilført næringen læringsprosesser.

Forskningsområde har i denne sammenheng vært Ptil som har det overordnende myndighetsansvaret i norsk petroleumsindustri og Statoil som en av næringens ledende aktører. Undersøkelsen har blitt gjennomført ved hjelp av kvalitativ metode. I denne sammenheng har vi foretatt flere dokumentanalyser, og intervjuet 9 personer tilknyttet ulike posisjoner i både Ptil og Statoil.

Resultatene som har kommet frem viser at Ptil påvirker næringen til å lære. Først og fremst gjennom det funksjonsbaserte regelverket i seg selv. De påvirker også i form av bevisstgjøring gjennom å drive informasjons- og kunnskapsoverføring slik som rapporten ”kultur og system for læring” er et eksempel på. Det kan likevel stilles spørsmål til hvem det er i næringen som lærer, da det etter våre undersøkelser kan se ut som Ptil i større grad påvirker nærmeste kontaktpersoner i næringen, og ikke i den skarpe enden hvor det kan tenkes at behovet for læring er størst. Resultater tilsier også at dialogbaserte virkemidler åpner opp for et handlingsrom som kan føre til rollekonflikter. Dette virker å oppstå når Ptil kombinerer rollen som kontrollør av Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS), samt rollen som tilrettelegger for verdiskaping og læring. Ved utøvelse av de ulike rollene er det fare for at det kan oppstå tvetydighet omkring hvilken type tjeneste Ptil yter, da en mer aktiv rolle kan bli ansett som konsulenttjenester. Dersom Ptil legger premisser for næringens daglige drift kan det tenkes å svekke regelverkets hensikt og slik vil også Ptil kunne gjøres medansvarlige for næringens manglende læring.

Oppgavens konklusjon blir dermed at Ptil påvirker næringen til å lære, men det kan likevel tenkes at Ptil ikke bør gå lengre i å utøve læringsrollen, men i stedet fortsette å bidra til å videreutvikle og drive kunnskapsoverføring på HMS-områder. Et viktig virkemiddel som vi mener i større grad kan benyttes for å skape fokus, bevisstgjøring og slik kunne påvirke til læring.

1.0 Innledning

I perioden fra 2010 til 2012 har det vært en tilsynelatende gjentakelse av de samme type uønskede hendelser i norsk petroleumsindustri, da spesielt på flere av Statoils innretninger i Nordsjøen (Petroleumstilsynet 2012a). Dette har ført til uro blant Petroleumstilsynet (Ptil), Statoil og andre interessenter (Renn, Lindøe & Baram 2014). Selv om ulykken i Mexicogolfen i 2010 hadde stor innvirkning på Ptil som regulator og sikkerhetsmiljøet i Norge, ble likevel Gullfaks C hendelsen samme året en sterk påminnelse om at en lignende ulykke også kan oppstå på norsk sokkel (Ptil 2013a).

I dag ligger det overordnede myndighetsansvaret for teknisk og operasjonell sikkerhet i norsk petroleumsindustri hos Petroleumstilsynet (Ptil 2014a). Deres reguleringsregime er bygget på tillitt, samarbeid og rapportering, hvor regulering foregår i et trepartssamarbeid mellom myndighet, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner (Schwebs 2012). Det norske petroleumsregelverket er unikt i internasjonal sammenheng, da regelverket er basert på funksjonskrav. Lindøe, Kringen og Braut (2012:174) beskriver funksjonskrav slik; *”litt forenklet er funksjonskrav en reguleringsstype som setter krav til resultatet uten å si noe om hvordan det skal oppnås”*. Dette betyr at Ptil stiller krav til sikkerhetsnivå, men ansvaret for måloppnåelse ligger hos bedriftene selv. Bedriftene er dermed ansvarlig for egen sikkerhet og at virksomheten drives forsvarlig etter regelverket (Ptil 2014a, Renn m.fl. 2014).

I utgangspunktet skal det funksjonsbaserte regelverket gi insentiver til at selskapene selv skal lære, gjennom ansvarliggjøring av næringen og ved krav om kontinuerlig forbedring. Ptil vil også med sin posisjon kunne påvirke næringen til å lære ved å rette fokus på forbedringsområder. Ptil kombinerer i dag både rollen som kontrollør av helse, miljø og sikkerhetskrav, samt rollen for tilrettelegging av verdiskaping i næringen. Ptils dialogbaserte tilsynsstrategi åpner for et handlingsrom som kan føre til rollekonflikter, på grunn av kombinasjonen av kontrollør rollen og læringsrollen¹. Læringsrollen kan bli sett på som konsulenttjenester hvis Ptil involverer seg for mye i næringens prosesser, samtidig kan læringsrollen også bidra til viktige læringsprosesser i næringen. Hvis Ptils læringsrolle blir ansett som konsulenttjenester kan det tenkes at det kan føre

¹ I denne oppgaven vil begrepet læringsrolle være betegnelse på rollen Ptil utøver når de har en aktiv rolle i næringens læringsprosesser.

til at Ptil blir ansvarliggjort når uønskede hendelser oppstår og slik motvirker regelverkets hensikt.

1.1 Aktualisering

Ptil fører en funksjonsbasert reguleringsstrategi som innebærer at de ved hjelp av dialog og veiledning vil kunne påvirke læringsevnen til næringen. Det er også gjennom det funksjonsbaserte regelverket Ptil ser til at læring foregår kontinuerlig i petroleumsindustrien, da ved krav om kontinuerlig forbedring (Engen m.fl 2013). For å være i tråd med prinsippet om selvregulering² og bidra til verdiskaping i næringen kan det spørres om de da vil være avhengig av å også utøve læringsrollen? Ved å kommunisere på likeverdig faglig grunnlag med næringen skal Ptils dialogbaserte strategi bidra til gjensidig kunnskaps- og erfaringsutveksling, og dermed også kunne gi en læringseffekt som både de og næringen kan dra nytte av (Engen m.fl 2013).

Det er også gjennom den dialogbaserte strategien det åpner opp for et mulig styringsdilemma. I og med at Ptil utøver forskjellige roller overfor næringen kan dette føre til rollekonflikter og tvetydighet rundt deres rolle. Dette styringsdilemmaet er illustrert i en tabell av Engen m.fl. 2013.

Påvirkning av atferd

	Kontrollør (Asymmetrisk maktrelasjon)	Tjenesteyter/tilrettelegger (Symmetrisk maktrelasjon)
Rettslig bindende krav	1 Detaljkontroll med etterlevelse av lover og regler og reaksjon ved avvik.	2 Veiledningsplikt mht. til lover og regler
Ikke-rettslig bindende krav	3 Faglig skjønn mht. om normkrav er oppfylt	4 Dialog og samarbeid om utvikling av sikker atferd og beste praksis.

Tabell 1. Kombinasjon av roller. Engen m.fl. 2013:53.

Tabellen viser ”inspektørens dilemma” med å både være kontrollør av HMS og tilrettelegger for verdiskaping, samt rettslige og ikke-rettslig bindende krav (Engen m.fl. 2013). I rute 1 utøves myndighetskontroll under rettslig bindende krav i så måte som kan finnes igjen i et

² Selvregulering vil si at deler av reguleringsprosessene tillegges aktørene selv, hvor det er myndighetene som setter betingelsene (Kalsen & Lindøe 2006).

kontroll/kommando³ regime, mens i rute 4 er tilsynsrollen knyttet til tilrettelegging for verdiskaping på bakgrunn av beste praksis og industristandarder. Rute 2 og 3 gir rom for tolkning og praksis gjennom funksjonsbaserte krav og rettslige standarder (Engen m.fl 2013: 53). Rute 2 tillegger tilsynsrollen en rådgiver og tilretteleggerrolle innenfor lover og regler som er satt, mens i rute 3 er tilsynet knyttet til myndighetskontroll innenfor normer og regler som ikke er rettslig bindende. Dette kan resultere i at myndighetsutøvelse foregår uten hjemmelsgrunnlag i lovverket, noe som kan føre til uklarhet rundt spillereglene (Engen m.fl. 2013). Et eksempel som illustrerer dette dilemmaet kommer frem ved utøvelse av dialogbaserte strategier. Det kan oppstå tvetydighet blant den regulerte og regulator om hvordan strategien oppfattes fra begge parter. Hva som anses som dialog fra regulator sin side, kan sees som kontrollerende fra den regulerte.

I rapporten fra Engen m.fl (2013) ytrer noen av intervjuobjektene et ønske om å bedre utnytte regelverket til å videreutvikle tilsynsstrategien, hvor dialog og veiledning blir tettere knyttet til konsultasjon. Men det er viktig å skille mellom veiledning og konsulenttjenester, da dette kan føre til uklarhet i ansvarsfordelingen mellom regulator og den regulerte. Ved bruk av dialog som virkemiddel kan det også være vanskelig å skille mellom rollen som myndighetsutøver og veileder i regelverket. Gjennom en dialogbasert tilsynspraksis hvor partene samarbeider og jobber mot høyere sikkerhetsmål ligger det et stort potensial for læring, men det er også fare for at dette kan bli sett på som konsulenttjenester. Balansegangen og avveininger rundt Ptils rolle er vanskelige vurderinger. Dette leder til problemstillinger rundt Ptils rolle og spørsmål som *hvordan kan Ptil påvirke næringen til å lære, hvor langt skal og bør Ptil gå når det kommer til å påvirke næringen og hvilken rolle bør Ptil ha i denne sammenheng.*

Dette er noe vi ønsker å undersøke i lys av prosjektet ”Kultur og system for læring”, tre utvalgte case av uønskede hendelser ved noen av Statoils innretninger, samt Ptils langtidsoppfølging av Statoil. ”Kultur og system for læring” prosjektet ble satt i gang av Ptil for å forbedre deres tilsynsmetodiske verktøy, samt skape en felles forståelse for organisatorisk læring (Rosness, Nesheim & Tinmannsvik 2013). Et av hovedtemaene var også Ptils rolle som pådriver for læring. Prosjektet kan sees som et verktøy Ptil bruker for å påvirke næringen til og lære, og eksemplifiserer rollen som tjenesteyter i forbindelse med læring og påvirkning, jamfør rute 4 i tabell 1. Ptils oppfølging av Statoil hadde intensjon om å følge opp Statoils evne til kontinuerlig

³ Kommando/kontroll regime vil si at påvirkning fra myndighet skjer gjennom standardisering og håndheving gjennom sanksjoner, hvor aktiviteter som ikke følger standardiseringen forbys (Balwin & Cave 1999).

forbedring og organisatorisk læring. Hendelsene på Gullfaks C, Gullfaks B og Heimdal er brukt som læringscase, hvor forbedringsplaner skulle peke på forhold med behov for økt oppmerksomhet. Prosjektet kan tenkes å være en måte Ptil skaper bevisstgjøring rundt læring og forbedring, og vil derfor være interessant å bruke som case i vår oppgave i forbindelse med Ptils rolle som påvirker og tilrettelegger for læring. Dette vil bli nærmere presentert i kapittel 2.2 og 2.3.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

Jorunn Tharaldsen, sjefingeniør i Ptil og leder av ”Kultur og system for læring” prosjektet, uttrykker på Ptils hjemmesider at prosjektet har bidratt til at også Ptil lærer hvordan næringen kan lære. Etter at vi deltok på seminaret ”Næring for læring” som Ptil arrangerte 27. November 2013 fikk vi ny innsikt og motivasjon til å påbegynne vår masteroppgave som allerede hadde læring som utgangspunkt. Tharaldsen stiller følgende spørsmål på Ptils hjemmesider; *“Hvordan påvirkes selskapenes læringsprosesser av det Ptil sier og gjør, og har det nødvendigvis den ønskede effekten?”* (Ptil 2013a). Dette ble et spørsmål som skapte stort engasjement hos oss og ble vår knagg da vi startet vår research. Sigve Knudsen, Ptils fagleder for arbeidsmiljø, sier i samme innlegg at Ptil er opptatt av egen og næringens evne til å lære av historien. Et av Ptils mål er at virksomhetene selv skal finne løsninger som har rot i deres egne ambisjoner og vurderinger.

På denne måten ble læring bakteppe for vår oppgave, hvor regelverket og Ptils rolle ovenfor næringen ble sentrale forskningsområder. Dette ledet oss videre til problemstillingen som presenteres i neste avsnitt.

1.3 Problemstilling

Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på Petroleumstilsynets rolle som tilsyn- og reguleringsmyndighet, samt påvirker til læring. Ut i fra beskrevet fokusområder, tema og fremlagte utfordringer har vi kommet frem til følgende problemstilling;

Hvordan påvirker Petroleumstilsynet næringen til å lære, og hvor langt bør de gå i utøvelse av læringsrollen?

1.4 Forsknings spørsmål

For å besvare vår problemstilling har vi utarbeidet noen forsknings spørsmål:

- 1) Hvordan er det funksjonsbaserte regelverket med på å fremme læring og sikkerhetskultur i næringen?
- 2) Hvilke betingelser er viktige i relasjonen regulator/regulerte for å oppnå en god læringsrelasjon, og hvordan kan Ptil skape en god læringskultur?
- 3) Hvordan har langtidsoppfølgingen påvirket Statoil og Ptil selv?
- 4) Hva har prosjektet ”Kultur og system for læring” betydd for Ptil som organisasjon, og vil det kunne brukes til å skape økte læringseffekter i næringen?
- 5) Hvordan oppfatter Ptil sin egen rolle når det kommer til læring i næringen?
- 6) Hvordan oppfatter Statoil Ptils rolle i forhold til læring?
- 7) Skal og bør Ptil ha en læringsrolle overfor næringen, og kan dette føre til rollekonflikter?

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler. Kapittel 1 er en kort innføring av bakgrunnen for valg av tema, samt en presentasjon av problemstilling og forsknings spørsmål. I kapittel 2 gir vi en tematisk introduksjon til Petroleumstilsynet, prosjektet ”kultur og system for læring” og langtidsoppfølgingen av Statoil. Dette valgte vi for å gi leser en forståelse og oversikt som vil være nyttig videre i oppgaven. Kapittel 3 inneholder vår teoretiske tilnærming til oppgavens tema og problemstilling, etterfulgt av presentasjon av våre metodiske valg i kapittel 4. I kapittel 5 har vi valgt å legge frem funn fra intervju, hvor analyse og drøfting vil bli gjort fortløpende i lys av forsknings spørsmål og vårt teoretiske rammeverk. Dette mener vi er mest hensiktsmessig for oppgaven da det åpner for bedre flyt i fremstillingen av data. Kapittel 6 er oppgavens konklusjon, hvor vi også kommer med forslag til videre forskning.

2.0 Tematisk tilnærming

For å besvare vår problemstilling synes vi det er hensiktsmessig å ha en gjennomgang av Petroleumstilsynet, deres rolle og virkemiddelbruk. Med denne gjennomgangen ønsker vi at leseren skal få bedre innsikt i konteksten rundt temaet, og få bedre forståelse for hvordan Ptil jobber. Det vil også være et bakteppe for videre diskusjon vedrørende Ptils rolle overfor næringen, og hvordan Ptil kan påvirke til læring. Vi vil også presentere Ptils prosjekt ”Kultur og system for læring”, samt langtidsoppfølgingen av Statoil. Disse prosjektene, samt tre utvalgte uønskede hendelser på Statoils innretninger, vil brukes som case og som videre grunnlag for å se nærmere på hvordan Ptil påvirker næringen til å lære. Dette vil videre danne grunnlaget for vår teoretiske tilnærming og analyse av innhentet empiri.

2.1 Om Petroleumstilsynets rolle og ansvarsområde

Det har gjennom årene pågått debatter om Oljedirektoratets (OD) rolle og virkeområde (Lindøe & Olsen 2009). Debattene gikk ut på rollekonfliktene som kunne oppstå ved å ha kontrolloppgaver og ressursforvaltning under samme departement. Det ble derfor lagt frem en Stortingsmelding hvor disse utfordringene skulle drøftes, og det ble foreslått at ressursforvaltningen skulle forbli i OD, mens tilsyn skulle skilles ut og være selvstendig under Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD). I juni 2003 ble det vedtatt at Oljedirektoratet og Petroleumstilsynet skulle være to uavhengige forvaltningsorgan (Engen m.fl 2013). Ptil ble derfor 1.januar 2004 et selvstendig, statlig tilsynsorgan med myndighetsansvar for sikkerhet, beredskap og arbeidsmiljø i petroleumssektoren (Ptil 2014a). Ptil har myndighetsansvar gjennom alle faser i sektoren. Det vil si at tilsynet starter allerede i planleggingsprosessen av et prosjekt, til prosjekteringsfasen, bygging, driftsfasen og til en eventuell fjerning av prosjektet. Ptil har også fått tildelt myndighet til å fastsette utdypende forskrifter for sikkerhet og arbeidsmiljø i petroleumssektoren, samt å fatte enkeltvedtak i form av samtykker, pålegg, tvangsmulkt, stansing av virksomhet, forbud og unntak (ibid).

Regjeringen har forelagt følgende ansvarsområder;

- Ptil skal ved egne tilsyn og samarbeid med andre myndigheter på helse, miljø og sikkerhet- området, sikre at petroleumssektoren og sektorer knyttet til denne blir fulgt opp på en helhetlig måte.

- Ptil skal videre drive informasjons- og rådgivningstjenester ovenfor aktørene i petroleumssektoren og etablere hensiktsmessige samarbeidsrelasjoner med andre HMS-myndigheter nasjonalt og internasjonalt. Ptil skal også aktivt bidra til kunnskapsoverføring på HMS- områder i samfunnet generelt.
- Ptil skal gi uttalelser til overordnede departement i saker som blir behandlet av departementer, samt støtte departementer ved anmodning (Ptil 2014a).

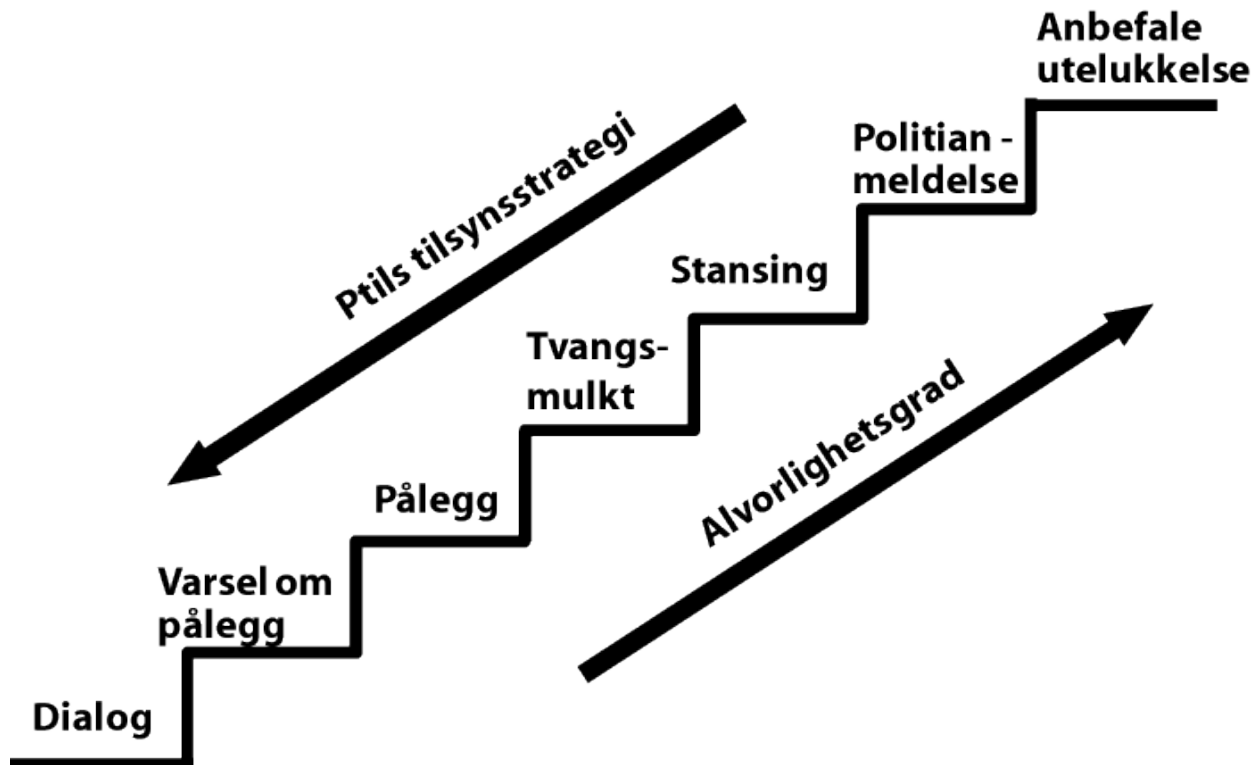
2.1.1 Tilsyn

Stortingsmelding nr. 17 (2002-2003, s.22) forklarer tilsynsbegrepet som: *et fellesbegrep for all aktivitet eller virkemiddelbruk som iverksettes for å følge opp et lovverks intensjoner*. I tilsynsbegrepet ligger det en kontroll av pliktobjektene for å tilse at regelverket etterleves, samt reaksjon dersom det er avvik (Ptil 2014b). Tilsynsbegrepet i Ptils sammenheng bør sees i en større sammenheng og med en bredere forståelse, da tilsyn er den helhetlige kontakten Ptil har med tilsynsobjektene. Det omfatter alle aktiviteter som gir dem det grunnlaget som trengs for å vurdere om selskapene tar ansvar for å drive en forsvarlig og sikker drift, samt etterleve regelverket. Ptil sier på sine hjemmesider at *”vår viktigaste oppgave er å følgja opp at selskapa sjølve tek ansvar”* (Ptil 2014b). Tilsynet er også risikobasert, som vil si at tilsyn blir prioritert der risikoen har vist seg å være størst. Dette omfatter revisjoner, granskinger, saksbehandling og samtykker, møter med selskapene, karlegging, seminarer og regelverksutvikling (Schwebs 2012). Tilsynet omfatter alle aktører i petroleumsnæringen, det vil si alle operatører, entreprenører og rederier i sektorene, men først og fremst mot oljeselskaper med operatøransvar. Disse oljeselskapene har igjen et ansvar for at deres leverandører og underleverandører etterlever regelverket (Ptil 2014b). Ptils koordineringsrolle skal være med å bidra til en mer helhetlig myndighetsutøvelse og sikre at kommunikasjon og saksbehandling mellom Ptil og næringen er effektiv (Engen m.fl. 2013).

2.1.2 Virkemiddelbruk

Ptil har flere virkemiddel som kan tas i bruk for å oppnå tilsynets formål. Disse virkemidlene kan være utarbeiding av forskrifter, tilsyn, veiledning, koordinering mellom aktører, kunnskapsproduksjon med mer (Engen m.fl 2013:47). I Ptil bruker de en virkemiddeltrapp som viser hvordan de arbeider mot næringen, hvor første steg er dialog med tilsynsobjektet, og

deretter øker trykket hvis krav ikke innfris. Ptils mål er ikke å straffe noen, men at bedriften utfører tiltak som gjør at de er i tråd med krav.



Figur 1. Petroleumentilsynets virkemiddeltrapp. (Engen m.fl. 2013)

2.1.3 Treparsamarbeidet

Treparsamarbeidet er viktig for HMS-regimet, og består av Sikkerhetsforum, Regelverksforum og Samarbeid for Sikkerhet (Engen m.fl. 2013). De to første er ledet av Ptil, mens Samarbeid for Sikkerhet ledes av arbeidsgiversiden. Sikkerhetsforum har som formål å initiere, drøfte og følge opp saker som påvirker sikkerhet, beredskap og arbeidsmiljørisiko. Regelverksforum er et forum for HMS-regulering, og ledes av Ptil, Helsedirektoratet og Miljødirektoratet. Sammen med arbeidsmarkedet skal det gjennom dialog foregå informasjonsutveksling, diskusjoner og rådgivning om regelverksstrategi og hvordan implementere og bruke HMS-regler. Det skal i tillegg deles erfaringer om hvordan etterleve regler og krav. Samarbeid for Sikkerhet er et langsiktig samarbeid av arbeidsgrupper som utarbeider anbefalinger til næringen, og skal fungere som beste praksis som skal forbedre sikkerheten (ibid).

2.2 Kultur og system for læring

”Petroleumsvirksomhet er forbundet med storulykkesrisiko. Risiko skal reduseres. Operasjoner med høy risiko og storulykkespotensial skal gis særskilt oppmerksomhet. Organisatorisk læring utgjør en sentral forutsetning for å lykkes med dette. Det er viktig å være i forkant. Å starte organisatoriske læringsprosesser kun etter hendelser, har vist seg å være både svært kostbart og farlig. Organisatorisk læring er ikke noe ekstraordinært som kun foregår etter hendelser eller ulykker. Læring foregår hele tiden” (Ptil 2014c).

Dette skriver Ptil på sine hjemmesider. Bakgrunnen for ”kultur og system for læring” prosjektet var å øke kunnskap om organisatorisk læring, hvor oppfølging av storulykker og alvorlige hendelser ble knaggen Ptil valgte å henge det på. Det viste seg at ulykker og årsaker til ulykker fortsatte å gjenta seg, og bekymringsmeldinger og hendelser i norske virksomheter førte til at Ptil stilte seg spørsmålet om det var kultur for læring i næringen. Med forankring i regelverket (styring, kontinuerlig forbedring, å ha sentrale prosesser på plass, kompetanse, medvirkning, at kunnskap gjøres kjent og tas i bruk, og utvikle en god HMS kultur) startet Ptil i samarbeid med SINTEF det toårig lange prosjektet (Ptil 2013d). Ptils mål med rapporten var å skape en felles forståelse for begrepet organisatorisk læring, synliggjøre hvordan Ptil tenker og tilnærmer seg læring, samt forbedre deres egen tilnærming til tilsyn. Rapporten skal også støtte Ptil i deres arbeid med å operasjonalisere læring (Rosness, Nesheim & Tinmannsvik 2013). I forbindelse med prosjektet ble det også gitt ut et temahefte om organisatorisk læring rettet mot næringen. Ptil sier ”En bok om læring” er en essens av arbeidet i hovedprosjektet, og inneholder sentrale innsikter om læring formidlet på en lettfattelig måte. Den inneholder eksempler og spørsmål, og retter seg mot alle aktørene i næringen (Ptil 2013b).

2.3 Langtidsoppfølging av Statoil

Ptil har over lenger tid fulgt opp Statoils organisatoriske læring og styring, hvor fokuset har vært rettet mot evnen til kontinuerlig forbedring. Ptil har sett mange fremskritt i Statoil etter hendelsene på Gullfaks B og Gullfaks C, men likevel viser nylige hendelser at det fortsatt er rom for videre forbedring. I tillegg til Statoils egne granskinger, valgte Ptil å granske hendelsene på Gullfaks B, Gullfaks C og Heimdal. Brønnehendelsen på Gullfaks C i 2010 førte til at Ptil ga

Statoil pålegg om å gjennomføre en rekke forbedringer, og Ptil ba også IRIS⁴ utføre en studie av bakenforliggende årsaker til hendelsen, samt av Statoils læreevne.

2.3.1 Brønnhendelse på Gullfaks C

Den 19. mai 2010 oppsto det hull i et foringsrør som medførte tap av borevæske til formasjon (Statoil, 2010:4). Foringsrøret var en del av et felles barriereelement, noe som førte til at begge brønnbarrierene ble brutt. Dette gjorde at tap av baktrykk førte til innstrømning fra eksponerte reservoar inn i brønnen, og det oppsto en avpakking av løsmasser som tettet brønnen. Avpakkingen gjorde at innstrømning av hydrokarbon til brønnen ble begrenset. Mannskapet om bord og på land hadde vanskelig for å forstå og håndtere den komplekse hendelsen det første døgnet. Det gikk nesten to måneder til brønnen var tilbake i normaliseringstilstand og brønnbarrierene var opprettet igjen. Konsekvensene av hendelsen var store gassutslipp på plattformen, svekkelse av barrierer og tapt omdømme (Statoil 2010:4). Bakenforliggende årsaker som ble identifisert var relatert til organisatoriske kontekster (IRIS 2011). Etter fusjonen av Statoil og Hydro i 2007 skulle Statoils styrende dokumentasjon kopieres inn i Hydros. Dette skulle føre til forenkling, men ble i stedet sett på som svært utfordrende, blant annet fordi det ble vanskelig å skille mellom prosesser, krav og metoder, og det var manglende etterlevelse. Det ble mange prosedyrer å forholde seg til, og ofte var det motstridende krav i samme operasjon. I tillegg skjedde det en bemanningsendring i 2009 som gjorde at store deler av ledelsen på Gullfaks C ble byttet ut. I denne prosessen ble det ikke sørget for erfaringsoverføring, og mangel på fagspesifikk kompetanse trekkes frem som en bakenforliggende årsak. Forhold relatert til planlegging av boreoperasjonen trekkes også frem, hvor kritikk ikke føltes å føre frem. De ansattes risikovurderinger ved bruk av fagressurser viste også mangler. Det har kommet frem i datamateriale at risikovurderinger var dokumentert men manglet etterlevelse, noe som kan tyde på dårlige rutiner (ibid).

