

Masteroppgave i samfunnssikkerhet

Universitet i Stavanger

Våren 2014

Hvordan kan bruk av Safety Coach føre til bedre sikkerhet offshore?

Linn Fjælberg Håland Cleveland

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

SAMFUNNSSIKKERHET

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: **Våren 2014**

FORFATTER: **Linn Fjælberg Håland Cleveland**

VEILEDER: **Preben Lindøe**

SAMARBEIDSPARTNERE: **Aker Solutions**

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Safety coaching» - fører det til bedre sikkerhet offshore?

EMNEORD/STIKKORD: Safety Coach, sikkerhet, organisasjon, kommunikasjon, læring, kultur, makt, tillit

SIDETALL: 111 sider utenom vedlegg og referanseliste

STAVANGER, 16 juni 2014

Innholdsfortegnelse

FIGURER	4
TABELLER	4
FORORD	5
SAMMENDRAG	5
1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.3 AKTUALITET	7
1.4 PROBLEMSTILLING	8
1.4.1 Forskningsspørsmål.....	8
1.5 AVGRENSNING	9
1.6 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR	10
2 KONTEKST	10
2.1 SYSTEMBESKRIVELSE- AKER SOLUTIONS MMO	10
2.1.1 Hva gjør Aker Solutions MMO?.....	10
2.1.2 HMS-PROSESSEN I AKER SOLUTIONS MMO	10
2.1.3 Overordnede HMS-mål og visjoner for Aker Solutions.....	11
1.2.2 Safety coachens rolle i Aker Solutions.....	13
1.2.3 Safety coach i fast rotasjon offshore (HMS-inspektør).....	14
3. TEORETISKE PERSPEKTIV	16
3.1 MMD- MODELL	16
3.2 ORGANISATORISK DESIGN	20
3.3 FORTOLKNINGSRAMMER INNEN EN ORGANISASJON	20
3.3.1 De fire ulike fortolkningsrammene.....	21
Det strukturelle perspektivet.....	21
Human Resource-rammen.....	24
Den politiske rammen.....	31
Den symbolske rammen.....	34
3.3.2 Veien videre- hvordan å se organisasjonen gjennom flere perspektiv.....	38
3.3.3 Samle sammen trådene.....	40
4 METODE	41
4.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	41
4.2 FORSKNINGSDESIGN	41
4.3 DATAINNSAMLING	42
4.3.1 Kvalitativ datainnsamling- det åpne intervjuet.....	42
4.3.2 Valg foretatt i forbindelse med intervjuet.....	43
4.4 UTVALG	45
4.4.1 Utvalg av enheter.....	45
4.5 ANALYSE OG ETISKE BETRAKTNINGER	47
4.5.1 DOKUMENTASJON	47
4.5.2 INNHOLDSANALYSE	48
4.5.3 ETISKE BETRAKTNINGER	48
4.6 GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	49
5. RESULTAT	50
5.1 HVORDAN ER DEN TILDELTE ROLLEN (MANDAT, POSISJON, MYNDIGHET, ETC.) SOM SAFETY COACH, OG HVORDAN OPPFATTES DEN I PRAKSIS?	51
5.1.1. Hvordan er den tildelte rollen?.....	51
5.1.2 Hvordan oppfattes den i praksis?.....	53
Fordeler og ulemper med rollen.....	53

Safety coach	53
Forventninger og opplevelser til rollen	55
Safety coach	55
Bidrar den til bedre sikkerhet?	58
Utdrag av informantenes egne historier om safety coachenes bidrag	60
Hva mer kan rollen brukes til?	61
Oppsummering:	61
5.2 HVILKE PROSESSER INNGÅR ROLLEN I OG HVORDAN PÅVIRKES PROSESSENE AV SAFETY COACHENE?	62
5.2.1 Kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser	62
Informasjonsflyt/erfaringsoverføring land-offshore	62
Rapportering	66
5.2.2 Kommunikasjon mellom arbeidere og safety coach	70
Oppsummering	73
5.2.3 LÆRING	74
Medvirkning	74
Hvordan bidrar safety coach til læring?	75
Safety coach	75
Hvordan brukes informasjonen organisasjonen får av safety coachen?	76
Bidrar det til læring og endring?	78
Oppsummering:	79
5.3 HVILKE EFFEKTER HAR UTØVELSEN AV ROLLEN PÅ KULTUR OG MAKT-TILLIT?	79
5.3.1 Kultur	79
Hvordan bidrar safety coachene?	80
Hvordan kan safety coachen påvirke kulturen, og opplever arbeiderne Safety coachen veiledning angående sikkerhet og risiko nyttig og hjelpsom?	82
Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er offshore?	83
Oppsummering:	84
5.3.2 Makt og tillit	84
Makt	84
Safety coach	85
Tillit	87
Hvordan kan safety coach bidra til å bygge tillit?	87
Generelt om makt- tillitsforholdene:	88
Oppsummering:	90
6 DISKUSJON	90
6.1 HVORDAN ER DEN TILDELTE ROLLEN SOM SAFETY COACH OG HVORDAN OPPFATTES DEN I PRAKSIS?	90
6.1.1. HVORDAN ER DEN TILDELTE ROLLEN SOM SAFETY COACH?	90
6.1.2 HVORDAN OPPFATTES DEN I PRAKSIS?	93
6.2 HVILKE PROSESSER INNGÅR ROLLEN I OG HVORDAN PÅVIRKES PROSESSENE AV SAFETY COACHENE?	95
6.2.1 Kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser	95
6.2.2 Læring	101
6.3 HVILKE EFFEKTER HAR UTØVELSEN AV ROLLEN PÅ KULTUR, OG MAKT OG TILLIT?	103
6.3.1 Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kultur?	103
6.3.2 Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på makt og tillit?	106
7 KONKLUSJON OG VIDERE ANBEFALINGER	109
8 REFERANSELISTE	112

FIGURER

ILLUSTRASJON AV HMS PROSESSEN I AKER SOLUTIONS	FIGUR 1
JUST RULES	FIGUR 2
KOMMUNIKASJON OG RAPPORTERINGSLINJER	FIGUR 3
MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE	FIGUR4

TABELLER

BOLMAN OG DEALS OVERSIKT OVER FORTOLKNINGSRAMMENE	TABELL 1
HVORDAN Å BRUKE FORTOLKNINGSRAMMENE	TABELL 2
BAKGRUNN-INFORMANTER LANDORGANISASJONEN	TABELL 3
BAKGRUNN – INFORMANTER OFFSHORE	TABELL 4
TEMA: SAFETY COACH	TABELL 5
TEMA:KOMMUNIKASJON OG KOMMUNIKASJONSPROSESSER	TABELL 6
TEMA: LÆRING	TABELL 7
TEMA: KULTUR	TABELL 8
TEMA: MAKT OG TILLIT	TABELL 9

VEDLEGG:

INTERVJUGUIDE 1 LEDELSE/SAFETY COACH /OFFSHORE	VEDLEGG 1
INTERVJUGUIDE 2 PERSONELL	VEDLEGG 2
FORESPØRSEL OM DELTAGELSE TIL INTERVJU/SAMTYKKE SKJEMA	VEDLEGG 3

Forord

Det er med sann glede å endelig kunne fullføre denne masteroppgaven etter fire års studieforløp. Å skrive denne masteroppgaven og ta dette masterstudiet har vært en lang og krevende prosess. De siste fire årene har vært en hektisk og travel periode i livet mitt med fulltidsstudie, full jobb, to svangerskap og fødsler. En god venn av meg sa en gang «all vekst er smertefull», og det gjenspeiler denne prosessen godt. Det har vært vanskelig, men det har samtidig gitt meg utrolig mye tilbake. Jeg vil rette en stor takk til min mor Bente Fjælberg som formidlet kontakt med Aker Solutions. I Aker Solutions vil jeg takke Øyvind Reiersen som ga meg mulighet til å skrive denne oppgaven. Jeg vil takke min ”fadder” og veileder Kjell Terje Carlsen, og alle de andre jeg fikk anledning til å bli kjent med gjennom tiden i Aker Solutions. Jeg vil også takke min veileder Preben Lindøe for all hjelp og gode råd gjennom hele prosessen. Jeg vil til slutt rette en spesielt stor takk til min kjære mann Arturo, og mine barn Leah Victoria, Louisa Johanne og Max Rafael som har tålmodig stått ved min side gjennom denne travle perioden.

Linn Fjælberg Håland Cleveland

Sammendrag

Kunnskap om sikkerhet og organisasjon er viktig for å kunne forebygge hendelser, særlig hvor det er potensial for storulykker. Dagens kunnskap om sikkerhet bygger på forståelsen av de sosiale og organisatoriske forutsetningene som gjør institusjoner og teknologiske systemer sårbare og utsatt for ulykker. Den teoretiske debatten har på samme tid dreid fra sårbarhet og ulykker - til robusthet og sikkerhet.

Aker Solutions bestemte seg i 2010 for å satse på «safety coach» -konseptet etter at konseptet hadde oppnådd gode resultater i andre selskaper. En antagelse var at bruk av safety coach kunne være et proaktiv og styrkende bidrag til organisasjonens sikkerhetsarbeid. Studiens problemstilling tar sikte på å undersøke hvordan bruk av *safety coach* og *safety coach i fast rotasjon* kan føre til bedre sikkerhet for Aker Solutions' prosjekter offshore, og om det kan oppstå uintenderte effekter på sikkerhet av å ha en slik rolle. Teori om sikkerhet og organisasjon og ledelse danner grunnlag for struktur og drøfting i studien. Det ble valgt et kvalitativt design med pre strukturerte dybdeintervju av 10 informanter. Informantene representerte ulike deler av virksomhetens arbeid, og både onshore og offshore ledelse,- og arbeidere ble intervjuet. Informantene hadde ulik yrkesmessig relasjon til safety coachene.

Spørsmålene i intervjuguiden ble konsentrert rundt fem hovedtema; safety coach rollen, kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser, læring, kultur, makt og tillit, som dannet basis for de tre forskningsspørsmålene. De tre forskningsspørsmålene var: Hvordan er den tildelte rollen som safety coach og hvordan oppfattes den i praksis, hvilke prosesser inngår rollen i og hvordan påvirkes prosessene av safety coachene - og hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kommunikasjon/informasjonsflyt/læring/makt og tillit?

Alle informantene anså at safety coachene innehar en nyttig funksjon. Safety coachene har en nøytral og fri rolle som fungerer som støtte til ledelsen offshore i sikkerhetsarbeidet. Den kommer på grunn av sin nøytrale stilling i god posisjon til arbeiderne. Mange opplever safety coachene som en støtte og som positiv forsterkning i sikkerhetsarbeidet. Safety coachenes bidrag gir positive ringvirkninger på mange av de undersøkte prosessene. Den har og god effekt på kultur og sikkerhetsopplæring, og på makt og tillitsforholdene i organisasjonen. Fordi rollen i blant kan oppleves negativt, er det viktig at den som innehar safety coach-posisjonen er bevisst hvordan den fremtrer i rollen. Informantene nevner personlige egenskaper, personlighet, engasjement, bakgrunn og erfaring fra offshorearbeid som viktige elementer ved å bli opplevd positivt. Om ikke safety coachen lykkes i å fremstå som støttende og veiledende kan det føre til motsatt effekt på sikkerhet.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Interessen for å skrive om dette tema oppsto under emnet sikkerhet og organisasjon høstsemesteret 2012. Særlig tanken om bakenforliggende årsaker til hendelser trigget interessen for å undersøke hvordan sikkerhet henger sammen med andre organisatoriske forhold. Aker Solutions bestemte seg i 2010 for å satse på ” safety coach ” -konseptet etter at konseptet hadde oppnådd gode resultater i andre selskaper. Etter å vært i kontakt med Aker Solutions ga de meg mulighet å undersøke hvordan et slikt organisatorisk grep påvirket deres arbeid med sikkerhet. Ønsket var å undersøke om safety coachen kunne være et proaktiv og et styrkende bidrag til organisasjonens sikkerhetsarbeid, men også å undersøke eventuelle fallgruver hvor safety coachens rolle bidrar til utfordringer.

Denne forståelsen baserer seg i stor grad på Barry Turners arbeid og MMD modell (Man Made Disaster Model). Han studerte en rekke storulykker som oppsto mellom 1960-1970.

Han fant flere likhetstrekk mellom hendelsene. Forut for sin tid fant han at katastrofer ofte anses å ha sitt opphav fra forsøk på å håndtere «dårlig strukturerte problemer», hvor man ikke innså alle implikasjoner før hendelsen. Hensikten med modellen var å bidra med ny kunnskap om prosessene forut for ulykkene. Det var i den tid behov for deskriptive analytiske modeller som kunne forklare årsaker til hendelser. Det var få som hadde dette fokuset. MMD var en av de første studiene som så ulykker som resultat av en prosess fremfor en tilfeldighet, og den har bidratt til at vi kan forstå utviklingen av og årsakene til en hendelse. I dag er MMD sentralt (sammen med andre) i forståelsen av studier av ulykker og kriser. Ulykker er nå teoretisk forstått som organisatoriske og administrative i deres opprinnelse. Dagens kunnskap om sikkerhet bygger på forståelsen av de sosiale og organisatoriske forutsetningene som gjør institusjoner og teknologiske systemer sårbare og utsatt for ulykker. Samtidig har den teoretiske debatten dreid fra sårbarhet og ulykker - til robusthet og sikkerhet. I dag er forskere og praktikere mer opptatt av å beskrive de organisatoriske og institusjonelle forutsetningene som kan forsterke krisehåndtering, sikker-jobb-utførelse og risikohåndtering i komplekse og fareutsatte situasjoner (Pidgen & O'Leary 2000).¹

Jeg velger å undersøke noen hovedtema som kan gi en bakgrunn og teoretisk forståelse for min problemstilling om hvordan introduksjon av safety coachen i en virksomhet kan bidra til større sikkerhet i organisasjonen.

De kan oppsummeres i følgende fem tema:

- Utøvelse av safety coach-rollen
- Kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser
- Læring
- Kultur/bevisstgjøring av sikkerhet og risiko
- Makt og tillit

1.3 Aktualitet

Ukeavisen *Ledelse* skriver 17.01.14 om en trendundersøkelse foretatt av avisen. De har gjennomgått 12 ulike trender ledere har tro på. Coaching-metoden er omtalt som en metode for veiledning, motivasjon, læring og trening, og får en høy oppslutning. 75,1 % svarer at de

bruker metoden og 82,6 anser metoden som relevant eller svært relevant. Det var bortimot 1400 av ukeavisens *Ledelse* lesere som responderte på undersøkelsen. Tre fjerdedeler er ledere. En fjerdedel er toppledere. Resultatene i undersøkelsen viser at coaching er en populær trend som mange ledere har tro på. Professor Kjell Arne Rørvik ved institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging ved universitet i Tromsø har kommentert artikkelen. Han undrer seg over at coaching kommer så høyt, og viser til at det jobbes mye og hardt med ulike kvalitetssystemer rundt om i organisasjonene, uten at disse systemene er med på listen.

Som nevnt bestemte Aker Solutions seg i 2010 for å satse på ”safety coach”-konseptet. Safety coach-stillingene er opprettet for å kunne tilby prosjektene i Aker Solutions en støtte rundt HMS, opplæring, organisering og praktisk gjennomføring offshore. Tanken er at safety coachen kan utgjøre forskjell på flere områder innen sikkerhetsarbeid.