2.3.2 Gasslekkasje på Gullfaks B

Den 4. desember 2010 oppsto det en gasslekkasje som følge av lekkasjetesting etter vedlikeholdsarbeid på strupeventilen i en produksjonsbrønn (Ptil 2011a). Nødavstengingssystemet var satt ut av funksjon, noe som var medvirkende til at lekkasjen varte i

⁴ The International Research Institute of Stavanger

èn time. Vedlikeholdsarbeidet var en del av en planlagt forebyggende vedlikeholdsaktivitet som regelmessig gjennomføres for å avdekke slitasje. Det var planlagt at strupeventilen skulle demonteres, inspiseres, og dermed tilbakemonteres. Arbeidstillatelsen ble godkjent 2.12.2010, som gjaldt for gjennomføring 3.12.2010, med forutsetning at en isoleringsplan forelå. Inspeksjonen påviste slitasje i strupeskiivene, som gjorde at de måtte byttes. En mekaniker gjennomførte arbeidet, og anlegget skulle deretter tilbakestilles og lekkasjetestes. På grunn av en rekke feil ble gass sluppet ut gjennom manuell hovedventil. Det viste seg at det ikke var mulig å stenge nødavstengingsventilene på brønnen, og det ble i ettertid avdekket flere avvik i forbindelse med hendelsen, som var knyttet til:

- planlegging av arbeidet hadde vesentlige mangler
- planlegging, karlegging og gjennomføring av tilbakestilling var mangelfull
- vedlikehold av manuell hovedventil
- sikring av tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til planlegging og gjennomføring av tilbakestillingsarbeidet – manglende avklaring av roller
- strategi for barrierer og etablering av ytelseskrav for barriereelementer
- oppdatering av risikoanalyser

Ptil (2011a: 3-4).

2.3.3 Hydrokarbonlekkasje på Heimdal

I forbindelse med testing av to nødavstengingsventiler oppsto det en hydrokarbonlekkasje på Heimdal 25. mai 2012 (Ptil 2012a). I forkant av hendelsen var produksjonen stengt ned og trykkavlastet på grunn av vedlikehold. For å forberede testing av ventilene skulle en rørlinje trykkavlastes mot fakkell. Rørlinjen inneholdt en kuleventil med trykkklasse på 16 bar som var siste barriere mot fakkell. Kuleventilen var stengt, og ble eksponert for trykk på 129 bar. Dette trykket førte til at pakningen i flens til ventilen sviktet, som resulterte i en fire minutt lang gasslekkasje. Avvikene som ble avdekket ved granskning var:

- mangelfull designløsning
- mangelfull designløsning var ikke identifisert
- mangelfulle beskrivelser av hvordan arbeidet skulle utføres
- svakheter ved Statoils dokumentstyring
- svakheter ved risikovurderingen i planleggingen
- svakheter knyttet til kompetanse og risikoforståelse

- mangelfull erfaringsoverføring og læring etter tidligere hendelser

Ptil (2012b: 4).

2.3.4 Forbedringspotensial

Etter hendelsen på Gullfaks C kom det frem i Statoils egen granskingsrapport at det behøvdtes tiltak for å forebygge tilsvarende hendelser i fremtiden, samt forbedre HMS-nivået generelt (Statoil 2010). Noen tiltak var tekniske endringer på kort sikt, men andre var rettet mot styrende dokumenter. Noen av tiltakene var forbedringspunkter som omhandlet forenkling av styringssystemet, skape en åpen og lærende organisasjon, samt sikre samsvar mellom ansvarliggjøring og autoritet. IRIS rapporten pekte på mangelfull læring etter Snorre A hendelsen i 2004, hvor hovedproblemet var at metodene brukt for å implementere tiltak førte til at andre tiltak ikke kunne oppnås (IRIS 2011). For eksempel bidro fokuset på risikovurderinger til mer detaljerte arbeidsprosesser og byråkrati, mens andre tiltak skulle forenkle de styrende dokumentene og redusere byråkrati. Analyser utført av granskingsgruppen viste også at Statoil hadde utfordringer med kunnskapsdeling og erfaringsdeling på tvers av organisasjonen. Årsaker til dette syntes å ligge i virkemidlene som ble brukt ved kunnskapsdeling, som sies å være lite tilgjengelig. I tillegg ble det påpekt utfordringer knyttet til maktforhold, og vanskeligheten med å *binde makten til de formelle lederposisjonene i organisasjonen* (IRIS 2011:v). Ofte kan dette hemme læring ved at uformelle maktstrukturer former seg og motarbeider den formelle organisasjonens forsøk på læring. Statoils evne til å lære etter granskinger ble lagt frem som et område med store forbedringsmuligheter. Selskapets prosedyrer for læring var utilstrekkelige, på grunn av knappe tidsrammer og et for stort fokus på å lukke pålegg enn å lære. Resultatet ble overproduksjon av tiltak, hvor analyser viste at fokuset på å lukke pålegg kunne ha forbindelse med redsel for flere pålegg fra Ptil, noe som igjen resulterte i for mange og raske tiltak. IRIS rapporten konkluderte med at det ikke var godt nok samsvar mellom Statoils organisasjonsprinsipper i praksis.

I Ptils granskingsrapport av Gullfaks B hendelsen ble det fremlagt noen forbedringspunkt i forbindelse med avvik. En del av disse var tekniske forbedringer i forhold til arbeidsprosedyrer. Det ble etter hendelsen også sendt et brev adressert til Statoils konsernsjef Øystein Michelsen, med hensikt om å nå frem med budskapet: forbedre styringen og sikkerheten. Forbedringspunktene Ptil la vekt på var lederskap og etterlevelse, bedre forståelse av risiko og

risikostyring, forenklet styringssystem, mer effektive arbeidsprosesser, teknisk integritet og forståelse av barrierer (Ptil 2012b).

Etter Heimdal hendelsen i 2012 fremla Statoil en granskingsrapport til Petroleumstilsynet hvor anbefalte tiltak ble lagt frem. Ptil mener imidlertid at sentrale årsaker ikke ble dekket tilstrekkelig. Dette gjelder forhold som mangelfull bruk av erfaringsdata, ledelsesinvolvering på organisasjonsnivå, risikoforståelse og planlegging av arbeidet (Ptil 2012b).

2.3.5 Dagens Statoil og Ptils oppfølging

Ptil har sett mange forbedringsprosjekter hos Statoil som har røtter i ledelsen (Ptil 2012b). De stoler på at bedriften vil ha et langsiktig perspektiv i deres arbeid med å forbedre seg. I tillegg har Statoil satt i gang et vedlikeholdsstyringsprosjekt som går fra 2012-2016. Ptil har brukt flere revisjonsmetoder i deres oppfølging av Statoil, som innebærer å vurdere:

- samsvar med forskrifter, egne retningslinjer, prosesser og prosedyrer
- effektiviteten av operatørens egen oppfølging
- kapasitet til å håndtere funn ved oppfølging
- kontinuerlig forbedring
- organisatorisk læring

Effektene av langtidsoppfølgingen har i følge Ptil vært; skjerpet oppmerksomhet, det har skapt engasjement, forpliktelse, styrket pågående forbedringsprosjekt og deltatt til å nå mål. I tillegg har det avslørt avvik og lagt et grunnlag for fremtidig påvirkning og innflytelse (Ptil 2012b).

2.4 Konkretisering

Det funksjonsbaserte regelverket skal gi rom til både myndighet og aktører til å bruke skjønn og til å selv finne løsningen de finner mest hensiktsmessig (Engen m.fl. 2013). I tillegg er regelverket bygget opp slik at ansvaret plasseres hos aktørene, og det muliggjør for fleksibilitet i teknologiske og organisatoriske utviklinger. I Engens rapport (2013) kommer det frem at noen aktører etterlyser et strengere og tydeligere tilsyn, samt sterkere virkemiddelbruk av Ptil. I dag bruker Ptil for det meste dialog som virkemiddel i kontakt med næringen, og et strengere tilsyn med sterkere virkemiddel vil dreie mot et mer detaljert regelverk. Dette vil kunne føre til at Ptil i større grad vil bli ansvarliggjort dersom ulykker oppstår, og det kan spørres om dette ville skapt

læring i samme grad som i det funksjonsbaserte regelverket. Likevel kan det undres om dialog som virkemiddel har vært tilstrekkelig i denne sammenheng, særlig når vi kan se at samme årsaksforhold gjentar seg som beskrevet i casene ovenfor (Statoil 2010, Ptil 2011a, Ptil 2012b).

Ptils rolle overfor næringen viser seg å være kompleks og mangfoldig da Ptil rådgir/veileder, gransker, gir pålegg og anmelder (Engen m.fl. 2013). I lys av presenterte uønskede hendelser og manglende læring i etterkant, kan det stilles spørsmål rundt Ptil rolle i denne sammenheng. Det kan spørres hvorvidt Ptil bør gå lengre i rollen som kontrollør av regelverket og i tillegg bidra til å påvirke næringen til å lære. Som beskrevet innledningsvis virker kombinasjonen av kontrollrollen og læringsrollen å kunne føre til rollekonflikter og et styringsdilemma. Ptil virker likevel å ha sett nødvendigheten av å ha et større fokus på viktigheten av læring da de har gjennomført ”kultur og system for læring” prosjektet, samt deres langtidsoppfølging av Statoil. Ptils oppfølging av Statoil har til nå vist flere forbedringsområder, men også at det fortsatt er en vei igjen å gå. Statoil er også en ledende aktør i petroleumsnæringen, og kan slik vi se det påvirke og skape ringvirkninger i resten av næringen. Vi ser derfor at Ptils arbeid rettet mot Statoil kan være formålstjenlig med tanke på viktig lærdom i resten av petroleumsindustrien. I lys av dette ønsker vi videre å diskutere hvordan Ptil kan påvirke næringen til å lære, samt hvor langt de bør gå i utøvelse av læringsrollen.

3.0 Teori

Følgende teorikapittel har som mål å gi en innføring i de teoretiske tilnærmingene vi har lagt til grunn i vår masteroppgave. For å besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling vil vi redegjøre for de teorier som vi mener i størst grad vil belyse oppgavens tema. Teorien skal videre linkes opp og sees i sammenheng med empiriske funn og være en styrke i drøftingen av vår argumentasjon.

3.1 Begrunnelse for valg av teoretisk perspektiv

Vi vil først presentere teori vedrørende regelverksregimet og regulering. Reguleringsteori skal gi innblikk i hvordan regulering, strategier og virkemidler kan være med å fremme læring og utvikling. Den skal også gi leseren innblikk i hvilke rammer og betingelser som ligger til grunn for det utøvende reguleringsarbeidet som blir utført. I denne sammenheng vil vi også presentere teori om barrierestyling, da manglende barrierestyling var et fellestrekk i presenterte hendelser. Barrierestyling kan også sees som et ledd i Ptils virkemiddelbruk, da barrierestyling spesifikt kan være lovgivning og i den sammenheng vil det funksjonsbaserte regelverket være en barriere i seg selv.

Det vil videre bli presentert teori vedrørende sikkerhetskultur, da det vil kunne gi en forståelse for hvorvidt Ptil er en pådriver for sikkerhetstenkning og sikkerhetskultur ovenfor næringen, og således om Ptils prosjekter har eller vil kunne påvirke Statoils sikkerhetskultur. Regelverket kan sees i sammenheng med sikkerhetskultur på den måte at det er lagt opp til at selskapene skal utvikle seg teknologisk, slik at organisasjonsstrukturen hele tiden utvikles i tråd med kontinuerlig forbedringsprinsippet. Det funksjonsbaserte regelverket er bygget opp på en slik måte at det oppmuntrer selskapene til å bli best mulig, også når det kommer til sikkerhetskultur.

Det vil til slutt bli presentert generell læringsteori med fokus på læringskultur, tillitt, kunnskap og kompetanse. Dette fordi tillit, deling av kunnskap og erfaring, samt læring er viktige elementer i en næring som stadig jobber mot å oppnå innovasjon og organisatorisk suksess. Ptil uttrykker i *Sikkerhet – Status og Signaler 2013-2014* at en viktig del av deres virksomhet er å bidra til kunnskapsdeling og erfaringsoverføring (Ptil 2014d). Det vil være interessant i denne sammenheng å se på hvilke komponenter som viser seg viktige for å oppnå gode læringsrelasjoner mellom regulator og den regulerte.

3.2 Om regulering og tilsyn

Regulering er et vidt begrep, men vil i denne sammenheng forklares som myndighetsaktiviteter rettet mot å beskytte samfunnet fra ulike aktiviteter eller atferd gjennom restriksjoner (Baldwin & Cave 1999). Regulering innebærer ikke nødvendigvis bare restriksjoner eller begrensning av atferd, men også en mulighet til å drive med virksomhet for utnytting av ressurser. Dette er tilfellet når statlig regulering åpner for virksomhet under visse krav for å unngå ukontrollert virksomhet (ibid).

Flere forfattere beskriver dagens samfunn for det som kalles risikosamfunnet, hvor vi stadig er utsatt for større trusler og farer (Beck 1986, Giddens 1991). Med risikosamfunnet kommer også begrepet om regulering. Vi lever med visse risikoer, men det forventes likevel blant folk at samfunnet og staten tar ansvar for å minimere risiko, og forhindre alvorlige hendelser eller ulykker (Lindøe, Kringen & Braut 2012). Samfunnets styring av risiko har utviklet seg over lang tid, og i takt med teknologiske utviklinger, ny kunnskap og forventninger. Hovedformålet med tilsyn er å avdekke avvik fra de kravene som myndighetene har satt, og eventuelt komme med en form for reaksjon på avviket.

3.2.1 Reguleringsstrategier

Myndighetene har ulike ressurser, strategier og teknikker for å påvirke bedrifters aktiviteter. Baldwin og Cave (1999) har presentert åtte ulike strategier som statlig regulering kan benytte seg av i sin regulerings- og tilsynspraksis. Hvilke strategier en velger å bruke vil kunne påvirke effekten den gir og dens rettferdiggjøring.

Kommando og kontroll; Myndigheter som benytter seg av denne strategien har ofte ansvar for regelverksutvikling, som innebærer standardisering av lov og de kan utgi lisenser for godkjenning til ulike aktiviteter. Påvirkning fra myndighetene vil da skje gjennom standardisering og håndheving gjennom sanksjoner. I denne strategien kan en utøve kommando og kontroll i en relativt stram linje, hvor aktiviteter som ikke følger deres standardisering kan forbys. Dette kan også bety at en beskytter det offentlig ved å ekskludere farlige aktører i en bransje. Likevel er det ifølge Baldwin og Cave (1999) flere svakheter ved denne strategien;

- (1) Forholdet mellom regulator og den regulerte kan bli for nært, noe som kan innebære at den regulerte kan få visse fordeler. Da regulator er avhengig av informasjon fra de regulerte for å kunne utøve standardisering, regelverksutvikling og samarbeid generelt, vil dette bety at de regulerte kan få makt over reguleringsprosedyrer og målsetninger ved å tilpasse informasjonen deretter.
- (2) En svakhet ved kommando og kontrollregulerte regimer er at det kan føre til lite fleksible og komplekse lover. Dette kan føre til overregulering, paragrafrytteri, hindre innovasjon og naturlig konkurranse.
- (3) Ved håndhevelsen av regelverk kan regulator komme til kort ved kontroll av ulovlig aktivitet eller hemme lovlig aktivitet. Komplekse lover kan da bli for smale og for brede slik at de ikke er innenfor rammen av håndhevelsen.

Selvregulering og påtvunget selvregulering; I følge Baldwin og Cave (1999) kan disse strategier sees som en erstatning for kommando og kontrollstrategien. Selvregulering går ut på at en organisasjon utvikler et regelverkssystem som organisasjonen tvinger på sine ansatte. Selvregulering vil være påtvunget når den er underlagt en form for myndighetsstrukturering eller oversyn. Det positive med en slik reguleringsform er at organisasjoner lettere føler eierskap til egne regler, det er mindre ressurskrevende for myndighetene og det er en større likhet mellom regulering og standarder som ulike virksomheter ser på som realistiske. Selvregulering og påtvunget selvregulering er mest effektiv når det kommer til å oppdage regelverksbrudd, eller å sikre straff når det er nødvendig. I tillegg er denne form for reguleringsstrategi bedre til å foreta nødvendige justeringer av regelverket ved endrede omgivelser. Det negative med denne type regulering er at organisasjoner kan bruke selvregulering til å følge egne interesser og det kan oppstå problemer som paragrafrytteri, utvikling av standarder og håndhevelse. Det kan også oppstå ugjennomsiktighet ved produserte regler, slik at en organisasjon som skal etterleve regelverket ikke klarer å opprettholde sin uavhengighet. Offentligheten kan da få problemer med å stole på at den selvregulerende virksomheten benytter reglene til forbrukernes beste. I følge Baldwin og Cave (1999) vil påtvunget selvregulering være passende når behovet for statlig kontroll øker. Påtvunget selvregulering kan da sees på som et viktig element i kombinasjoner og bruk av ulike reguleringsstrategier.

Påtvunget, eller påkrevd selvregulering er et av grunnelementene i reguleringsstrategien for norsk petroleumsnæring. Denne form for strategi kan sees som en kombinasjon av kommando og

kontroll og selvregulering som beskrevet ovenfor. Selvregulering innebærer at deler av reguleringsprosessen vil tillegges aktørene selv hvor det er myndighetene som setter betingelsene (Karlsen & Lindøe 2006) Selvregulering kan også organiseres på ulike måter med utgangspunkt i flere variabler, som grad av myndighetskontroll, hvilke funksjoner som skal tildeles selvreguleringen, hvor stor juridisk kraft de selvregulerende reglene skal få og hvor mye av en sektor som dekkes av en slik regulering (Baldwin, Cave & Lodge 2012). I utøvelsen av slik selvregulering ligger et stort hensyn til ekspertise og effektivitet. Det må finnes relevant ekspertise og teknisk kunnskap med hensiktsmessige reguleringsstandarder som er tilpasset industriens utvikling (ibid).

Insentivbaserte reguleringsregimer; For å unngå restriktive og regelbundne kommando og kontrollregimer kan regulering ved hjelp av økonomiske insentiver være en måte å unngå dette. Virksomheter kan påvirkes til å være i samsvar med ønskelig atferd gjennom skatter, avgifter eller subsidiering. Fordelen med insentivbasert regulering er at rommet for skjønnsutøvelse minsker fordi finansielle straffer eller fordeler opererer på en mekanisk måte når regimet er etablert. Dette betyr at reguleringsmyndigheter unngår å konstant være i forhandlinger med virksomhetene. Ledere av slike virksomheter står fritt til å selv balansere kostnader opp mot sine økonomiske mål, for eksempel ved å veie produksjon opp mot effektivitet eller sikkerhet. En svakhet er at et slikt system også betyr et komplekst sett av regler som må følges og kan dermed sees i relasjon med kommando og kontrollstrategien (Baldwin & Cave 1999).

Kontroll av markeder; Konkurranselover er en direkte reguleringsstrategi for å påvirke konkurransen innen et felt. Det kan brukes som et alternativ eller som tilleggsregulering for å sikre at markeder gir den nødvendige servicen til sine forbrukere og det offentlige. Et eksempel er hvordan myndighetene kontrollerer markeder ved omsettelige tillatelser. Disse utgis ved aktiviteter som trenger å kontrolleres, for eksempel utslippskvoter (Baldwin & Cave 1999).

Offentliggjøring; For å stoppe falsk eller misledende informasjon kan myndigheter gjennom regulering kreve at virksomheter offentliggjør informasjon. Forbrukerne vil da få innsikt i priser, kvalitet, sammensetninger og kvantitet på produkter. Dette vil tillate forbrukerne å ta avgjørelser i forhold til hvilke produkter eller service de ønsker å benytte på bakgrunn av

fremstillingsprosesser eller transportering. Denne form for regulering viser seg mest nyttig innenfor organisasjoner som opererer med liten risiko (Baldwin & Cave 1999).

Direkte handling; Myndighetene tar direkte handling for å oppnå ønsket atferd. Dette kan innebære statlig eierskap av infrastruktur, hvor bruk av infrastruktur settes ut på anbud, for eksempel bygging av jernbanetransport (Baldwin & Cave 1999).

Rettigheter og forpliktelser; Rettigheter og ansvarsregler struktureres og fordeles for å oppnå ønskede insentiver og begrensninger. I stedet for å ilegge virksomheter skatter og avgifter for forurensning eller påtvinge dem standarder, kan myndighetene tildele rettigheter, for eksempel retten til rent vann. Formålet er å fremme sosial akseptabel atferd. Styrken med denne form for regulering er at myndighetene i mindre grad må gripe inn og den viser seg fleksibel for virksomhetene. Svakheten kan være at den ikke vil kunne forsikre mot ulykker eller irrasjonell atferd (Baldwin & Cave 1999).

Samfunnsmessig forsikring; I følge Baldwin og Cave (1999) vil denne strategien fremme sosial akseptert atferd hos virksomheter ved å belønne dem ut fra gode prestasjoner. Dårlige prestasjoner vil bli straffet. Forfatterne trekker i denne sammenheng frem et eksempel ved bruk av premier ved forsikringer. Ved ulykkesfri registrering vil man få full utbetaling ved en ulykke, har man hatt ulykker tidligere har man mistet opptjent bonus og utbetalingen vil da bli lavere, som også betyr at forsikringen vil bli høyere. Denne strategien kan sees på som en motsetning til kommando og kontrollstrategien som tilbyr insentiver for å følge påtvungne standarder.

3.2.2 Internkontrollprinsippet

Gransking etter Piper Alpha ulykken i 1988 anbefalte regulering som hadde mindre fokus på detaljstyring, og heller vektlegging av målrettet ansvarliggjøring av selskapene (Lindøe, Kringen & Braut 2012). På denne måten skulle virksomhetene selv ha et helhetlig og selvstendig ansvar for intern risikostyring gjennom alle fasene av styringsperspektivet (målformulering, risikoaksept kriterier, karlegging og analyse av risiko, oppfølging av prosedyrer, handlingsplaner, intern kontroll og evalueringer av styringssystemet). Det har likevel vært rettet kritikk mot denne fremgangsmåten, med tanke på fare for byråkratisering og mangelfull praktisk implementering. Et reguleringsregime som kombinerer direkte kontroll og selvregulering finner man i begrepet

safety cases, et prinsipp som finnes i den norske interkontrollen. Dens formål var at virksomhetene selv skulle ha et helhetlig og selvstendig ansvar for sin interne risikostyring (Kringen 2012). Begrepet oppstod etter Piper Alpha ulykken i 1998, og er en betegnelse på hvordan myndigheter overvåker risikostyringssystemer hos de regulerte aktørene (ibid).

Internkontrollprinsippet er dermed et styringsprinsipp som skal sørge for å øke arbeidstakernes deltakelse og innflytelse på egen arbeidssituasjon (Engen m.fl. 2013). Tanken bak prinsippet er at gjennom deltakelse vil arbeiderne få et eierskap til regelverket, som kan medvirke til større etterlevelse og gjør tiltakene mer realistiske. I tillegg bygger prinsippet på at operatøren selv er ansvarlig for sikkerheten, og dermed ikke kan gjemme seg bak lover og forskrifters feiling om noe skulle gå galt (Ryggvik 2012). Myndighetene fungerer da som kontrollør over at systemet fungerer, men skal ikke utarbeide detaljerte krav. Egenkontroll ble innført i 1979 (senere kalt internkontroll), og ble innlemmet i petroleumsloven i 1985. Siden da har prinsippet hatt stor betydning for utforming av regelverket og tilsynsvirksomheten (ibid).

3.2.3 Funksjonsrettet regelverk

Petroleumsregelverket har vært i stadig endring, og dreiningen mot et funksjonsbasert regelverk kan finnes tilbake til 1970-tallet (Lindøe & Braut 2010, Ryggvik 2012). På 2000-tallet startet arbeidet med å forenkle regelverket, og det gikk fra fjorten til fem forskrifter. Hensikten var å få et mer helhetlig regelverk, samt gjøre regelverket enklere for både myndighet og næring (St. meld. nr. 39, 1999-2000). I 2011 skjedde det flere endringer som skulle føre til at regelverket ble mer helhetlig, og det kom en ny forskrift for HMS i petroleumsvirksomheten; Rammeforskriften. Denne ble fulgt av ytterligere fire forskrifter, henholdsvis styringsforskriften, innretningsforskriften, aktivitetsforskriften og teknisk og operasjonell forskrift (Ptil 2014e).

I Norge er det utviklet et HMS-regime som bygger på et funksjonsrettet regelverk, som vil si at det er visse krav som er satt, uten å spesifisere hvilken metode som må benyttes for å nå disse målene (Engen m.fl 2013). Dette vil si at det er mindre detaljkrav, og selskapene selv har frihet til å finne beste løsning for å oppnå kravene. Ptils rolle innrettes i denne sammenheng mot å ansvarliggjøre virksomheten gjennom dialog som søker etter å forbedre deres styringssystem. Målet er at virksomhetene selv skal kunne drive forsvarlig i samsvar med regelverket, gjennom risikoanalyser, fastsetting av risikoakseptkriterier, risikovurdering- og evaluering,

risikohåndtering- og reduksjon, kontinuerlig forbedring, ALARP⁵ og mer (Engen m.fl. 2013). I denne sammenheng vil regelverket være av mer generell form, som ikke har like stort behov for oppdateringer som et detaljert regelverk (Aven, Boyesen & Njø m.fl. 2014). Når selskapene står friere til å velge de metoder som er best tilpasset deres behov og beste praksis, legger dette samtidig i mye større grad til rette for innovasjon, utvikling og kompetanse. Et slikt regelverk kan være utfordrende for regulerende myndighet og regulert næring, da et generelt regelverk med flere alternative løsninger gir rom for ulike tolkninger. Det kan oppstå uenighet og usikkerhet om hva som skal anses som godt nok (Aven m.fl. 2014). Det blir i tilknytning til regelverket gitt ut detaljerte retningslinjer og anbefalinger fra Ptil om metoder som kan brukes, men disse er ikke juridisk bindende. Selv om regelverket gir aktøren ansvar for å selv velge hvilken metode som best vil kunne tilfredsstillere regelverkets krav, kan også aktørens frihet bli begrenset ved at det i tilknytning til regelverket anbefales ulike typer standarder som bør brukes. Da vil ansvaret for å bevise at valgt metode er minst like god, eller bedre enn det som er anbefalt, ligge hos aktøren selv (Kringen 2009, Renn, Lindøe & Baram 2014).

Kategori	Hovedgruppe	Eksempler
Rettslig bindende normer	Lover	Petroleumsloven, Arbeidsmiljøloven
	Forskrifter	Rammeforskriften Styringsforskriften Aktivitetsforskriften Innretningsforskriften Andre forskrifter
Ikke-rettslige normer	Veiledninger Ulovfestede virkemidler	Veiledning og fortolkning til forskrifter Henstillinger, likelydende brev, kampanjer, meroffentlighet, advarsler etc
	Industrinormer (Standarder og prosedyrer) Beste praksis	NORSOK standarder Anerkjente industristandarder Virksomhetens egne krav, prosedyrer og retningslinjer Prosjektspesifikke krav, prosedyrer og retningslinjer

Tabell 2: Hierarki av normer i norsk petroleumsregelverk (Lindøe 2012, s. 257).

En viktig forutsetning for etterlevelse av funksjonrettede krav er at virksomhetene har kunnskap om de forholdene kravene omfatter og et styringssystem for å kunne definere de nødvendige

⁵ As Low As Reasonably Practicable

detaljerte løsninger som skal benyttes (Engen m.fl 2013). Denne form for regelverk krever mer av industrien, arbeidstakerne og myndighetenes kompetanse, ledelse og fleksibilitet. For å kunne utnytte dette handlingsrommet behøves kunnskap, kompetanse og ressurser. I arbeidsutvalgets rapport kommer det frem at noen av intervjuobjektene så visse utfordringer knyttet til handlingsrommet og systemperspektivet til Ptils tilsynsstrategi. Utfordringene gikk ut på usikkerhet rundt det dialogbaserte tilsynet og bruken av ikke lovfestede virkemidler. Dette er utfordringer som kommer med funksjonsrettet regelverk og kan relateres til utfordringene i inspektørens dilemma som ble presentert innledningsvis i kapittel 1.1 (ibid).