I moderne levetid er effektivitet og fortjeneste viktigere enn før for å overleve som bedrift. Sikkerhet er kostbar og krever mye tid og ressursbruk, og som organisasjon ønsker en gjerne å vite om tiltak en setter inn er verdt innsatsen og ressursbruken som ligger bak. Å vite nøyaktig om «safety coach»-konseptet bidrar til gode resultater er vanskelig å måle. Det er lite forskning og teori som kan si noe sikkert om bruk av safety coach i denne sammenheng. Da kan det være hensiktsmessig å se på erfaringene hos de som igangsetter, og de som mottar tjenesten.

1.4 Problemstilling

Hvordan kan bruk av *safety coach* og *safety coach i fast rotasjon* føre til bedre sikkerhet for Aker Solutions’ prosjekter offshore, og kan det oppstå uintenderte effekter på sikkerhet av å ha en slik rolle?

1.4.1 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene er sentrert rundt de fem hovedtema som ble presentert ovenfor.

- Utøvelse av safety coach-rollen
- Kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser
- Læring
- Kultur og bevisstgjøring av sikkerhet og risiko
- Makt og tillit

Spørsmål som reiste seg tidlig i innledningsfasen var blant annet: Hvordan oppleves det å ha en safety coach? Hvordan er tillitsforholdene mellom arbeidere og safety coachene? Hvordan forholder arbeidere og ledere seg til safety coachen? Hvilke muligheter har arbeidere for å være medvirkende i sikkerhetsarbeidet? Hvordan brukes informasjonen safety coachen tilegner seg gjennom observasjon og tilbakemeldinger fra arbeidere offshore? Bidrar den til modifikasjon, forbedring og læring?

Disse spørsmålene har blitt oppsummert i tre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene:

- Hvordan er den tildelte rollen som safety coach og hvordan oppfattes den i praksis?
- Hvilke prosesser inngår rollen i (kommunikasjon og læring) og hvordan påvirkes prosessene av safety coachene?
- Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på læring, og makt og tillit?

1.5 Avgrensning

Det er to safety coach-roller som skal studeres. Den ene er en landbasert safety coach med base i landorganisasjonen og den andre er safety coach som går i fast rotasjon offshore. Årsaken til at begge roller er valgt til masteroppgaven er fordi de har mange tilsvarende oppgaver, og fordi betegnelsen *safety coach* er brukt om begge roller. De vil i oppgaven bli omtalt som henholdsvis *safety coach* og *safety coach i fast rotasjon*.. Ved ytterlige behov for å skille rollene vil *safety coach* bli omtalt som den *landbaserte safety coach*. I noen tilfeller vil også bli brukt fellesbetegnelse *safety coachene*. Da omfatter det begge rollene.

Safety coachene berører flere områder innen organisasjonens sikkerhetsarbeid og anses som en kvalitetssikring av eksisterende systemer. Rollen forutses å ha stort potensiale. Blant annet skal det undersøkes nærmere rundt rollenes evne til å bygge tillit og bidra til erfaringsoverføring, læring, og bevisstgjøring av sikkerhet og risiko. Grunntanken er at det kan bidra til å forebygge potensielle konflikter og utfordringer som vanligvis kan knyttes til uønskede hendelser. Hva resultatet blir, antas å være avhengig av hvordan rollen er utformet

og hvordan rollen i praksis blir oppfattet. Derfor vil det også undersøkes om det er samsvar mellom dette. Det kan bidra til å avklare om det er utfordringer knyttet til rollen og de prosessene den inngår i. Den valgte teorien skal bidra til å gi en forståelse for hvordan sikkerhet henger sammen med andre organisatoriske forhold i organisasjonen, og om det å ha en safety coach kan utgjøre en forskjell.

1.6 Oppgavens videre struktur

Først vil det bli gitt en kortfattet beskrivelse av studiets kontekst, en systembeskrivelse av Aker Solutions MMO. Deretter kommer teori -og metodekapittelet. Metoden beskriver hvilke valg som er tatt med hensyn til forskningsdesign, datainnsamling, analysemetode, og en beskrivelse av studiets gyldighet og pålitelighet. Etter metodekapittelet vil empirien bli presentert og resultatene fremstilt. Til slutt vil det avsluttes med en konklusjon og videre anbefalinger.

2 Kontekst

2.1 Systembeskrivelse- Aker Solutions MMO

2.1.1 Hva gjør Aker Solutions MMO?

Aker Solution MMO (maintenance, modifications and operations) leverer ingeniør- og prosjektadministrative tjenester til olje- og gassindustrien. De er markedsleder på den nordlige sokkel, og en sentral aktør i britisk sektor. Aker Solutions har opptil 5000 ansatte og flere hundre entreprenører som jobber med MMO prosjekter til enhver tid. MMO virksomhet er lokalisert i Aberdeen, Bergen, Egersund, Kristiansund, Stavanger, Trondheim, Ålesund, Sandnessjøen, Tromsø, Canada, Brunei, Malaysia og Australia.

2.1.2 HMS-prosessen i Aker Solutions MMO

Den beskriver viktige elementer som er avgjørende for effektiv HMS-styring i organisasjonen. Implementering og utnyttelse av organisasjonens HMS operativsystem innebærer en kontinuerlig forbedringsprosess for å leve opp til de forventningene som ligger til hvert av elementene. Det foretas stadig vurderinger som skal bidra til å evaluere hull mellom eksisterende ordninger og forventninger. Målet med HMS-prosessen er å oppnå en konsistent HMS-kultur i verdensklasse og kontinuerlig forbedring av HMS-nivået i Aker Solutions MMO-prosjekter. Den er strukturert i henhold til elementene i figur 1. For hvert av

disse elementene er det et styrende prinsipp og et sett av forventninger, som muliggjør ordninger eller tilrettelegginger for hvert element.

						
Leadership	Organisation	Communication	Risk management	Product realisation	Third-party relationships	Continual improvement
Personal behaviour Accountability Management commitment	Roles and responsibilities Competence and development	Communication processes Knowledge management	Risk assessment and mitigation Emergency preparedness Change management	Product and service delivery Plant, equipment and materials	Clients and partners Contractors and suppliers The community	Incident investigation and analysis Audits Measurement, review and improvement

(Figur 1)

2.1.3 Overordnede HMS-mål og visjoner for Aker Solutions

Aker hms mindset

HMS er en kjerneverdi i Aker Solutions. Grunnholdningen i Aker Solutions *Just Care*-kultur gjenspeiles i sitatet «Vi tar personlig ansvar for HMS, fordi vi bryr oss om mennesker, miljøet og selskapet vi arbeider for».

Zero Goal- Null er gjennomførbart

Aker Solutions' tanke er at alle uønskede hendelser kan unngås. «Dette er kanskje ikke realistisk i en HMS-kultur som kun reagerer, men i en kultur hvor ledelsen er forpliktet, alle tar personlig ansvar og folk jobber sammen mot felles mål, vil målet om null uønskede hendelser ikke bare være oppnåelig, men også gjennomførbart. «Just Care» kan hjelpe oss på veien.» (Aker Solutions 2014)

Helse,-miljø-og sikkerhetspolicy- Just Care

Definerer de fundamentale prinsipper som er gjeldende for HMS og tilhørende ansvarsområde i organisasjonen. Nedenfor er policyen gjengitt:

Alle ulykker kan forebygges. Vi arbeider kontinuerlig for å forhindre hendelser som kan forårsake skade på personell, materiell og immaterielle verdier.

- Vi fokuserer på våre ansattes helse og en kontinuerlig forbedring av arbeidsmiljøet.
- Vi gjennomfører våre aktiviteter med effektiv utnyttelse av ressurser og energi, og med minst mulig skade på miljøet.
- Vi utvikler produkter og tjenester som er skånsomme mot miljøet, som er sikre, og som er effektive med hensyn til forbruk av energi og naturressurser.
- Vi tilstreber at våre produkter kan gjenbrukes eller deponeres på en sikker måte.

For å leve opp til våre HMS-verdier vil vi:

- Kreve at hver enkelt ansatt tar personlig ansvar for HMS ved å fokusere på egen atferd.
- Arbeide systematisk og målbart for å kontinuerlig forbedre vår HMS-kultur og prestasjon.
- Ta med oss vår høye HMS standard overalt der vi arbeider. Å følge gjeldende lover og regler er bare minimumskravet.
- Kommunisere åpent omkring HMS-forhold og prestasjoner, samt dele og lære fra HMS erfaringer, både internt og eksternt.
- Vektlegge HMS-prestasjoner ved utvelgelse, vurdering og belønning av våre ansatte.
- Integre HMS i alle våre forretningsprosesser.
- Kreve at linjeledere viser lederskap innen HMS og Implementer denne policy”.

(Aker Solutions 2014)

Just Rules

Definerer spesifikke operasjonelle sikkerhetsregler organisert som: Regler for alle, Generelle regler for alle arbeidsaktiviteter, og spesifikke regler for seks spesifikke arbeidsaktiviteter.



(Figur 2) Aker Solutions 2014

Just Culture

Definerer en prosess for konsistent og rettferdig vurdering av ansvar i forbindelse med ulykker og/eller regelbrudd.

Just Culture beskriver *rettferdig ledelse* og hvordan ledelse håndterer uønskede hendelser som oppstår på arbeidsplassen. Just *culture* er et verktøy brukt for å identifisere årsaker til hendelser som oppstår. Hensikten med verktøyet er å undersøke bakgrunnen til at hendelser og nestenulykker oppstår. Verktøyet brukes til å identifisere om hendelser og nestenulykker er et resultat av en bevisst handling, eller om det foreligger bakenforliggende årsaker som manglende opplæring, manglende føringer eller manglende tilstedeværelse fra ledelse. Ønsket er at verktøyet skal gi muligheter til forbedring, og nødvendigvis ikke å fordele skyld og straff til enkeltpersoner.

1.2.2 Safety coachens rolle i Aker Solutions

Stillingen er tenkt som et positivt og forsterkende supplement til prosjektorganisasjonene i bedriften. Den skal ikke overta ansvar knyttet til andres stillinger og linjeansvaret i prosjektorganisasjon. Safety coachen skal ha en nøytral posisjon. Organisasjonen har foreløpig opprettet to stillinger. Stillingene er besatt av installasjons- HMS-ledere med lang erfaring fra byggeledelse offshore og onshore.

Arbeidsoppgavene er mange og varierte. Safety coachen reiser ut offshore ved bestilling av prosjektene. Her skal han blant annet motivere, støtte, informere, veilede og stille seg” kritisk” til arbeiderne. Han skal også etablere og vedlikeholde erfaringsoverføring mellom prosjektene. På sikt ønsker organisasjonen å videreutvikle rollen. Blant annet opprette en” kunnskapsbank” for å etablere gode rutiner og praksiser i nye prosjekter.

Safety coachen kan bistå både nyetablerte og etablerte prosjekter. I de nyetablerte prosjektene kan han sammen med linjeledelsen on- og offshore gå gjennom gjeldene styrende dokumentasjon med vekt på HMS&Q. Han kan bidra til utarbeidelsen av prosjektets HMS-program, og påse at dette er forankret i bedriftens overordnede HMS-filosofi. Han kan være med på å etablere de rette rutinene for offshoreorganisasjonen som blant annet møtestruktur, innhold i agenda, rapporteringslinjer og gode praktiske rutiner for den daglige driften.

I etablerte prosjekter kan han, både on-og offshore, være med å kritisk evaluere etablerte rutiner, praksis, holdninger og kultur i prosjektet. I samarbeid med prosjektledelse kan safety coachen utarbeide, presentere og implementere forbedrede rutiner og praksis. I det ligger det å identifisere og organisere gjennomføring av nødvendig eller manglende HMS-trening eller opplæring i offshoreorganisasjon. Han kan og bidra til overlapp informasjon mellom skiftene, påse at erfaringsoverføring med hensyn til regelverk, holdninger og kultur, rutiner og praksiser blir gjennomført likt, uavhengig av hvem som er ute.

Ved hvert engasjement i et prosjekt skal det ved oppdragets slutt lages en oppsummeringsrapport til prosjektleder og ledelsen offshore. Rapporten skal inneholde arbeidsoppgavene han har hatt, og observasjoner gjort i organisasjonen. Observasjonene skal ha anbefalte tiltak.

1.2.3 Safety coach i fast rotasjon offshore (HMS-inspektør)

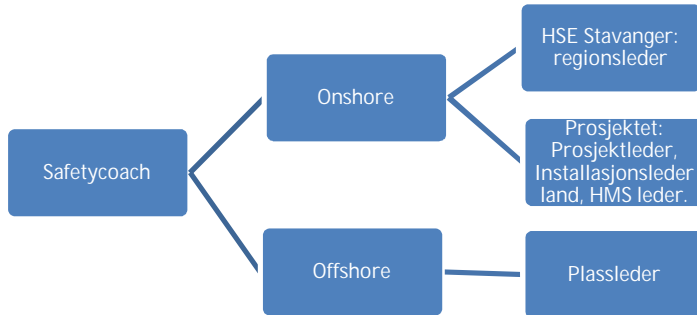
Safety coach i fast rotasjon går under betegnelsen HMS-inspektør i noen prosjekt og som safety coach i andre. Safety coach i fast rotasjons hovedansvar er å se til at alle aktiviteter blir utført innenfor gjeldende regelverk. På eget initiativ skal den utvise lederskap i HMS, og gjennom personlig engasjement skal den være med å fremme Aker Solutions HMS Policy, HMS Mindset og Just Rules. Den skal tilegne seg grunnleggende kunnskap om arbeidsomfang til enhver tid og ha fokus på prosjektets visjon, mål og strategier.

Safety coach i fast rotasjon skal representere og forsterke synlig og engasjert ledelse gjennom utstrakt virksomhet i felt (>6 timer daglig). Den skal vektlegge god kommunikasjon og være en aktiv bidragsyter til et godt arbeidsmiljø. I tillegg kan den assistere og hjelpe plassleder med planlegging og gjennomføring av HMS-møter og delta i - og gjennomføre HMS-inspeksjoner.

Den kommuniserer og samarbeider tett med formenn, plassleder og kundens sikkerhetsleder om HMS-forhold, og motiverer og hjelper linjen til en enda mer aktiv fokusering på HMS-forhold knyttet til arbeidsutførelse. Den skal være aktiv for å sikre at alle uønskede forhold, farlige forhold og nesten-ulykker blir identifisert og rapportert. Samt bidra til økt observasjonsrapportering gjennom å aktivt påpeke uønskede forhold og oppfordre til rapportering. Den kan legge observasjoner / RUHer inn i synergi, og gi melder tilbakemelding om innmeldte observasjoner - RUHer /STOPP-kort. Den kan iverksette korrektive aksjoner etter behov og avtale. Den kan bidra til å vurdere arbeidsoperasjoner før oppstart og foreslå forbedringer. Den skal delta i sikker jobb analyse (SJA) gjennom samtale, delta i før jobb samtale (FJS), og delta i etter jobb samtale (EJS). Han skal sjekke at det er samsvar mellom AT og forhold på arbeidssted. Den skal følge opp arbeidslag og gjennomføre åpen sikkerhetssamtale (SOC). Den skal vurdere barrierer underveis (løpende risikovurdering).

Safety coach i fast rotasjon er underlagt plassleder, og stillingsinnehaver skal rapportere alle relevante HMS-forhold til plassleder offshore. I tillegg skal han kommunisere daglig med HMS-leder onshore, og delta i morgenmøte med landorganisasjonen.

Kommunikasjons/rapporteringslinjer:



(Figur 3)

3. Teoretiske perspektiv

3.1 MMD- modell

Innledningsvis blir denne modellen beskrevet som det teoretiske bakteppe for denne masteroppgaven. I det følgende kapittel vil Turners funn bli beskrevet i mer detalj. Det viktigste bidraget til modellen for denne oppgaven er likevel selve forståelsen av at bakenforliggende årsaker kan skape tilløp til større hendelser.

Relevant informasjon – en knapp ressurs

Forut for sin tid fant Turner at katastrofer ofte anses å ha sitt opphav fra forsøk på å håndtere dårlig strukturerte problemer, hvor man ikke innså alle implikasjoner før hendelsen.

Videre forklarer han dette med at relevant informasjon blir en knapp ressurs under slike forhold, kostnaden med å skaffe informasjon må balanseres mot tapt mulighet for å lokalisere annen informasjon. Turner sier videre at denne tilstanden ikke bare kan avvises som "mangel på kommunikasjon". Denne tilstanden oppstår mer sannsynlig når problemene bruker symbolske eller verbale variabler, har vage, ikke-kvantifiserbare mål, og mangler tilgjengelige løsningsrutiner, og i stedet er avhengige av ad-hoc prosedyrer.

Informasjonsproblemer

I situasjoner der relevant informasjon er en knapp ressurs vil ikke en enkel oppskrift for bedre kommunikasjon fungere med mindre man bruker ressurser på å gjøre problemet bedre strukturert. Med mindre det definerte problemet blir redusert til et omfang som kan håndteres på en tilstrekkelig måte av det eksisterende informasjonsnettverket.

Slike informasjonsproblemer innebærer mange aktører med mange ulike "teorier", og ansvaret for håndteringen er ofte fordelt på en vag eller uklar måte.

Av lignende grunner som mangel på kunnskap, mangel på tid og mangel på erkjennelse av viktigheten av problemet og motstridende krav, blir ordrene som gis til de involverte ofte vage og upresise; tvetydige instruksjoner.

Andre informasjonsproblemer er "decoy"-problemer. Noen ganger kan feil eller misvisende informasjon sendes ut, eller informasjon sendes til feil personer, eller den kan bli fordreid i overføringen. Man kan også oppleve dårlig kommunikasjon mellom to enkeltpersoner.

En annen form for informasjonsforstyrrelse er når man har for mye tiltro til at uformelle nettverk (etablert for andre formål) skal kunne klare kommunisere komplekse problemer.

Tvetydighet er også vanskelig å unngå, særlig på grunn av problemets uklarhet og kompleksitet. Informasjonsproblemene er ikke over når informasjonen har blitt overført og mottatt, all den tid det kan hende at mottakeren ikke klarer å håndtere problemet, selv med all informasjon tilgjengelig.

Dette kan ha flere årsaker:

- Relevant informasjon kan ligge skjult blant store mengder irrelevant informasjon.
- Mottakeren kan svikte i å ivareta informasjonen da den kun er tilstede i kriseøyeblikket.
- Mottakeren kan innta en passiv administrativ respons på problemet.
- Mottakeren kan svikte i å sette sammen informasjonen på en kreativ måte.

Turner trekker fram problemer med kreativ problemløsning og forventning i administrasjoner, og sier problemet blir mer akutt ettersom store organisasjoner og komplekse problemer øker sannsynligheten for at beslutninger som fører til store ulykker blir tatt langt fra stedet der ulykken kan komme til å skje.

Perseptuell rigiditet og tro på organisatorisk tenkesett

En nøyaktig oppfattelse av mulighetene for katastrofe blir hindret av kulturelle og institusjonelle faktorer. Det innebærer at svikten i persepsjon ikke bare er individuell svikt, men den kan også skapes, struktureres og forsterkes gjennom institusjonelle, kulturelle eller sub-kulturelle oppfatninger og praksis.

Mye av en organisasjons effektivitet ligger i dens mulighet til å sette sammen et stort antall mennesker, men denne egenskapen kan også føre med seg faren for en kollektiv blindhet for viktige problemer, og vitale faktorer kan komme utenfor organisasjonens persepsjonsgrenser. Mennesker innenfor en organisasjon kan tenkes å ha en "perseptuell horisont" med tanke på de tingene som er av betydning for dem i deres målarbeid, denne horisontens posisjon blir påvirket og forsterket av institusjonelle antakelser og begrep. Disse antakelsene vises ikke bare i holdningene og persepsjonene til enkeltpersoner innenfor organisasjonene, de har også innflytelse på beslutningstakingsprosedyrer. Dermed ligger mulighetene til rette for at en ond og selvforsterkende sirkel vokser fram. En stor del av det teoretiske grunnlag for denne oppgaven baserer seg på å se organisasjonen og eventuelle hendelser ut i fra flere perspektiv.

Organisatorisk eksklusivitet; ignorering av ikke-medlemmer

Beskriver en holdning hvor de innfor organisasjonen antas å vite bedre enn utenforstående angående de farer som kan oppstå. Her kan det oppstå et dilemma. På den ene siden kan det bli vanskelig å utføre en oppgave dersom man må bruke for mye tid på å høre på klager fra utenforstående, men på den andre siden kan tendensen man har til å fornekte fjerne farer, gjøre det enkelt for en ansvarlig å merke de som ikke er enige med organisasjonens politikk som uviktige eller hysteriske.

"The decoy problem" - "A way of seeing is always also a way of not seeing."

I flere tilfeller hvor en fare eller et problem ble oppfattet, tok tiltak som ble iverksatt for å håndtere disse oppmerksomheten bort fra det problemet som til syvende og sist forårsaket trøbbel. Man håndterer veldefinerte problemer og klarer derfor ikke å oppdage andre dårlig strukturerte problemer som ligger i bakgrunnen.

Involveringen av "fremmede", spesielt på komplekse områder

Når potensielt farlige prosedyrer blir utført av individer er det behov for å forsikre at disse vet de beste tilgjengelige måter å håndtere disse potensielle farene. Men farlige situasjoner

eksisterer også når mennesker som ikke er under direkte kontroll av noen av organisasjonene involvert kan komme i en posisjon der de kan utløse farer hvis de opptrer feilaktig.

Denne gruppen er som oftest medlemmer av den vanlige befolkningen, og kalles her for fremmede. Denne problemstillingen er ikke like aktuell for problemstillingen til denne oppgaven. Da dette dreier seg om f.eks. områder under utbygging som for eksempel må sikres for at barn eller andre ikke kan skade seg på byggeplassen. Eller kan komme til å gjøre noe som kan skade andre.

Manglende overholdelse av allerede eksisterende regulering

Dette kan for eksempel dreie seg i svikt under innlevering (utilstrekkelige planer sendes inn, man er ikke klar over reguleringer), eller svikt i kontroll og implementering (endrede tekniske, sosiale el kulturelle forhold gjør eksisterende reguleringer ubrukelige, fritak fra reguleringer).

Minimering av framvoksende fare

Minimering av framvoksende fare kan skje ved fornektelse, eller ved at man ikke klarer å se eller fullt ut å ha tro på omfanget av faren av en potensielt skadelig situasjon. Det kan også oppstå ved underestimering av mulige farer. En har for eksempel tendens til å undervurdere eller ignorere motstridende syn på farlige situasjoner som blir gitt av andre grupper. Fare kan også bli underestimert dersom en part tvinger igjennom aksept av sin definisjon av farenivået ved hjelp av makt.

Endret oppmerksomhet på farer kan også føre til at en minimerer faren. Dette kan oppstå når man har erkjent faren. I stedet for å gi en tilsynelatende enkel respons på hendelsen, inntar man en mer defensiv holdning ved å prøve å løsrive seg fra ansvaret, eller ved at man gjør forsøk på å kontrollere situasjonen.

Svikt i tilkalling av hjelp kan også føre til at en minimerer framvoksende fare. Dette skjer når en unngår å alarmere i frykt for å alarmere unødvendig, eller fortsatt fornektelse av fare.

Anbefalinger etter katastrofen; definisjonen av velstrukturerte problemer

MMD stiller seg kritisk til undersøkelseskommisjoners konklusjoner. En viktig funksjon med undersøkelseskommisjoner er å gi anbefalinger eller retningslinjer for å formulere en politikk som kan forhindre at slike katastrofer skjer igjen. Disse anbefalingene har til felles at de er opptatt av det problemet som forårsaket katastrofen slik den er avdekket. De håndterer ikke problemet slik det framsto for de involverte før katastrofen. Anbefalingene lite opptatt av det

dårlig strukturerte problemet som eksisterte før katastrofen. Noe av intensjonen med MMD er altså å se om det finnes noen generelle prinsipper som kan formuleres for å håndtere de dårlig strukturerte problemer, før de blir klart definert av en katastrofe. Hvordan en skal forebygge mot at bakenforliggende årsaker forårsaker hendelser og ulykker.

3.2 Organisatorisk design

Bourrier (2004)² påpeker en sammenheng mellom organisatorisk design og sikkerhet i en organisasjon. Gjennom egne studier av kjernekraftverk viser hun hvordan to tilsynelatende like høyrisiko organisasjoner har ulike typer organisasjonsdesign som gir forskjellig utfall med hensyn til sikkerhet. Hun problematiserer balansen mellom bruk av formelle prosedyrer og regelstyring fra ledelsen med improvisering og autonome beslutninger fra arbeiderne på «gulvet». På dette tidspunktet er det vanskelig å finne en balansegang mellom improvisering og regelstyring. Bourrier forslår dermed å studere i detalj ulike organisasjonsdesign og hvilken effekt de ulike har på menneskelig atferd.

Etterlevelse av prosedyrer, nødvendigheten av modifisering og læring når problemer oppstår er viktig for å ivareta sikkerheten. Enkelte studier indikerer at noen organisasjonsdesign i større grad enn andre fører til overtredelse av formelle prosedyrer. Studier viser at de organisasjonene som har denne tendensen i større grad underkjenner betingelsene prosedyrene og reglene er skapt og modifisert under. Jo større avstand det er mellom de som skaper og de som implementerer reglene og prosedyrene jo større sannsynlighet er det for at reglene vil bli brutt når motsetninger og konflikter oppstår (Bourrier 2004).

Bourrier påpeker samtidig at disse studiene alene er ikke nok til å anbefale ett design fremfor et annet, bare at det finnes noen arbeidsstrukturer innad i et organisatorisk design som kan være positive og noen som kan være negative. En bør søke videre etter å finne positive og negative sider ved de eksterne virkningene av eksisterende organisatoriske design.

3.3 Fortolkningsrammer innen en organisasjon

Bolman og Deal (2009)³ beskriver fire ulike fortolkningsrammer i organisasjonstenkning. De mener at det har en verdi å variere mellom de ulike fortolkningsrammene. Utgangspunktet er

å se helheten i organisasjonen. De sier ved å fokusere på kun en del av hele bildet, kan en overse eller feiltolke vesentlige signaler.

Bolman og Deal (2009) henviser til omfattende litteratur som bekrefter hvor utbredt dette er. Blant annet Adler og Houghton(1997⁴), Feinberg og Tarrant(1995⁵), Ricks (1999⁶) og Sobel(1999⁷). Spørsmålet er hvordan kan en vite om en ser det rette bildet eller om du har stilt inn på feil kanal? Noen ganger er nødvendig informasjon uklar eller vanskelig å få tak i. Andre ganger blir tilgjengelig informasjon oversett eller feiltolket. Beslutningstakere kan låse seg fast i en mangelfull forståelse av omstendighetene.

Å skifte «fortolkningsramme» eller «briller» å se igjennom vil si å sammenligne ens mentale forestilling med situasjonen. Dette krever evnen å omtolke situasjonen. Fortolkningsrammene kan sees på som hjelpemidler å ta seg frem med. Eller til å finne riktig verktøy til riktig situasjon. Å bruke verktøyene kreves erfaring. Erfaring og øvelse gir god situasjonsoverblick og et godt håndlag med verktøyet (Bolman og Deal 2009)

3.3.1 De fire ulike fortolkningsrammene

De fire fortolkningsrammene oppsummerer de viktigste retningene innenfor organisasjonsteori de siste femti årene. Bolman og Deal (2009) har forsøkt å få de inn en omfattende helhet. De fire fortolkningsrammer som beskrives er: den strukturelle rammen, Human Resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Sammen bidrar de til å gi et fullstendig bilde av hva som foregår, og hva som må gjøres. Hver enkelt med sin logikk og styrke.

I denne oppgaven bidrar de til å gi en helhetlig forståelse av organisasjonslivet. I tillegg gir de en forståelse for at mennesker kan ha ulikt perspektiv og ulike forventinger til hva som skjer på arbeidsplassen. De bidrar også til å gi forklaring på hvordan man møter utfordringer knyttet til det.

Det strukturelle perspektivet

Det strukturelle perspektivet fokuserer på organisasjonens arkitektur, på utformingen av enheter og underenheter, regler og roller, mål og strategier (ibid.). Det strukturelle perspektivet har en tro på rasjonalitet. Den hviler på en antagelse om at hensiktsmessig fordeling av formelle roller og ansvar vil minske avledende personlige faktorer, og få folk til yte maksimalt.

Hva som er interessant er å se på hvordan strukturen virker inn på det som skjer på arbeidsplassen. «Strukturen er grunnriss for mønsteret av forventninger og samhandling mellom interne, ledere, administratorer, underordnede og eksterne interessenter (kunder og klienter)». (Bolman og Deal 2009:76).«På samme måte som skjelettet i et dyr eller reisverket i en bygning kan de strukturelle formene både understøtte og begrense hva organisasjonen er i stand til å oppnå» (ibid.).

To sentrale utfordringer-forholdet mellom differensiering og integrering

Hvordan skal arbeidet fordeles (differensiering), og hvordan skal de enkeltes innsats koordineres etter at ansvaret er fordelt (integrering)?

Arbeidsfordelingen tar form av stillingsbeskrivelser, prosedyrer, rutiner, protokoller eller regler. Dette er nødvendig idet de bidrar til forutsigbarhet, ensartethet og pålitelighet. Dersom det skulle vært overlatt til hver enkelt arbeidstakers skjønn, ville det oppstått store problemer med hensyn til sikkerhet, kvalitet og rettferdighet.

Når stillinger og roller er definert skal det avgjøres hvordan folk skal grupperes i arbeidsenheter. Her finnes flere ulike alternativer. Mintzberg (1979⁸) i (Boman og Deal 2009) nevner blant annet; Funksjonelle grupper på grunnlag av kunnskap og ferdigheter, grupper organisert etter kunder, etter sted eller geografi, eller ut i fra prosess. Dette gir spesialiseringsfortrinn, men gir lett problemer med samordning og kontroll. Hver enhet kan lett komme til å fokusere på egne prioriteringer. Dette problemet kan ofte føre til brudd på sikkerhet ganske enkelt fordi arbeidet blir fragmentert og man mangler en fellesnevner som samordner de ulike spesialiseringsområdene til en felles enhet. Bolman og Deal (2009) kaller dette for *SUB optimalisering*, det vil si at hver enkelt enhet satser på å nå sine egne mål og mister det overordnede målet av syne.

Denne utfordringen løses i hovedregel på to forskjellige måter. Enten via vertikal samordning; den formelle kommandolinjen, eller via horisontal samordning; ved hjelp av møter, komiteer, koordineringsroller eller nettverksstrukturer. Større organisasjoner kan benytte seg av begge deler til å samordne ulike funksjoner i selskapet.

Ved vertikal samordning vil høyrere nivåer koordinere og kontrollere arbeidet til underordnede ved bruk av virkemidler som formell myndighet, regler og retningslinjer, og ved bruk av planleggings- og kontrollsystemer. Dette begrenser skjønnsbruken og sikrer at like situasjoner behandles likt.

Horisontal samordning er gjerne mindre formaliserte og mer fleksible. De er også ofte enklere og fungerer raskere. Folks atferd er ikke påvirket av ordrer, regler og systemer. Formelle eller uformelle møter, arbeids- og prosjektgrupper – oppstår for å fylle tomrommet.