Et funksjonsrettet regelverk gjør det lettere å holde de regulerende praksisene oppdatert (Ptil 2011b). Dermed er det enklere å involvere industrien i utviklingen av rettslige standarder. Dette vil avhenge av dialog og bygger på tillit mellom aktørene, samt at selskapene etterstreber en god sikkerhetskultur. For å oppnå dette er trepartssamarbeidet, medvirkning og involvering viktig, hvor åpenhet og rapportering er sentrale forutsetninger. Dette vil videre gi en plattform for systematisk læring og utvikling av kompetanse (Lindøe & Braut, 2010). Renn m.fl. (2014) mener at et slikt regelverk vil plassere ansvaret der det hører hjemme, nemlig hos industrien selv. Men man er da avhengig av at industrien klarer å spille den sentrale og selvstendige rollen i sikkerhetsstyringen for at dette skal fungere. Det vil i denne sammenhengen være Ptil sitt ansvar å kontrollere at næringen klarer å fylle denne rollen, samt er det viktig at Ptil er tydelige i sin rolle for å unngå rollekonflikter, jamfør inspektørens dilemma.

3.2.4 Risikobasert regulering og tilsyn

Risikobasert tilsyn innebærer en prioritering av tilsynsvirksomheter, og at objekter som har sjanse for størst resultatoppnåelse prioriteres (Lindøe, Kringen & Braut 2012). Nærmere forklart kan risikobasert regulering sies å være *”å prioritere tilsynsressursene slik at de rettes mot virksomheter med størst risiko”* (Kringen 2012, s. 116). Det er ikke bare risikonivå, men også effekten av myndighetsinngrep som legges til grunn i vurderingene, da myndighetene ikke har ubegrenset med ressurser til rådighet for å drive regulering og tilsyn. Det finnes som regel flere virksomheter som myndighetene skal føre tilsyn mot, noe som betyr at prioriteringer ikke bare kan ta utgangspunkt i regelverk, da en ikke kan følge opp alle i samme omfang. Risikobasert regulering er en vanlig tilnærming for å håndtere avveininger hvor risikoen er størst (Lindøe, Kringen & Braut 2012). Noen av fordelene med å rette ressursbruken mot der risikoen er størst,

er at det gir et systematisk rammeverk for å koble håndhevsaktiviteter til måloppnåelse, og man får et grunnlag for å evaluere nye reguleringsutfordringer og risikoer (Baldwin & Black 2008). Baldwin m.fl (2012) sier at risikobasert regulering er en mer rasjonell, kostnadseffektiv, kontrollerbar, transparent og rettferdig strategi enn andre systemer.

En utfordring med risikobasert regulering kan være at det er fare for at de mindre risikoene overses til fordel for de større, og en overser kanskje flere små risikoer som potensielt kan utgjøre stor risiko til sammen (Lindøe, Kringen & Braut 2012). Risikobaserte metoder er ikke nøytrale, tekniske instrumenter, men heller et rammeverk som innebærer at man må ta komplekse valg (Black & Baldwin 2010). Dette kan medføre vanskeligheter med å ivareta idealene om åpenhet, gjennomsiktighet og ansvarlighet. Da står man i fare for at det hele blir en administrativ prosess hvor de politiske vurderingene begraves i byråkratiet, og ødelegger mulighetene for ettersyn og ansvarliggjøring (Black & Baldwin 2010). I tillegg krever risikoanalysene innenfor denne tilnærmingen betydelig informasjonstilgang, som kan være krevende både for den regulerte og regulator (Baldwin & Black 2008). Videre kan risikoprioriteringene oppfattes forskjellig av regulator, den regulerte og av offentligheten, slik at fokusområder da heller kan bli politisk motivert enn teknisk (Baldwin m.fl. 2012).

3.2.5 Barrierestyring

Ptil utarbeidet i 2013 dokumentet ”Prinsipper for barrierestyring i petroleumsvirksomheten”, som er et produkt av deres hovedprioritering relatert til barrierer (Ptil 2013c). Det ble ved tilsyn, granskinger og kartlegging av risikonivå i næringen avdekket relativt store forskjeller fra aktør til aktør med tanke på forståelse og dermed etterlevelse av forskriftenes krav til barrierestyring. Ptils oppfølging i denne sammenheng synliggjorde behovet for å gjøre forskriftskravene knyttet til barrierestyring lettere tilgjengelig, og således utarbeide et dokument for å skape bevissthet utenom det formelle petroleumsregelverket. Dette kan også sees i relasjon til ansvarsområdet ”*aktivt bidra til kunnskapsoverføring på HMS-områder*” som regjeringen har forelagt dem (Ptil 2013c).

En barriere kan defineres som tekniske, operasjonelle eller organisatoriske elementer som alene eller til sammen skal redusere muligheten for at feil, farer eller ulykkessituasjoner skal kunne oppstå, eller som begrenser eller hindrer skader eller ulemper i å inntreffe (Ptil 2013c). Barrierestyring vil dermed kunne beskrives som koordinerte aktiviteter for å etablere og

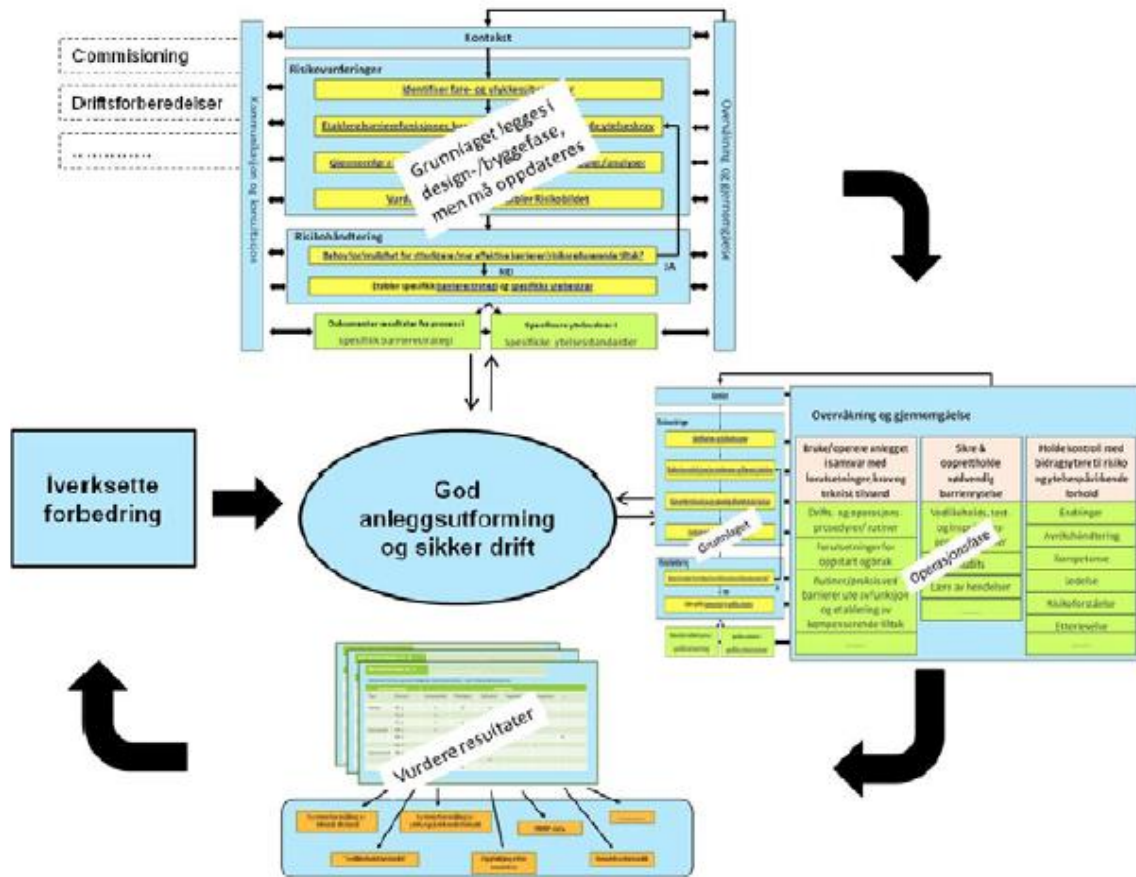
oppretholde barrierene slik at de til en hver tid opprettholder sin funksjon. Barrierestyling er en integrert del av selskapenes HMS-styring i petroleumsindustrien, og i HMS-regelverket er barrierer en løsning for å redusere risiko på innretninger eller anlegg.



Figur 2 – Barrierestyling – en integrert del av HMS-styring – Ptil 2013

Kravene til barrierene er forankret i det som kalles energi- og barrierespesspektivet (Ptil 2013c). I dette perspektivet er en barriere det eller de midlene som skal skille den farlige energien fra det sårbare objektet (Rosness m.fl. 2004). Disse objektene kan være verdier som liv, helse, miljø eller materielle verdier. Funksjonen til en barriere blir da å yte slik at den farlige energien ikke kan påføre skade på det sårbare objektet. Avhengig av hva det sårbare objektet er, kan barrieren være enkeltstående eller bestå av flere barrierer, det som kan kalles for forsvar i dybden. Barrierene kan være teknologiske, menneskelige eller bestå av skriftlige prosedyrer og/eller lovgiving (Ptil 2013c). Barrierene skal være i stand til å beskytte et bredt spekter av farer eller ulykker på innretninger og anlegg som brann, eksplosjon, utblåsning, utslipp m.m. (Ptil 2013c) Dette viser at

effektiv barrierestyling er helt grunnleggende for å drive forsvarlig virksomhet.



Figur 3 – Barrierestylingmodell (Pil 2013).

Det vil i sammenheng med presentert teori være interessant å se hvordan Ptils ulike roller i reguleringssammenheng vil kunne på virke næringen, og om det er klarhet i rollene for partene i reguleringsregimet. Vi ønsker å undersøke om det finnes spor av rollekonflikter, og hvorvidt dette er noe som kan påvirke rapporteringskulturen i næringen. Vi ønsker også å få innsyn i hva som skal tillegges Ptils rolle når det kommer til å tilrettelegge for læring i næringen. I tillegg er det interessant å se om Ptils evne til å påvirke og skape læring kan fungere som en barriere, og dermed et viktig virkemiddel for Ptil.

3.3 Sikkerhetskultur

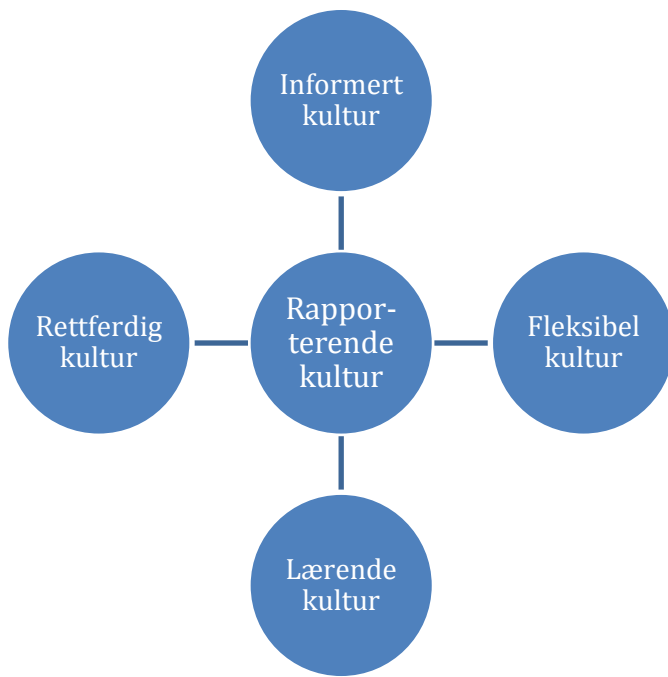
”Hvis du er overbevist om at organisasjonen din har en god sikkerhetskultur, tar du sannsynligvis feil” - James Reason

Idealet om en optimal sikkerhetskultur er vanskelig å oppnå, men er et mål verdt å streve etter i følge Reason (1997). Dette er svært aktuelt i forhold til vår problemstilling hvor Ptil med sitt myndighetsansvar for sikkerhet, beredskap og arbeidsmiljø i petroleumssektoren har en unik posisjon til å legge til rette for at næringen kan oppnå en god sikkerhetskultur. Som organisasjonspsykologen Reason (1997) sier; en god sikkerhetskultur skapes gjennom kollektive læringsprosesser.

James Reason (1997) hevder at vesentlige kjennetegn ved en god sikkerhetskultur er at den er velinformert. Det vil si at den er preget av gode rapporteringssystemer, den oppleves å fremme rettferdighet, den er fleksibel, omstillingsdyktig og organisasjonen og dens medlemmer lærer av sine erfaringer. I en velinformert organisasjon vil det også være rom for dialog med et kritisk blikk rundt egen praksis. En har respekt for hverandres kompetanse og har evne og vilje til å dele og videreutvikle kunnskap. En god HMS kultur vil da være preget av evnen til å lære, og en stiller spørsmål ved egen praksis og viser god samhandling.

Reason (1997) sier videre at en ideell sikkerhetskultur fungerer som en motor som driver systemet mot et mål om maksimal helse og sikkerhet – uavhengig av ledelsens personligheter eller gjeldende kommersielle bekymringer. Denne motoren er avhengig av kontinuerlig respekt da det er mange enheter som kan penetrere og skape brudd på forsvarene. Med andre ord; motorens drivkraft avledes fra og ikke glemme å være redd.

Med utgangspunkt i at Reason (1997) tar for seg organisatoriske ulykker og ikke individuelle som de fleste tradisjonelle helse- og sikkerhetstiltakene tar for seg, har Reason følgende argument til hvilke komponenter en sikkerhetskultur består av:



Figur 4. Komponentene i en sikkerhetskultur. Reason 1997.

3.3.1 Informert

Ha kunnskap om alle faktorer som har betydning for sikkerheten.

Den beste måten å opprettholde en fornuftig og respektfull tilnærming til systemet er å samle den rette typen data. Det betyr å skape et sikkerhets-informasjonssystem som samler, analyserer og sprer informasjon fra hendelser og nesten-ulykker, samt fra vanlige proaktive sjekker av systemet. Alle disse aktivitetene skaper en informert kultur. En kultur hvor de som håndterer og opererer systemet har nåværende kunnskap om både menneskelige, tekniske og organisatoriske faktorer knyttet til omgivelsene som bestemmer sikkerheten til systemet. I mange tilfeller kan man si at en informert kultur er selve sikkerhetskulturen.

3.3.2 Rapporterende

Et godt klima for rapportering av hendelser.

Ethvert sikkerhets-informasjonssystem er avhengig av at arbeidskraften (de med direkte kontakt med teknologien/systemet) er villig til å delta. Man må derfor skape en rapporterende kultur – et organisatorisk klima bestående av mennesker som er klare for å rapportere deres feil og nesten-ulykker. For å få dette til kreves det tillit. Å sikre konfidensialitet kan være riktig vei å gå for å skape en god og rapporterende kultur. Det bør derfor ikke opereres med sanksjoner i et

rapporteringsystem, da det kan føre til at det blir vanskelig å avsløre egne feil. Målet med rapportering er å lære av egne erfaringer og forebygge mot nye uønskede hendelser, og det skal oppleves som meningsfullt hvor arbeidstakerne ser nytten av å rapportere.

3.3.3 Rettferdig

Eksisterer utstrakt grad av tillit, troverdighet og åpenhet.

En effektiv rapporterende kultur er avhengig av hvordan organisasjoner behandler skyld og straff. En kultur som ikke fordeler skyld er verken gjennomførbar eller ønskelig. En liten andel av menneskelige, usikre handlinger kan være skjerpene og bør være garantert sanksjoner (eks. rusmisbruk, sabotering, uvøren avvik etc.). Å legge lokk på alle usikre handlinger ville gitt mangel på troverdighet hos arbeidskraften. Det ville blitt sett på som det motsatte av normal rettferdighet. Man trenger en rettferdig kultur og en atmosfære av tillit hvor mennesker blir oppmuntret, og belønnet for å sørge for essensiell sikkerhet-relatert informasjon. Men en må også være sikker på hvor linjen dras mellom det som er akseptert og ikke-akseptert oppførsel. For at et system skal fungere med belønning og sanksjoner i praksis, er det viktig at det oppleves rettferdig og konstruktivt. Da må sanksjonene stå i samsvar med intensjonen bak handlingen og dens konsekvens. Det vil si at en skiller mellom handlinger med eller uten overlegg. Blir dette gjort på riktig måte vil det føre til større tillit og kreativitet i organisasjonen.

3.3.4 Fleksibel

I stand til å skifte mellom hierarkisk og flat struktur.

Bevisene viser at en *high reliability*-organisasjon – ledende innen helse, miljø og sikkerhet – innehar evnen til å rekonfigurere seg selv i tider med høyt tempo eller ved ulike typer farer. En fleksibel kultur kan ta et flertall av former, men i mange tilfeller innebærer det å skifte fra den konvensjonelle hierarkiske modellen til en flatere struktur, hvor kontrollen gis til ekspertene på de ulike områdene. Så reverseres det tilbake igjen til den byråkratiske modellen når nødsituasjonen er over. En slik tilpasningsevne er en essensiell funksjon for en krise-forberedt organisasjon og avhenger av respekt – i dette tilfellet respekt for evner, erfaring og evnen til arbeidskraften. Respekt må fortjenes og dette krever investering i trening fra organisasjonens side. Når flere mennesker er satt til å gjøre samme arbeidsoppgave vil det gi større pålitelighet.

Ulik bakgrunn og ulikt tankesett vil også tilby organisasjoner flere ideer og løsninger. Derfor er det viktig at organisasjoner legger til rette for stor takhøyde som fremmer kreative løsninger. Dette vil føre til at egenskaper som erfaringsutveksling og kreativitet vil bli et nyttig bidrag til det proaktive sikkerhetsarbeidet.

3.3.5 Lærende

Vilje til reformer med bakgrunn i sikkerhets- og informasjonssystemet.

Å være en lærende kultur handler om hvordan kunnskap og erfaring settes i system og hvordan dette håndteres i det daglige. En organisasjon har en lærende kultur når viljen og kompetansen til å dra de rette konklusjonene fra sikkerhets-informasjonssystemet er tilstede, samt viljen til å implementere store reformer når slike behov indikeres.

I forbindelse med teori om sikkerhetskultur ønsker vi å undersøke hvilke effekter langtidsoppfølgingen av Statoil har ført til, og om den har bidratt til at Ptil og Statoil har fått en bedre sikkerhetskultur slik Reason (1997) beskriver dens kjennetegn. Det funksjonsbaserte regelverket er tenkt å tilrettelegge for at selskapene selv skal lære, og vi ønsker å se nærmere på om regelverket er med på å skape en god sikkerhetskultur og tilrettelegger for gode læringsprosesser. Vi synes også det vil være interessant i denne sammenheng å undersøke om dialog som virkemiddel er med å skape en åpen rapporteringskultur, og om Ptils anmeldte tilsyn fører til en lærende og rettferdig kultur.

Tillitt er også viktig for at trepartssamarbeidet og det funksjonsbaserte regelverket skal fungere optimalt. Spørsmålet er om det er tilstrekkelig tillitt mellom Ptil og Statoil slik at det blir rapportert om sikkerhetsmessige forhold.

3.4 Læring

3.4.1 Begrepet læring

Læring kan defineres som *tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har utgangspunkt i erfaring* (Kaufmann & Kaufmann 2011:186). Filstad (2010) sier at læring kan skje på tre forskjellige arenaer: i utdanningsinstitusjoner, på arbeidsplassen

(organisasjoner) og i vår privat liv. Vi vil i denne oppgaven fokusere på læring i organisasjoner, da dette ligger nærmest vår problemstilling.

3.4.2 Begrepet organisatorisk læring

Senge (1990) sier at det vil være bedriften som lærer mest som vil være den mest vellykkede. Siden dette utsagnet kom har tanken om læring som konkurransefortrinn utviklet seg til ideen om at virksomheter må dele kunnskapen seg i mellom (Rosness, Nesheim og Tinmannsvik 2013).

Det finnes flere definisjoner på organisatorisk læring, som igjen tilnærmer seg begrepet på ulike måter. Argote og Ophir (2002) forklarer organisatorisk læring som *en prosess hvor organisasjoner og deres underenheter endrer seg som resultat av erfaring* (I Rosness, Nesheim og Tinmannsvik 2013). I denne definisjonen tillegges organisatorisk læring det å forandre seg på grunnlag av kunnskap som organisasjonen har tilegnet seg (erfaring). Kunnskap brukes så til å korrigere feil. En lignende definisjon av Jacobsen og Thorsvik lyder: *Mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen* (Jacobsen og Thorsvik 2007:319). Vi ønsker å påpeke at det finnes spredte syn på definisjonen av organisatorisk læring i teorien, samt hvordan endring av atferd vil være en forutsetning for å oppnå organisatorisk læring. For vår tilnærming ønsker vi å benytte både Jacobsen og Thorsvik og Argote og Ophirs definisjon. Som i Argote og Ophir omhandler også Jacobsen og Thorsviks definisjon tilegnelse av kunnskap, men vektlegger også en menneskelig faktor, noe som samsvarer mer med vår forståelse for organisatorisk læring. I tillegg inneholder definisjonen en handlingsdimensjon som følge av læringen, og er med og danner grunnlag for vår teoretisk tilnærming.

For å forstå begrepet organisatorisk læring med utgangspunkt i vårt perspektiv på oppgaven, mener vi det også behøves kunnskap om organisatorisk sikkerhet. Rosness, Nesheim & Tinmannsvik (2013) påpeker at når en skal studere organisatorisk sikkerhet har en et spesifikt fokus, mens i organisatorisk læring er en mer opptatt av endring og konkurransefortrinn. I organisatorisk sikkerhet vil en være opptatt av hvordan organisasjoner med sikkerhetskritiske aktiviteter lærer, og en forholder seg da til uønskede hendelser, og hvordan en kan lære av disse for å unngå lignende hendelser i fremtiden. Denne tilnærmingen blir ofte kalt *hindsight* dimensjonen ved læring og organisatorisk sikkerhet. En annen innfallsvinkel vil være å se

fremover (*foresight*), hvor en fokuserer på hva som kan gjøres for å bygge opp en robust organisasjon for å forhindre ulykker og hendelser (ibid).

3.4.3 Den lærende organisasjon

Filstad (2010) beskriver i sin bok ”Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse” at organisasjonslæring er kontinuerlige prosesser av kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og endring. Den lærende organisasjon blir beskrevet som *en organisasjon hvor opplæring og personlig utvikling er en integrert del av organisasjonen, og hvor læring er en kontinuerlig prosess* (Filstad 2010:46). Det vil si at organisasjoner er lærende organisasjoner når det blir tilrettelagt for læring blant dens medlemmer hvor organisasjonen har evnen til å kontinuerlig omforme seg selv. Det er de organisasjonene som er fleksible, tilpasningsdyktige og produktive som vil være bedre rustet til å lære, og samtidig tilpasse seg raske endringer. Likevel mener Filstad (2010) at vi først kan snakke om en lærende organisasjon når menneskene i organisasjonen kontinuerlig stimuleres til å se på alle som proaktive deltakere som skaper sin egen virkelighet, hvor personer går fra den nødvendige forståelsen av nåtiden til å skape fremtiden. For å oppnå dette må en organisasjon inneha en praksis i henhold til Senges (2004) fem disipliner;

(1) Personlig mestring

En må formulere et samstemt bilde av resultatet en prøver å oppnå. Mestring er et spørsmål om individets evne, men også vilje, til å kunne lære og så kunne mestre. Vedkommende må da ha selvdisciplin til å kunne utvikle seg gjennom å lære ny kunnskap og nye ferdigheter.

(2) Mentale modeller

Her er fokuset på å utvikle en bevissthet om de holdninger og persepsjoner som påvirker våre tanker og vår samhandling med andre mennesker. Ved at en stadig reflekterer, snakker om, og vurderer de mentale modellene kan et individ i større grad styre egne handlinger og beslutninger. Vi har alle mentale modeller som preget vårt syn og tenkning rundt virkeligheten. Et individ må derfor kunne utvikle egne evner til å vurdere om den oppfatningen man har er i samsvar med virkeligheten.

(3) Delte visjoner

Her er fokuset på felles formål. Individuer må lære å utvikle en følelse av forpliktelse ovenfor organisasjonen. Å skape felles visjoner er viktig for å kunne samle seg rundt en organisasjon, samt å kunne inspirere de ansatte til å yte og utvikle kunnskap gjennom læring.

(4) Teamlæring

Gruppeinteraksjon er viktig. Gjennom gode dialoger og diskusjoner utvikles teamets kognitive tenkning. Dette vil øke teamets evne til å mobilisere energi som igjen øker muligheter og kompetanse. Gruppeinteraksjon vil hjelpe den enkelte å se helheten i en organisasjon og utvikle sin egen læringshorisont. Dette er forhold som må legges til rette for, og det må foreligge en åpen dialog med tillit til medarbeidere for å kunne dele informasjon slik at man lærer av hverandre.

(5) Systemtenkning

Senge (2006) anser denne disiplinen som den viktigste, og mener at det er gjennom systemtenkning individet skal lære å forstå avhengighet til systemet og dens påvirkning på endring. En vil da kunne håndtere konsekvensene av ens handlinger mer effektivt. Dette vil si at en har evnen til å se sammenhengen mellom ulike hendelser og aktiviteter, slik at man kan avdekke årsaken til de resultatene man observerer. Gjennom systemtenkning kan en forene alle de fem disiplinene og atferdsmønstre i en felles enhet. Senges disipliner viser oss et sett av verktøy som organisasjoner kan bruke for å bli en lærende organisasjon

Det vil være interessant å se hvorvidt Ptils langtidsoppfølging av Statoil reflekterer egenskapene til en lærende organisasjon, og hva prosjektet ”kultur og system for læring” har betydd for Ptil som organisasjon. I denne forbindelse er det også naturlig å se om prosjektet har påvirket Ptils læringskultur og evne til å være en lærende organisasjon, og om det kan brukes for å skape økte læringseffekter i næringen.

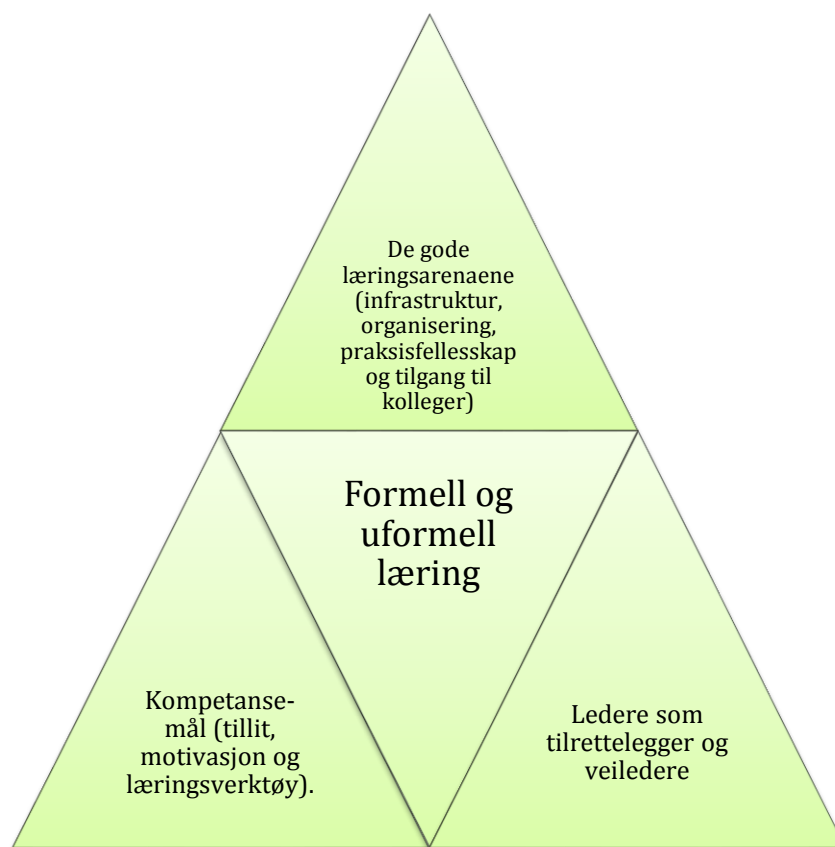
3.4.4 Læringskulturen

Å utvikle eller opprettholde en læringskultur innebærer først og fremst en grunnleggende forståelse for hva læring, kunnskap og kompetanse er (Filstad 2010). Det innebærer også at organisasjoner legger til rette for gode læringsarenaer på arbeidsplassen, det er her kjernekompetansen til virksomheten skal anvendes og formidles. Det er derfor viktig at

læringsarenaene på arbeidsplassen identifiseres, enten det er på møterommet, å observere en kollega gjennomføre en arbeidsoppgave, eller å praktisere sammen med andre kollegaer hvor en skaper felles erfaringer. Tid og ressurser er avgjørende for å skape læringskulturen. Det må skapes en felles forståelse for at læring er viktig både for den enkelte medarbeider og for organisasjonen som helhet. Det må også være enighet og et ønske om å få dette til i alle organisasjonsledd, samt å fremme det som et viktig mål for organisasjonen i seg selv hvor fokuset er kontinuerlig læring og kunnskapsutvikling. Siden dette er en kontinuerlig prosess vil det også være en prosess hvor en hele tiden vil prøve å bli bedre, derfor må dette også være et langsiktig mål. En god måte å gjøre dette på er å analysere hva organisasjonen er gode på i dag, og hva som skal til for å nå den ønskede læringsprosessen i fremtiden (ibid).