Den optimale balansen mellom vertikal og horisontal samordning avhenger av de problemene organisasjonen står ovenfor. Det finnes flere alternativer. Strukturen må utformes med henblikk på det endelige målet, på hvilke omgivelser organisasjoner skal fungere i, på kvalifikasjonene hos medarbeiderne og tilgjengelige ressurser (ibid.). Ofte er en kombinasjon det beste. Vertikal fungerer best under stabile og forutsigbare forhold. Horisontal fungerer best i komplekse oppgaver som skal løses i turbulente og raskt omskiftelige forhold. Bolman og Deal (2009) mener at hvis vi forstår kompleksiteten og mangfoldet av strukturelle muligheter, kan vi lettere skape strukturer som fungerer for - og ikke mot, både menneskene i organisasjonen - og deres felles mål.

Andre strukturelle dilemma:

Selv om en til en viss grad har lyktes i å tilpasse organisasjonen etter strukturer som fungerer i forhold til de ytre omgivelsene, betyr det ikke at det ikke finnes flere til dels varige dilemma å løse. Bolman og Deal (2009) beskriver følgende dilemma; *luker kontra overlapping, mangel på tydelighet kontra kreativitet, for mye autonomi kontra innbyrdes avhengighet, for løs kontra for stram organisering, uklare kontra altfor dominerende mål, uselvstendighet kontra egenrådighet i arbeidet*. Med andre ord, er organisasjonen for løs eller stram i strukturen? Er de ansatte undersysselsatt eller overbelastet? Er organisasjonen for rigid, eller stiller de ikke nok krav? Bruker folk for mye eller for lite tid på harmonisering? Strukturen viser hvordan man møter motstridende krav fra forskjellige grupper innen organisasjonen. Mintzberg (1979) skiller mellom fem ulike hovedkomponenter i organisasjonsstrukturen. Det strategiske toppunktet, mellomledelsen, den operative kjernen, teknostrukturen og støttestab. Disse komponentene danner ulike særegne konfigurasjoner som – maskinbyråkrati, fagbyråkrati, enkel struktur, divisjonalisert form og adhoc-krati. Helgesen(1995⁹) tilføyer inklusjonsnettverket, som er en mindre hierarkisk modell (Boman og Deal 2009).

Divisjonalisert struktur

I en divisjonalisert struktur blir hoveddelen av arbeidet utført i kvasiselvstyrte avdelinger, som i divisjonene i store industriselskap. Denne strukturen gir fordeler da den gir ressurser og muligheter til raske reaksjoner samtidig som den økonomiske risikoen holdes under kontroll.

Den kan til gjengjeld skape andre spenninger mellom hovedkontor og divisjonene. Et klassisk eksempel på det er at hovedkontorene vil ha kontroll, mens divisjonssjefene vil unnsnippe kontrollen. En annen risiko er at hovedkontoret kan miste oversikten over driften.

Divisjonaliserte foretak kan bli helt u håndterlige med mindre målene er klart målbare og det finnes pålitelige vertikale informasjonssystemer.

Stillinger med samordningsansvar

Stillinger med samordningsansvar skal hjelpe andre å bli mer samordnet.

Dette dreier seg om enkeltpersoner eller grupper som fungerer som brobyggere. Folk med diplomatisk status og ekspertise til å forhandle på tvers av spesialistenes revir. Safety coachen som er målet for dette studiet, kan tolkes å ha eller potensielt sett kunne ha en slik rolle. Da dreier det seg om å forhandle mellom operativt personell og ledere om sikkerhetsrelaterte utfordringer offshore. Bygge bro mellom operativt personell og ledere ved å kommunisere med begge parter, og innføre tiltak som sikrer ivaretagelse av begge parters interesse.

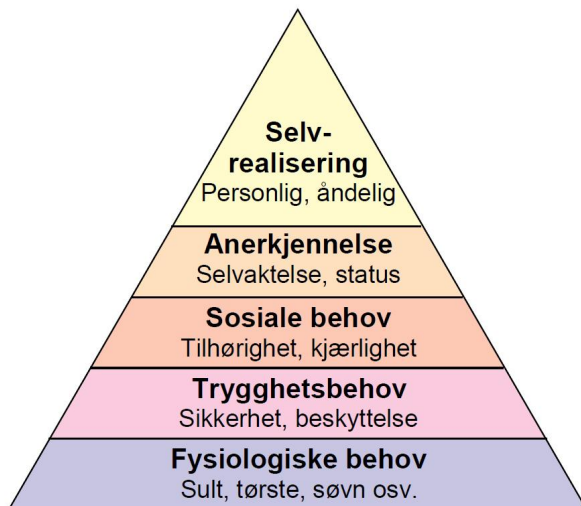
Hovedmålet for alle involverte er økt sikkerhet på arbeidsplassen.

Human Resource-rammen

Human Resource-perspektivet ser på hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre. Human Resource-rammen bygger på arbeidene til Follett(1918¹⁰) og Mayo (1933¹¹,1945¹²). De kritiserte det daværende synet på arbeidstakere som kun anså at arbeideres plikt var å adlyde ordrer og å arbeide hardt. De mente dette synet var urettferdig og at det var dårlig psykologi. De mente at menneskers ferdigheter, holdninger, energi, og engasjement var viktige ressurser som kunne anvendes til å skape eller ødelegge hele virksomheten. «Human Resource-perspektiver bygger på visse grunnantagelser som belyser dette forholdet» (Bolman og Deal 2009:150¹) Organisasjonene og arbeidstakerne behov harmoniserer med hverandre. Organisasjonene vil ha evnerike, kvalifiserte dyktige arbeidstakere. Arbeidstakere vil ha en arbeidsgiver som kan oppfylle deres behov for å utfolde sin dyktighet, selvfølelse og økonomiske behov.

-
- ¹ Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov ikke omvendt.
 - Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi, talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter.
 - Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen- eller det går utover begge parter,
 - En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for.

I Human Resource-rammen står de menneskelige behov sentralt. Det er et omstridt og veldiskutert tema. Det er flere ulike perspektiv og oppfatninger knyttet til menneskets behov, og om en i det hele tatt kan si at mennesker har noen grunnleggende behov. En av de mer innflytelsesrike teoriene vi har om menneskers behov er Maslows behovspyramide (Maslow 1954¹³). Den har fått bred aksept og innflytelse innenfor ledelse (Bolman og Deal 2009). Grunntanken hans er at mennesker motiveres av ulike mangler. Han grupperer menneskelige behov i fem kategorier oppstilt som er hierarki fra det laveste til det høyeste.



(Figur 4)

Å forstå de menneskelige behov

Behovene til en ansatt og behovene til organisasjonen er ikke alltid på linje. Når mennesker og organisasjoner er dårlig tilpasset hverandre kan det være til skade for en eller begge parter. Argyris (1957¹⁴, 1964¹⁵) har listet opp seks utveier en ansatt gjør for å slippe unna et utilfredsstillende arbeidsforhold.

1. De trekker seg unna gjennom høyt fravær, eller ved å si opp
2. De blir i jobben, men trekker seg unna psykisk og blir likegyldig, passive og apatiske
3. De gjør motstand i form av redusert innsats, unnaluring, overdrevne fagforeningskrav eller sabotasje
4. De forsøker å klare oppover i hierarkiet til bedre jobber
5. De danner grupper (blant annet fagforeninger) som prøver å gjøre noe med det skjeve maktforholdet

6. De lærer opp barna sine til å tro at arbeidet er lite givende og gir få håp om å komme noen vei i livet.

Etter hvert som Human Resource-perspektivet har fått større innflytelse, har organisasjoner innsett at misbruk av menneskelige ressurser er skadelig for organisasjonen. Den går ut over fortjeneste og de ansatte kan motarbeide organisasjonens mål direkte. Derimot kan et godt tilpasset forhold være til det beste for alle parter.

I moderne levetid har global konkurranse og produktenes korte levetid ført til en konkurransepreget verden, der det er viktig å tilpasse seg raskt til endring i omgivelsene. Effektivitet og fortjeneste er viktigere enn før for å overleve som bedrift. Som konsekvens har dette ført til blant annet nedskjæring av menneskelige ressurser. Samtidig fører de globale kreftene også til større krav til ansatte. «Mer desentraliserte strukturer, er blitt stadig mer utbredt som svar på alt det komplekse omskiftelige. Disse nye strukturformene stiller større krav til kompetanse, intelligens og engasjement hos et større spekter av ansatte. Et nettverk av desentraliserte beslutninger er en sikker oppskrift på katastrofe dersom de som skal ta beslutningene, ikke har evne til eller ønsker om å gjøre fornuftige valg» (Bolman og Deal 2009:160-161). Flere forskningsrapporter peker i retning av at å investere i ansatte og være lydhør til deres behov er nøkkelen til suksess. Flere er gjengitt i Bolman og Deal (2009). Blant annet gir Whyte(1955)¹⁶ et klassisk eksempel fra en leketøysfabrikk. Arbeiderne ville bestemme hastigheten på et arbeidsbånd selv. Først stilte ledelsen seg imot dette forslaget da ingeniørene hadde regnet ut optimal hastighet for produksjon. Etter hvert gikk ledelsen med på å høre på de ansatte og følge arbeidernes forslag. Resultatene var oppsiktsvekkende. Arbeidsmoralen økte, og produksjonen økte langt over ingeniørenes mest optimistiske beregninger. Til slutt måtte de kutte ut ordningen fordi bonusen til arbeiderne ble for høy og ordningen for kostbar for bedriften. De gikk tilbake til den tidligere hastigheten. Det førte til at de fleste sa opp jobbene sine. Til tross for positive forskningsresultater viser det seg at mange ledere fortsetter mindre effektive strategier, som i eksempelet ovenfor. Årsaken ligger i at det vanligvis tar tid å bygge opp en solid investering i mennesker før resultatene kommer.

Human Resource-strategier:

Likevel finnes det organisasjoner med suksess som har tatt i betraktning det store potensialet i menneskelige ressurser. De aller fleste bygger på varianter av Human Resources-strategier.

Disse er som følger:

- **Bygge opp og innføre Human Resource-strategi:**
Innebærer å bygge opp en felles tekning om hvordan mennesker skal behandles
- **Ansette de rette folkene:**
Vite hva en ønsker, og være selektiv
- **Beholde på de ansatte:**
Belønne dem godt, sørge for jobbsikkerhet, forfremme innenfra, gi ansatte del i utbyttet
- **Investere i de ansatte:**
Investere i opplæring, skape utviklingsmuligheter
- **Gi de ansatte myndighet:**
Sørge for informasjon og støtte, stimulere til selvstendighet og medvirkning i å omforme jobbene, fremme selvstyrte team, fremme større likhet
- **Fremme mangfold:**
Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området, gi ledere resultatansvar.

(Bolman og Deal 2009)

Mellommenneskelig dynamikk og gruppedynamikk.

Hva ligger til grunn for gode og mindre gode mellommenneskelige relasjoner i arbeidet og hvordan henger dette sammen med organisasjonens mål for sikkerhet?

Folk bærer med seg atferdsmønstre fra barndommen. Disse mønstrene lar seg ikke lett endre i arbeidet. Kvaliteten i relasjonen til andre medarbeidere har stor betydning for ens individuelle jobbtilfredshet og for effektiviteten i arbeidet. En safety coach er en person som skal observere og inngå i samtale og relasjon med flere type mennesker og ansatte. Dette krever en viss mellommenneskelig forståelse.

Ikke bare av andre menneskers reaksjoner og atferd, men også av egne reaksjoner og atferd. Blant annet hvordan ens egne fortolkningsrammer påvirker det en ser, tolker eller samhandler med andre mennesker. I denne settingen er det ikke bare snakk om organisasjonens fortolkningsrammer. Men det som en har med i bagasjen fra barndommen, familien, samfunnet eller kulturen en har vokst opp i.

Fire perspektivs modellen for kommunikasjon

Røkenes og Hansen (2002)¹⁷ beskriver kommunikasjonsprosessen fra et samhandlingsperspektiv. De legger særlig vekt på det som kjennetegner kommunikasjon i yrkesroller der en fagperson skal være til hjelp for en annen på en eller annen måte.

I møte mellom mennesker tenker de seg fire grunnleggende perspektiver.

1. Egenperspektivet (min verden)
2. Andreperspektivet (din verden)
3. Det intersubjektive opplevelsesfellesskapet (vår verden)
4. Samhandlingsperspektivet (Meta perspektivet, det vil si vårt perspektiv på samhandlingen mellom oss.)

Det som skjer i samhandlingsprosessen er avhengig av hvilken sammenheng eller kontekst samhandlingen foregår i. I en kommunikasjonssituasjon må alle deltakere forholde seg til fysiske ting og hendelser, til den sosiale situasjonen og til meningskonteksten. Den fysiske og sosiale omverden utgjør konteksten, den ytre rammen for kommunikasjonsprosessen.

Omverden oppleves forskjellig av forskjellige personer. De opplever det ut i fra ens egen subjektive virkelighetsforståelse, ens eget perspektiv. En må også forholde seg til andres opplevelse av verden, andreperspektivet. I samhandling med andre skaper vi også et intersubjektivt samhandlingsrom. Det blir vårt fellesperspektiv eller vår verden. Vi kan også innta et metaperspektiv, et samhandlingsperspektiv som gjør det mulig å forstå hva som skjer i samhandlingen, og å kommunisere om kommunikasjonen mellom oss.

Samhandlingsperspektivet er et ovenfra-perspektiv som innebærer både yrkeskonteksten, egenperspektivet, andreperspektivet og det intersubjektive opplevelsesfellesskapet. Røkenes og Hansen(2002) sier at det er nyttig å ta utgangspunkt i samhandlingsperspektivet for å analysere og forstå kommunikasjonsprosessen, og for å kunne legge til rette for god kommunikasjon. Kommunikasjonen bør tilpasses yrkeskonteksten og den relasjonen vi har til brukerne av tjenesten.

God kommunikasjon og samhandling i yrkesrollen er vesentlig for å lykkes i arbeid hvor en samhandler med andre mennesker. God kommunikasjon kan sees på som effektiv informasjonsformidling og meningsformidling. To parter forstår hverandre på den måten at de har utvekslet informasjon, og/eller at de vet hva den andre mener.

I mellommenneskelig kommunikasjon ønsker en også å oppnå noe mer. En handler etter bestemte verdier en ønsker å fremme i samhandlingen. Slike verdier kan for eksempel være åpenhet, tillit eller trygghet. God kommunikasjon blir da å forholde seg slik at disse verdiene blir ivaretatt. Hva som er god kommunikasjon handler også om konteksten. I enkelte situasjoner og relasjoner er det hensiktsmessig å handle på en måte som ville vært feil i en annen situasjon. For eksempel kan det være uheldig å være ensidig opptatt av å formidle informasjon, eller få tak i informasjon fra den andre. Det en gjør bør være tilpasset de overordnede målsettingene for kommunikasjonen og den relasjonen en har, eller ønsker å oppnå til andre parten.

Yrkesrollen- kommunikasjon og samhandling

Som nevnt tidligere preges ens måte å kommunisere både av hvem man er, og av den bestemte yrkesrollen en har. «En rolle er summen av de forventningene som rettes mot en bestemt posisjon» (Røkenes og Hansen 2002:220). Røkenes og Hansen skiller mellom formell og uformell yrkesrolle, Den formelle rollen er gjerne nedfelt i en arbeidsbeskrivelse eller en stillingsinstruks. Den uformelle yrkesrollen er summen av de forventningene som rettes mot den posisjonen du har i systemet.