Et læringsrom kan sees i relasjon med læringskulturen fordi det er et begrep som brukes for å øke forståelsen for hvilke faktorer som påvirker læringsmulighetene på arbeidsplassen, samt hvordan disse faktorene påvirker hverandre innbyrdes (Filstad 2010). Læringsrommet er også viktig for å skape en analyseramme for å synliggjøre samspillet mellom læringsprosesser, arbeidsbetingelser og medarbeidernes autonomi. Det er gjennom begrepet læringsrom at rammeverket for å forstå samspillet mellom læringsmuligheter, medarbeiderinnflytelse og arbeidsforhold utvikles. Læringsrommet har som mål å finne de læringsmuligheter som finnes for den enkelte eller for en gruppe ansatte i det daglige arbeidet. Læringsrommet er et kollektivt fenomen, med et kollektivt handlingsnivå i fokus. Individuer vil påvirke læringsrommet gjennom å befolke det, og det er et ikke statisk-rom under kontinuerlig endring gjennom nye strukturer, handlinger og interesser. Innenfor en sterk læringskultur vil det ideelle læringsrommet forstå læring som et fenomen som ikke vil kunne styres fullstendig, både når det gjelder måter å lære på eller læringens innhold. Det vil også kunne være påvirket av de eksisterende maktstrukturene i organisasjonen, hvor organisasjonens forståelse og synspunkter vil forme forståelsen for læring og kunnskap som igjen vil være med på å forme den enkeltes organisasjons læringskultur (ibid).

Dette kan illustreres i følgende oversiktsmodell;



Figur 5: Læringskultur (Filstad 2010).

Det vil i denne sammenheng være interessant å undersøke hvorvidt Ptil skaper en læringskultur i næringen gjennom deres ulike roller. Vi ønsker også å se om Ptil bruker sin posisjon og kunnskap til å skape gode læringsrom, og hvordan deres fokus og strategier kan være med å skape gode læringsarenaer.

3.4.5 Kunnskap og kompetanse i organisasjoner

Man kan definere kunnskap som noe et individ oppfatter som sannhet, og som dermed gir dem mening (Filstad 2010). Menneskets individuelle verdier, meninger og evner vil påvirke vår tolkning av informasjon og læring. Det blir derfor naturlig å definere tilegnelse av kunnskap som et resultat av læring i individuelle eller kognitive informasjonsbehandlingsprosesser. Naisbitt (1982) sier at vi drukner i informasjon, men tørster etter kunnskap (i Filstad 2010). Det interessante her er at vi ofte behandler informasjon og kunnskap som det samme. Ofte er det slik at organisasjoner bare sørger for at ansatte får den nødvendige informasjonen de trenger, og at det igjen vil generere kunnskap. Men kunnskap vil bare være kunnskap hvis den representerer

handling og utvikling, hvis ikke er det snakk om informasjon. Det skilles dermed mellom kunnskap som informasjon når den ikke anvendes gjennom handling, og kunnskap som kunnskap og kompetanse når den anvendes gjennom handling. Dette betyr at informasjonen først blir til kunnskap når den kombineres med erfaring, sammenheng, forståelse og refleksjon. Men denne kunnskapen blir også til informasjon igjen når den blir kommunisert til andre. Informasjonen vil være en eksplisitt representasjon av kunnskapen, selv om informasjonen ikke er kunnskap i seg selv. Dette vil være den eksplisitte formen for kunnskap, den kunnskapen det er lett å gi uttrykk for å kommuniseres videre. Taus kunnskap vil på den andre siden være kunnskapen som er forankret i praksis, i selve handlingen og i den konkrete konteksten og situasjonen (ibid).

I denne sammenheng er det interessant å se om Ptil har evne til å omsette informasjon til kunnskap, og således bruke dette for å styrke sitt arbeid med å påvirke næringen til å opprettholde et høyt HMS-nivå. Det kan tenkes at informasjon som gis ut av Ptil ikke alltid omsettes til handling, og det vil være interessant å se om Ptils prosjekt ”kultur og system for læring”, samt langtidsoppfølgingen av Statoil kan bidra til å omforme informasjon til kunnskap som representerer handling og utvikling.

3.4.6 Kunnskapsdeling og tillit

Filstad (2010) hevder at kunnskapsdeling mellom ansatte i en organisasjon er helt avgjørende for at organisasjonen skal oppnå innovasjon og organisatorisk suksess. Dette handler for det første om å utnytte kunnskap som organisasjonen besitter. På den andre siden handler det om å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap, og gjennom dette få muligheten til å reflektere og videreutvikle kunnskap. Å dele kunnskap gjennom deltakelse i praktisk arbeid, hvor kollegaer kommuniserer egne erfaringer, og de kan utveksle og dele kunnskap gjennom problemløsende aktiviteter vil være læring forankret i sosial praksis. Dette betyr at kollegaer må ha mulighet til å observere hverandre, praktisere sammen, reflektere gjennom erfaringer og ha andre former for samarbeid for at kunnskapsdeling skal kunne skje. Tillit er i denne sammenheng avgjørende for kunnskapsdeling, og kunnskapsdeling er avgjørende for å sikre og å utvikle kunnskap som er basert på tillit i en organisasjon. Tillit kan defineres som *partenes vilje til å være sårbare* (Abrahams m.fl. 2003 i Filstad 2010:207) Dette vil si at tillit betyr villighet til å være sårbar for de handlinger som kollegaer gjør, og at en har en forventning om at kollegaen vil foreta den handlingen som er viktig for en selv. Dermed kan en si at tillit er villigheten til å stole på andre.

At en stoler på at kollegaen har tilstrekkelig kunnskap, evne og velvilje, og at vedkommende handler til det beste for sine kolleger og i henhold til organisasjonens verdier (Filstad 2010).

Tillit innehar en viktig rolle når det kommer til kunnskapsdeling (Filstad 2010). Tillit fører til en større tendens til å utveksle kunnskap og tilliten gjør at utveksling av kunnskap blir mindre kostbar. En må ha tillit til seg selv, til organisasjonen, til ledelsen og til ens kollegaer. Når tillit er tilstede er det lettere å skape visjoner å forstå hverandre, og en har tillit til at alle handler i beste velgående for sine kollegaer. Tillit gjør at medarbeidere er mer villig til å gi fra seg verdifull kunnskap, og at en i større grad er villig til å lytte og lære av andre. Dette kan være vanskelig å skape, men kan også kategoriseres som selve fundamentet for kunnskapsdeling (ibid).

Det er mulig å skille mellom tre typer tillit (Newell og Fischer 2009, i Filstad 2010:209)

1. *Vennskapelig tillit* – tillit basert på bedømmelse av velvilje og personlig vennskap. Utgangspunktet er et moralsk fundament med en overbevisning om at andre vil oppføre seg på måter som ikke skader andre medlemmer, og at de dermed vil opptre åpne og ærlig. Denne typen tillit er prosessbasert og utvikler seg over tid gjennom at personene blir godt kjent med hverandre.
2. *Kompetansetillit* – tillit til at andre personer har kompetanse til å utøve viktige oppgaver. Det betyr at kompetansetillit baserer seg på en positiv holdning til og respekt for de egenskaper personen har. Denne tilliten hviler derfor på tillit til personens kompetanse, uten at de trenger å ha direkte kontakt. Denne tilliten er skjør hvis den som har fått tillit, ikke viser sin kompetanse.
3. *Forpliktelsestillit* – tillit mellom partene basert på en kontraktsmessig avtale. Det betyr at tillit institusjonaliseres gjennom en felles fordel, og at medlemmene har tillit til at andre handler i henhold til det som er kontraktsfestet. Det forventes derfor at den man har tillit til demonstrerer sin forpliktelse gjennom å gjøre det som er nødvendig for å fullføre felles arbeid.

Vi ønsker i denne sammenhengen undersøke om Ptil skaper et kunnskaps- og tillitsforhold i næringen, slik at de kan lære av hverandre. Det kan tenkes at bedriftene selv ikke er villige til å

dele for mye med hverandre på grunn av konkurransefortrinnet verdifull kunnskap kan gi. Det er i denne forbindelse interessant å se om Ptil går foran som tilrettelegger for kunnskaps- og erfaringsutveksling. Det vil også være interessant å se hvilken av Filstads typer tillit som gjør seg gjeldende i relasjonen mellom Ptil og Statoil, og om dette videre vil gi implikasjoner for læringseffekten.

4.0 Metode

I følgende kapittel ønsker vi å presentere masteroppgavens metodiske fremgangsmåte, hvor vi beskriver og reflekterer over de valgene vi har foretatt oss. Kapittelets hensikt vil være å underbygge de valg vi har tatt for å best mulig kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

4.1 Forskningsdesign

I følge Blaikie (2010) er et forskningsdesign et dokument som er ment for å forklare og rettferdiggjøre de valgene en tar i planleggingsfasen før et prosjekt settes i gang. Forskeren ønsker å sørge for at valgene en tar og detaljene rundt dem passer sammen, for å se at fremgangsmåten en ønsker å følge kan fungere. Et forskningsdesign bør gi svar på *hva* som skal studeres, *hvorfor* en studerer det, og *hvordan* en skal studere det (Blaikie 2010). Yin (2014) har en lignende tankegang og beskriver et forskningsdesign som en logisk rekkefølge som binder sammen forskningsspørsmål, empirisk data og konklusjoner. Enklere forklart kan en også si at det er en logisk plan for å komme fra *her* til *der* (ibid).

I følge Jacobsen (2005) kan forskningsdesign systematiseres i to kategorier: ekstensiv og intensiv. Ekstensiv kan forklares som det å gå i bredden av et fenomen, mens intensiv går i dybden. Jacobsen påpeker at det er problemstillingen som er avgjørende for hvilken kategori som brukes, og den ene er ikke bedre enn den andre. Vår problemstilling leder oss til en intensiv kategori, da vi har begrenset vår undersøkelse til Petroleumstilsynet og Statoil. Dermed unnlater vi å inkludere andre selskaper i industrien som kunne gitt mer bredde i oppgaven. Oppgavens omfang og ramme gir bedre muligheter til å gå i dybden på færre aktører. I tillegg ønsket vi å se nærmere på Statoil i og med at Ptil har fulgt dem opp over lengre tid, samtidig som Statoil er en ledende aktør i petroleumsnæringen. De har derfor en viktig posisjon og mulighet til å gå foran med et god eksempel.

Vi startet med å utarbeide en prosjektskisse over hva vi så for oss å studere og undersøke i masteroppgaven, og deretter laget vi en fremdriftsplan over prosessen. Et av våre mål med oppgaven var å se på Ptils rolle som regulator overfor næringen, og hvordan de kan påvirke læring i denne sammenheng. I denne forbindelse ønsket vi også å få innsikt i hvordan den regulerte tenker om samme sak. Statoil ble derfor et naturlig aktørvalg etter samtale med Jorunn

Tharaldsen i Ptil, ettersom Statoil er ledende aktør i petroleumsnæringen. Prosjektskissen og fremdriftsplanen har vært nyttige hjelpemidler i løpet av hele skrive og forske prosessen.

4.2 Valg av forskningsstrategi

Noe av det viktigste i et forskningsdesign er å velge forskningsstrategi (Blaikie 2010). Her kan forfatteren(e) bruke én eller flere av de fire forskningsstrategiene presentert av Blaikie; induktiv, abduktiv, deduktiv eller retroduktiv. I vårt forskningsprosjekt har vi valgt å bruke abduktiv tilnærming. En av grunnene til at vi velger å bruke abduktiv metode er at denne metoden kan bidra med å få en bredere forståelse, i den måte at vi søker kunnskap fra de sosiale aktørene selv. Kort fortalt, så sier Blaikie at denne strategien søker å beskrive aktiviteter og meninger til sosiale aktører, dra ut kategorier og konsepter som kan forme grunnlaget for en forståelse av problemet. Det er dette som er hovedmålet også ved vår forskning, hvor vi søker aktørenes egne meninger rundt læringsaspektet for å finne svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål. I følge Blaikie (2010) er også den abduktive strategien mer tilegnet å svare på *hva* og *hvorfor* spørsmål. Den ligger dermed nærere vår problemstilling og er i tillegg formålstjenlig med tanke på ressursbruk og tidsaspektet for gjennomføringen av denne masteroppgaven.

Vi har også valgt å bruke en forskningsstrategi som Yin (2014) kaller for eksplorerende design innen den kvalitative forskningsverden. Her kan en benytte flere analyseenheter, og den er godt egnet til å besvare spørsmål som angår hvordan noe skjer, prosesser og endringer over tid. Målet er å finne svar som kan støtte problemstillingen en har valgt (Yin 2014). Dette så vi på som formålstjenlig ved vår oppgave da vi ville se på hvordan Ptil påvirker næringen til å lære, og hvor langt de bør gå i læringsrollen. I denne sammenheng var det eksplorerende designet godt egnet fordi vi ønsket å vite mer om fenomener uten å ha en klar ide om hvordan dette skal kunne analyseres (Selnes 1999). Vi så derfor denne fremgangsmåten som formålstjenlig fordi vi ønsket å ha en fleksibel fremgangsmåte, hvor vi har jobbet slik at vi har samlet inn data og opplysninger gjennom hele oppgaveprosessen. På denne måten har vi kontinuerlig fått innsikt i organisasjonen Ptil, hvordan de utøver sitt reguleringsarbeid og læringsrelasjoner med næringen. Dette ga oss også muligheten til å se områder med behov for videre analyse, noe vi dro nytte av når det kom til innsamling av data gjennom våre intervjuer. Vi ønsker å påpeke at denne fremgangsmåten kan virke noe ustrukturert, men slik vi ser det ligger strukturen i kontinuerlige læringsprosesser gjennom datainnsamlingen vi har foretatt oss.

4.3 Metodisk tilnærming

Vi har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode i vår oppgave fordi vi ønsket å samle inn data i form av tekst som danner diskursive beskrivelser når en forsøker å forstå aktørers tolkninger og meninger. Dette mener vi i større grad kan bidra til å besvare vår problemstilling, da en kvantitativ fremgangsmåte med store mengder data i form av tall ikke ville tillatt oss å gå i dybden av de temaene vi ønsket å utforske. Det finnes pågående diskusjoner på hvilken metode for innsamling av data som er den beste, da begge har sine styrker og svakheter (Jacobsen 2005). Det som er avgjørende for valg av metode vil være hvilken en selv mener best kan brukes til det en har valgt å forske på, samt formulert problemstilling (Jacobsen 2005). Valget av kvalitativ metode var naturlig av den grunn at vi ønsket å få tilgang til våre informanternes tolkninger og meninger om deres hverdag, og problemstillingens ordlyd tilsier at vi kunne innsamle empiri i form av tekstdata. Noe av styrken ved kvalitativ metode, som gjør at metoden passet godt til vår oppgave, var at dataene bygget på deltakernes egne meninger, som ga oss mulighet til å studere et begrenset antall case i dybden (Johnson & Onwuegbuzie 2004). Likevel innser vi at det er svakheter med metoden. For det første kan det være vanskelig å overføre kunnskapen til å gjelde andre organisasjoner eller settinger enn de en har studert. Vi er også klar over at ved bruk av kvalitativ metode kan resultatene bli påvirket av våre personlige synspunkter. Vi ønsker derfor å opplyse leseren av oppgaven at dette er noe en bør være oppmerksom på. Vi er likevel trygg på at kvalitativ metode var mest hensiktsmessig å bruke for å besvare vår problemstilling, da en kvantitativ undersøkelse i form av for eksempel en spørreundersøkelse ikke ville bidratt til å gå langt nok i dybden som problemstillingen krever. I en kvalitativ studie vil også informantene kunne gi oss innsikt i deres virkelighetsforståelse gjennom grundige og gjennomtenkte svar.

4.4 Dokumentundersøkelse

I undersøkelsesprosessen og ved utforming av en intervjuguide så vi det nødvendig å gjennomføre dokumentanalyser. Dette ble gjort for at spørsmålene i intervjuguide skulle sikre at vi spurte etter informasjonen som behøvedes for å svare på problemstillingen vår. Først og fremst hadde vi behov for å sette oss inn i organisasjonen Ptil; deres virkeområde, roller, oppbygning og arbeidsmetoder. Dette var et viktig bakteppe for å kunne forstå hvordan Petroleumsindustrien er bygget opp, og identifisere mulige utfordringer som vi kunne se nærmere på i forhold til våre

forskningsspørsmål og problemstilling. Det var også nødvendig å analysere hendelsene som ble valgt ut (Gullfaks B, Gullfaks C og Heimdal) for å se hvilke årsaksfaktorer og lærepunkter som kom frem i rapportene. Dette var nyttig i videre empiri innsamling hvor vi kunne stille kritiske spørsmål til våre informanter vedrørende manglende læring, og Ptils rolle til i denne sammenheng. Rapporten fra ”kultur og system for næring” prosjektet har også vært sentral for å få innblikk i hvordan Ptil tenker om organisatorisk læring og hvordan det kan brukes proaktivt i forebygging av uønskede hendelser.

4.5 Valg av informanter

I utvalg av informanter var det viktig for oss å få tak i personer som hadde god innsikt i det vi ønsket å belyse (Andersen 2006). Det vil si at vi søkte personer som hadde kunnskap om saker, situasjoner, relasjoner og kontekster som ikke var kjent for allmennheten, men som omhandlet Ptils rolle, regelverket og læring. Informantene kunne da hjelpe oss å få bedre faglige beskrivelser og tolkninger. Det var også viktig å få tak i et representativt utvalg i forhold til det temaet vi ønsket å belyse. I den sammenheng er det viktig å reflektere over hvor mange som skal intervjues, hvem som skal intervjues og hvordan disse skal velges ut. Vi benyttet møtet med Jorunn Tharaldsen til å reflektere over dette, hvor hun også ga oss noen relevante navn både i Ptil og i Statoil. I etterkant av møtet med Jorunn laget vi en liste over hvem som kunne være nyttige ressurser og de som kunne bistå med kunnskap om de forskjellige områdene i forhold til vår problemstilling; tilsynsaktiviteter, personer med tilknytning til ”næring for læring” prosjektet, HMS-styring, personer med tilknytning til oppfølging av Statoil og med kjennskap til Gullfaks B, Gullfaks C samt Heimdal hendelsene. Underveis ble det også reflektert over hvordan informantene ble valgt ut. De ble valgt ut med utgangspunkt i anbefalinger fra Jorunn Tharaldsen i Ptil, som kan være en styrke for oppgaven på den måte at det er relevante informanter med tett tilknytning til problemstilling. Men det kan være en svakhet i oppgaven dersom informantene som er valgt ut er personer med like meninger og holdninger, eller i tett relasjon med hverandre. Vi har ikke mistanke om at dette er tilfellet, men ønsker allikevel å gjøre leseren oppmerksom på dette.

Vi begynte med 8 navn på listen, 6 fra Ptil og 2 fra Statoil. Etter disse intervjuene var utført ble vi enige om at vi ønsket litt større bredde i empirimateriale, og valgte derfor å intervjué én person til i Statoil. Dette ville også gjøre det lettere å diskutere og analysere materiale i etterkant, da utsagn

og synspunkter ville bli mindre sporbare. Etter at vi foretok enda et intervju fra Statoil følte vi at vi nådde det som kalles metningspunktet (Kvale, Brinkmann, Andressen & Rygge 2009). Vi vurderte flere intervju, men anså at dette ikke ville gi oss ny informasjon og så det derfor ikke nødvendig. Vi anerkjenner at det kan være en svakhet med oppgaven at det er få informanter, men vi vurderte at vi hadde opparbeidet oss mye kunnskap gjennom dokumentanalyser, som gjorde at vi kunne bruke denne informasjonen sammen med innsamlet data i intervju.

4.6 Intervjuguide

Våre første refleksjoner rundt intervjuform og prosess var at vi ønsket å ha et åpent intervju, med en intervjuguide som fokuserte på tydelige spørsmål med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Samtidig ville vi unngå å stille ledende spørsmål og sørge for at de ikke overlappet hverandre. Dette var noe vi måtte tenke over ved utformingen av spørsmål. Vi tok tidlig et valg om å ikke gjennomføre gruppeintervju fordi vi så at dette kunne påvirke informasjonen vi samlet inn. I denne sammenheng kunne vi opplevd at noen av informantene i stedet for å ytre egenerfarte opplevelser heller ville bekreftet andres fremstillinger (Guldvik 2002). Dette ville heller ikke vært formålstjenlig for vår oppgave fordi vi da ikke ville fått den variasjonen i fremstillinger som vi søkte gjennom våre forskningsspørsmål.

Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av dokumentundersøkelsene vi gjorde i starten av oppgaveprosessen, hvor vi også brukte forskningsspørsmålene som utgangspunkt for spørsmålene. Videre brukte vi det teoretiske rammeverket vi opparbeidet oss gjennom studiet og ved vår research til masteroppgaven. Vi hadde som mål at intervjuguiden skulle være kort og presis, med åpne spørsmål. Med dette mener vi at spørsmålene grep over store temaer/områder, med ønske om å ha en mest mulig åpen samtale, med mulighet for oppfølgingsspørsmål og diskusjon rundt relevante temaer. Valget falt derfor på intervjuer av semi-strukturert form. Denne formen vurderte vi som mest formålstjenlig for å få tak i nødvendig datamateriale for å besvare vår problemstilling. På denne måten tilrettelegger man for at informanten skal kunne reflektere over spørsmål, samt at strukturen sikrer at alle relevante punkter belyses (Ryen 2010). Et mer strukturert intervju ble vurdert til å vi kunne risikere å miste eller mistolke viktig og relevant informasjon. Et helt åpent intervju ble også evaluert, men vi var redd dette kunne ført til avsporing fra problemstilling. Vi ønsket i stedet at samtlige spørsmål skulle ha tydelig tilknytning

til problemstilling og forskningsspørsmål for å sikre at spørsmålene ville gi oss svar i relasjon til problemstilling.

Vi valgte å kategorisere spørsmålene inn under overordnede tema i oppgaven; 1) *Ptil og regelverket*, 2) *læring*, 3) *langtidsoppfølging av Statoil* og 4) *næring for læring prosjektet*. I tillegg ønsket vi at kategorisering og tilknytning til problemstilling og forskningsspørsmål skulle oppnå en logisk og tematisk flyt i intervjuene. Vi valgte å ikke ha spørsmål som var direkte i relasjon med teori, da vi mente de forhold allerede var blitt belyst. Vi utformet derfor spørsmål som vi ikke kunne finne svar på i teorien, og som kunne sees på som ny informasjon og dermed ikke bare som støtte til eller motsetning til teori. Vårt mål var derfor ikke å teste utvalgt teori opp mot empiri, men å se om vi kunne se spor av valgt teori i empirien vi samlet inn.

Til tross for flere refleksjoner rundt utforming av intervjuguide måtte vi ved flere anledninger revidere spørsmål, da vi så at spørsmålene lett kunne overlape hverandre. I tillegg ble vi bevisstgjort på nye utfordringer underveis i intervjuene, som gjorde at vi ønsket å følge opp disse videre i intervjuene. Etter første intervju reviderte vi igjen intervjuguiden og spisset den enda mer, da vi så at det kunne forekomme gjentakelser. I noen tilfeller klarte vi ikke å unngå ja/nei spørsmål, noe som kan ha bakgrunn i for dårlig formulerte spørsmål. Dette prøvde vi å rette opp i ved å stille oppfølgingsspørsmål. En svakhet med intervjuguiden kan være at vi selv har utformet den, noe som kan medføre at informantene ikke tolker eller oppfatter spørsmålene slik intensjonen vår var. Dette kan medføre at de svarene vi fikk ikke samsvarte med det vi ønsket å oppnå. Som tidligere beskrevet prøvde vi å være bevisste på dette i forkant ved å ha tydelige spørsmål knyttet til problemstillingen. Vi fikk også gode råd fra veileder i denne sammenheng. I tillegg var vi begge til stede under alle intervjuene, slik at vi kunne oppklare eventuelle uklarheter.

4.7 Gjennomføring av intervju

Før vi kontaktet utvalgte informanter lagde vi et informasjonsskriv (se vedlegg 3). Her informerte vi dem om masteroppgavens tema, hva vi ønsket de skulle bidra med, hvordan vi skulle behandle data vi samlet inn, bruk av båndopptaker og at intervjuet ville bli anonymisert. Dette så vi som viktig da det i større grad vil vise at vi er seriøse og profesjonelle masterstudenter, og at vi hadde lagt ned ressurser og tid på prosessen. Vi tenkte også at dette ville øke sannsynligheten for at informantene ville takke ja til å delta i undersøkelsen vår. Bruk av båndopptaker ble på forhånd

diskutert blant forfatterne. Vi ble enige om at båndopptaker kunne sikre en bedre flyt i intervjuet med å ikke notere febrilsk, samt vi sikret at ingen informasjon gikk tapt. Det kan være negative konsekvenser ved bruk av båndopptaker, som for eksempel følelse av ubehag blant informantene i form av redsel for å snakke fritt. Vi opplevde ikke dette som et problem blant noen av våre informanter, da vi informerte om at båndopptaket ville bli slettet ved oppgavens slutt, samt at dette var et frivillig valg. Alle våre informanter samtykket til bruk av båndopptaker.

I tillegg fikk informanten presentere sin rolle og ansvarsområde, slik at vi skapte en rolig og avslappet stemning før vi gikk i gang med å intervjuet. Vi ønsket begge å være til stede under samtlige intervju for å utnytte begges ressurser under intervjuet, samtidig som vi sørget for at begge hadde likt grunnlag til å diskutere funn. Det at begge var til stede gjorde også at den ene kunne ta notater mens den andre intervjuet. Dette var et bevisst valg for å unngå at den som ble intervjuet følte seg i undertall, samt at det ble lettere for den som intervjuet å kun konsentrere seg om å lede intervjuet, lytte og stille oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene med Ptil og ett av intervjuene med Statoil ble gjennomført ansikt til ansikt, noe som gir fordel av kroppsspråk og ansiktsuttrykk som bidrar til bedre forståelse, samt skape fortrolighet og en lettere tone (Jacobsen 2005). Samtidig har det en fordel av å unngå uklarheter og tolkning, siden dette kan avklares underveis. To av intervjuene med informanter fra Statoil foregikk ved telefonsamtale, noe som kan ha ført til at vi har misforstått utsagn på grunn av manglende ansiktsuttrykk. Vi avtalte derfor at vi kunne sende e-post med oppfølgingsspørsmål eller avklaringer dersom vi skulle være usikre på noen uttalelser.

Intervjuene ble gjennomført over en periode på fire uker. Tidsrammen ble hovedsakelig styrt av tilgjengelighet til informantene, hvor vi prøvde å sette dette inn i et realistisk tidsperspektiv. Vi vurderte derfor fire uker til å være en grei tidsramme, da det tillot oss å reflektere og korrigere underveis. Vi utførte først tre intervju med Ptil, deretter to nye intervju med Ptil uken etter. Vi var bevisst på å vente med neste intervju etter de tre første for å gjøre justeringer, noe som viste seg nødvendig. Noen av spørsmålene i intervjuguiden gikk for mye inn i hverandre, samt noen måtte tydeliggjøres bedre. Vi vurderte noen av spørsmålene for overflødige, samt så vi behovet for å legge til noen andre spørsmål etter hvert som nye innfallsvinkler og utfordringer viste seg. Vi så det også som nyttig å vente med å intervju informanter fra Statoil til etter vi hadde snakket med

Ptil, da informasjonen vi fikk av Ptil ble brukt som et nyttig bakteppe for samtalen med Statoil. Vi lærte mye nytt i møte med Ptil som kunne brukes i utarbeidingen av intervjuguiden til Statoil. Med utgangspunkt i de overordnede temaene i Ptils intervjuguide, samt innfallsvinkler fra Ptil intervju, ble Statoils intervjuguide spisset og tilpasset problemstillingen på en bedre måte enn om vi hadde startet med Statoil.

Våre spørsmål ble i stor grad besvart, selv om vi i noen tilfeller hoppet litt i intervjuguiden. Dette fordi informanten ofte kunne besvare flere spørsmål under et svar. Vi anser ikke dette som av negativ betydning for datainnsamlingen, da vi ved hjelp av båndopptaker kunne strukturere svarene under de aktuelle temaene. Vi opplevde at vi klarte å gjennomføre intervjuene med en god balanse mellom oss og informantene. Det var likevel noen forhold som vi ble gjort oppmerksom på under intervjuene. Det viktigste var kanskje feilbruk av begrep som kunne være misledende, og som behøvdes en oppklaring fra informantens side. Dette ble etter bemerkningen oppklart og endret slik at vi hadde lik forståelse for samme begrep.