Yrkesrollen til fagfolk som arbeider med mennesker, bestemmes i stor grad også av de forventningene brukerne av tjenesten har (Røkenes og Hansen 2002). I tillegg har folk flest forventninger, for eksempel kan du møte holdninger om bestemte yrkesgrupper, som at «lærere må lære barna folkeskikk» og «ledere er maktsyke». Fagfolkene har selv forventninger til egen yrkesrolle, men de er ikke fri til å bestemme rollen helt på egen hånd. Den endelige yrkesrollen er et resultat av et komplekst samspill mellom de ulike partenes forventninger, samt det som er nedfelt i de formelle kravene til stillingen (ibid.). Alle yrkesroller og profesjonsutdanninger har en historisk bakgrunn. Forventningene som rettes mot rollen kan bære preg av den historiske bakgrunnen. Yrkesrollen bestemmes også ut fra utdanningen og kompetansen en har, og hvilke funksjoner en skal ivareta i yrket. De primære oppgavene gir sterke føringer.

Rolleavklaring:

«Enkelte av rolleforventningene er en del av partenes ikke-uttalte og kanskje også ubevisste for-forståelse» (Røkenes og Hansen 2002:221). De to partene kan ha ulike eller motsatte forståelse av yrkesrollen. «Uklare, ulike eller motsatte forventninger kan skape vansker i

kommunikasjonen. I mange situasjoner er det derfor viktig å avdekke hvilke gjensidige rolleforventninger partene har til hverandre. Det å være bruker av en tjeneste, vil også ha en rolle. For eksempel vil «safety coachen» ha visse forventninger til de som mottar veiledningen.

Røkenes og Hansen bruker begrepet rolleflexibilitet til å forklare når en fagperson er kjent med den andres forventninger, og dermed kan tilpasse egen rolle til den bestemte personen eller situasjonen. For å oppnå rolleflexibilitet og forebygge kommunikasjonsvansker bør en være tydelig og formidle sine forventninger til den andre parten, både når det gjelder sin rolle og den andres rolle. Den andre får da mulighet til å forstå bakgrunnen til fagpersonens atferd og forholde seg til den rolleforståelsen fagpersonen har, for eksempel ved å si at en er uenig i fagpersonens rolleforståelse.

I samarbeid i et team bestående av flere fagfolk kan det være hensiktsmessig med en systematisk rolleavklaring. Det kan for eksempel være flere yrkesgrupper som har lignende og tilsvarende funksjoner. I en rolleanalyse formidler aktørene i arbeidsfellesskapet hvilke forventninger de har til rollen, og drøfter forventningene opp mot hverandre. På bakgrunn av en slik prosess kan en avgrense og utvikle en funksjonell rolle og forebygge problemer som skyldes åpne eller skjulte ulikheter mellom partene når det gjelder forventninger til rollen.

Rollekonflikt

Noen ganger kan det oppstå et spenningsforhold mellom de ulike forventningene som rettes til rollen. Rollekonflikt kan oppstå dersom en fagperson skal oppfylle en eller flere roller samtidig. Dette kan skje dersom en del av yrkesrollen er knyttet til forventninger om å gi støtte og veiledning, mens den andre delen er knyttet til forventninger om kontroll, grensesetting eller sanksjonering. Safety coach-rollen kan havne i en slik situasjon da dens rolle både er knyttet til å gi veiledning og støtte, samtidig som den skal sørge for inspeksjon og avdekke uheldige HMS-forhold. For eksempel, for å kunne arbeide med bevisstgjøring av risiko på arbeidsplassen, og forbedre sikkerhetskulturen, må en oppnå tillit fra arbeiderne og bli en del av folket. Hvis ens rolle samtidig skal være å observere og fange opp utilfredsstillende forhold, kan det føre til at en føler seg utsatt, og dermed ikke vil bidra med informasjon, som vil kunne avdekke nettopp slike forhold en ønsker å bringe fram i lyset.

Den politiske rammen

I den politiske fortolkningsrammen fremstår ikke politikk som individuell egoisme, nærsynthet eller inkompetanse. Det er heller slik at gjensidig avhengighet, forskjeller, ressursknapphet og maktforhold uunngåelig avfører politisk aktivitet (Bolman og Deal 2009). Bolman og Deal mener det er naivt og romantisk å tro at politikk kan utrykkes fra organisasjoner uavhengig hvem aktørene er. De anbefaler at ledere heller bør anerkjenne, forstå, og lære seg å håndtere politiske prosesser, enn å rygge unna dem. Med bakgrunn i Bolman og Deal skal det under den politiske fortolkningsrammen, forsøkes å forklare hvorfor politiske prosesser er universelle, hvorfor de ikke kan elimineres, og hvordan de best kan håndteres.

Grunnlaget for den politiske fortolkningsrammen

Innenfor den politiske fortolkningsrammen framtrer organisasjonen som en turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. Dette perspektivet sammenfattes i fem grunnsetninger:

1. Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper
2. Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser, og virkelighetsoppfatning.
3. De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser-hvem som skal få hva.
4. Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen.
5. Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser.

(Bolman og Deal 2009:227)

De fem grunnsetningene forklarer hvorfor organisasjoner nødvendigvis må være politiske. En koalisjon dannes fordi medlemmene er gjensidig forbundet med hverandre. De trenger hverandre, selv når interessene bare er delvis sammenfallende. Varige motsetninger innebærer at den politiske aktiviteten vil være mer synlig i en mangfoldig gruppe enn i en homogen gruppe.

Makt og beslutninger

På alle nivå i organisasjoner dannes det allianser fordi medlemmene har visse felles interesser og mener de kan oppnå mer i felleskap enn hver for seg. For å nå sine mål trenger de makt. Innenfor strukturen fremhever en makt i form av ens formelle posisjon i bedriften. Ens lovlige og formelle rett til å ta beslutninger som er bindende for andre. Etter dette synet tar ledere beslutninger som optimale og i samsvar med de intensjoner og målsettinger som er i tråd med organisasjonen. Human Resources-rammen legger derimot liten vekt på makt og fremhever myndiggjøring. De fokuserer på innflytelsesformer som fremmer gjensidighet og samarbeid. Ønsket er at deltakelse, åpenhet og samarbeid vil erstatte makt.

Innenfor den politiske rammen betraktes autoritet som bare én av flere maktformer. Det avgjørende er hvordan konkurrerende grupper artikulere sine preferanser og mobiliserer makt for å få det som de vil. Makt sett ut ifra dette perspektivet mener Bolman og Deal ikke er noe negativt. «Vi må slutte å beskrive makt i negative ordelag bestandig, for eksempel at den er ekskluderende, undertrykkende. I virkeligheten er makten produktiv- den produserer virkelighet» (Foucault 1975:12¹⁸, Bolman og Deal 2009:234).

Gamson (1968)¹⁹, Bolman og Deal (2009) beskriver forholdet mellom makthaver og partisaner. Det er to motstridende roller som kjemper om myndighet til å ta beslutninger. I kraft av sin posisjon har makthavende rett til å ta beslutninger som er bindende for undersåttene. Ethvert koalisjonsmedlem som ønsker å påvirke noe nedenfra betraktes som en potensiell partisan. Gamson beskriver forholdet slik: «Makthaverne er mottakere av eller mål for påvirkning og utøvere eller igangsettere av sosial kontroll. Potensielle partisaner har de motsatte rollene- de er utøvere eller igangsettere av påvirkning, og mål for eller mottakere av sosial kontroll» (Gamson 1968:76, Bolman og Deal 2009:234)

I en organisasjon vil en kunne si at ledelsen er makthaverne, mens arbeiderne er partisaner. Ledelsen tar bindende avgjørelser, mens arbeiderne er mottakere av ledelsens beslutninger. Arbeiderne kan på sin side prøve å påvirke beslutningstakerne. Det kan de blant annet gjøre via formelle kanaler som gjennom fagforeninger, eller gjennom uformelle kanaler som dannelse av allianser og nettverk i organisasjonen for å styrke sin forhandlingsposisjon. «For dem som sitter i formelle posisjoner, er det avgjørende å ha autoritet, siden deres sosiale kontroll avhenger av den. De som har makten, beholder den bare så lenge partisanene respekter dem eller frykter dem nok til at autoriteten eller makten kan bestå uendret. Hvis

partisanene er overbevist om at de eksisterende makthaverne er for onde eller for inkompetente til å kunne bli sittende, tar de risikoen på å prøve å tilrive seg makten- med mindre de oppfatter makthaverne som altfor sterke. Hvis partisanene derimot har tillit til makthaverne, vil de la dem være i fred og til og med støtte dem om eventuelle angrep» (Gamson 1968, Baldrige1971²⁰, Bolman og Deal 2009).

Sett ut ifra et sikkerhetsperspektiv vil dette også kunne få betydning når det gjelder sikkerhet. Tema sikkerhet er fullt av interessekonflikter. Ikke bare i form av hvor høyt sikkerhet skal være prioritert, men også hvordan sikkerhet skal defineres, måles og aksepteres. Ledelsen og samarbeidspartnere kan ha mål for organisasjonen som kan komme i konflikt med organisasjonens mål for sikkerhet. Likeledes kan organisasjonens mål for sikkerhet komme i konflikt med arbeidernes arbeidsmål, - og oppgaver. Hvis opposisjonen blir for sterk, kan den komme ut av kontroll, og konsekvensene kan bli fatale.

Kilder til makt

Partisaner kan søke makt med utspring i flere kilder. Flere samfunnsvitere har forsket på emnet. Bolman og Deal henviser til (Baldrige 1971, French og Raven 1959²¹, Kanter 1977²², Pfeffer 1981²³,1992²⁴, Russ 1994²⁵) og hva de har funnet i sin forskning.

- Posisjonsmakt
- Kontroll over belønninger
- Makt gjennom tvangsmidler
- Informasjon og ekspertise
- Renommé. Renommé oppstår fra ekspertise.
- Personlig makt
- Allianser og nettverk
- Tilgang til kontroll over agendaer
- Fortolkningsmakt-kontroll over meningsdannelse og symboler

Konflikter i organisasjoner

Sentralt i den politiske fortolkningsrammen er at kombinasjonen av knappe ressurser og divergerende interesser skaper konflikter. Konflikter blir ikke betraktet som noe som kan eller bør stoppes, til forskjell fra de andre fortolkningsrammene. Særlig innenfor den strukturelle rammen betraktes konflikter som en begrensning for effektivt arbeid. Hierarkiske konflikter

øker muligheten for at lavere nivåer vil overse eller undergrave ledelsens direktiver.

Konflikter mellom større partisane grupper kan underminere ledelsens funksjonsevne. Det er nettopp slike farer som gjør at strukturperspektivet ser verdien i veldefinerte og autorative kommandolinjer.

I det politiske perspektivet er konflikter nødvendigvis ikke et problem eller et tegn på at noe er galt. De kan ha både fordeler og ulemper. Konflikter utfordrer og stimulerer til interesse og nysgjerrighet. De kan skape personlige og sosiale endringer, og åpne opp for kreativitet og nytenkning. Av og til kan det være nødvendig å dempe konfliktene alt etter situasjonen. Enda viktigere enn mengden av konflikter - er hvordan de blir håndtert.

Den symbolske rammen

Den symbolske fortolkningsrammen fokuserer på hvordan mennesker legger mening inn i den verden vi lever i. Den grunnleggende tanken er at mening er ikke noe som er blitt gitt oss, men noe vi skaper selv. Symboler er viktige byggesteiner i de meningssystemer vi eller kulturer vi er en del av. Våre egne kulturtrekk er ofte usynlige for oss selv, fordi vi ser dem «slik det er» og vi kan reagere med frykt for kulturer som er fremmede eller fiendtlige ovenfor vår egen.

Organisasjonskulturer og symboler

Grunnsetningen bak den symbolske fortolkningsrammen er hentet i fra forskjellige områder, deriblant organisasjonsteori, sosiologi, sosialantropologi, psykologi og statsvitenskap. Den konsentrerer seg om tanker fra disse ulike disiplinene.

- Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr
- Aktivitet og mening er bare løst forbundet; en og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever livet forskjellig.
- Når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og tro.
- Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av det de frambringer. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss å finne mening og lidenskap i livet.

- Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål. (Bolman og Deal 2009:287)

Organisasjonssymboler- myter, visjoner og verdier, helter og heltinner

Organisasjonens kultur avdekkes og formidles gjennom dens symboler. Myter støtter opp om organisasjonens verdier. En myte springer ofte ut fra etableringen av eller lanseringen av foretaket. Verdiene karakteriserer det de står for, og de kvaliteter som fortjener respekt og oppslutning.

Visjonen gjør organisasjonens kjerneideologi eller bevissthet om målet til et bilde om fremtiden. Det er en felles ide eller bevissthet om målet til et bildet av framtiden. Bolman og Deal (2009) refererer Collins og Porras(1994)²⁶ som har studert en rekke bemerkelsesverdige selskaper. De sier «Essensen i et visjonært selskap er at kjerneideologien og den særegne trangten til alltid å utvikle seg overføres til hver fiber i organisasjonen». (Collins og Porras 1994:201). «En felles visjon fyller organisasjonen med ånd, besluttsomhet og begeistring» (Bolman og Deal 2009:290).

Helter og heltinner er rollemodeller i bedriftens kultur. De er levende logoer, menneskelige ikoner, som i ord og gjerning eksemplifiserer og forsterker viktige verdier. Dette er gjerne frontfigurene i organisasjonen eller næringslivet. Hvordan disse personene handler på vegne av organisasjonen vil gjenspeile organisasjonens omdømme, både positivt og negativt. Ikke alle helter og heltinner er å finne på toppen av organisasjonen. Vanlige mennesker kan også bli forbilder ved den jobben de gjør. Og disse menneskene kan påvirke kulturen i organisasjonen i kraft av sin innflytelse blant medarbeiderne.

Interne historier og fortellinger formidler verdier og fungerer som kraftfulle kommunikasjons- og læringsformer. Gjennom ritualer og seremonier kan en feire suksesser og takle nederlag. Metaforer, humor og lek er fluktveier fra faktaenes og logikkens tyranni - de stimulerer en til å finne kreative alternativer til gamle og utslitte valg.

Organisasjoner som kulturer

Kultur hva er egentlig kultur, og hvilken rolle spiller kulturen i organisasjoner? Schein(1992:12) gir en definisjon av kultur slik: Kultur er «et mønster av felles, grunnleggende antagelser som en gruppe er kommet frem til etter hvert som den har løst sine

problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene». Deal og Kennedy (1982) har en annen mer kortfattet beskrivelse av kultur. De beskriver kultur som noe som «slik gjør vi det hos oss». Kultur er både et produkt og en prosess. Som produkt er det et uttrykk for klokskap og kunnskap tilegnet gjennom erfaring. Som prosess blir den fornyet og nyskapt hver gang nykommere lærer de tilvante måtene å gjøre ting på, som de senere skal lære bort.

Forholdet mellom kultur og ledelse

Det er ulike oppfatninger mellom kultur og ledelse. Former ledere kulturen, eller formes de av den? Er en symbolorientert ledelse- det vil si en ledelse som er opptatt av å bygge kultur, manipulerende eller umyndiggjørende? Og hvordan foreligger forholdet mellom kultur og resultater? Er det slik at organisasjoner med solid kultur får bedre resultater enn organisasjoner som baserer seg på strategi og struktur? Oppnår en samhörighet av suksess eller er det slik at samhörighet skaper suksess? Bolman henviser til tre store selskaper som har oppnådd stor suksess ved å snu på organisasjonens kultur og lykkes ved å gjøre det til noe positivt: BMW, Continental, og Nordstrom. De har til felles at de har hatt ledere som har forstått symbolenes betydning, og har visst hvordan de kan appellere til ånd og sjel for å skape en mer samlet og effektiv organisasjon. Enron er et eksempel på et gigantselskap hvor organisasjonens kultur fikk negativ virkning.