Det var viktig under intervjuene å ikke havne i en underdanig rolle, noe som fort kan skje når den som intervjues har mye kunnskap og erfaring i forhold til oss som intervjuer (Andersen 2006). Det er også viktig å være bevisst på at informantene kan fortelle oss det vi vil høre, og vi kan miste viktig informasjon fordi vi blir for passive. I slike situasjoner er det viktig å huske på at vi som intervjuer har en forskerrolle, og legge opp til en løs tone under intervjuene, slik at all nødvendig og relevant informasjon kommer frem. Vi merket likevel at det var utfordrende å ikke bli revet med av det som informantene fortalte, og manglet kanskje et kritisk blick til tider. Det var etterhvert enklere å rette et kritisk blick til informasjonen når vi underveis opparbeidet oss en større forståelse og helhetlig blick over oppgavens problematiseringer.

4.8 Analyse av empiri

Vi valgte å presentere funn fra empiri sammen med analyse av empirien. Dette valget tok vi fordi vi ønsket å skape en fin flyt i fremstillingen av empiri. På denne måten kunne vi analysere innsamlet empiri opp mot forskningsspørsmål og dokumentanalyser. Dette gjenspeilet også vår intervjustrategi, som var å ha en åpen samtale. Hvis vi skulle hatt et eget kapittel for presentasjon av empiri kunne det fort ha blitt en tung og langdryg oppgave. Derfor så vi det som hensiktsmessig å kunne dra inn alle elementer ved problemstilling i et å samme kapittel.

4.9 Validitet

I kvalitativ forskning stilles det store krav til validitet, og det er derfor viktig å vurdere undersøkelsens gyldighet (Guldvik 2002, Jacobsen 2005). I dette ligger det å vurdere om forskningen er til å stole på, og i hvilken grad våre observasjoner reflekterer de fenomener og variabler som har vært av interesse. Andre begreper som troverdighet, metning, bekreftbarhet, fruktbarhet er også brukt for å utdype validitet (Guldvik 2002). Vi ønsker å påpeke at vi ikke har vært ute etter validitet som kan beskrives som en sannhet som ofte er målet i kvantitativ forskning, men det som informantene opplever som sannhet i denne settingen. Relevans kan brukes i stedet for gyldighet, hvor vi ønsket å finne data som er relevante for vår problemstilling. Dette synes vi å ha oppnådd gjennom nøye utvalg av informanter i samråd med Jorunn Tharaldsen i Ptil. På denne måten mener vi at vi har sikret at de vi har snakket med innehar relevant kunnskap i forhold til vår problemstilling. Det kan diskuteres om vi burde hatt med enda flere informanter for å styrke validiteten, men vi vurderte på bakgrunn av tid til disposisjon, at utvalget og materialet vi hadde var tilstrekkelig som grunnlag for videre analyse og diskusjon.

Jacobsen (2005) sier videre at forskeren(e) må tenke nøye gjennom de primære og sekundære kildene som er lagt til grunn i oppgaven, samt vurdere informasjonen som er innhentet gjennom intervjuer. Bruk av sekundærkilder i dokumentanalyser er nøye vurdert underveis i samråd med veileder, samt teori fra fagbøker som vi har fått tilgang til gjennom biblioteket på Universitetet i Stavanger. I tillegg har vi brukt informasjon fra Petroleumstilsynets egne hjemmesider, noe vi anser som svært pålitelig, da det er Ptil selv som er ansvarlig for innholdet. Vi anser våre førstehåndskilder som pålitelige, og har ingen grunn til å tro at de ønsker å gi oss misledende informasjon på noen måte. Dette er noe vi ikke kan ha garanti for, ei heller kan vi vite sikkert om det er sensitiv informasjon som kunne belyst vår problemstilling som bevisst er valgt å holdes tilbake. Likevel sitter vi igjen med inntrykk av at informantene har hatt egeninteresse av å gi oss korrekte og tydelige svar, da tema i vår masteroppgave er noe de ser nytteeffekten av og selv er interessert i.

Et annet viktig forhold med validitet omhandler generalisering av funnene. Jacobsen (2005) sier at det i mindre grad er målet til en kvalitativ studie å generalisere. I denne oppgaven har det ikke vært et mål å finne generaliserbare konklusjoner, da oppgavens omfang ikke gir rom for det. For

å kunne generalisere funnene måtte vi ha intervjuet mange flere i både Ptil og Statoil, samt andre aktører i petroleumsindustrien. Vi kan heller ikke si om våre funn har validitet og forankring i hele Ptil og Statoil, da det kun er et fåtall informanter vi har snakket med. Likevel mener vi at funnene påpeker noen av utfordringene som ligger i Ptils rolle som kan skape bevissthet og brukes til ettertanke.

4.10 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig gjennomføringen har vært, og om undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen 2005). En må da vurdere hvordan informasjon er innhentet, og skulle det være feilkilder må dette nevnes i oppgaven (Dalland 2000).

Jacobsen (2005) skriver om undersøkelseeffekten og konteksteffekten som kan påvirke reliabiliteten. I undersøkelseeffekten kan vi som forskere påvirke intervjusituasjonen gjennom vårt kroppsspråk, holdning og formulering av tale. Vi er også klar over at under analyse av empiri vil våre tolkninger og forståelse kunne farge denne. Det er vanskelig å unngå denne effekten, og vi ønsker derfor å gjøre leseren av oppgaven oppmerksom på dette. Konteksteffekten handler om i hvilken grad konteksten rundt datainnsamlingen kan ha påvirket resultatet. Under intervju med Ptil gjennomførte vi intervjuene i et møterom hos Ptil, som skulle skape en naturlig omgivelse for informantene. Ved at informantene booket møterommet på forhånd unngikk vi forstyrrelser underveis. I intervjuer med Statoil foretok vi telefonintervju, noe som gjorde at vi ikke fikk se kropps- og ansiktsuttrykk til informanten og omvendt. Dette kan ha påvirket påliteligheten ved at vi har mistet en forståelse som kunne blitt fanget opp av ansiktsuttrykk.

Vi mener påliteligheten er styrket ved bruk av båndopptaker under alle intervjuene. Jacobsen (2005) sier at et forhold som kan svekke påliteligheten er hvis en slurver med å skrive ned empiri under datainnsamlingen. Dette synes vi at vi har unngått ved hjelp av båndopptaker. Vi kan imidlertid ikke garantere for at manglende forståelse eller feiltolkning basert på subjektiv forståelse kan ha påvirket analysen. Ved hjelp av sitater har vi forsøkt å unngå denne svakheten til en viss grad.

Hvorvidt det er mulig å gjøre vår studie på ny og få lignende funn er vanskelig å si på forhånd. Vi kan likevel si at vi ved nøye gjennomtenkt forskningsstrategi, samt at vi har vært bevisst på vår

rolle gjennom hele studien, har kunne påvirket resultatene av innsamlet data mot større gyldighet. I tillegg har vi også kontaktet informantene våre etter transkribert materiale. Vi sendte dem alle sitater slik at vi kunne få bekreftet at vi hadde oppfattet dem riktig i forhold til deres fremstilte ytringer. Informantene fikk slik mulighet til å endre dem dersom de ble galt fremstilt.

4.11 Ethiske og praktiske utfordringer

I forbindelse med utførelse av intervju var det noen etiske forhold som måtte vurderes. Jacobsen (2005) sier at det er tre krav som stilles til forholdet mellom forsker og forsker objekt; informert samtykke, krav på privatliv, og krav til å bli korrekt gjengitt. På forhånd fikk alle våre informanter spørsmål om å stille til intervju, det var med andre ord et frivillig valg. Før intervjuene ble utført fikk alle informanter tilsendt et informasjonsskriv, hvor vi informerte om at alle intervjuer ville bli anonymisert. Vi inviterte dem også til å ta kontakt med vår veileder dersom informantene hadde spørsmål angående intervjuet. Under intervjuene innledet vi med samme informasjon som i informasjonsbrevet, og startet med å spørre om samtykke for å bruke båndopptaker. Vi informerte også om at lydband og skriftlig materiale knyttet til intervjuene ville bli slettet etter analysen var over.

Vi stilte ikke spørsmål av følsom art, ei heller spørsmål rettet mot informantens privatliv. En annen etisk utfordring er å gjengi innsamlet data på en slik måte at det ikke er tatt ut av kontekst. Dette har vært viktig for oss under hele prosessen, og vi sendte derfor all bruk av sitater til den aktuelle informanten for godkjenning for å sikre oss at det ikke var tatt ut av kontekst, og at sitatet var riktig. Vi ønsket også at empirien som ble fremstilt ikke skulle kunne spores tilbake til informantene. Dette var en utfordring for oss, da det kunne være vanskelig å forklare et fenomen uten å bruke informantens ord, samtidig som vi ikke ville omformulere for mye av deres ordlyd. Vi har derfor forsøkt å være tydelig når det var vår oppfattelse av et fenomen basert på informanternes uttalelser, og ikke en konklusjon eller uttalelse sagt direkte av informanten. Vi har også bevisst unnlatt å utdype informantens stilling, men heller referere til hvilket selskap utsagnet kom fra. Dette var viktig for å unngå at informantene kunne gjenkjenne hverandre ut i fra deres stillingsbeskrivelse.

5.0 Presentasjon og analyse av empiri

I dette kapittelet vil det empiriske datagrunnlaget samlet inn gjennom semi-strukturerte intervju bli presentert. Dette vil bli gjort med utgangspunkt i forskningsspørsmålene slik at problemstilling skal kunne bli besvart. Vi vil drøfte resultatene forløpende i lys av forskningsspørsmål og det teoretiske rammeverket vi har lagt til grunn. Dette valget ble tatt fordi vi så det som naturlig og hensiktsmessig for oppgaven, da det gir en bedre flyt i fremstillingen av innsamlet data. Dette representerte også fremgangsmåten i våre intervju da vi ikke fulgte spørsmålene slavisk, med mål om å skape en åpen diskusjon rundt relevante temaer. Det vil under hvert kapittel bli skrevet en kort konklusjon hvor de mest sentrale resultatene vil bli tydeliggjort.

5.1 Læring i det funksjonsbaserte regelverket

En god sikkerhetskultur er forbundet med å skape gode læringsprosesser. Reason (1997) argumenterer for at en god sikkerhetskultur må være velinformert og ha rom for dialog. I tillegg karakteriseres en god sikkerhetskultur av gode rapporteringssystemer. Det funksjonsbaserte regelverket er tenkt å tilrettelegge for at selskapene selv skal lære, men det kan spørres om regelverket er med på å skape en god sikkerhetskultur og tilrettelegge for gode læringsprosesser. Dette får oss til å tenke hvorvidt Ptils anmeldte tilsyn fører til en lærende og rettferdig kultur. Det funksjonsbaserte regelverk skal også sørge for å plassere ansvaret der det hører hjemme, nemlig hos industrien selv. I følge Renn m.fl (2014) er man da avhengig av at industrien klarer å inneha en selvstendig rolle for å opprettholde en god sikkerhetsstyring.

I følge Baldwin og Cave (1999) finnes det ulike reguleringsstrategier som gir forskjellig effekt, hvor Petroleumstilsynet i dag utøver en blanding av kommando og kontroll og påkrevd selvregulering. Dette kan forklares med at Ptil utformer regelverket og utgir lisenser i samsvar med kommando og kontroll strategien. Samtidig ønsker Ptil at selskapene selv skal utforme metodene for å oppnå krav og regler, og har derfor lite detaljkrav i regelverket. Med andre ord gir de selskapene frihet til å velge hvilke løsninger som er best for dem, og ansvarliggjør slik operatøren selv. Tilsyn brukes som den helhetlige kontakten mellom Ptil og selskapene, og hovedmålet er å avdekke avvik fra kravene som myndighetene har satt, og eventuelt komme med reaksjon eller sanksjon på avvik. Men i dette forholdet ligger det også et stort potensial for påvirkning og læring.

5.1.1 Fordeler og ulemper med det funksjonsbaserte regelverket

Det funksjonsbaserte regelverket og internkontrollprinsippet gir aktørene mulighet til å ha innflytelse på egen arbeidssituasjon, som kan øke graden av etterlevelse på grunn av eierskap til prosessene. I tillegg fører ansvarliggjøringen av operatøren til at de ikke kan gjemme seg bak lover og regler, men ta ansvar for egen sikkerhet. Dette kommer også frem blant flere informanter i Ptil:

” Vi selv tenker styrken med det funksjonsbaserte regelverket er at det bidrar til å ansvarliggjøre næringen til selv finne de beste løsningene. De vet hvor skoen trykker bedre enn oss ”

I regelverket er det krav om kontinuerlig forbedring, noe som gjør at aktørene selv må sørge for å være oppdaterte og i tråd med sikkerhetskrav, da Ptil ikke har mulighet til å føre tilsyn med alle. Aktørene gransker hendelser, setter i gang tiltak, ser på årsaker og avvik og finner forbedringspotensialer. I dette ligger det innebygget læringsmekanismer. Hvis regelverket er for detaljert kan det føre til at aktøren stoler for mye på at det er en restriksjon eller lov mot alt som potensielt kan føre til farlige situasjoner, og glemmer dermed å tenke selv. Det kan tenkes at i et mer detaljert kommando og kontroll regime vil ikke aktøren bli ansvarliggjort i samme grad som i det funksjonsbaserte regelverket, noe som kan føre til at aktøren blir passiv i den måte at en sitter og venter på at inspektører skal komme å påpeke feil. I stedet åpner det funksjonsbaserte regelverket for fleksibilitet og justeringsevne, samt innovasjon gjennom at aktørene stadig vurderer hva som er godt nok, og blir utfordret og påminnet gjennom tilsyn fra Ptil. Aven m.fl (2014) påpeker også dette og mener at slik frihet i valg av metoder tilpasset eget behov og praksis vil legge til rette for innovasjon, utvikling og kompetanse. Slik vi ser det fører utvikling og kompetanse til læring, og det vil gjennom det funksjonsbaserte regelverket blir lagt et press på aktørene med et større krav til kompetanse i motsetning til et mer detaljert regelverk. Det kan hevdes at påkrevd selvregulering er påkrevd læring i denne sammenheng. På denne måten tilrettelegger regelverket for å skape læringsprosesser gjennom at selskapene til enhver tid må være oppdatert. I tillegg kan en også si at det funksjonsbaserte regelverket er med å skape en god sikkerhetskultur gjennom at det gir rom for ulike løsninger, og det er dermed fleksibelt og viser omstillingsevne. Dette er viktige komponenter i en god sikkerhetskultur i følge Reason (1997).

Flere informanter i både Ptil og Statoil påpeker at det finnes læringsmekanismer innebygget i regelverket, og legger til at en finner spor av læring i alle forskriftskrav. Et eksempel er hvor Ptil sier at det skal granskes etter hendelser, for å forbedre og lære av hendelsen. I tillegg er et av de mest sentrale funksjonelle kravene at bransjen skal ha et styringssystem som kontinuerlig skal utvikles og oppdateres. Dette innebærer at en etter ny og opparbeidet erfaring også oppdaterer styringssystemet i tråd med tilegnet kunnskap og erfaring. En informant sier at det er viktig at regelverket er dynamisk, men at det likevel ikke må bli for stort og detaljert. Da kan en risikere at regelverket blir overflatisk og slik ikke hjelper den som skal bruke det.

Det virker også å være enighet om fordelene ved et funksjonsbasert regelverk fra næringen sin side:

”Intensjonene med det funksjonsbaserte regelverket gir rom for både fleksibilitet, innovasjon og læring. Effektene reduseres imidlertid ikke bare om detaljeringsgraden i hvert enkelt funksjonskrav er høyt, de svekkes også av når det samlede antall funksjonskrav er høyt og kravene delvis overlapper hverandre ”.

Det virker å være stor tro på det funksjonsbaserte regelverket, og en av informantene i Statoil mener det er det beste utgangspunktet for læring, da et detaljstyrt regelverk ville ført til at Ptil måtte tatt til seg all læring og omsatt dette til detaljer i regelverket. Dette sees som nært umulig, og er også en av hovedgrunnene til at detaljregelverk er en dårlig løsning i petroleumsnæringen. Det å ha et funksjonsregelverk som har kontinuerlig forbedring og læring er veldig viktig i følge informanten.

Det kan likevel virke som det er noen utfordringer for næringen når det kommer til regelverket. Et punkt som nevnes er at det i dag finnes veldig mange funksjonskrav, som kunne hatt fordel av en gjennomgang av måten de er utformet på. Dette forklares med mange paragrafer, hvor noen delvis er overlappende. En informant trekker frem Ptils bruk av paragrafer ved regelverksbrudd som utfordrende. Vedkommende forteller at dersom noen av paragrafene overlapper, kan det av og til virke litt tilfeldig hvilke paragrafer det blir påpekt brudd på. Dette er noe som kan gi implikasjoner for aktøren, da Ptils konklusjon om regelverksbrudd påvirker hva organisasjoner forsøker å ta lærdom av.

En av fallgruvene i regelverket er i følge en annen informant fra Statoil at det noen ganger kan være for generelt, og at spørsmålene Ptil stiller og påleggene de gir er veldig åpne og generelle. Vedkommende sier at det i denne sammenheng ikke alltid er klart for næringen hva det spørres om, og at det kan være vanskelig å innrømme at man ikke forstår. En annen utfordring som nevnes er at for korte tidsfrister noen ganger kan føre til igangsetting av uheldige prosesser internt, som gjør at viktig læring kan gå tapt. I tillegg nevner en tredje informant i Statoil at det kan være krevende med paragrafen om kontinuerlig forbedring, da det som er godt nok i dag, ikke nødvendigvis er godt nok i morgen. Barentshavet brukes som eksempel, hvor det ble gjort tiltak for å bedre sikkerheten på grunn av sensitivt farvann. Det ble bestemt at de samme tiltakene skulle innføres i Nordsjøen for å heve sikkerhetsnivået der også. Når de da gikk tilbake til Barentshavet igjen ble ikke de samme tiltaket godkjent fordi det ikke var blitt satt inn noen ekstra tiltak.

Selv om det kommer frem at kravet om kontinuerlig forbedring kan være utfordrende vil kravet slik vi ser det også fremme læring og utvikling, da det faktisk viser at det som er godt nok i dag ikke er godt nok i morgen. I en næring med stor-ulykkesrisiko må en stadig tenke nytt og beste praksis for å opprettholde sikkerhetsnivået. Informanten fra Statoil nevner også at regelverket til tider kan oppleves som tvetydig. Dette eksemplifiseres gjennom paragraf 11 i rammeforskriften, *prinsipper for risikoreduksjon*. I regelverket står det at en skal redusere risiko så langt som mulig, men skal dette tolkes bokstavelig så vil så langt som mulig bety nedstenging. Poenget slik vi ser det, er at det kan være vanskelig å definere hva som er så langt som mulig når det formuleres så åpent. Dette kan sees i relasjon til de utfordringer Aven m.fl (2004) mener kan oppstå mellom regulerende myndighet og regulert næring i et funksjonsbasert regelverk. Et regelverk med rom for flere alternative løsninger gir også rom for ulike type tolkninger om hva som er godt nok. En av Reasons kriterier for en god sikkerhetskultur er at regelverket oppleves som rettferdig og konstruktivt. Aktørene selv må se og oppleve egennyttene for regelverket for å skape best mulig etterlevelse. Endring av regelverket er en byråkratisk og lang prosess, men ut i fra eksemplene over ser vi at regelverket med fordel kunne hatt en gjennomgang av ordlyd og sett på mulig overlapping av paragrafer. Dette for at regelverket i størst mulig grad skal kunne være utformet slik at det ikke skal mistolkes, og at det da vil være tydeligere for aktøren hvilke regelverksbrudd en skal ta lærdom av. Hvis Ptil i fremtiden klarer å tydeliggjøre dette kan det tenkes at det vil kunne påvirke aktørers sikkerhetskultur og legge til rette for gode læringsprosesser da det kan

føre til mindre grad av feiltolking, slik at aktøren lettere kan se sammenhengen mellom regelverksbrudd og hva de som organisasjon skal ta lærdom av.

Det finnes ikke en paragraf i regelverket som sier aktørene skal lære. Likevel kan en si at læring er nedfelt i regelverket og alt Ptil arbeider med. Dette fordi regelverket har en fleksibilitet og justeringsevne som gjør at selskapene kan lære og forbedre seg i takt med teknologi og annen utvikling. I tillegg legger regelverket opp til at selskapene kontinuerlig vurderer hva som er godt nok, noe som er kontinuerlig forbedring og læring i praksis. Regelverket legger opp til læringsprosesser, hvor dialog som virkemiddel i stor grad er med på å fremme en åpen og lærende sikkerhetskultur. Læringsprosessene skjer gjennom at aktørene selv er ansvarlige for å utvikle gode sikkerhetsrutiner, samt et styringssystem som kontinuerlig utvikles og forbedres på bakgrunn av erfaring og læring. Likevel finnes det utfordringer med regelverket som gjør at det ikke er like tydelig hva som forventes av aktørene. Regelverket kan bli for generelt og tvetydig, og det kan virke som det mangler samsvar mellom avvik som er påpekt og relasjonen til regelverksbruddet. Slik vi ser det er det Ptils ansvar å unngå tvetydighet rundt regelverkets krav, og vi mener derfor at Ptil kan jobbe mot en mer informert kultur, som innebærer å ha kunnskap om alle faktorer som har eller kan ha betydning for sikkerheten. Hvis næringen ikke ser sammenhengen mellom påpekte avvik og regelverksbrudd kan dette føre til tapt læring, da det er regelverksbruddet som gir implikasjoner til hva næringen skal ta lærdom av. Det er likevel ikke tvil om at informantene er enige om at det funksjonsbaserte regelverket er mest formålstjenlig for å skape læring, hvor et mer detaljpreget regelverk ville ført til mindre eierskap og liten justeringsevne. Med andre ord er det funksjonsbaserte regelverket en viktig del av en god læringskultur.

5.1.2 Tilsynsstrategi og læring

Deepwater Horizon rapporten som Ptil ga ut i 2011 med vurderinger og anbefalinger til norsk petroleumsvirksomhet trekkes frem i intervjuer. Ptil har i denne rapporten gjort en vurdering av ulykken for å se likhetstrekk, fanget opp læringspunkter, samt trukket frem fordeler og ulemper med funksjonsbasert og deskriptivt regelverk. En av informantene i Ptil sier at i det amerikanske systemet kommer inspektørene på uanmeldte tilsyn, hvor inspektøren skal rekke over tre innretninger på én dag. Her skal alle fagområder sjekkes ved hjelp av en lang sjekklister, og kan sees på som motparten til hvordan Ptil jobber. Vedkommende mener en slik metode ikke

fremmer læring. Informanten påpeker at i det funksjonsbaserte regelverket er det større rom for læring fordi aktørene selv er ansvarlig for å oppnå læring. Det er likevel ytret blant næringen at ved anmeldte tilsyn vil ikke Ptil få det riktige bildet av sikkerhetsmessige forhold (Engen m.fl. 2013). Dette fordi operatøren vil ha mulighet til å justere feil og mangler før tilsynet. Resultatet kan være at det er viktige forhold som påvirker sikkerheten som ikke vil bli avdekket. Ptil argumenterer imidlertid tilbake med å si at de mener selskapene lærer av denne prosessen også, ved at selskapene bevisstgjør seg selv på forhold som har behov for forbedring (Engen m.fl. 2013). Slik vi ser det kan det likevel være vanskelig å vite om operatøren går tilbake til gammel praksis kort tid etter tilsyn. Vi ser verdien av læringsprosessene som skjer i forkant av tilsynet hvor operatøren har mulighet til å vurdere sikkerhetsforholdene. Men det kan settes spørsmålsteget om det kan føre til mindre grad av åpenhet og rapportering, som kan ha betydning for sikkerheten (Reason 1997). Det er likevel vanskelig å vurdere om uanmeldte tilsyn ville hatt større læringseffekt, da læringsprosessene i forkant ville gått tapt. Men det kan jo tenkes at læringsprosesser ville funnet sted i ettertid av uanmeldte tilsyn, hvor Ptil påpeker eventuelle forhold som må forbedres. Dette er i midlertid å gå litt bort fra hva det funksjonsbaserte regelverket er ment å stå for, nemlig tillitt til at selskapene selv tar hånd om og er ansvarlige for læring og forbedring av sikkerheten.

5.2 Læringsrelasjonen regulator og den regulerte

En god HMS kultur er preget av evne til å lære, stille spørsmål ved egen praksis, og god samhandling (Reason 1997). Samtidig har Reason flere andre faktorer som er viktig for å skape en god sikkerhetskultur. En av de faktorene er å ha en rapporterende kultur, noe som forutsetter tillitt mellom partene. Tillitt er også viktig for at trepartssamarbeidet og det funksjonsbaserte regelverket skal fungere optimalt. Spørsmålet er om det er tilstrekkelig kunnskapsdeling og tillitt mellom Ptil og Statoil slik at det blir rapportert om sikkerhetsmessige forhold og slik fører til nødvendig læring. Filstad (2010) sier at det å utvikle en læringskultur innebærer en grunnleggende forståelse for hva læring, kunnskap og kompetanse er. Det forutsetter at organisasjonen legger til rette for gode læringsarenaer, og for å oppnå organisatorisk læring trenger en kontinuerlig kunnskapsdeling og endring. Her skal vi se på hvordan Ptil bruker sin posisjon og kunnskap til å skape en god læringskultur, og hvilke betingelser som viser seg viktig i læringsrelasjonen regulator og regulerte.

5.2.1 Viktige betingelser i læringsrelasjonen

I følge Filstad (2010) må læring være en kontinuerlig prosess med et langsiktig mål. Læringsrom er et begrep som brukes for å øke forståelsen for hvilke faktorer som påvirker læringsmulighetene, og hvordan disse faktorene samspiller med hverandre. Samspill mellom læringsmuligheter, medarbeiderinnflytelse og arbeidsforhold er viktig i denne konteksten. Gjennom våre intervjuer kom det frem flere betingelser som var viktige for å skape gode læringsrelasjoner mellom regulator og den regulerte. Tillitt ble nevnt oftest i intervjuene, som et viktig fundament for at det funksjonsbaserte regelverket skulle virke optimalt. Trepertssamarbeidet er et forum som er med å dele kunnskap, hvor erfaringer og kunnskap deles gjennom dialog om problemløsende aktiviteter. Læring blir slik forankret i sosial praksis. Tillitt er viktig for å dele kunnskap, slik at en i større grad utveksler kunnskap og gjør kunnskap mindre kostbar (Filstad 2010). Når tillitt er til stede er det lettere å skape visjoner å forstå hverandre, og en har tillitt til at alle handler i beste mening. Tillitsforholdet mellom Ptil og Statoil virker å være stor og kan kategoriseres som en blanding mellom det Filstad (2010) beskriver som kompetansetillit og forpliktelsestillit. Regelverket er basert på forpliktelsestillitt, samt kompetansetillit mellom partene. Kompetansetillit i den grad at både Ptil og Statoil virker å ha tillit til hverandres kompetanse til å utføre sine viktige oppgaver, uten at de trenger direkte kontakt. Likevel kan denne tilliten være skjør dersom den som har fått tillit ikke viser sin kompetanse. En informant i Statoil nevner at Ptil må opptre på en slik måte at de ikke ødelegger tillitten. For å unngå dette må de være ryddige, balanserte, og ha en tydelig agenda. En informant i Ptil snakker om noe av det samme. Informanten sier at i tillittsbegrepet ligger det en forståelse for hvilket ansvar partene har og slik tar konsekvensene av det. Vedkommende mener at denne tillitten ikke kommer av seg selv, men gjennom at det er synlig at en i en hver sammenheng tar sitt ansvar. Dette kan sees i direkte relasjon med det Filstad beskriver som forpliktelsestillit, hvor tilliten kan sees på som en kontraktsmessig avtale, med tillit til at parten handler i henhold til det som er kontraktsfestet.

I intervjuene med både Ptil og Statoil kommer det frem at de opplever stor grad av tillitt mellom partene. Tillitt er med å skape gode rapporteringssystemer og er et viktig ledd for å skape en god sikkerhetskultur, jfr. Reason (1997). Samarbeid mellom næringen og Ptil nevnes både av Statoil og Ptil som viktig for læringsrelasjonen mellom dem. En informant fra Ptil sier at det også er viktig at arbeidstakerne er involvert i sikkerhetsarbeidet som gjøres, slik at læringen foregår blant

de i den skarpe enden. På den måten kan det tenkes at arbeiderne får større eierskap over prosessene. Treparsamarbeidet er en viktig del av denne relasjonen, hvor dialog med arbeidsgiver, arbeidstaker og myndighet er på samme arena. Dette er med å skape etterlevelse, fordi en forstår hvorfor kravene er der og grunnlaget for regelverket. Informanten påpeker at dette forutsetter en kompetent industri, hvor alle har samme intensjoner.