Organisasjonsstruktur som teater

«Sett fra et symbolsk perspektiv vurderes organisasjoner like mye ut i fra sin framtrede som ut fra resultater. Det rette dramaet gir publikum den forestillingen de forventer. Produksjonen virker betryggende, fremmer troen på organisasjonens formål og styrker håpet og tiltroen. Strukturer som i virkeligheten gjør lite for å samordne virksomheten, og prosesser som sjelden gir de tilsiktede resultatene, kan like fullt spille en symbolsk rolle» (Bolman og Deal 2009:343).

Dramaturgiske begreper gir et helt nytt perspektiv på organisasjonslivets dynamikk. Den lar oss se bort fra tradisjonelle teorier om ledelse og organisasjoner og dens instrumentelle problemstillinger. I stedet for å stille spørsmål om hva en oppnådde ved å prøve å løse problemene, tillater den symbolske fortolkningsrammen å se etter de symbolske effektene av hva man gjør. Eksempelvis «impression management», maktkollektive forhandlinger,

evaluering, planlegging og møtevirksomhet har alle viktige symbolske effekter utenfor den strukturelle rammen.

Impression management (inntrykksstyring): Zott og Huys (2007)²⁷ har foretatt feltundersøkelse av gründere og sier «Ved å iscenesette symboler effektivt kan gründere bygge et kraftfullt symbolsk univers, som blir et motstykke til den svakheten og usikkerheten som i utgangspunktet hefter ved foretaket deres». Undersøkelsene deres viser at vinnerne var de som kjente sitt publikum best og som utnyttet attester, forretningskontakter for alt det var verdt, som i sin klesstil gled uanstrengt inn blant kunder og investorer, og som fokuserte på produktenes symbolverdi, understreket foretakets kulturelle kraft, vektla unike prosesser, framhevet sitt personlige engasjement, trakk fram kortsiktige prestasjoner og fortalte gode historier.

Symbolsk makt: Makt oppfattes vanligvis som noe som enkeltpersoner, grupper eller systemer besitter- som noe som kan gripes, utøves eller omfordeles. Bolman og Deal (2009) omtaler makt også som noe mer flertydig og ubestemmelig. Det er sjeldent enkelt å avgjøre hva makt er, hvem som har makt, eller hvordan en får den. Noen ganger er det enda vanskeligere å vite når makten blir brukt. Du har makt hvis andre tror du har det.

Kollektivforhandlinger: Kollektive forhandlinger beskriver den prosessen der arbeidsgivere og arbeidstakere møtes for å oppnå brukbare overenskomster. I denne prosessen står gjerne to interesser mot hverandre. Under forhandlinger, på samme måte som i teater, ødelegger skuespillere som ikke følger manus for andre medspilleres mulighet til å få sagt sine replikker. «Forhandlingsdramaet er utformet slik at begge sider skal overbevises om at utfallet er nådd etter heroisk kamp, ofte fremhevet gjennom desperate kampritualer døgnet rundt og etter at fristen er utløpt, før avtalen hales i land akkurat i det alt håp synes å være ute. Hvis dramaet spilles godt, formidler det et budskap om at de to partene kjempet hardt og iherdig for det de trodde på» (Bolman og Deal 2009:340, Blum 1961²⁸, Friedman 1994²⁹). Det tilslører den realitet at deltakerne nesten alltid vet på forhånd hvordan det vil ende.

Evaluering: Organisasjoner legger ned betraktelig med tid, energi og ressurser til evaluering, selv om få tror det er nær sammenheng med forbedringer. Evaluering spiller derimot en viktig rolle for organisasjonens behov for å skape tiltro og tillit blant sine interessenter. Evaluering forsikrer tilskueren at organisasjonen er ansvarlig, seriøs og godt ledet. Den viser at organisasjonen tar sine mål seriøst og er opptatt av egne prestasjoner (Bolman og Deal

2009). Rallis (1980)³⁰ sier at selv om resultatene av en evaluering sjeldent blir lagt til grunn for nye beslutninger, kan metodisk evaluering, med sine magiske tall, brukes som et kraftig våpen i politiske stridigheter, eller som effektiv rettferdiggjøring av beslutninger som allerede er tatt.

Planlegging og møtevirksomhet anses som vesentlige seremonier som enhver organisasjon må utføre med jevne mellomrom for å opprettholde sin legitimitet. En organisasjon uten kan få merkelappen reaktiv, kortsiktig og uten styring(ibid.).

3.3.2 Veien videre- hvordan å se organisasjonen gjennom flere perspektiv

Hver hendelse og hver prosess kan ha flere formål, og ulike deltagere ser verden gjennom ulike briller. I denne sammenheng kan det være det nyttig å bruke diagnostiske kart som hjelper å anslå hvilke briller som vil være nyttige og effektive i den gitte situasjonen. Det kan lett oppstå forvirring om forventningene er ulike - og ulike personer ser en og samme hendelse gjennom ulike briller. Derfor kan det også være til hjelp å ha innsikt i de ulike perspektivene en kan ha på en og samme sak. For eksempel kan et møte oppfattes på flere ulike måter. Én kan tolke det som en anledning til å få luftet følelser og drive relasjonsbygging, en leder kan ha håpet på å skaffe seg større makt over medarbeidere, mens en kan se det på som en anledning til å få bekreftet en spesiell tilnæringsmåte en ønsker å arbeide videre med. Når en har ulike forventninger som dette, kan det lett oppstå forvirring og konflikt.

Nedenfor gjengis det to tabeller fra Bolman og Deal (2009) som gir en oversikt over de fire fortolkningsrammene(1) og et eksempel på hvordan å velge ramme (2).

Prosess	Den strukturelle rammen	Human resource rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
Strategisk planlegging	Strategier for å sette opp mål og samordne ressurser	Møter som fremmer medvirkning	Arenaer der en kan løse konflikter og regulere makt	Ritual som skal signalisere ansvar, skape symboler, og den en skal forhandle om meningsinnhold
Beslutningstaking	Rasjonelt handlingsforløp som skal føre til riktig beslutning	En åpen prosess med sikte på å skape engasjement	Anledning til å vinne eller utøve makt	Ritual som bekrefter verdier og gir muligheter for etablering av tilknytninger
Omorganisering	Å bringe roller og ansvarsområder i samsvar med arbeidsoppgavene	Å opprettholde balansen mellom menneskelige behov og formelle roller	Å omfordele makt og danne nye koalisjoner	Å opprettholde et bilde av ansvarlighet og lydhørhet, å forhandle fram ny

				sosial orden
Evaluering	En form for fordeling av belønninger eller sanksjoner og kontroll av prestasjoner	Tilbakemelding med sikte på å hjelpe fram individuell utvikling og forbedring	Anledning til maktutøvelse	Anledning til å spille roller i et felles ritual
Tilnærming til konflikter	Å opprettholde organisasjonens mål ved å overlate til autoriteter å løse konflikter	Å utvikle relasjoner ved å la enkeltmennesker ta opp konflikter	Å øke sin makt ved å kjøpslå eller tvinge eller manipulere andre for å vinne	Å utvikle fellesverdier og bruke konflikter som forhandlinger og meningsinnhold
Måldanning	Å holde organisasjonen på riktig kurs	Å holde folk engasjert og kommunikasjonen åpen	Å gi individer og grupper anledning til å gjøre sine interesser kjent	Å utvikle symboler og felles verdier
Kommunikasjon	Å overføre fakta og informasjon	Å utveksle informasjon og formidle behov og følelser	Å påvirke eller manipulere andre	Å fortelle historier
Møter	Formelle anledninger til beslutningstaking	Uformelle anledninger til å engasjere seg og formidle sine følelser til hverandre	Konkurransesituasjoner der en kan vinne poeng	«Hellige» stunder der kulturen feires og transformeres
Motivasjon	Økonomiske incentiver	Vekst og selvrealisering	Tvang, manipulering og forførelse	Symboler og festlige anledninger

Tabell 1 Bolman og Deal (2009:350)

Spørsmål	Hvis svaret er ja	Hvis svaret er nei
Er den enkeltes engasjement og motivasjon vesentlig for å lykkes?	Human resource rammen eller den symbolske rammen	Den strukturelle eller den politiske
Er beslutningens faglige kvalitet viktig?	Den strukturelle	Human resource rammen, den politiske eller den symbolske
Er det mye flertydighet og usikkerhet?	Den politiske eller den symbolske	Den strukturelle eller human resource rammen
Er konflikter og knappe ressurser av betydning?	Den politiske eller den symbolske	Den strukturelle eller human resource rammen
Arbeider du nedenfra og opp?	Den politiske eller den symbolske	Den strukturelle eller human resource rammen

Tabell 2. Bolman og Deal (2009:353)

3.3.3 Samle sammen trådene

Rammene blir veiledende for handlinger når det er mye som står på spill. Ved å velge et annet perspektiv kan en endre ens opptreden, og endre hvordan en blir oppfattet av omverden. De ulike perspektivene kan skape muligheter og begrensninger. Poenget med fortolkningsrammene er å kunne se en og samme situasjon ut fra flere vinkler. Hver og en har sine spesielle fortrinn, men også blinde flekker og svakheter.

Den strukturelle rammen innebærer en risiko for at en overser alt som rasjonelt faller utenfor oppgaver, prosedyrer, strategier, og organisasjonskart. Det kan føre til en neglisjering av menneskelige, politiske og kulturelle faktorer som er avgjørende for en effektiv virksomhet. Om en sverger til Human Resources-rammen kan en stå i fare for å romantisere synet på mennesket, der alle søker etter personlig vekst og samarbeid. Det kan bli for optimistisk når det gjelder mulighetene til å integrere individuelle og organisasjonsmessige behov, mens en overser strukturen og virkelighetens konflikter og knappheter.

Den politiske rammen fanger inn krefter som ikke er like synlige gjennom de andre rammene, men den har også sine begrensninger. Et overdrevent fokus på det politiske aspektet kan føre til selvoppfyllende profeti som forsterker konflikter og mistillit. Muligheter for rasjonell dialog, samarbeid og håp går tapt. Å handle politisk kan lett misforstås som amoralsk kalkulerende fremfor tanken for det felles beste.

Den symbolske fortolkningsrammen gir innsikt i grunnleggende spørsmål som gjelder mening og tro, og muligheter til å knytte mennesker sammen til en samhörig gruppe med en felles oppgave. Men denne rammens begreper kan være vage og utydelige. Effektivitet er knyttet til menneskets kreative og kunstneriske evner. Symbolhandlinger kan av og til bare være et fasademakeri og kamouflasje, eller redskaper i hendene på skurker som vil manipulere de uvitende eller klossete anstrengelser som skaper mer forlegenhet enn energi.

4 Metode

Dette kapittelet skal redegjøre for de valg som er tatt i forbindelse med undersøkelsen i tilknytning til denne masteroppgaven. Til forskjell fra dagligdagse undersøkelser er denne undersøkelsen foretatt systematisk. «Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp av at innsamlingen av data er systematisk. At behandlingen av informasjon er systematisk, og at presentasjonen er systematisk» (Jacobsen 2003:9)³¹. I det legges det at alle valg som er foretatt skal systematisk redegjøres for, slik at ethvert funn som kommer fram av undersøkelsen er åpen for kritikk og diskusjon. Hensikten med dette er at gjennom diskusjon og utveksling av synspunkter kan en videreutvikle den kunnskap som eventuelt kan erverves av det studiet som er gjort.

4.1 Bakgrunn for problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er utformet spesifikk på grunn av undersøkelsens formål ved å beskrive og forstå en spesiell situasjon med noen klart avgrensede enheter. Det vil si at problemstilling og forskningsspørsmål er utformet i den hensikt å lære mer om safety coach rollene til Aker Solutions.

4.2 Forskningsdesign

Herunder skal det redegjøres for de valg som er tatt i forbindelse med valg av forskningsdesign.

Et kvalitativt forskningsdesign- Case studie

Undersøkelsen som er foretatt i dette studiet er gjort i en bestemt organisasjon. Det er kun forhold i denne organisasjonen som undersøkes. Andersen (1997:8-9) forklarer og avgrensar hva et case er. «Betegnelsen «case» kommer av det latinske casus, og understreker betydningen av det enkelte tilfelle (...) Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noe få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få case som er tilgjengelige for forskeren. (...) Ofte er idealet å gå i dybden på et case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. Undersøkelsesenheten ses som et kompleks hele, der mange underenheter og deres forhold pensles ut».

Case studie er valgt med hensyn til begrenning av masteroppgavens omfang. Det kunne ha vært interessant å studere flere enheter (organisasjoner) som benyttet seg av safety coacher for å få større sammenligningsgrunnlag. Dette ville derimot vært for ressurskrevende med tanke

på den tidsbegrensning som finnes under masteroppgavens rammer. Det er heller ikke nødvendig med tanke på utgangspunktet til dette studiet.

Utgangspunktet er å erverve dypere kunnskap om en spesiell arbeidsmetode innenfor dette bestemte selskapet. Tanken er ikke å generalisere funn. Forståelsen er hovedmålet for denne undersøkelsen. Forståelsen av samspillet mellom safety coachens rolle og den organisasjonen «safety coachen» er en del av.

En av styrkene til et slikt undersøkelsesdesign er at den får fram data og gir god forståelse. Først og fremst av det undersøkte og den konteksten den inngår i. Informasjonen blir ikke løsrevet fra sammenhengen og den omfatter mange detaljer og går i dybden. Den interne gyldigheten kan bli stor (ibid.).

Svakheten er at studiene blir for spesifikke. Det er kun denne spesielle konteksten som undersøkes. En kan ikke generalisere funnene. Med andre ord en kan ikke si at det samme som kommer frem av dette studiet vil gjelde for andre organisasjoner som bruker «safety coach». I blant kan man imidlertid finne ting under casestudier som en vil undersøke nærmere. Ut i fra disse funnene kan man danne hypoteser som senere kan testes gjennom andre casestudier eller andre typer studie opplegg (Jacobsen 2003).

4.3 Datainnsamling

Herunder skal det redegjøres for de valg som er tatt i forbindelse med datainnsamlingen. Hvilke styrker og svakheter det er med metoden som er brukt. Hvordan selve datainnsamlingen er gjennomført. Hva som er tatt hensyn til under datainnsamlingen som kan påvirke resultatene som kommer frem.

4.3.1 Kvalitativ datainnsamling- det åpne intervjuet:

Det er valgt å intervju informantene. De data som genereres, er i form av ord, setninger og fortellinger. Intervjuene er foretatt ansikt til ansikt, eller over telefon/videointervju hvor informantene har vært på arbeid offshore. Intervjuene har tatt cirka en times tid og er lagret elektronisk.

Ulempene ved å velge denne metoden er at det kan være ganske ressurskrevende. Fordelen under dette studiet er at en stor del av informantene i landsorganisasjonen har vært lett tilgjengelige.

Det er valgt å intervju informantene enkeltvis ettersom ønsket har vært å vite mer om hvordan informantene fortolker og legger mening i «safety coachens» arbeid og samspillet mellom safety coachen og den konteksten (organisasjonen) de er en del av.

4.3.2 Valg foretatt i forbindelse med intervjuet

Pre-strukturert intervju

Et intervju kan ha ulik grad av åpenhet. Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, for eksempel ved hjelp av en liste av tema som skal tas opp (ibid.).

Det er delte meninger om denne metoden. Noen kan hevde en beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal. Jacobsen (2003:73) trekker frem to motargumenter. «For det første fører en tilnærming uten noen form for strukturering til at dataene blir så komplekse at det nesten blir umulig, eller i alle fall meget ressurskrevende, å analysere dem. For det andre kan det hevdes at det alltid forekommer enn viss pre-strukturering, selv om den er ubevisst. Alle har med seg noen «før-dommer» før de går ut i felten for å samle inn data. Å formalisere denne pre-struktureringen kan gjøre slike «før-dommer» mer eksplisitte, både for forskeren og eventuelle lesere»

Dette er i stor grad også årsaken til hvorfor en pre-strukturering av intervjuet er valgt. Selv om det er valgt å pre-strukturere intervjuet, er det valgt å holde intervjuet åpent ved å tillate at emner informanter kommer inn på undersøkes nærmere, selv om temaet ikke nødvendigvis ikke var med på listen. Pre-struktureringen er ment for å holde fokus på de aspekter som anses viktig å få svar på.

Intervjuguide

I forbindelse med intervjuet er det utarbeidet en intervjuguide. Den inneholder en oversikt over hvilke tema en har gått gjennom under intervjuet. Dette er for å sikre at en kommer inn på de viktige temaene som ønskes belyst.

Intervjukonteksten

Av praktiske årsaker er intervjuet lagt til møterom/stillerom i organisasjonen. Dette kan hevdes å både være en kunstig og en naturlig setting. Kunstig ettersom det er et «nøytralt» rom, og naturlig setting fordi det er på informantens arbeidsplass, og det er kjente omgivelser for den som blir intervjuet.

Generelt hevder Jacobsen (2003) at kunstige omgivelser gir kunstige svar. Intervjuobjekter opptrer forskjellig i en kunstig og en naturlig setting. Det finnes ingen fasitsvar på hvilket sted som er best å intervju. Det som er viktig, er å være bevisst hvordan situasjonen kan påvirke den informasjonen en får under intervjuet.

Hensikten med intervjuet er åpent

I forkant av intervjuet er det informert om hva intervjuet skal handle om og hva det skal brukes til. Det er sendt ut en forespørsel om deltagelse med informasjon om undersøkelsen. Det er også blitt signert et samtykke til å delta i intervjuet. Det er også gitt informasjon om muligheten til å trekke samtykket når som helst.

Båndopptaker

Under intervjuet er det benyttet båndopptaker. Dette er av praktiske årsaker. Det er for å sikre at alt informantene sier blir husket og registrert. Fordelen har også vært at en kan konsentrere seg om hva informantene sier og kan opprettholde en mer naturlig samtalekontakt. I tillegg kan en få med ordrette sitater.

Denne løsningen har også hatt sine ulemper. Mange reagerer på det å bli tatt opp på bånd. Inkludert intervjueren. Det var vanskelig å forutse hvilken effekt dette ville ha før intervjuet. Det var overraskende hvilken effekt dette hadde. Samtaler med de samme personene før båndopptaket skjedde var mer naturlig og avslappet. I hvilken grad dette har påvirket informasjonen som har kommet frem under intervjuet er vanskelig å si, annet enn at stemningen fortonet seg mer seriøs og skjerpet når opptaksutstyr ble satt på.

Telefonintervju

Valg av intervju over telefon er gjort når informanter har befunnet seg på arbeid offshore. Dette valget er tatt av praktiske årsaker. Alternativet ville være å ikke få mulighet til å utføre intervjuet. Det er fordeler og ulemper ved valg av telefonintervju. Jacobsen (2003) nevner noen. Det ser ut til at det er lettere for noen å snakke om følsomme temaer ansikt til ansikt enn over telefon. Noen undersøkelser viser også at det kan være lettere å lyve over telefon enn ved ansikt til ansikt. Det ser ut til at det er lettere å få den gode og åpne samtalen ved personlig intervju.

Fordelen ved telefonintervju kan sies å være at det er en anonymiserende form, dermed kan intervjueteffekten minske. Det er den effekten som oppstår av at intervjueren går inn i en interaksjon med den som blir intervjuet. I telefonintervju er en mer skjermet for signaler fra intervjueren som kan påvirke intervjuet. Blant annet ansiktsuttrykk, kroppssignaler eller lignende.

4.4 Utvalg

Herunder skal det redegjøres for de valg som er tatt i forbindelse utvelgelse av informanter. Når vi foretar en undersøkelse undersøker en bare et utsnitt av virkeligheten. Jacobsen (2003) sier at mennesker svarer ut i fra sin posisjon, ut fra hvem de er og hvor de befinner seg. For å kunne tolke det de sier på en fornuftig måte, må vi kunne si noe om hva slags situasjon de intervjuede har vært i.

4.4.1 Utvalg av enheter

Herunder skal det avklares hvordan valg av informanter er foretatt. Hvordan er det avgrenset, hvem som er intervjuet, hvem som er utelatt, og hvilke kriterier er brukt til å bestemme hvem som er med og ikke.

Informant-respondent

Det er vanlig å skille mellom informanter og respondenter. I dette studiet er det ikke foretatt dette skillet. Rollene respondent og informant er flytende i dette tilfellet. For ordens skyld er det valgt å kalle alle intervjuenhetene for informanter. Vanligvis vil respondenten være den personen med direkte kjennskap til fenomenet. Dette er «safety coachen», plassledere og arbeiderne offshore som mottar veiledning. Det er også brukt «såkalte» informanter. Dette er personer med god kunnskap om tema, men som ikke er direkte representant for mottakere av tjenestene til «safety coachen». Dette vil være representanter i landorganisasjonen som ulike ledere som er intervjuet. Likevel vil de være ansett som respondenter under organisasjonen Aker Solutions som bestillere av tjenesten.

Informantene

Totalt er ti personer intervjuet (se tabell 3 og 4).

Bakgrunn: Informanter- Landorganisasjon

Stilling: Aker MMO	Ansettelsestid
Safetycoach-land siden 2010	19 år
Safety coach-land siden 2014	-
Regionleder/ avdelingsleder for HMS Stavanger	7 år
HMS leder for prosjekt	5 år
HMS leder for prosjekt	Opptil 1 år
Hms representant for kunden	-

(Tabell 3)

Bakgrunn informanter Offshore

Stilling i Aker	Ansettelsestid
Platearbeider	8 år
Formann på svarte disipliner	3 år (som formann)
Industri rørlegger, verneombud	Ca 25år-30
Plassleder- offshore/integrasjonsleder land	Ca 15-20

(Tabell 4)

Utvalgsmetode

Informantene til studiet er valgt i henhold til sin posisjon i Aker Solutions, hvilken type informasjon de kan bidra med og tilgjengelighet. Ledere kan bidra til å gi ett perspektiv, safety coachen et annet, arbeidere et tredje og kunden et fjerde. I tillegg er det valgt å intervju både representanter på land og offshore. Formålet med å ha med ulike representanter i organisasjonen er for å få en viss bredde og variert kunnskap om det undersøkte.

Kunden

Aker Solutions har flere kunder. Her har utvalgsriteriet vært tilfeldig med tanke på hvilke som var tilgjengelige til å stille opp til intervju.

Safety Coach

Det er intervjuet personer i begge safety coach-posisjonene. Felles for disse personene er at de har lang erfaring med offshorearbeid, er engasjerte og interesserte i HMS-arbeid.

Ledere

Det er intervjuet flere ledere i Aker Solutions. HMS-regionleder, to HMS-ledere som er ansatt per dags dato, og en tidligere ansatt. I tillegg er det valgt å intervju to ulike ledere offshore. En plassleder og en formann. Det er valgt å intervju flere for å få med flere perspektiver. De ulike lederne har ulik utdanningsbakgrunn, og arbeidserfaring. Felles for alle representantene er at de alle har lang erfaring og et engasjement og interesse for HMS- arbeid i organisasjonen.

Offshorearbeidere

Arbeiderne som er intervjuet er forsøkt valgt ut i fra et tilfeldig kriterium. Det vil si trekke tilfeldig ut fra en liste over ansatte på et bestemt tidspunkt hvor det har vært benyttet safety coacher. Det viste seg å være vanskelig å få til, da denne gruppen informanter er spredd geografisk rundt omkring over hele landet. I stor grad har denne gruppen blitt valgt ut fra tilgjengelighet. Hvem som har hatt tid og interesse av å delta i undersøkelsen. Om denne gruppen av arbeidere er representativ for alle arbeidere som mottar tjenestene til «safety coachen» er dermed vanskelig å si. Likevel er den informasjonen denne gruppen kan bidra med interessant for å få med «arbeider-perspektivet». Som enkeltindivider kan de også bidra med nyttig informasjon om safety coachens arbeid og eventuelle forbedringsområder.

4.5 Analyse og etiske betraktninger

Herunder skal det redegjøres for hvordan data er behandlet. Hvordan data er analysert, hvilke metoder er brukt for å forstå og systematisere datamaterialet.

4.5.1 Dokumentasjon

Intervjuene ble transkribert og til sammen genererte lydopptakene bortimot 100 sider skriftlig dokumentasjon. Dette ble gjort for å sikre korrekt gjengivelse av det som ble sagt.

Intervjusitater ble omskrevet fra dialekt til bokmål. Teksten ble i minst mulig grad endret på for å sikre en mest mulig korrekt gjengivelse av hva som ble sagt.

4.5.2 Innholdsanalyse

Datamaterialet ble delt inn og kodet etter de samme fem hovedtema som går gjennom hele oppgaven; utøvelse av safety coach rollen, kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser, læring, kultur, og makt og tillit.

Det ble brukt dataprogrammet *atlas.ti* for å kode inn dataene til hver sine kategorier. Noen ble delt inn videre i underkategorier. Hensikten var å skaffe en oversikt over datamaterialet. Dette var en forutsetning for å kunne sammenligne det transkriberte datamateriale på tvers av intervjuene. Den pre strukturerte intervjuguiden gjorde det noe enklere. Likevel kom en inn på tema underveis i intervjuet som gjorde det nødvendig å fravike fra intervjuguiden. Det var ikke et ideal i seg selv å følge denne til enhver tid. Målet var å bruke intervjuguiden som en retningslinje over hvilke tema det var ønskelig å berøre. Dataprogramvare *atlas.ti* gjorde innholdsanalysen enklere og mer oversiktlig.

Etter kategoriseringen ble hovedtrekkene fra dataene samlet i en oversiktlig tabell for hvert tema. Hver kategori er illustrert med sitater fra informantene.

4.5.3 Etske betraktninger

Jacobsen (03) sier at en undersøkelse innebærer som regel at vi bryter inn i privatsfæren til enkeltindivider. Dette kan i enkelte tilfeller stille oss overfor et etisk dilemma, nemlig at vi i ønsket om å kartlegge noe, kan komme i skade for å krenke noen av dem vi undersøker. Det er tre grunnleggende krav som en undersøkelse bør tilfredsstillere: *informert samtykke, krav til privatliv, og krav til å bli korrekt gjengitt*. I dette kapittelet skal disse kravene redegjøres for.

Informert samtykke

Den grunnleggende forutsetningen for begrepet er at den som undersøkes, skal delta frivillig i undersøkelsen, og at den frivillige deltagelsen, vet alt om hvilke farer og gevinster en slik deltagelse kan medføre (Jacobsen 03). Dette kravet kan beskrives med utgangspunkt i fire hovedkomponenter: Kompetanse, frivillighet, full informasjon, og forståelse.

Kompetanse innebærer at en må være i stand til å frivillig bestemme om han eller hun vil delta i undersøkelse, eller å ha evner til å vurdere ulemper og fordeler og gjøre et valg. De fleste tilfredsstiller dette kravet. Unntaket er for eksempel psykiatriske pasienter. I denne undersøkelsen ansees de undersøkte kompetente til å ta denne avgjørelsen.

Frivillighet betyr at den som undersøkes ikke er satt under noen form for press fra andre til å delta. Deltakerne i denne undersøkelsen ansees ikke å ha vært under press for å delta.

Full informasjon betyr at deltakerne til studiet har fått informasjon om undersøkelsens hensikt, hvilke ulemper, og fordeler den kan medføre for dem, hvordan dataene skal benyttes. Dette er et ideal vanskelig å leve opp til. Dermed baserer en seg på tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens hovedhensikt og hvordan resultatene benyttes.

Forståelse innebærer i sin strengeste form at en også skal ha forstått informasjonen. Generelt vil en si jo større fare det er for at undersøkelsen kan brukes til skade for dem som undersøkes, desto mer vekt bør en legge på de fire kravene.

I dette studiet er det ikke noe som kan gjøre informantene skadelidende. Deltakerne har fått tilstrekkelig med informasjon og har signert et informert samtykke for å delta i studiet.

Krav til privatliv

Det innebærer at den som deltar i undersøkelsen har rett til privatliv. I korte trekk betyr det at ingen enkeltpersoner skal kunne gjenkjenne seg i den ferdige oppgaven.

I praksis betyr dette at det er foretar anonymiseringstiltak for at andre ikke skal kunne identifisere personers utsagn. For eksempel slette data som alder, kjønn, utdannelse eller en velger en lavere detaljeringsgrad for eksempel stor utdanningsgruppe fremfor spesialisering.

Krav til å bli korrekt gjengitt

Det innebærer at data er presentert og gjengitt i sin fullstendige sammenheng. Dette idealet er vanskelig å leve opp til, da man da måtte presentere rådata. I dette studiet har teksten i minst mulig grad blitt endret på for å sikre en mest mulig korrekt gjengivelse av hva som ble sagt.

4.6 Gyldighet og Pålitelighet

Intern gyldighet

Intern gyldighet beskriver om resultatene kan oppfattes som riktige, eller om beskrivelsen av fenomenet er riktig. En *riktig* beskrivelse, er om studiet har evnet å fange opp riktig informasjon om tema. I innholdsanalyser betyr det blant annet å se på om det er mange som deler samme oppfatning og mening om temaet.

Til undersøkelsen er det valgt et casestudium. Casestudiets fordel er som nevnt at den får fram data og gir god forståelse. Først og fremst av det undersøkte og den konteksten den inngår i. Informasjonen blir ikke løsrevet fra sammenhengen og den omfatter mange detaljer og går i dybden. Generelt sier en at casestudier gir grunnlag for høy intern gyldighet.

I dette studiet er det etterstrebet variasjon og bredde i informantutvelgelsen for å sikre flest mulig perspektiver på samme tema. En kunne kanskje hatt flere informanter innenfor hver informantgruppe. Det hadde derimot hvert for tidskrevende innenfor rammene av hva en masteroppgave tilsier. Informantene anses å ha god kunnskap om emnet, offshore informantene anses å ha førstehåndskunnskap til tema. Det kan diskuteres om noen har hatt motiver for å lyve. Det anses likevel som lite trolig, da de ikke har noe å tjene på ved å lyve eller tape ved å fortelle sannheten. Samlet sett gir det grunnlag for å si at resultatene virker troverdige.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres fra noen få enheter som har blitt undersøkt til andre som ikke har blitt undersøkt. Å generalisere har ikke vært hensikten med dette studiet. Formålet har vært å få økt kunnskap om safety coachenes rolle og om de kunne bidra til økt kunnskap for Aker Solutions' prosjekter offshore. Dermed er det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for andre som ønsker å benytte seg av safety coach. Noen resultater er derimot oppsiktsvekkende like og felles på tross av en variert og uavhengig gruppe informanter. Det hadde vært interessant å utføre en kvantitativ undersøkelse for å se om det ga samme resultat.