5.2.2 Kunnskapsdeling

Tilegnelse av kunnskap er et resultat av læring i individuelle eller kognitive informasjonsbehandlingsprosesser (Filstad 2010). Ptil driver med rådgiving og informasjonsarbeid, gjennom blant annet fagkonferanser, utviklingsarbeid, industriseminarer og lignende. Dette gjøres på bakgrunn av den kunnskap og erfaring Ptil har opparbeidet seg gjennom tilsyn. Men for at informasjonen Ptil rettet mot næringen skal omsettes til kunnskap må informasjonen overføres til handling og utvikling. Læring skjer bare gjennom at kunnskap blir til egne handlinger og forankret i praksis. Ptil forsøker å oppnå dette med å sette i gang prosjekt som skal utvikle metoder som skal bedre tilsyn og påvirkning, og ønsker å bygge opp ny kunnskap gjennom prosjekter som Deepwater Horizon prosjektet, ”kultur og system for læring” prosjektet, indikatorprosjektet og mange flere. En informant i Ptil sier at de hele tiden får innspill fra næringen, og bruker kunnskap og erfaring i revisjoner, tilsyn, granskning, og deretter sender endringsforslag til høring i industrien. Slik vi ser det er dette en måte å lære på og utvikle regelverket, slik at regelverket og standarder reflekterer dagens status. På denne måten kan en si at Ptil er tilpasningsdyktig og har evne til å lære.

Ptils posisjon i forhold til læring og kunnskapsdeling er stor på grunn av Ptils overblikk over de ulike selskapene. En informant i Statoil mener at det ligger store læringsmuligheter der, hvor Ptil kan skape en læringskultur gjennom å systematisere data på tvers av selskaper angående ulike måter å løse problemer på. På bakgrunn av det kan de si noe om fordeler og ulemper om ulike typer beste praksis, og kunne vært grunnlag for et diskusjonsforum hvor selskapene kunne lært av hverandre. Dette fordi Ptil ser noe som selskapene ikke ser, og må derfor være med å produsere kunnskap om hva som virker og ikke, og om årsaker til feil. For å være en lærende organisasjon må det være åpenhet rundt forskjellige måter å gjøre det på. Slik vi ser det er Ptil med å skape en læringskultur gjennom å utfordre næringen til å selv finne best løsning. De er også med på å

påvirke læringskulturen gjennom prosjekter som kan føre til læring og kunnskap i selskapene og i Ptil. På grunn av informasjon som Ptil tilegner seg gjennom kontakt med flere aktører har Ptil mulighet til å omgjøre dette til kunnskap. Det er viktig at Ptil deler denne kunnskapen, da aktørene er i konkurranse med hverandre og gjerne ikke har like stor delevilje. Gjennom diskusjonsforum kan Ptil skape dialog og legge til rette for læring og kunnskapsdeling.

Dialog, tillitt, åpenhet, medvirkning, kompetanse og kunnskap er alle begreper som nevnes som viktige faktorer for at det skal skapes gode læringsrelasjoner mellom regulator og den regulerte. Mye tyder på at Ptil er med å bidra til å tilrettelegge for gode læringsarenaer hvor Ptil stadig søker å innhente mer kunnskap, og de er opptatt av å dele denne kunnskap med næringen. Dette vises igjennom de ulike prosjektene som Ptil har satt i gang og deltatt i. Mye tyder på at det er stor enighet om at det er et bra tillitsforhold mellom Ptil og næringen. Det er likevel vanskelig å vite sikkert om det er total åpenhet mellom partene. Det kan spørres hvor mye en kan stole på at næringen ønsker å fortelle åpent om alle forhold som angår selskapet. For eksempel under tilsyn kan det tenkes at det blir justert på visse forhold for å unngå pålegg. I tillegg er det også tenkelig at de ulike aktørene ikke er fullstendig åpne med hverandre, da petroleumsnæringen er en konkurranseutsatt næring. Det å ikke dele alt med andre kan gjøre at selskapet får et konkurransefortrinn, men det kan også føre til at nødvendig erfaringsutveksling og viktig læring går tapt. Slik vi ser det har Ptil her en viktig rolle med å sørge for at den konkurranseutsatte næringen ikke går på bekostning av viktig erfaringsutveksling og læring. I og med at Ptil har den posisjonen de har vil det slik vi ser det være Ptil sitt ansvar å gå foran med et godt eksempel, og vise til at det å dele denne form for erfaringer og kunnskap vil være en viktig forutsetning for en god læringskultur i næringen.

5.3 Ptils langtidsoppfølging av Statoil

Etter hendelsene på Gullfaks B, Gullfaks C, og Heimdal har Ptil over lengre tid fulgt opp Statoils organisatoriske læring og styring. Brønnhendelsen på Gullfaks C i 2010 førte til at Ptil ga Statoil pålegg om å gjennomføre en rekke forbedringer. Ptil ba også IRIS om å utføre en uavhengig studie av bakenforliggende årsaker til hendelsen og vurdere Statoils læreevne. Ptil har gjennom intervjuer og skrevne dokumenter uttrykt at de har sett mange forbedringsaktiviteter hos Statoil. Blant annet har bedriftenes oppmerksomhet blitt skjerpet, oppfølgingen har skapt engasjement og forpliktelse til å jobbe for kontinuerlig forbedring, det har styrket pågående forbedringsprosjekt

og det har påvirket evnen til å nå mål. Men nylige hendelser med like årsaksforhold viser også at det fortsatt er rom for videre forbedring. En informant fra Ptil stiller seg spørsmålet, *”har de ikke lært i det hele tatt?”*. Dette får oss til å tenke hvilke effekter langtidsoppfølgingen egentlig har hatt. Har langtidsoppfølgingen bidratt til at Ptil og Statoil har fått en bedre sikkerhetskultur slik Reason (1997) beskriver dens kjennetegn. Og hvorvidt Ptils langtidsoppfølging reflekterer egenskapene til en lærende organisasjon.

5.3.1 Effektene av langtidsoppfølgingen av Statoil

I intervjuer med personer i Ptil er det flere som påpeker at langtidsoppfølgingen har ført til større bevisstgjøring i selskapene, og at dette har generert læring gjennom at Ptil påla Statoil å gjøre forskjellige forbedringstiltak, samt foreta en grundig gjennomgang av sitt styringssystem. Flere informanter i Ptil forklarer at langtidsoppfølgingen også har satt fokus på overføring av kunnskap og erfaring mellom innretninger. Tidligere var det bare innretningen ulykken skjedde på som tok lærdom av den ved å gjøre korrigerende tiltak. Nå må også andre innretninger vurdere sine forhold og gjøre nødvendige justeringer for å hindre at en lignende ulykke skal kunne oppstå. Læringen i denne sammenhengen kan være at det også her ble Statoils ansvar å finne oppskriften for hvordan dette skulle gjennomføres og utbedres, i likhet med slik det funksjonsbaserte regelverket er utformet.

Gjennom intervjuene med Ptil er inntrykket at prosessen med langtidsoppfølgingen av Statoil også har vært nyttig for å utvikle Ptil som regulator. Etter den alvorlige gasslekkasjen på Gullfaks B i desember 2010 valgte de en noe utradisjonell strategi. I stedet for å postlegge et tradisjonelt pålegg valgte de heller å skrive et brev direkte til konserndirektør Øystein Michelsen i Statoil. Hensikten til Ptil kan likevel sies å være tradisjonell, hvor de ønsket å bedre Statoils styring av sikkerhet. En informant i Ptil beskriver den noe utradisjonelle tilnærming slik;

”Vi valgte en helt annen tilnærming i tilsynssammenheng hvor vi valgte å skrive brev til Michelsen, konserndirektøren i Statoil. Dette ble personliggjøring av ansvar. Vi fikk et langt svar tilbake igjen også. Vi kunne ha satt i gang annen forbedringsaktivitet, men da kunne vi risikert å overøst dem med aktiviteter. Vi måtte passe oss for ikke å sette i gang for mye. Vi kunne valgt å gjort det tradisjonelt, gitt pålegg som hadde resultert i mye aktivitet. Men vi valgte strategien å skrive et brev. Meningen bak det hele var bevisstgjøring, skape engasjement og involvering.”

Informanten påpeker videre at hovedprioriteringen ble ledelse og styring hvor de har latt selskapet fått tid til å jobbe med seg selv, men understreker at når hendelser som Heimdal skjer i etterkant så tyder det på at det er mye arbeid som gjenstår. Informanten sier at dette reiser dilemmaet – *hvor lenge skal Ptil sitte på gjerdet å se på?* Selv om det kan sies at langtidsoppfølgingen har ført til større bevisstgjøring av selskapene kan det likevel diskuteres hvor nyttig og effektiv langtidsoppfølgingen har vært når det oppstår nye uønskede hendelser med like årsaksfaktorer. En informant i Ptil mener at dette reiser noen spørsmål;

”Vi jobber enda med å se effekten av det arbeidet. Når det da kommer nye hendelser i etterkant, (jfr. Heimdahlhendelsen), dukker det opp noen spørsmål. Vi har jo vært tålmodige, og latt selskapet få tid til å jobbe med forbedringer, og når hendelser skjer som igjen viser at de temaene de skulle jobbe med fra forrige hendelse igjen er årsak til denne nye hendelsen... Ja, da er vi ikke så tålmodig lenger. Dette viser jo at selskapet har en vei å gå. De har grundige forbedringsprosesser i gang, men vi ser ikke den fulle effekten av dem enda....”

En annen informant fra Ptil stiller også spørsmålsteget ved effekten langtidsoppfølgingen;

”De viser oss at de har gjennomført tiltak og planer, så kan vi lene oss tilbake og tenke at «det er bra». Men har tiltakene hatt den ønskede effekt der ute, når situasjonen oppstår igjen? Et eksempel er Gullfaks hendelsene, som resulterte i en rekke forbedringstiltak. For litt siden oppstod en hendelse på Heimdal, med nesten tilsvarende årsaksforhold. Når man ser at årsaksforholdene er så like tidligere hendelser, stiller man seg spørsmålet – «har man ikke lært i det hele tatt?»» Hvorfor oppdaget man ikke svakhetene på Heimdal, når man ser på alle tiltakene og all den oppfølgingen som var iverksatt? Hvordan klarte Heimdal å «snike seg under radaren?»

Samme informant uttrykker samtidig at de vet at de må la tiltakene få tid til å virke, og at det ikke finnes noen *quick fix* i en organisasjon med 20.000 ansatte med 30 forskjellige innretninger, hvor alle skal endre måten å tenke på eller handlingsmønster. Vedkommende mener at dersom Ptil overøser dem med tiltak og ikke gir dem tilstrekkelig med tid kan det føre til at prioriteringsrekkefølgen til operatøren blir endret. Dette kan videre få negative ringvirkninger da Ptil har stor tro på at det er operatøren selv som har mest kunnskap om hvilke tiltak som vil fungere.

En annen informant fra Ptil stiller samme spørsmålet når en ser forhold som selskapene mener de har ivaretatt, dukker opp som forklaringsfaktor i neste hendelse. Informanten mener imidlertid at det i denne sammenhengen er viktig at en som regulator ikke pusher i gal retning og ikke stresser aktørene mer enn nødvendig;

”Det handler om å se det store bildet også og ikke pushe på tidsfrister. Da kan det fort føre til at vi hindrer læringsprosesser fordi de ikke får tid til å ta utfordringene inn og jobbet skikkelig med dem. Da kan vi risikere at de blir mer opptatt av å tilfredsstille oss...”

Informanten påpeker at Ptil også i slike situasjoner har en viktig rolle i å gi rom til aktørene, men samtidig passe på at de ikke blir destruktive. På den ene siden ønsker Ptil at selskapene skal forsikre dem om at forhold blir ivaretatt og dermed ikke vil oppstå på nytt. Samtidig ønsker Ptil å se effekter av forbedringsarbeidet som blir gjort i og med at det blir tillagt betydelige ressurser. Informanten påpeker imidlertid at det var riktig av Ptil å gi selskapet rom til å ta tak i de komplekse utfordringene som oppsto spesielt etter Gullfaks B og C, som omhandlet styringssystemer, forenkling, standardisering og forhold mellom operatør/leverandør. Vedkommende uttrykker samtidig at det i slike situasjoner er viktig at Ptil ikke blir blinde på at det å ha total kontroll til en hver tid er svært utfordrende. Samtidig forventer Ptil at selskapet skal ha kontroll på stor-ulykkesrisiko, involvering, kompetanse og forståelse i det operative og i det daglige. Informanten mener at det i denne sammenheng blir en balansegang av å gi dem spillrom, og det å ikke sitte på gjerde for lenge. Vedkommende har tro på at Ptil i dette tilfelle ikke slapp dem for fort men fulgte dem opp over tid, førte til at Ptil fikk vist at de har forventninger til selskapet samtidig som de også kunne påse at tiltakene virket slik de var tiltenkt.

5.3.2 Fra hindsight til foresight

Informanter fra Statoil uttrykker at langtidsoppfølgingen har skapt større bevissthet rundt viktigheten av læring. En informant mener oppfølgingen har vært nyttig for selskapet og utdyper at påleggene som Ptil gir etter hendelser som regel er gode og fører til endringer som er nødvendige. Vedkommende sier det positive er at de bidrar til å sette fingeren på de rette tingene og at Ptil som regel klarer å gå langt nok bak i årsakssammenhenger slik at de også adresserer de bakenforliggende årsakene og ikke bare de direkte.

Når Ptil har hatt langtidsoppfølging av Statoil fokuserer de på organisatorisk sikkerhet, hvor de har vært opptatt av hvordan Statoil med sine sikkerhetskritiske aktiviteter kan lære, samt hvordan de kan lære av de uønskede hendelsene og slik unngå dem i fremtiden. Dette er ofte kalt *hindsight* dimensjonen ved læring (Rosness, Nesheim & Tinmannsvik 2013). *Foresight* dimensjonen fokuserer på hva som kan gjøres for å bygge en robust organisasjon for å forhindre ulykker og hendelser. Gjennom granskning av hendelsene ser Ptil på *hindsight* dimensjonen av læring, ved å lære av feil som har blitt gjort for å forbedre sikkerheten. I intervju med en informant i Statoil kommer det frem at dette ikke alltid er fordelaktig for deres organisasjon, da Statoil ønsker å ha et mer langsiktig perspektiv, hvor tiltak over tid virker best.

”Vi mener tiltak over lang tid virker best, men ikke for hver hendelse skal man hive seg mot quick fix eller brannslukking. Vi prøver i stor grad å få dekke tiltak med de programmene vi allerede har, så vi ikke er styrt av mange forbedringsprogram. Vi ønsker å ha fokusområder over lang tid”.

Langtidsoppfølgingen av Statoil kan slik vi ser det sees på som tiltak over tid. Ptil har skapt bevissthet på viktige fokusområdet som Statoil har fått rom til å utforske. Selv om Ptils granskinger av hendelsene således vil fokusere på *hindsight* dimensjonen av læring, viser likevel Ptils langtidsoppfølging av Statoil at de også evner å ta grep ved *foresight* dimensjon. I denne sammenheng påvirker Ptil selskapet til å fremme enda mer robuste løsninger, gir dem tid og verktøy til å bygge en robust organisasjon, slik at de i større grad skal kunne forhindre at nye hendelser skal oppstå.

5.3.3 Gi spillrom eller sitte på gjerdet?

Ptil har i denne prosessen også måtte finne balansegangen med å gi dem spillrom eller å sitte på gjerdet for lenge i forhold til ønske om å se resultater av forbedringsprosjektet. Dette kan tyde på at Ptil innehar evnen til en rettferdig kultur jfr. Reason (1997). For å være en rettferdig kultur må det eksistere utstrakt grad av tillit, troverdighet og åpenhet. Det er vanskelig å si hvilke konsekvenser det å sitte forlenge på gjerdet ville ført til, eller at Ptil hadde presset for mye for endring og læring hos Statoil. Likevel tyder det på at Ptil viser Statoil stor grad av tillit når de gir dem det spillrommet som trengs for å jobbe mot kontinuerlig forbedring. Samtidig viser de forståelse for at det ikke er noen *quick fix* løsning og at endringer må skje over tid. Slik vi ser det virker denne måten å følge opp Statoil på, samt samarbeidet dem i mellom, å ha ført til læringsprosesser som begge selskapene har dratt nytte av. Ptil har påvirket Statoil i den grad at de

har påpekt områder med behov for forbedring og slik pushet dem til å evaluere sine sikkerhetssystemer. De har også gitt selskapet ansvar for å finne løsninger som har rot i deres egne ambisjoner og vurderinger. Slik vi ser det viser dette at Ptil har respekt for Statoils egen evne og kompetanse, og utviser slik det Filstad (2010) beskriver som kompetanse tillit, samt forpliktelsestillit. Tillit er også et svært viktig element for å skape det Reason (1997) betegner som en velinformert kultur.

Langtidsoppfølgingen har også ført til overføring av kunnskap, erfaring og læring på tvers av innretninger etter at uønskede hendelser med like årsakssammenhenger oppsto på flere av Statoils innretninger. Ptil så i denne sammenheng behovet for å adressere bedriften på et høyere nivå, jamfør brevet til konsernsjef Michelsen. Dette førte i sin tur til at det som ble adressert fra Ptil vedrørende driftsområder også ble spredt til andre innretninger. Informanter fra Ptil har uttrykt gjennom intervjuer at dette videre er blitt brukt bevisst i status møter med næringen, og at de nå forventer å se spor av læring på tvers av innretninger. Dette tyder på at Ptil er tilpasningsdyktige og fleksible ved valgt av strategier i sitt tilsyns og reguleringsarbeid. Reason (1997) sier at denne tilpasningsevnen er en essensiell funksjon for en krise-beredt organisasjon. Ptil vil, slik vi ser det være den krise-beredte organisasjonen da det er Ptil som har det overordnende myndighetsansvaret for norsk petroleumsindustri. Å ha evnen til å tilpasse seg og samtidig gi kontrollen over til ekspertene når behovet tilsier det, samt at de som selskap selv får ansvar for å finne løsninger, er viktige egenskaper i en sikkerhetskultur.

Filstad (2010) beskriver i sin bok "Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse" at det er de organisasjonene som er fleksible, tilpasningsdyktige og produktive som vil være best rustet til å lære. Likevel mener Filstad (2010) at det først vil være en lærende organisasjon når menneskene i organisasjonen kontinuerlig stimuleres til å se på alle som proaktive deltakere som skaper sin egen virkelighet, hvor personer går fra den nødvendige forståelsen av nåtiden til å skape fremtiden. Slik vi ser det kan dette linkes opp mot Ptil langtidsoppfølging av Statoil, og Ptils rolle ovenfor næringen generelt med fokus på *foresight* og *hindsight* dimensjonen. Når Ptil gir Statoil spillrom til å finne løsninger innad i eget selskap kan det tenkes at de tilrettelegger for læring. De viser på den måten tillit til at Statoil har evne og kunnskap til å gjøre nødvendige endringer, og gir dem sådan mulighet til å skape sin egen virkelighet. Ptil har gjennom intervjuer gitt uttrykk for at de har stor tro på at selskapet selv har kunnskap om hvilke tiltak som fungerer

best. I denne prosessen har også Ptil måtte vurdere deres egen tilnærming og slik også lært hvordan de kan utvikle sitt tilsynsarbeid til det bedre ovenfor aktører i næringen. Slik vi ser det kan dette tyde på at Ptil selv må ha evnen til å være en lærende organisasjon før de kan påvirke næringen til å lære.

Med bakgrunn i Ptils langtidsoppfølging har det etter vårt syn ført til større bevisstgjøring hos både Ptil som regulator og Statoil som den regulerede. Langtidsoppfølgingen har satt fokus på viktigheten av læring, det å være en lærende organisasjon, og på overføring av kunnskap og erfaring mellom innretninger/avdelinger. Ptil som regulerende myndighet har også måtte finne balansegangen mellom å ikke sitte for lenge på gjerdet, hvor det å gi selskapet spillrom virker å ha fremmet læring i denne sammenheng. Det at Ptil har vurdert sine virkemidler og strategier og i så måte gjort et noe utradisjonelt valg ved brevet til Michelsen, viser at Ptil har evnen til å være en lærende organisasjon. Det belyser også viktigheten av at Ptil som regulator må reflektere over betydningen og effekten av sine regulerings- og tilsynsstrategier for å kunne være i stand til å påvirke næringen til å lære. Langtidsoppfølgingen har slik vi ser det bidratt til positive effekter i retning av en bedre sikkerhetskultur, men det kan stilles spørsmål til hvem det er som har hatt nytte av oppfølgingen, og slik har lært. Det kan tenkes at de vi har snakket med i Statoil også er de med størst interesse for læring, og at læringen ikke nødvendigvis har nådd ut til de i den skarpe enden. De som er interessert i læring kan også tenkes å være mer positiv til en slik oppfølging, og ser i større grad nytten av oppfølgingsprosjekter.

5.4 Prosjektet ”Kultur og system for læring”

Ptils toårige prosjekt ”kultur og system for læring” hadde som mål å bedre utnytte organisatorisk læring i et systemperspektiv og se på faktorer som hemmer og fremmer læring. Det skulle også forbedre Ptils tilsynsmetodiske verktøy for organisatorisk læring, utvikle en bedre forståelse av begrepet læring og synliggjøre for næringen hvordan Ptil tenker om og tilnærmer seg læring (Rosness, Nesheim & Tinmannsvik 2013). I forbindelse med prosjektet utarbeidet også Ptil temahefte ”en bok om læring”, rettet mot næringen. Boken formidler sentrale elementer rundt organisasjonslæring på en visuell og lettfattelig måte, med en rekke spørsmål og eksempler med mål å bidra til å utfordre, engasjere og stimulere til refleksjon og handling for alle aktører i næringen (Ptil 2014c). Dette fører til tanker rundt hva prosjektet ”kultur og system for læring” har betydd for Ptil som organisasjon. Hvorvidt prosjektet har påvirket Ptils læringskultur og evne

til å være en lærende organisasjon, samt og det vil kunne brukes for å skape økte læringseffekter i næringen.

En informant i Ptil beskriver sin opplevelse av prosjektet slik;

Det er fascinerende å snakke om læring på den måten, samtidig får vi også gehør fra industrien. De er interessert i å høre om måter som kan bidra til bedre læring. Jeg tror effektiv læring er et område hvor industrien famler litt. Metoder som kan forbedre, og skape god læring får alltid oppmerksomhet. Man snakker ofte om læring med den største selvfølgelighet, men det er flere forhold som påvirker læring det enn folk flest tror. Man er avhengig av dedikert personell som har nødvendig kunnskap og som kan bidra til at man arbeider systematisk med læring. Ingeniører har ikke alltid hovedfokus på læring, derfor er det godt å ha pådrivere som minner oss på viktigheten av å bidra til læring”

Informanten sier videre at Petroleumsindustrien har interesse av å høre om prosjektet, og at det er viktig at Ptil sprer informasjonen om læringsprosjektet. Vedkommende sier at verdien av prosjektet ligger i å formidle kunnskap videre til aktørene i industrien, og at det er viktig at de forskjellige aktørene deler erfaringer og gode eksempler, slik at oppmerksomheten rundt læring blir opprettholdt. En annen informant i Ptil har en litt annerledes oppfatning av prosjektet, og mener at det har betydd mest for dem som var med å utarbeide det. Dette begrunnes med at det enda ikke er spredd videre ut i organisasjonen Ptil. Vedkommende opplever at det er de involverte som har fått større kunnskap og fått hevet deres kompetanse rundt organisasjonslæring;

”Deltakerne i prosjektet har ulike bakgrunn. Det er en fordel at vi er forskjellige, men vi oppfatter nok verdien av prosjektet ulikt. For meg var det interne viktigst, ikke det eksterne. Det var mer det at det var nyttig å sette seg ned sammen å ha et slikt prosjekt. Det er så stort og et slikt komplekst tema, så da blir det en verdifull bevisstgjøring omkring temaet. Jeg har fått mer kunnskap til å stille de rette spørsmålene i tilsynsaktiviteter, men det stopper med dem som har vært med i prosjektet. Det vil kanskje heve større deler av organisasjonen etter hvert når vi jobber videre med erfaringsdeling internt i Ptil...”

Flere informanter i Ptil påpeker at prosjektet har blitt brukt aktivt i møter med næringen, da i form av tilsynsaktivitet hvor vinklingen fra læringsprosjektet er blitt brukt i åpningsmøter. Dette

har bidratt til at de i større grad kan se hvordan selskapet lærer å slik legge til rette for læring. Det har også gjort dem bevisste på og reflektert over måten de stiller spørsmål på ved tilsyn også kan påvirke læringseffekten. Det ble derfor tiltenkt å utvikle nye spørsmål i forbindelse med tilsynsaktiviteter, noe de for øvrig nå er i gang med å utarbeide. En informant i Ptil beskriver det slik;

”Prosjektet har gjort oss bevisst på hvordan vi bedre kan tilrettelegge, fordi vi har fått større kunnskap om temaet, men også vedrørende tilsynsrollen vår. Det gjør oss i bedre stand til å stille de rette spørsmålene slik at vi også kan få bedre svar...”

En annen informant i Ptil mener prosjektet har bidratt til å oppnå litt av prosjektets hensikt, som var å bidra til refleksjon rundt Ptils egne læringsprosesser. Vedkommende påpeker at det også var viktig å få fokus vekk fra at læring kun er noe en må gjøre etter hendelser, men at læring også handler om å være føre var. Informanten utdyper at læring også er overvåking, noe en må gjøre hele tiden for å kunne danne seg bilder av hva som skjer og kan skje. Vedkommende utdyper at en da må ha evnen til å håndtere den type risiko en kan blir stilt ovenfor i ulike situasjoner. Det er denne type læring Ptil virker å være opptatt av, når en går fra det reaktive til proaktive og driver kontinuerlig overvåking og oppfølging, jamfør *hindsight* og *foresight* dimensjonen. Informanten håper likevel at den generelle effekten av prosjektet er større bevisstgjøring, og at næringen i større grad skal kunne reflektere over egen praksis. Vedkommende påpeker at det likevel er vanskelig å vite hvilke effekter prosjektet vil gi.

5.4.1 Hvordan nå ut til den spisse enden?

Flere informanter i Ptil har gjennom intervjuer uttrykt at prosjektet foreløpig ikke har nådd ut til den spisse enden i næringen, men mer inn mot basismiljø, som HMS-stab. Derfor er de av den oppfatning av at prosjektet dermed har hatt størst effekt i den delen av organisasjonen. Dette er noe som informanter i Statoil mener kunne vært gjort annerledes, da de er av den oppfatning at det er i den spisse enden læringen først og fremst bør skje. Informantene uttrykker at læringsheftet og prosjektet har nådd HMS-virksomheten deres og at dette har ført til at de er blitt mer bevisst på å tenke igjennom læring, forstå hvor utfordringene ligger, og skapt bevissthet rundt hvor fort kunnskap og kompetanse kan forsvinne. Likevel poengterer informanter fra Statoil at HMS-avdelingen ikke er deres kjernevirksomhet. I HMS-avdelingen foregår det mye

erfaringsutveksling, men en informant stiller spørsmål til hvordan Ptil i så fall skal klare å nå ut til den spisse enden i selskapene;

”Læringsheftet setter fokus på noen sentrale elementer i et godt læringsystem. Systemer virker imidlertid sjeldent etter intensjonene. Det er derfor viktig at en undersøker om systemet fremmer ønsket læring i alle deler av selskapet, inkludert leverandørene i den spisse enden ...”

En informant i Ptil virker å ha reflektert over denne problemstillingen;

”Petroleumsindustrien har interesse av å høre om prosjektet og det er viktig at vi sprer informasjon om læringsprosjektet. Verdien av prosjektet ligger i å formidle kunnskapen vider til aktørene i industrien. Det er også viktig at de forskjellige aktører deler erfaringer og de gode eksempler, slik at oppmerksomheten rundt læring blir opprettholdt...”

En informant i Statoil påpeker at temaheftet ”en bok om læring” er en nyttig bok, men at det samtidig ikke er en bok de kan gi til operatørene ute på feltet. Vedkommende mener prosjektet har kommet frem til et bra produkt, men er usikker på om det vil få resultater i den spisse enden. Vedkommende påpeker at dersom den skulle kunne påvirke selskapet sikkerhetskultur, så er ikke det noe vedkommende kan dokumentere.

”Om boken har ført til noe konkret i Statoil kan jeg ikke peke på.. Kan ikke forvente at en bok skal endre så mye, men om det går inn i regelverket så må en jo følge det.”

5.4.2 Prosjektets effekt

Gjennom intervjuer med personer fra Ptil har samtlige informanter uttrykt at prosjektet har hatt betydning for dem personlig. Noen mener det har bidratt til større bevisstgjøring for hvordan de kan påvirke til læring gjennom tilsynsaktiviteter. Andre informanter påpeker at de i dag tenker mer systematisk på læring enn tidligere og har fått større bevissthet rundt fremmere og hemmere av læring. Viktigheten av større bevisstgjøring forklares med at det tidligere ble snakket om læring som om det var den største selvfølge, men at man i dag ser at det ligger mye større prosesser bak læring enn man først trodde. Det ligger nå en større forståelse for at det ikke bare er å lære, men at man også bør inkorporere læring i system. Det er en ting å snakke om evnen til individuell læring, det er noe annet når en gruppe, et selskap eller det skal forekomme læring på

tvers av en industri. Selv om det har vært forskjellige meninger rundt prosjektets effekt, uttrykker likevel alle informantene i Ptil at prosjektet har ført til større bevissthet og refleksjon rundt problemstillingene som videre vil kunne gi positive bidrag til Ptils tilsynsarbeid. Det foreligger likevel blandede meninger vedørende prosjektets helhetlige betydning og effekt fra både informantene i Ptil samt Statoil. Dette kan trolig forklares med at både Ptil og Statoil består av mennesker med ulik profesjon og kompetanse. Dette er noe som vi vil komme nærmere inn på i punkt 5.5. Flere av våre informanter har påpekt betydningen av å oversette læringsheftet til ansatte i den spisse enden. Det kan tenkes at deres måte å tenke på, eller subjektive opplevelse ved den akademiske siden av læringsdimensjonen vil kunne påvirke dere oppfattelse av prosjektets betydning og effekt. Dette vil også kunne bety at de svarene vi har fått fra representanter i Ptil vil være deres individuelle oppfattelse av prosjektet, og sådan ikke belyse hva det har betydd for Ptil som organisasjon.

Likevel kan det tyde på at prosjektet har påvirket Ptils sin læringskultur og sådan Ptils evne til å være en lærende organisasjon, jamfør Filstad (2010) og den lærende organisasjon. Prosjektet hadde som mål å bedre utnytte organisatorisk læring i et systemperspektiv, se på fremmere og hemmere av læring og utvikle deres tilsynsmetodiske verktøy. Prosjektet skulle også bidra til en bedre forståelse for begrepet læring samt synliggjøre for næringen hvordan Ptil tenker om og tilnærmer seg læring. Slik vi forstår informantenes tilbakemeldinger kan det virke som at det er de involverte og de med kjennskap til prosjektet som har hatt nytte av det. Det kan virke som de har fått en større forståelse for viktigheten av læring både for den enkelte medarbeider og organisasjon som helhet. Dette kan bety at det er disse personene som har fått større kunnskap om organisatorisk læring, fremmere og hemmere av læring, samt en bedre forståelse for begrepet læring. Derimot virker utgivelsen av heftet ”en bok om læring” å være et viktig verktøy for å synliggjøre for næringen hvordan Ptil tenker om og tilnærmer seg læring.

Selv om det virker som om prosjektet i dag har hatt lokal betydning vil det etter vårt syn kunne føre til positive ringvirkninger innad i organisasjonen i et mer langsiktig perspektiv. Dette påpekte også en av våre informanter i Ptil, da vedkommende snakket om at man er avhengig av å ha dedikerte personer for å bringe prosjektet ut, spesielt fordi det er mange ingeniører, eller ansatte i den spisse enden som ikke har fokus på læring. Da er det enda viktigere med pådrivere som minner dem på måter å forbedre seg på. Her kan det tenkes at de med kjennskap til

prosjektet eller HMS-stab kan spre dette videre i sin organisasjon ved å fremme fokus på læring i alle organisasjonsledd. Det kan også tenkes at det kan være nyttig å oversette den akademiske siden ved læringsheftet og således være lettere å nå ut til den spisse enden. Slik vi ser det vil dette kunne føre til at prosjektet kan skape økte læringseffekter også i den skarpe enden og ikke bare i HMS-stab, eller innad i Ptil.

Prosjektet ”kultur og system for læring” viser Ptils fokus på kontinuerlig læring og kunnskapsutvikling. Ptil så behovet for å sette fokus på viktigheten av å lære etter den alvorlige ulykken på Deepwater Horizon og de uønskede hendelsene på Statoils innretninger. Redselen for at en lignende ulykke kunne skjedd på norsk sokkel virker å ha skapt en uro i næringen, men også en påminnelse for Ptil som overordnet reguleringsmyndighet at det var behov for større bevisstgjøring i næringen, og en vekker om at ”dette kan også skje oss”. Ptil har en viktig rolle i denne sammenheng, og skal slik vi ser det være pådriveren for at petroleumsnæringen opprettholder et høyt HMS-nivå gjennom kontinuerlig kunnskapsoverføring.

Ptil kan ikke fortelle næringen hvordan de skal lære, og sier selv gjennom intervjuer at dette er noe næringen kan selv. Ptil kan derimot være med å rette fokus på læring, da de har et overordnet blick overfor næringen. Prosjektet ”kultur og system for læring” er etter vårt syn et eksempel på dette, hvor resultatet av prosjektet kan sees på som det Filstad (2010) kaller læringskultur. Ptil har med sitt prosjekt og læringsheftet prøvd å skape fokus og forståelse for viktigheten av læring, samt hvordan tilrettelegge for og identifisere disse læringsarenaene. Et annet eksempel er barrierestyingsdokumentet som de utarbeidet i 2013 (Ptil 2013c). Selv om krav til barrierestyning er en paragraf i regelverket, virker det som Ptil så behovet for å rette fokus på viktigheten av barrierestyning og således påvirke til læring. Etter hendelsene på Statoils innretninger var det flere årsaksfaktorer som gikk i igjen, hvor manglende barrierestyning var en av dem. Slik vi ser det virker det som Ptil i dette tilfelle har brukt sitt overordnende blick til å rette fokus på barrierestyning gjennom utarbeiding av barrierestyingsdokumentet til næringen. Aktørene i næringen kan da få en oppfrisking og gjennomgang av sine barrierestyingsrutiner, som igjen kanskje kan føre til forbedret barrierestyning. Våre funn viser et Ptil som er føre var, altså de fokuserer på å gå fra *hindsight* til *foresight* dimensjonen, de nyttiggjør seg av sin posisjon og således påvirker til læring. Dette viser også at Ptil omformer viktig informasjon til kunnskap.

Det kommer frem i intervjuer med representanter fra Ptil at prosjektet har hatt en betydning, da spesielt i form av individuell bevisstgjøring. Som tidligere beskrevet er dette basert på informantenes opplevelser av prosjektets betydning og belyser således ikke betydningen for organisasjonen Ptil som helhet. Likevel virker prosjektet å ha hatt nytte hos de involverte. Dette vil slik vi ser det kunne føre til at de i fremtiden vil påvirke aktører positivt i sitt møte med næringen. Etter prosessen med prosjektet jobbes det med å utarbeide nye spørsmål som skal brukes ved tilsyn, noe kan sees som et direkte resultat av prosjektet. Det kan tenkes at refleksjon og bevisstgjøring rundt viktigheten av å stille de rette spørsmålene og således kunne få bedre svar av næringen vil kunne være en viktig faktor i evnen til å påvirke næringen til å lære.

Selv om det etter vårt inntrykk ikke kan sies at prosjektet har gitt utbredte effekter i næringen per dags dato, kan det tenkes at det med tiden vil kunne gi ringvirkninger. Ved at Ptil bruker prosjektet bevisst i statusmøter, stiller de rette spørsmålene, og jobber for at prosjektet også kan nå ut til den spisse enden av næringen, vil dette etter vårt syn kunne føre til økte læringseffekter i fremtiden. En kan dermed si at per dags dato har prosjektet hatt begrenset betydning for Ptil som organisasjon, da det foreløpig tyder mer på individuell læring enn organisasjonslæring. Dette vil også bety at vi ikke med sikkerhet kan si at prosjektet har påvirket Ptils læringskultur og evne til å være en lærende organisasjon, selv om initiativet og viktigheten av å føre et slikt prosjekt likevel tyder på det.

5.5 Ptils rolle overfor næringen

I 2003 ble det vedtatt at Oljedirektoratet og Petroleumstilsynet skulle være to uavhengige forvaltningsorgan, hvor Ptil året etter ble et selvstendig, statlig tilsynsorgan med myndighetsansvar for sikkerhet, beredskap og arbeidsmiljø i petroleumssektoren (Ptil 2014a). Deres ansvarsområde innebærer å følge opp helse, miljø og sikkerhet på en helhetlig måte gjennom tilsyn, informasjons- og rådgivningstjenester overfor aktørene i petroleumssektoren, samt bidra til kunnskapsoverføring på HMS-områder i samfunnet (Ptil 2014b). Dette er slik Ptil formidler som sin rolle gjennom sine hjemmesider. Dette fører til spørsmål rundt hva som skal ligge i Ptils rolle når det kommer til å tilrettelegge for læring, og hvorvidt Ptil skal være en rammesetter av regelverk og tilsyn, eller aktivt tilrettelegge for læring.

5.5.1 Ptils rolle

Gjennom intervjuer med personer fra Ptil ble det ytret forskjellige meninger rundt deres rolle ovenfor næringen med tanke på læring.

”...Vår rolle er å være med å påvirke næringen til å utvikle gode og robuste løsninger, gode måter å arbeide på. Påvirke er en viktig rolle. Så er det viktig å følge opp at krav i regelverket blir ivare tatt”..... ” Også sette tema på agenda, å få næringen til å utvikle seg, at de gjør det på bakgrunn av hvor der er indentifisert problemer, for eksempel gjennom granskinger, tilsyn eller gjennom RNNP⁶. Påvirke og få næringen til å gjøre ting på en bedre måte...”

Flere informanter i Ptil påpeker at de ikke ser på Ptils arbeid som opplæring eller Ptil som en læringsagent, men bruker i stedet begrep som *tilrettelegger* eller *påvirker*. Ptil bruker flere strategier for å påvirke og tilrettelegge for læring, blant annet gjennom tilsyn, granskinger, informasjonsarbeid, seminarer, fagmøter og statusmøter. Å være en bevisstgjører er også et begrep som nevnes i forbindelse med Ptils rolle i forhold til læring:

”En viktig rolle er bevisstgjøreren. Vi skal legge til rette for læring, og se etter spor av læring. I tilsynsmøter hvor det er en naturlig del, er det viktig at vi stiller de rette spørsmålene slik at vi oppnår bevisstgjøring og bidrar til svar og løsninger som vil være riktige for dem og som ivaretar krav i regelverket. Det er etter min mening en god måte i å legge til rette for læring. I tillegg til seminarer, på møteplassen, verneombud, sikkerhetsforum, presentasjoner og konferanser...”

Ptils hovedoppgaver kan også sies å være to-delt, i den måte at de driver tilsyn med industrien, i tillegg til å ha en direktorsrolle, som vil si å de har en fullmakt til å utforme regelverket og forskrifter som industrien forholder seg til. Denne todelte rollen er noe som potensielt kan føre til rollekonflikter overfor aktørene, noe vi forøvrig vil komme tilbake til i kapittel 5.6. En informant forklarer at i denne sammenhengen kommer læring inn som kontinuerlig forbedring, som er mantra i mye av arbeidet Ptil gjør. Ptil har styringsforskrifter som beskriver hvordan en omsetter ressurser til resultater gjennom definert prosess, hvor en stiller krav og måler resultatene. Vedkommende sier videre at Ptil ikke ønsker å straffe om resultatet ikke er slik de ønsket, men heller sørge for å få på plass forbedringstiltak, slik at aktøren kan lære av hendelsen og forebygge

⁶ RNNP – Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet

fremtidige hendelser. Informanten sier at Ptil utfordrer næringen til å finne de beste løsningene, og mener at litt av Ptils oppgave er å være føre-var for å identifisere problemområder. Informanten påpeker at Ptils ansvar er å sette rammene for industrien, men å utvikle normene er et industriansvar.

En annen informant har en litt annerledes vinkling på Ptils rolle:

”Det å lære er ikke noe som Ptil skal ivareta for selskapet, dette er selskapene selv ansvarlige for. Dette kan industrien og vi lurer ikke på om industrien kan dette. Det vi skal gjøre er å fremme myndighetskrav, slik at de er klinkende klare... å se til at krav etterleves slik at nødvendig læring finner sted...”

Vedkommende forklarer videre at Ptil skal tydeliggjøre krav, drive tilsyn og påse at krav ivaretas, og i forbindelse med tilsyn komme med en reaksjon dersom krav ikke er ivaretatt. Informanten mener dette ikke er noe de kaller læring fra Ptil sin side, men heller at den som blir utsatt for et reguleringsregime i forhold til myndighetskrav lærer av det. Vedkommende påpeker imidlertid at det å påse at næringen lærer ikke er Ptils ansvar, men derimot noe næringen selv må ta ansvar for. Informanten sier at det i stedet er Ptils jobb å tilrettelegge for at kravene er klare og tydeliggjøre dette gjennom tilsyn. Ptil skal se til at selskapene lærer av feilene de gjør ut i fra områdene Ptil er satt til å overvåke. Informanten sier derimot at Ptils rolle i forhold til læring er å se til at Ptil selv lærer, og ikke innbille seg at Ptil kan vise aktørene hvordan de skal lære fordi dette er noe industrien kan selv. En informant i Statoil virker å ha samme inntrykk av Ptils rolle:

”Ptils rolle er å føre tilsyn med virksomhetene... ...lage rammebetingelser og sørge for at bransjen følger dette regelverket... ...Ptil har jo en pådriver rolle, og regelverket skal fange opp utvikling, slik at i den grad Ptil ser at det er noe læring av det som skjer i bransjen, er det Ptils rolle å få det inn i regelverket slik at bransjen følger dette. Men det er i stor grad bransjen selv som må lære. Vi lærer av egne erfaringer. En kan ikke ha noen som sitter langt vekk som forteller deg om læring, det er noe vi må gjøre selv. Slik er det med Ptil også, de kan ikke gjennomføre utredninger internt i Ptil, og dermed lærer hele bransjen av dette. Men det er klart at de har en rolle i dette, en påvirkende rolle.”

Kunnskapsoverføring, informasjons- og rådgivningstjenester er en måte å tilrettelegge for læring. Gjennom RNNP⁷ prosjektet kartlegger Ptil hvor de mener risikoen er størst, og bruker indikatorene til å styre deres fokus mot områder som behøver forbedringer og økt oppmerksomhet. På denne måten skaper Ptil en læringsarena hvor de driver med informasjonstjenester som skal skape forbedring i risikonivået. Tilsynsstrategien Ptil bruker mest på virkemiddeltrappen er dialog. Ptil ønsker gjennom samarbeid med næringen å tilrettelegge for diskusjoner og rådgivning rundt regelverksstrategier, samt dele erfaring om hvordan aktørene kan etterleve regler og krav. Dette er også en av strategiene Ptil bruker for å tilrettelegge for læring og kontinuerlig forbedring.

Våre funn tyder på at det stort sett er enighet om at Ptil har en rolle som påvirker når det kommer til læring. Det ser likevel ut som det er sprikende meninger rundt hvor langt Ptil skal gå for å tilrettelegge for læring i næringen, og på hvilken måte Ptil skal tilrettelegge for læring. Noen av informantene ser stor nytte av fagmøter, seminarer, informasjonsarbeid og lignende, mens andre mener at det er gjennom tydelige krav i regelverket at Ptil skal tilrettelegge for at selskapene selv skal lære. Det kan tenkes at ut i fra all kunnskap, ressurser og kompetanse som finnes i Ptil gjennom kontinuerlig arbeid med aktørene i petroleumsindustrien, gjør at Ptil er i en særskilt posisjon til å vite hvor skoen trykker. Gjennom dialog og samarbeid med næringen har Ptil en unik mulighet til å benytte seg av sin posisjon til å skape læring i næringen. Likevel er det ulik oppfatning rundt hvor mye Ptil skal utnytte denne posisjonen. Det balanseres mellom ytterpunktene av at Ptil kun skal tydeliggjøre regelverkskrav og overse at de overholdes, til at Ptil også skal tilrettelegge gjennom ulik form for påvirkning slik at næringen skal lære. Ptils ansatte består også av mennesker med ulik bakgrunn og kompetanse, som gjør at dette gjerne kan føre til forskjellig oppfatning av hva som skal tillegges Ptils rolle. Dette påvirker trolig Ptil som organisasjon, og kan føre til at tilsynsvirksomhet kan variere fra person til person. Det kan også tenkes at dette er et resultat av det funksjonsrettede regelverket, som ikke legger opp til en standard fremgangsmåte.

⁷ Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet

5.5.2 Statoils oppfatning av Ptils rolle

Vi spurte også Statoil om deres tanker vedrørende Ptils rolle med tanke på læring. I likhet med informantene i Ptil ytrer også informanter i Statoil ulike tanker og meninger vedrørende Ptils rolle i forhold til læring.

I følge en av informantene har Ptil flere oppgaver, blant annet; oppfølging samt informasjons- og rådgivningsvirksomhet. Vedkommende mener at Ptil gjennom den førstnevnte oppgaven skaffer seg betydelig kunnskap om hvordan de forskjellige selskapene driver, og at de gjennom den oppgaven i større grad enn i dag burde drevet informasjons- og rådgivningsvirksomhet basert på analyserte erfaringer med ulike måter å drive olje- og gassvirksomhet på. Ptil kan slik drive erfaringsoverføring og påvirke til læring. Informanten poengterer at det i utgangspunktet gjøres mye bra arbeid i Ptil for å fremme læring, men at det fortsatt er rom for forbedring av samhandlingen mellom næringen og Ptil når det kommer til læring.

En annen informant i Statoil sier at Ptils rolle er en påvirkerrolle, og knytter Ptils rolle til regelverket og kontinuerlig forbedring av det. Vedkommende mener at seminarer, brosjyrer og lignende når ut til et mindre bruksområde, og at det er gjennom regelverket Ptil kan nå næringen best, da næringen bruker dette kontinuerlig. Hjemmesiden er også et nyttig verktøy for å spre informasjon. Samtidig påpekes det at dersom Ptil skal gi næringen informasjon må de passe seg for å ikke legge premisser for bransjen, men være ydmyk for at kompetansen kan være vel så bra i bransjen som hos Ptil. Innenfor noen områder kan det også tenkes at bransjen har høyere spisskompetanse enn Ptil, og at de derfor ikke bør gi detaljerte råd. Det kan i denne sammenheng være viktig at Ptil ikke legger premisser for den daglige drift, men at dette ansvaret ligger hos virksomheten selv. Informanten går i tillegg inn på et poeng som har blitt nevnt tidligere, det at Ptil har et overordnet blikk ovenfor bransjen. Informanten mener at det er viktig at Ptil deler denne kunnskapen, men at det likevel er selskapene som er ansvarlige for driften. Bedriftene har egne bransjeorganisasjoner som gir erfaringsutveksling. I tillegg brukes også Statoilboken⁸ som et verktøy for å lære. Informanten understreker at Ptil skal se til at Statoil har et system for å lære, men ikke være belærende.

⁸ Statoils øverste styrende dokument (Statoil 2013)

En del av disse punktene blir også støttet av andre informanter i Statoil. En informant nevner at Ptils rolle er å sørge for at regelverket er hensiktsmessig, samt passe på at læring er adressert og en del av Ptils tankegang. Vedkommende mener at Ptil ikke skal ivareta læring i næringen, men sørge for at næringen gjør det selv gjennom et regelverk som driver aktørene i riktig retning.

”Ptil har en rolle i forhold til å tvinge oss i riktig retning. Vår bransje og de fleste aktørene er globale, og Ptil har en rolle å være pådriver også i forhold til myndigheter i andre land”.

Informanten mener at utover å være en pådriver, samt skaffe hjemmel for å kunne pålegge selskapene tiltak på tvers av bransjen, er det begrenset hvilken rolle Ptil bør ha.

”De skal i begrenset grad være konferansearrangør, seminararrangør, heller ikke ha eget opplæringscenter på vegne av bransjen. De må sørge for at bransjen løser sine egne utfordringer. Det er viktig at de tar utgangspunkt i sin rolle som er å sørge for at vi har de rette regelverksrammene i næringen. Ha en lovhjemmel for at selskapene skal gjøre det de skal, også innenfor læring.

5.5.3 Aktiv eller passiv rolle i læring?

Flere informanter i både Ptil og Statoil er enige om at regelverket i stor grad legger opp til læring. Det er imidlertid sprikende meninger om hvor vidt Ptil skal ha en aktiv eller passiv rolle i læring. Fordelen med at Ptil har en aktiv rolle er at de har et overblikk over bransjen som ingen andre har, og vil derfor ha en unik mulighet til å gi næringen råd om sikkerhetsmessige forhold som de oppdager på tilsyn og gjennom dialog med næringen. På denne måten kan Ptil ha en mer aktiv læringsrolle. Likevel mener flere informanter at dette ikke er veien å gå. Noen av informantene mener at det er de med ansvar for virksomheten som også bør ha ansvar for læring, og at Ptil dermed bør ha en mer passiv rolle når det kommer til læring. Dette kan ha sine fordeler i at bedriften får eierskap over egen lærdom. Likevel virker læring å være innebygget i alt Ptil gjør. Det kan derfor være vanskelig for Ptil å kun ha en passiv rolle når de er så involvert i mange selskapenes prosesser og jobber så tett med dem. Her kommer vi tilbake til regelverkets to-delte side på den måte at regelverket i seg selv legger opp til læringsprosesser, og at det også er gjennom regelverket Ptil kan utøve læringsrollen. Hvis Ptil går lengre i sin læringsrolle vil dette kunne føre til rollekonflikter. Dersom Ptil har en aktiv læringsrolle kan det skape implikasjoner for ansvarliggjøring av næringen, noe som kan føre til

at de gjøres medansvarlige når noe går galt, da de kan beskyldes for å ikke oppfylle sin læringsrolle. Det kan også tenkes at dersom Ptil har en for passiv rolle kan viktig læring gå tapt.

5.6 Rollekonflikter og styringsdilemma

Ptil sin rolle overfor næringen er kompleks og mangfoldig da Ptil rådgir/veileder, gransker, gir pålegg og anmelder (Engen m.fl. 2013). Dette åpner for problemstillinger rundt hva som skal tillegges disse rollene og hvordan de ulike rollene påvirker næringen. Ptils hovedoppgaver kan også sies å være to-delt, i den måte at de driver tilsyn med industrien, i tillegg til å ha en direktorats rolle, altså en fullmakt til å utforme regelverket og forskrifter som industrien forholder seg til. Så hva kan kombinasjonen av disse rollene føre til? Kan vi se spor av inspektørens dilemma j.fr Engen m.fl (2013), og vil uklarhet i rollene Ptil utviser kunne påvirke rapporteringskulturen i næringen?

Som tidligere beskrevet vil Ptil gjennom dialog og samarbeid med næringen ha en unik mulighet til å benytte seg av sin posisjon til å skape læring. I følge flere av våre informanter bruker Ptil rollen som påvirker når det kommer til å tilrettelegge for læring. Flere informanter i Ptil påpeker at dette er en viktig rolle, hvor de har en tydelig agenda, med tydelige krav til bransjen gjennom regelverket, forskrifter og tilsynsvirksomhet. Som beskrevet i punkt 5.5 virker det å være forskjellige meninger rundt Ptils rolle. En informant fra Ptil var imidlertid veldig klar i sin oppfatning hvorvidt Ptil skal ha en slik rolle;

”Et effektivt tilsyns- og reguleringsregime er avhengig av den klare rollefordeling som er mellom regulerende myndighet og regulert næring. Det er selskapene selv som skal lære og da skal de tilrettelegge for læring selv. Men vi skal være klar i informasjon vi gir, våre handlinger og hensikt med våre handlinger. Da vil dette i seg selv gi selskapene anledning til å lære. Lære hva som er viktig for regulerende myndighet og slik ta hensyn til det...”

En informant fra Statoil mener at Ptil har et overordnet blikk ovenfor næringen, men at de ikke trenger å gå lenger enn nødvending når det kommer til bruke formidlingsrollen sin. Vedkommende mener at dette er noe de gjøre gjennom tilsyn, og at det er gjennom forskrifter og tilsynsvirksomhet Ptil har og kan prege bransjen i Norge. Det påpekes videre at tilsyn er en del av jobben deres, å at deres rolle dermed vil være å sette rammebetingelsene for næringen. Informanten mener også at ”Sikkerhet – Status og Signaler” som de gir ut annen hvert år i

tilknytning til RNNP prosjektet er veldig nyttig, og viser slik Ptils fokus på læring. Vedkommende mener dette er et glimrende tiltak da det gir Ptil anledning til å kommunisere med næringen, og mener at det ikke er behov for mer.

”De skal i begrenset grad være konferansearrangør, seminararrangør, heller ikke ha eget opplæringscenter på vegne av bransjen. De må sørge for at bransjen løser sine egne utfordringer. Det er viktig at de tar utgangspunkt i sin rolle som er å sørge for at vi har de rette regelverksrammene i næringen. Ha en lovhjemmel for at selskapene skal gjøre det de skal, også innenfor læring...”

En informant i Statoil sier at det viktigste er Ptils egen rolle og forståelse om det å dele kunnskap. Vedkommende utdyper at noe som hemmer læring er at Ptil har opplevd at ting de sier, som er deres kunnskap og som de ønsker å dele, blir oppfattet av næringen som en sannhet og noe som blir implementert med en gang. I etterkant kan næringen si ”men Ptil sa jo”. På denne måten blir basisen svekket og Ptil kan bli redd for å dele kunnskap. Informanten mener dette kan føre til at Ptil ikke er tydelig nok og redd for å mene noe for å unngå ansvarliggjøring. Informanten stiller spørsmål ved om Ptil noen ganger bruker det som en unnskyldning fordi operatøren i siste instans uansett er den ansvarlige. Informanten oppfordrer Ptil til i større grad å gå foran som et godt eksempel ved å demonstrere i praksis at det å dele erfaringer, refleksjoner og usikkerhet med andre er en forutsetning for læring.

5.6.1 Inspektørens dilemma

En informant fra Statoil mener Ptil har en veldig viktig rolle når det kommer til å være en påvirker, men mener det kan stilles spørsmål til om denne rollen alltid brukes på en god måte. Informanten mener det kan oppstå konflikter når Ptil kombinerer hjelpe-rollen og kontrollør rollen, og forteller at hvis Ptil ser på seg selv som en påvirker/tilrettelegger, så er det viktig at de ikke glemmer den viktige rollen som kontrollør. Dette er en problemstilling som informanten mener kan finnes igjen i flere organisasjoner, hvor en møter både de som er opptatt av kontrollør rollen, mens andre er veldig opptatt av hjelpe-rollen. Informanten mener dette kan skape usikkerhet dersom det er uklart hvilken ”hatt” Ptil har på seg i ulike situasjoner. Vedkommende mener Ptil gjennomfører en god del tiltak og arenaer for læring, og at de på mange områder er åpen og tilrettelegger for læring, men at rollen kontrollør/hjelper i større grad kan tydeliggjøres.

I forbindelse med tydeliggjøring av roller, sier informanten at hvis Ptil skal ha en læringsrolle utover det som er Ptils tradisjonelle rolle, må Ptil være veldig tydelig på hvilken rolle de har i møte med næringen. Informanten opplever at i noen tilfeller kan de bli redd for å si negative ting eller påpeke utfordrende forhold som de ønsker å diskutere, i frykt for at Ptil da skal komme tilbake å kontrollere det ved neste tilsyn. Informanten utdyper at dette kan endres ved at Ptil er mer bevisst på rollen sin.

En informant i Ptil bemerket seg også viktigheten av å ikke blande rollene hjelper og kontrollør;

”Jeg er ikke ansatt her for å hjelpe næringen. Da blander vi sammen rollefordelingen. Det finnes egne konsulenter som jobber og tar seg betalt for å hjelpe næringen. Vi er satt her for å stille krav, fordi samfunnet stiller krav til næringen. Da skal vi se til at krav etterleveres. Vi skal ikke hjelpe selskapene å overholde kravene, det skal de selv gjøre. Dette for å bruke ressursene våre riktig, for ikke ha uklare roller... for ikke å påføre samfunn og næring unødvendige kostnader. Slik hjelper vi samtidig næringen...”

En informant i Statoil uttrykker at selv om Ptil har rollen som rådgiver er Statoil selv ansvarlig for sin virksomhet i så måte at det er de selv som er ansvarlige for å styre den. Selv om Ptil kan påvirke dem, vil Ptil aldri styre dem. Når det kommer til et mulig inspektørens dilemma oppfatter han det slik;

”Det er greit at de har både hjelpe- og kontrollørfunksjonene. Problemet oppstår først om de går veldig opp i hverandre. Når de er på tilsyn må de se at det som blir gjort er gjort i samsvar med regelverket, og ikke basert på hva de selv syns. Men stort sett går dette bra, og grunnen til det er at det finnes stor grad av tillitt...”

De forskjellige oppfatningene vedrørende hvorvidt Ptil skal og bør ha en slik rolle og om dette kan føre til rollekonflikter, kan relateres til det Engen m.fl. (2013) kaller for inspektørens dilemma. inspektørens dilemma som beskrevet i punkt 1.1 viser kompleksiteten ved å både være kontrollør av HMS og tilrettelegger av verdier. Et eksempel som illustrerer dette dilemmaet kommer frem ved utøvelse av dialog-baserte strategier. Det kan virke som at det spesielt ved tilsynsarbeid kan oppstå tvetydighet blant den regulerte og regulator rundt hvordan denne strategien oppfattes fra begge parter. Hva som anses som dialog fra regulator sin side, kan anses som for kontrollerende fra den regulerte. Dette viser oss at den dialog-baserte strategien også kan

føre til utfordringer ved utøvelse av ulike roller. Gjennom dialog mellom næring og myndighet kan nyttig erfaring og kunnskap deles, og dermed skape gode læringsarenaer. Samtidig er det vanskelig å vite hvor skillet går for hvor Ptils dialog kan oppfattes som konsulenttjenester. Når det blir uklarthet i rollen Ptil utøver vil dette igjen kunne påvirke sikkerhetskulturen og således rapporteringskulturen, da det kan påvirke næringens villighet til å vise åpenhet og villighet til å rapportere i frykt for at det skal få konsekvenser. Dette kan sees i relasjon med det Reason (1997) omtaler som en rapporterende kultur, og dens viktighet for å skape en god sikkerhetskultur. For å skape en rapporterende kultur må en skape et organisatorisk klima bestående av mennesker som er klare for å rapportere deres feil og nesten-ulykker. Hvis det er uklarthet i om Ptil innehar rollen som hjelper eller kontrollør kan dette være med på å prege rapporteringskulturen i næringen. Dette kan også være med å prege hensikten med det funksjonsbaserte regelverket som i stor grad legger opp til og er avhengig av tillit og gode rapporteringssystemer.

5.6.2 Rapporteringskultur

For å skape en god rapporteringskultur, kreves det i følge Reason (1997) tillit. Etter våre intervjuer oppleves det at det er stor grad av tillit for rapportering mellom regulerende myndighet og regulert næring. Det funksjonsrettede regelverket virker klart å fremme en god rapporteringskultur. Likevel vil de uklare rollene etter vårt syn å kunne føre til at tilliten svekkes hvis næringen oppfatter uklarthet i rollene hjelper og kontrollør. I følge Filstad (2010) vil tillit føre til større mulighet til å utvikle kunnskap, og at utveksling av kunnskap slik vil bli mindre kostbar. Dersom aktører i næringen hadde hatt en klar forståelse for at det er hjelperen som kommer på tilsyn, kan det tenkes at dette ville ført til enda mer villighet fra næringen sin side til å gi fra seg verdifull kunnskap og informasjon, og at dette ville ført til større villighet til å lytte og lære av hverandre. Det kan tenkes at dette også ville ført til å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap og at den regulerte aktør gjennom samtale og refleksjon med hjelperen ville kunne dele erfaringer gjennom problemløsende aktiviteter. Dette kan sees på som det Filstad (2010) beskriver som læring forankret i praksis. Arbeiderene kan da i møte med en hjelper føle seg tryggere på at det en fremmer av informasjon eller bekymringer ikke skal kunne bruke mot dem ved en senere anledning, og slik også kunne skape en enda bedre rapporteringskultur og et steg nærmere målet om en god sikkerhetskultur.

Vi ser at Ptil påvirker eller tilrettelegger for læring gjennom det funksjonsbaserte regelverket, i den måte at regelverket gir insentiver til at bedriftene skal lære. Likevel innehar Ptil flere roller, og som beskrevet ovenfor kan dette tyde på at kombinasjonen av hjelper og kontrollørrollen kan føre til inspektørens dilemma. Det kan dermed tenkes at ved uklarhet i rollen som møter næringen vil dette kunne skape usikkerhet i næringen og slik også påvirke rapporteringskulturen. Dette vil som beskrevet ovenfor også kunne gå i mot det funksjonsbaserte regelverket hensikt, nemlig å skape et reguleringsregime basert på dialog. Denne problemstillingen virker likevel å kunne løses dersom Ptil er tydeligere i sin rolle spesielt i tilsynsarbeidet med regulerende næring. Dette kan videre føre til flere problemstillinger. På den ene siden kan det tenkes at hvis Ptil i større grad hadde tatt i bruk læringsrollen i møte med næringen kunne det ført til gode kollektive læringsprosesser. Men dette vil igjen lede tilbake til problemstillingen ”hvor langt skal og bør Ptil gå når det kommer til å påvirke næringen til å lære?” Hvis Ptils påvirker-rolle som beskrevet tidligere går over til å bli en læringsrolle kan det tenkes at dette blir sett på som konsulenttjenester og ikke som veiledning fra regulerende myndighet. En konsekvens av dette kan være at Ptil i et slikt tilfelle også vil risikere og bli ansvarliggjort dersom næringen til stadighet feiler i lære. Dette vil igjen slik vi ser det svekke funksjonen med det dialogbaserte regelverket som nettopp er å sørge for å ansvarliggjøre næringen og slik påvirke dem til å stadig jobbe mot kontinuerlig forbedring og utvikling for å etterleve regelverkets krav.

6.0 Konklusjon

Ved gjennomføring av vår undersøkelse er det mye som tyder på at Ptil påvirker næringen til å lære. Først og fremst påvirker Ptil gjennom det funksjonsbaserte regelverket i seg selv, da regelverket gir intensiver til fleksibilitet, justeringsevne og innovasjon, i tillegg til ansvarliggjøring. Ved å ansvarliggjøre næringen til å ta ansvar for egen sikkerhet, skapes det et læringsrom som krever utvikling og kompetanse fra aktørene, hvor de stadig må vurdere hva som er godt nok for å tilfredsstille regelverkets krav. Ptil har også en viktig påvirkningsrolle når det kommer til bevisstgjøring i næringen. Med sitt overordnede blikk har Ptil en unik posisjon til å forplikte og engasjere næringen til å rette fokus på viktige sikkerhetsmessige forhold. ”Kultur og system for læring” prosjektet, Deepwater Horizon-rapporten, langtidsoppfølgingen av Statoil, samt barrierestyringsdokumentet er eksempler på dette. Her benytter Ptil seg av sitt overordnende blikk på nasjonalt og internasjonalt nivå og samler inn nødvendig informasjon. Videre omsettes dette til kunnskap, slik at kunnskapen kan formidles til næringen og dermed gi intensiver for læring. Det kan likevel stilles spørsmålsteget til hvem det er i næringen som lærer. Dette får oss til å tenke om læring når ut til den skarpe enden hvor gjerne behovet er størst, eller om det er læreentusiastene som vi har vært i kontakt med.

Det kan etter våre undersøkelser se ut som Ptils påvirkningsrolle først og fremst når ut til deres nærmeste kontaktpersoner i næringen, som HMS stab eller myndighetskontakter i nær samarbeidsrelasjon med Ptil. Som tidligere beskrevet virker langtidsoppfølgingen, samt ”kultur og system for læring” prosjektet, å ha hatt positiv effekt på de involverte ved å skape engasjement og større bevissthet for viktigheten av læring. Et akademisk læringsprosjekt kan likevel ha vanskelig for å nå den skarpe enden i en organisasjon dersom organisasjonen ikke har engasjerte personer som bringer dette videre fra styringsnivå til arbeiderene i den skarpe enden. Ptil har gjennomført et nyttig og viktig læringsprosjekt som nå skal formidles og benyttes proaktivt i næringen. Dette fører oss inn på spørsmålet rundt hvor aktiv eller passiv skal Ptil være når det kommer til å påvirke næringens læringsprosesser.

Da Ptil gjennom sin dialogbaserte tilsynsstrategi virker å påvirke næringen til å lære, kan det tenkes at en mer aktiv påvirkningsrolle kunne skapt gode læringsprosesser. Likevel kan det etter vårt syn tyde på at dersom Ptils påvirkningsrolle går over i en læringsrolle vil dette skape et

handlingsrom i den dialogbaserte strategien som kan føre til rollekonflikter. Slik relasjonen mellom Ptil og Statoil er i dag kan det tyde på at kombinasjonen av rollene hjelper og kontrollør i noen tilfeller kan gjøre aktørene usikre på Ptils rolle. Vi ønsker å påpeke at selv om vi i denne sammenheng bare har undersøkt relasjonen mellom Ptil og Statoil, kan det likevel tenkes at dette også kan være tilfellet blant andre aktører. Våre funn tyder på at når aktører opplever usikkerhet rundt hvilken "hatt" Ptil har på seg i møte med dem, kan det hemme utveksling av informasjon og skape usikkerhet. Dette kan etter vårt syn få konsekvenser for både rapporteringskulturen og tillitsforholdet mellom regulator og den regulerte, noe som for øvrig virker å være viktige fundament i suksessen til det norske petroleumsregimet. Dette synliggjør viktigheten av at Ptil er tydelige i sin rolle ovenfor regulert næring. En løsning på rollekonfliktene kunne vært å dele Ptil opp i en tilsynsenhet og en læringsenhet slik at det ikke ble rom for uklarhet i rollene. På denne måten kunne Ptil samarbeidet mellom enhetene tilsyn og læring, og slik utnyttet sin særskilte posisjon som formidler av kunnskap til å skape en god læringskultur i næringen.

Hvis Ptil i større grad hadde anvendt læringsrollen som eksempelet beskrevet over, kan det tenkes at dette ville ført til gode kollektive læringsprosesser i samarbeid med næringen. Ptil kan med sin posisjon både i nasjonal og internasjonal næring samle inn nyttig informasjon, omforme det til kunnskap og drive erfaringsutveksling. Likevel tyder våre funn på at en mer aktiv rolle i næringens læringsprosesser også kan bety ansvarliggjøring av Ptil dersom næringen til stadighet feiler i å lære. Dette ville forøvrig svekket regelverkets hensikt, som nettopp ved å gjøre aktørene ansvarlig for egen sikkerhet, fremmer nødvendig utvikling, innovasjon og kompetanse. På den andre siden vil en mer passiv rolle også kunne føre til at verdifull erfaringsdeling og kunnskap kan gå tapt da Ptil ikke vil drive erfaringsutveksling i like stor grad, og en kan slik risikere å miste verdifull læring.

Våre funn viser at har Ptil en viktig påvirkningsrolle ovenfor næringen. I en næring med stort behov for å opprettholde og fremme et høyt sikkerhetsnivå, er det avgjørende at næringen har nødvendig kunnskap, kapasitet og kompetanse. Etter vårt syn har Ptil en viktig rolle med å gjøre informasjon og kunnskap kjent for næringen, slik at næringen selv kan dra nødvendig lærdom. Det er mye som tyder på at en mer aktiv rolle i næringens læringsprosesser vil resultere i at Ptil hadde blitt en premissgiver for aktørenes daglige drift. Slik vi ser det, vil utøvelse av konsulenttjenester svekke næringens egne læringsprosesser hvor Ptil risikerer å ansvarliggjøre seg selv. Det kan derfor

tenkes at Ptil ikke bør gå lengre i utøvelsen av læringsrollen, men heller i større grad bidra til å videreutvikle den kunnskapsintensive næringen. Ved å aktivt bidra til kunnskapsoverføring på HMS-områder, kan Ptil legge til rette for at næringen selv skal lære. Dette er et viktig virkemiddel som vi i større grad mener kan benyttes for å skape fokus, bevisstgjøring og slik påvirke til læring.

6.1 Aktuelle temaer for videre forskning

Et interessant tema som har kommet opp underveis i oppgaveprosessen er hvordan petroleumsindustrien som konkurranseutsatt næring kan påvirke rapporteringskulturen og viljen til å dele kunnskap på tvers av industrien. Det kan tenkes at viktig lærdom går tapt på grunn av mangel på vilje til å dele konkurransemessige fortrinn som også kan ha betydning for sikkerheten.

Et annet tema som kan gi grunnlag for videre forskning er valget av Statoil som aktør, og hvilke implikasjoner det kan ha ført til i denne sammenheng. Først og fremst er Statoil en ledende og dominerende aktør i petroleumsindustrien, hvor Ptil blir relativt liten i forhold. Statoil er således store og mektige, noe som kan føre til spørsmål rundt hvor vidt en kan komme på innsiden av Statoil. De har sine egne forbedringsprogrammer og interesser, og en kan derfor spørre i hvor stor grad Statoil påvirkes og ønsker å påvirkes av det Ptil gjør, og hvorvidt en kan forvente at Ptil skal være læremester når de er så små i forhold til Statoil.

Et siste tema for videre forskning kan være hvilke resultater en ville fått ved å studert en mindre aktør. Statoil er svært ressurssterke og sier de er i stand til å lære selv, noe som kan tenkes å være annerledes for en nyoppstartet mindre aktør som må sette seg inn i flere forskrifter og krav. Det ville i den sammenheng vært interessant å undersøkt hvilke insentiver og læringsrom det funksjonsbaserte regelverket ville gitt et mindre og relativt nytt selskap.

7.0 Referanser

Andersen, S.S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol. 22, 278-298.

Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H., & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Baldwin, R. & Cave, M. (1999). *Understanding regulation. Theory, strategy, and practice*. Oxford: University Press

Baldwin, R., & Black, J. (2008). Really Responsive Regulation. *The Modern Law Review*, 71(1), 59-94.

Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2012). *Understanding regulation : theory, strategy, and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: aug dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Black, J., & Baldwin, R. (2010). Really Responsive Risk-Based Regulation. *Law & Policy*, 32(2), 181-213.

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research* (2nd ed.). Cambridge: Polity Press.

Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Engen, O.A., Hagen, J., Kringen, J., Kaasen, K., Lindøe, P.H., Selnes, P.O. & Vinnem, J.E. (2013). *Tilsynsstrategi og HMS-regelverk i norsk petroleumsvirksomhet*.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press

Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1, 30-49.

IRIS (2011). *Læring av hendelser i Statoil. En studie av bakenforliggende årsaker til hendelsen på Gullfaks C og av Statoils læringsevne*. Hentet 20. Januar 2014 fra

[http://gammelweb.iris.no/internet/student.nsf/199f312efd2a0cacc125680e00635b85/7ff750736cca552bc1257b280051dbf9/\\$FILE/Rapport-IRIS2011-156%20160112.pdf](http://gammelweb.iris.no/internet/student.nsf/199f312efd2a0cacc125680e00635b85/7ff750736cca552bc1257b280051dbf9/$FILE/Rapport-IRIS2011-156%20160112.pdf)

- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7((Oct. 2004)), pp. 14-26.
- Karlsen, J. E., & Lindøe, P. H. (2006). The Nordic OSH model at a turning point? *Policy and Practice in Health and Safety*, 4(1), 17-30.
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget
- Kringen, J. (2009). Culture and control : regulation of risk in the Norwegian petroleum industry (vol. no. 162). Oslo: Unipub.
- Kringen, J. (2012). Regulering og tilsyn som kunnskapsområde og forskningstema. I P. H. Lindøe, J. Kringen & G. S. Braut (red.), *Risiko og tilsyn : risikostyring og rettslig regulering* (s. 101-122). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T.M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lindøe, P. H., & Braut, G. S. (2010). Risk regulation in the Norwegian petroleum industry : robustness and changing methods of operation. I Radim Briš, C. Guedes Soares & S. Martorell (red.), *Reliability, risk and safety : theory and applications* (vol. 3, s. 2247-2253). London: Taylor & Francis Groups.
- Lindøe, P., Kringen, J., & Braut G.S. (2012). *Risiko og tilsyn: risikostyring og rettslig regulering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lindøe, P.H and Olsen, O.E (2009) Conflicting goals and mixed roles in risk regulation: a case study of the Norwegian Petroleum Directorate. *Journal of Risk Research*, 12(3-4), p. 427-441
- Reason, J. (1997). *Managing the risk of organizational accident*. Aldershot: Ashgate.

- Renn, O., Lindøe, P., & Baram, M.S. (2014). *Risk Governance of Offshore Oil and Gas Operations*. New York: Cambridge University Press.
- Rosness R., Nesheim T., & Tinmannsvik R.K. (2013). *Kultur og systemer i læring. En kunnskapsoversikt om organisatorisk læring og sikkerhet*. Trondheim: SINTEF.
- Ryen, A. (2010). 3. Utgave. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid* (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryggvik, H. (2012). *Dypt vann i horisonten: regulering av sikkerhet i Norge og USA i lys av Deepwater Horizon-ulykken* [Oslo]: Senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK).
- Schwebs, R (2012). *Hvordan fungerer dialogbaserte tilsynsstrategier i reguleringen av petroleumssektoren?* Hentet 20. Januar 2014 fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/182163/Schwebs,%20Rune.pdf?sequence=1>
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser.. Tano. Aschehoug. Otta*. Amith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Methuen and Co. Ltd , London, (5th edition, 1904).
- Senge, P.M. (2006) *The fifth discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation*. London: Random House. (Første utgave 1990).
- Statoil (2010). *Brønnhendelse på Gullfaks C*. Hentet 20. Januar 2014 fra http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2010/Downloads/5Nov_2010_%20Rapport_broennhendelse_Gullfaks%20C.pdf
- Statoil (2013). *Statoilboken*. Hentet 12. Mai 2013 fra <http://www.statoil.com/no/about/thestatoilbook/pages/thestatoilbook.aspx>
- Stortingsmelding nr. 17 (2002-2003). *Om statlige tilsyn*. Hentet 8. Mai 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2011/nou-2011-10/20/2/2.html?id=645502>
- Stortingsmelding nr. 39 (1999-2000). *Olje og gassvirksomheten*. Hentet 8. Mai 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/regpubl/stmeld/19992000/stmeld-nr-39-1999-2000-.html?id=193218> den 8.mai 2014
- Petroleumstilsynet (2011a). *Gasslekkasje på Gullfaks B 4.12.2010*. Hentet 20. Januar 2014 fra <http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Ptil%20granskingsrapport-gullfaksB-gasslekkasje.pdf>
- Petroleumstilsynet (2011b). *Deepwater Horizon-ulykken – vurderinger og anbefalinger for norsk petroleumsvirksomhet*. Hentet 13. Mars 2014 fra <http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Hovedrapport%2013.6.2011.pdf>

- Petroleumstilsynet (2012a). *Men i all verden – lærer vi aldri?* Hentet 19. Mai 2014 fra <http://www.ptil.no/artikler-i-dialog-nr-1-2012/men-i-all-verden-laerer-vi-aldri-article8797-1093.html>
- Petroleumstilsynet (2012b). *Rapport etter gransking av hydrokarbonlekkasje på Heimdal 26.5.2012*. Hentet 20. Januar 2014 fra http://www.ptil.no/getfile.php/Tilsyn%20på%20nettet/Granskinger/2012_966_Granskingsrapport%20Heimdal.pdf
- Petroleumstilsynet (2013a). *Sikkerhet. Status & signaler 2012-2013*. Hentet 10. Februar 2014 fra <http://www.ptil.no/publikasjoner/Sikkerhet%20status%20og%20signaler%202013/HTML/files/assets/basic-html/page1.html>
- Petroleumstilsynet (2013b). En bok om læring. Hentet 14. Februar 2014 fra http://www.ptil.no/publikasjoner/Bok_om_laering/Layout%201/
- Petroleumstilsynet (2013c). *Prinsipper for barrierestyring*. Hentet 14. Februar 2014 fra <http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Prinsipper%20for%20barrierestyring%20i%20petroleumsvirksomheten.pdf>
- Petroleumstilsynet (2013d). *Kultur og system for læring 2012-2013*. Hentet 10. Mai 2014 fra http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Seminar%202013/Næring%20for%20læring/2.%20Jorunn_Kultur%20og%20system%20for%20læring.pdf
- Petroleumstilsynet (2014a). *Rolle og ansvarsområde*. Hentet 10. Januar 2014 fra <http://www.ptil.no/rolle-og-ansvarsomraade/category725.html>
- Petroleumstilsynet (2014b). *Kva er tilsyn?* Hentet 10. Januar 2014 fra <http://www.ptil.no/om-tilsyn/category712.html>
- Petroleumstilsynet (2014c). *Næring for læring*. Hentet 10. Mai 2014 fra <http://www.ptil.no/kalender/naering-for-laering-article10039-736.html>
- Petroleumstilsynet (2014d). *Sikkerhet - Status og Signaler 2013-2014*. Hentet 27. Mars 2014 fra <http://www.ptil.no/publikasjoner/SikkerhetStatusogSignaler2014/HTML/>
- Petroleumstilsynet (2014e). *Forskrifter*. Hentet 18. Mars 2014 fra <http://www.ptil.no/forskrifter/category215.html>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. United Kingdom: SAGE Publications, Inc.

Figurer og tabeller

Tabeller

Tabell 1 - Kombinasjon av roller	s. 9
Tabell 2 - Hierarki av normer i norsk petroleumsregelverk.....	s. 28

Figurer

Figur 1 - Petroleumtilsynets virkemiddeltrapp.....	s. 15
Figur 2 – Barrierestyling – en integrert del av HMS-styring.....	s. 31
Figur 3 – Barrierestylingmodell.....	s. 32
Figur 4 - Komponentene i en sikkerhetskultur.....	s. 34
Figur 5 - Læringskultur.....	s. 41

Vedlegg 1 – Intervjuguide Petroleumstilsynet

Fortell kort om din rolle/ansvarsområde

Regelverket og læring

- 1) Kan du fortelle litt om hva du tenker er Ptils rolle overfor næringen? Vil du si at regelverket i dag er lagt opp til å fremme læring? I så fall hvordan?
- 2) Hvilke læringsrom ligger det i det funksjonsrettede regelverket kontra kontroll/sanksjon/detalj krav? Finnes det hemmere for læring i det funksjonsbaserte?
- 3) Tilretteleggingsrolle/påvirkerrolle. Hva krever dette av Ptil, og hva krevet det av næringen for at læring skal skje på et praktisk og faglig nivå?
- 4) Hvilke betingelser tror du må være tilstede for å oppnå gode læringsrelasjoner mellom regulator og den regulerte?
- 5) Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber for å hele tiden holde kunnskapsnivået på et slikt nivå at dere er i stand til å holde tritt med og utfordre næringen?
- 6) Vil du si at Ptil er en trend/norm setter, på den måte at dere er en kulturskaper i forhold til sikkerhetskultur og sikkerhetstenkning?
- 7) Kan du fortelle litt om hvordan dere kunne utfordret næringen i enda større grad?
- 8) Etter gransking av en uønsket hendelser, på hvilken måte fokuserer dere på læring i oppfølgingen i etterkant?
- 9) Hva vil du si er deres beste læringsarena ovenfor næringen? Hva har størst effekt? Eventuelt hva savner dere, hva skulle dere ønske dere kunne gjort mer av?

Langtidsoppfølging av Statoil

- 10) Hvordan opplever du balansegangen mellom det å gi bedriftene spillerom, og det å ikke sitte på gjerdet for lenge? (Ref. Gullfaks B og C hendelsene, så skjedde Heimdal – så at samme feilene gjentok seg). I denne forbindelse tenker vi også på dette med rapportering – kan for mye involvering fra Ptil føre til for rask produsering av avvik og tiltak for å få lukket saken?
- 11) I forhold til de uønskede hendelsene på Statoil plattformene, og deres langtidsoppfølging og fokus på læring i den sammenheng, hva vil du si har hatt positiv/negativ effekt? Føler dere at dere har innfridd læringsrollen i den sammenheng?

Næring for læring prosjektet

- 12) Hva har næring for læring prosjektet betydd for Ptil som organisasjon?
- 13) Etter prosjektet ”næring for læring”, samt seminaret dere hadde i november, vil du si at dere i dag tilnærmer dere læring ovenfor næringen på en bedre måte enn før?
- 14) I dette prosjektet sier dere at dere har lært hvordan næringen skal lære. Kan du utdype dette?
- 15) Hvilken respons/læringseffekter har dere fått tilbakemelding på fra næringen?

Er det noe du mener er viktig å si som vi ikke har spurt om i dette intervjuet?

Vedlegg 2 – Intervjuguide Statoil

Fortell kort om din rolle/ansvarsområde

Ptil og regelverket

- 1) Kan du fortelle litt om hva du tenker er Ptils viktigste rolle overfor petroleumsnæringen?
- 2) Vil du si at regelverket i dag er lagt opp til å fremme læring? I så fall hvordan?
- 3) Tilretteleggingsrolle/påvirkerrolle. Hva krever dette av Ptil, og hva krevet det av næringen/Statoil for at læring skal finne sted på et praktisk og faglig nivå?
- 4) Hvilke læringsrom ligger det i det funksjonsrettede regelverket kontra kontroll/sanksjon/detalj krav?

Læring

- 5) Hvordan bør Ptil tilrettelegge for læring i næringen?
- 6) Hvilke betingelser tenker du må være tilstede for å oppnå gode læringsrelasjoner mellom regulator og den regulerte?
- 7) Er du av den erfaring at Ptils kompetanse og ressurser er tilstrekkelige til å holde tritt med næringen? Eventuelt hva kunne vært forbedret?
- 8) Vil du si at Ptil er en trend/norm setter, på den måte at de er en kulturskaper i forhold til sikkerhetskultur og sikkerhetstenkning?
- 9) Ptils rolle? Skal de ha en lærerrolle?

Langtidsoppfølging av Statoil

- 10) I forhold til de uønskede hendelsene på Statoil plattformene, og Ptils langtidsoppfølging og fokus på læring i den sammenheng, hva vil du si har hatt positiv/negativ effekt? Sitter dere igjen med spor etter læring i denne sammenheng?
- 11) Hvordan opplever du oppfølgingen fra Ptil, både generelt og etter uønskede hendelser?
- 12) Hva er din oppfatning av tillitsforholdet mellom Statoil og Ptil?
- 13) Hva er din oppfatning av ansvarliggjøring etter uønskede hendelser i næringen?

Næring for læring prosjektet

Ptil la frem sitt toårige prosjekt ”næring for læring” i 2013, er dette kjent for dere? I så fall:

14) Hvilke effekter har ”næring for læring” prosjektet hatt for deg/Statoil?

15) Har det i så fall ført til større bevisstgjøring rundt viktigheten av å lære/fokus på læring?

16) Brukes dette prosjektet i Statoil aktivt? I tilfelle, hvordan?

Er det noe du mener er viktig å si som vi ikke har spurt om i dette intervjuet?

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv



Informasjonsskriv

”Læring i det norske petroleumsregimet”

Informant og databehandlingsinformasjon

I forbindelse med gjennomføring av vår masteroppgave i samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger har vi behov for å samle inn data gjennom intervjuer. Ved å delta i denne undersøkelsen vil du kunne bidra til at vi kan besvare vår problemstilling. Dette vil også bety at vi er avhengig av at du er villig til å dele av dine kunnskaper, meninger og erfaringer. Masteroppgavens tema er; *læring, og Ptils rolle ovenfor næringen*. Sentrale stikkord vi vil fokusere på er; kjennetegn på tilrettelagt læring, betingelser for å oppnå gode læringsrelasjoner mellom regulator og den regulerte, læringsprosjektet, oppfølging av læring og forbedring i Statoil da med hendelsene på Gullfaks B, Gullfaks C og Heimdal som case.

Målet vårt er å gjennomføre individuelle intervjuer med personer som i vårt syn vil kunne bidra positivt til utviklingen av vår masteroppgave. Vi vil benytte oss av en fastsatt og ferdig utarbeidet intervjuguide hvor intervjuprosessen vil foregå slik at én vil intervju og den andre er skribent. Tidsrammen for intervjuet vil være på ca én time.

Vi ønsker å bruke en båndopptaker under intervjuene, dette fordi vi ikke ønsker at verdifull informasjon skal gå tapt. I den anledning vil vi poengtere at alle opplysninger og informasjon vil bli slettet etter at oppgaven er levert, og vi vil behandle alle intervjuene konfidensielt slik at dette ikke kan tilbakeføres til enkeltpersoner. Vi vil heller ikke stille spørsmål som kan kategoriseres som sensitiv informasjon.

Avslutningsvis vil vi på forhånd takke deg for at du er villig til å dele av din tid og kunnskap for å hjelpe oss med denne undersøkelsen. Skulle du ha noen spørsmål i den forbindelse finner du vår kontaktinformasjon under;

Elin Holta – Mastergradsstudent UiS

E-post: elinholta@hotmail.com

Mobil: 92032844

Camilla Hetlevik – Mastergradsstudent UiS

E-post: camilla_hetlevik@hotmail.com

Mobil: 97138919

Ole Andreas Engen – Professor UiS og vår veileder

E-post: ole.a.engen@uis.no

Telefon: 51831858

Vi ser frem til å høre fra deg.

Med vennlig hilsen

Elin Holta og Camilla Hetlevik