5. Resultat

Empirien vil bli presentert i henhold til de fem tema presentert innledningsvis i kapittel 1.4.1. Under hvert tema vil det være skissert en tabell med en kortfattet oversikt over hovedfunnene. Hovedfunnene vil være illustrert med et utvalg av sitater.

5.1 Hvordan er den tildelte rollen (mandat, posisjon, myndighet, etc.) som safety coach, og hvordan oppfattes den i praksis?

5.1.1. Hvordan er den tildelte rollen?

Safety coach

Informantene opplever at safety coachens arbeidsoppgaver er knyttet til organisatoriske endringer og fungerer som en kvalitetssikring av eksisterende prosesser. Den samarbeider tett med landorganisasjonen og er en støtte for ledelsen. Det største bidraget oppleves å være at han er tilknyttet flere prosjekter i organisasjonen og kan dra synergier på tvers av prosjektene. Han kan også komme med forslag til å løse utfordringer han observerer. Det er gjerne erfarne folk man setter inn i safety coach-stillingen. Ofte mennesker som har hatt lederstillinger tidligere. De kan ta med seg gode historier ut til de forskjellige installasjonene, og sørge for den beste praksisoverføringen.

Han er ofte brukt som et virkemiddel når ledelsen ser at det trykker på for eksempel fallende gjenstander som de har satt høyt på agendaen. Han tar med seg de aksjonene organisasjonen ønsker ut til de forskjellige installasjonene fra land. Han blir en ressursperson som sitter og ser de store linjene og fokusområdene - og jobber proaktiv med dem.

En informant onshore forteller at safety coachen har flere arbeidsoppgaver og intensjonen med safety coach var å ha en person med mye erfaring og relevant bakgrunn, og som har vært og beveger seg på de forskjellige installasjonene Aker har personell på. Han beskriver rollen selv slik: *«Det er ganske selvstyrt rolle som kommer inn på et gitt tidspunkt og utfører de oppgavene den skal gjøre da. (...) Den personen har evnen til å se sammenhenger, men også ulikheter – å plukke opp gode rutiner fra en plass med tanke på å overføre de til en annen. Eller i alle fall komme med innspill. Det var slik jeg forsto var bakgrunnen i utgangspunktet»*. Flere andre hadde lignende oppfatninger, en annen sa: *«Den landbaserte kommer inn i en periode, og tar for seg alt fra plassleder og nedover til operatør. Han ser da mer organisatoriske flaskehalses/sykdomstegn, og kan komme med forslag for å løse dem.»*

Informantene onshore vektla at safety coachen skulle styrke eller støtte ledelsen i prosjektene eller ledelsen offshore.

«Det som er spesielt med safety coachen er jo mandatet med at den skal ut å støtte ledelsen, med andre ord den har en fri rolle. Den blir en ressursperson for ledelsen og de der ute for å finne ut hvilke ting en kan gjøre bedre. Her er det å styrke eksisterende arbeid, eller måter å

sørge for å heve listen litt».

En offshore-informant oppfattet safety coachens arbeidsoppgaver å være knyttet til de programmene som Aker Solutions kjører. *«Han har et program med seg, slik som han har gjort nå med dette safety improvement-programmet. Det er et tema som han har forberedt seg rimelig greit på, og det er det som er hovedoppgaven hans når han kommer ut for å kjøre programmet. Etter mine begrep fungerer det rimelig bra. Det nærmeste vi har vært noen gang da for å si det slik. Det er med på å sette litt agenda på sakene her ute. Nå sist var det teambuilding».*

Safety coach fast rotasjon

Safety coach i fast rotasjon har arbeidsoppgaver som er mer knyttet til det daglige sikkerhetsarbeidet offshore. Han er en støtte til ledelsen offshore i det daglige sikkerhetsarbeidet, og er en uavhengig person som ofte kommer fra arbeidsstokken. Det er viktig at han er mest mulig ute i feltet. Han skal delta i møtevirksomhet, veilede og bistå arbeidslagene. En safety coach i fast rotasjon vil følge opp oppdragene organisasjonen har i større grad enn den landbaserte safety coachen. Safety coach i fast rotasjons arbeidshverdag blir også mer definert av oppgaver. Han skal i samarbeid med verneombud være med på å bidra til et godt arbeidsmiljø. De er med ledelsen og foretar vernerunder, og de er med og foretar noe som kalles «Just Rules» -sjekker. Safety coachen skal også være med når en tar mot nye folk om bord, sette dem inn i rutiner, vise rundt, og lære de nye rutinene.

En informant onshore beskriver arbeidsoppgavene slik: *«Han skal være med på å bidra til sikkerhetsarbeidet offshore som en forlenget arm til Akers plassleder, i tillegg skal den være med og bidra med oppgaver som kunden ber om innenfor sikkerhetsarbeid. Det viktigste er at safety coachen skal ut i felt og bistå arbeidslagene.»*

Safety coachen i fast rotasjon var mest opptatt av hans rolle og sikker arbeidsutførelse. Han beskriver at det er viktig å passe på at arbeidet foregår på en sikker måte og uten «short cuts». *» Som dere vet, er det veldig mye papirarbeid og møter hele tiden. Da blir safety coach en som skal være synlig ute i felten. Det ligger jo i ordet og at du skal bare hjelpe eller være en slags rådgiver. Jeg var ikke noe slags politi. Men jeg minnet dem på at ting kan være lett å glemme når du er der ute. Det er en som er ute og ser det fra en annen vinkel. Det er lett å få skylapper foran øyene når du står i jobben og kanskje sporer av - og tenker for mye på en ting.»*

Ledelsen offshore vektla hvordan hans arbeid ble lettere ved å ha en safety coach i fast rotasjon tilstede. Han beskriver hvordan safety coachen er med og hjelper til med aksjoner de har. ” *Hvis det er en hendelse er det også safety coach som tar en god del av belastningen vår ved å intervju disse posisjonene, og skrive ut skjemaene som må til. Vi vil jo at de skal være mest mulig ute. Men det er jo en del oppgaver å gjøre og. Og hvis de ikke blir gjort på dagskift, så blir de gjort på kveldsskift. Det er folk på land som forventer et resultat dagen etter til morgenmøtene og noen av aksjonene som safety coachene har, skal være gjort til dagen etter neste morgen. Det er mye papir som skal stues rundt omkring her ute i havet.*”

Kunden vektla også at han skulle være mye ute i felt. De ga også uttrykk for at de var redde for at de skulle bli satt til å gjøre mye kontorarbeid. «*Det en er av og til litt redd for når de rapporter opp til den offisielle ledelsen i Aker, er at de skal bli brukt til mye kontoraktiviteter og andre oppgaver som ikke vi var interessert i.*

5.1.2 Hvordan oppfattes den i praksis?

Fordeler og ulemper med rollen

Safety coach

Informantene mener at fordelene hans er: Tett samarbeid med landorganisasjonen, fri og uavhengig rolle, kan trekke synergier på tvers av prosjektene, og at han kan være objektiv. Han kan se ting med nye øyne og er ikke «farget» av å gå i fast rotasjon på den samme installasjonen over lengre tid.

Safety coachen selv sier: «*Du ser kulturen på en annen måte når en kommer inn i en organisasjon. De som har vært i organisasjonen over lengre tid de blir på en måte blind på kulturen i prosjektet. Jeg vil ha en større mulighet til å påvirke kulturen, hvis det skulle ha vært nødvendig.*

Andre onshore informanter har sagt det samme: «*De har faktisk behov for at det kommer HCE (safety coach) ut sporadisk, fordi de kan komme ut å se ting med nye øyne, og se ting som du gjerne ikke kan se om du går der daglig.*»

Safety coachen fremhever også hans frie og uavhengige rolle, men vektlegger at hans største bidrag er å kunne sammenligne på tvers av prosjektene. «Jeg er ikke tilknyttet noen. Jeg er fra ledelsen. Jeg jobber for ledelsen. De andre der ute, de jobber for folkene og for prosjektene. Jeg er uavhengig. Det andre er at jeg jobber på tvers av prosjektene i Aker Solutions. Jeg drar synergier på tvers av prosjektene. Det er vel det største bidraget. Jeg ser trender, jeg ser alle prosjektene til Aker. De jeg besøker».

Safety coachen uttrykker også at hans styrke er samarbeidet med landorganisasjonen og at han også har anledning å påvirke HMS-arbeidet gjennom prosjektorganisasjonen på land og hans stab. «Min styrke er at jeg har tett samarbeid med organisasjonen på land. Jeg har en større anledning å påvirke gjennom prosjektorganisasjonen, prosjektleder på land og hans stab. Jeg lager rapport etter hvert besøk der ute på ting som jeg synes vi skal diskutere. Det går på organisatoriske endringer og mangel på opplæring innenfor kunnskap på HMS. Ja, det kan være så mangt. Det er ting jeg avdekker. Det er enkelte ting som jeg synes er viktigere når jeg er ute.»

Safety coach fast rotasjon

Informantene mener at fordelene med safety coach i fast rotasjon er: Fri og uavhengige rolle, mye ute i felt, tett kontakt med arbeiderne, og avlastning for ledelsen offshore. En ulempe er at han kan risikere å se seg blind på prosjektet.

Flest la mest vekt på hans frie og uavhengige rolle og hans tilnærming til arbeiderne, og en sa: «Safety coach er en uavhengig person, ofte kommer han fra arbeiderne, og tilnærming til arbeiderne blir på en annen måte. Det er IKKE enda en leder, men en av dem selv»

De trekker også frem at han er en avlastning for ledelsen offshore i det daglige sikkerhetsarbeidet: «Hvis vi ikke har noen safety coach har vi i grunnen ingen person som kan støtte vår ledelse i det daglige sikkerhetsarbeidet. Da må Aker Safety eller Akers Site manager gjøre alt arbeidet selv - eller støtte seg til verneombud».

En representant for en kunde mente også at safety coachens fordel var: Avlastningen han kunne gi ledelsen offshore, mye tid ute i felt, og å kunne følge opp blant annet rapporteringssystemene. Han sa: «Selv om formenn har ansvar for sikkerheten, blir de ofte sittende inne på et kontor og holde på med timelister, budsjetter og arbeidstillatelser, noe som gjør at de ikke kan ha det fokuset som safety coachene kan ha. Safety coachene er frigjort for å gjøre dette.» Han sier videre at de fulgte opp mange av de systemene de har knyttet til

rapportering, og at han var overbevist om at det var et godt bidrag.

Forventninger og opplevelser til rollen

Safety coach

Både onshore og offshore-informantene har en forventning om at safety coachen skal ha en bestemt bakgrunn og erfaring fra tidligere offshore arbeid, ha personlige egenskaper/egnethet til rollen, og være bevisst sin rolle. Onshore-informantene hadde også forventning om at safety coachen skulle ha engasjement for HMS-arbeid. Samtlige informanter hadde svært gode opplevelser med nåværende safety coacher, og mente de utøvde rollen i henhold til forventningene. En onshoreinformant forteller om sine opplevelse med safety coachen:

«Nå har jeg kun erfaring med én og det er han som er på vårt prosjekt. Han er midt i blinken for den jobben han har. Grunnen til at han gjør en så god jobb som han gjør, er fordi han blir godt likt, og fordi at du merker på ham at han brenner for det han holder på med. Jeg sier ikke at en skal gå rundt og bli kompis med alle, for då får en ikke gjennomslag for det en sier heller, men når folk forstår at du er brennende engasjert, da vil de få respekt for deg uansett. Han vi har, gjør absolutt det. Han fyller rollen veldig godt. Jeg tror litt av de personlige egenskapene er viktige i tillegg til erfaringen.»

Ledelsen onshore sa også noe om sine forventninger til rollen. Det viktigste var å få personer som har hatt erfaring med forskjellige kunder og ulike rutiner på de forskjellige installasjonene, og at han jobbet for å få et helhetlig bilde over hva som passet på de forskjellige type prosjektene. Det andre var at han burde være en engasjerende person, motiverende, «fremover lent» og litt «frisk» i personligheten. Han forklarte at disse egenskapene var viktig fordi han skal presentere HMS, og at folk var kanskje «fed up» av det fra før. Derfor var det viktig å kunne «selge» budskapet. Han la også vekt på at safety coachen skulle vite hva som var hans ansvar, og at han ikke skulle ut og «ta over» noe.

Flere hadde samme forventninger til safety coachen: *«Helt subjektiv vil jeg si at en safety coach er vanskelig å beskrive i detalj, men han må være en spesiell type person, tror jeg. Det må være en person som har operasjonell erfaring, som har erfaring i fra offshoremiljøet, og som vet og kjenner til utfordringene til operatørene. Det er en forutsetning. Det er en viss grad av det sosiale som også hører til. At en må kunne diskutere med forskjellige type mennesker. En trenger gjerne ikke å være en menneskekjenner, men klare å forholde seg til mange type forskjellige personer. Både ledertyper og sterke personligheter, men også andre*

type personer som ikke er like åpne og glad i å diskutere. Du skal prøve å komme gjennom til alle, og en bør brenne litt for den jobben en har. Hvis du ikke gjør det, så tror jeg ikke rollen er rett for vedkommende.»

En annen sa: *«Jeg tror ikke akkurat hva bakgrunn en safety coach har betyr så mye. Det henger jeg meg ikke så forferdelig mye opp i, men det som er veldig viktig er at det er en utadvendt person som kan gå inn og snakke med folkene på en fornuftig måte. Ikke å være den pådrivende og bryssomme alltid. Du skal ha det veldig lojalt og kollegialt der ute også. Det gjelder stort sett alle. Det kollegiale er viktig offshore. Det nytter ikke å være den «HER ER JEG «i alle fall». Heller slik at en forklarer hvorfor og hva som kan skje på en fornuftig måte. Da tror jeg du kommer veldig langt. Få folk til å tenke seg litt om.»*

Safety coachene selv vektla det å bli respektert og å bli tatt på alvor inn i organisasjonen, og at arbeidet bidro til noe positivt og nyttig. *«Mine forventinger er jo at det arbeidet jeg gjør og kunnskapen jeg tilegner meg blir tatt på alvor inn i organisasjonen. Og at jeg skal kunne klare å få det til på en god måte»*

Safety coach fast rotasjon

I likhet med den landbaserte safety coachen, har onshore og offshore informantene en forventning om at safety coachen skal ha en bestemt bakgrunn og erfaring fra tidligere offshorearbeid, ha personlige egenskaper/egnethet til rollen, og være bevisst sin rolle. De har også en forventning om at safety coachen skal bruke mest tid på felt, og mindre tid på kontor og administrative arbeidsoppgaver.

En informant sa: *«Det viktigste er at safety coachen er mest ute i felt og har en åpen dialog med arbeidslagene offshore. De skal ut og snakke med folk, kjenne på pulsen hva som skjer, og hvis de ser ting som ikke er som de skal være, så har de en rolle hvor de har lov til å si fra og sørge for å få ting på plass. Hvis det er ting som ikke funker, eller hvis det er ting de mener ikke er ok, så skal de gi beskjed. Da skal de gi beskjed til plassleder, de skal og gi beskjed til land. Da kan de onshore forsøke å gjøre noe med det.»*

En safety coach i fast rotasjon sier at han tror at det kan ha vært en fordel for ham at han har gjort de jobbene som de gjør, og at han vet hvor vanskelig det kan være å rigge ting på plass. *«Det kan være trangt og jævlig, og en klarer nødvendigvis ikke å gjøre alt som står i den sjekklisten hundre prosent.»* Han legger også vekt på at det er viktig å være med i hele

prosessen og ikke komme klokken 09.00 å begynne med «Å peke og dirigere». «De nye folkene (nye safety coacher) må gjerne komme ut, men de må være med helt fra 06.30 gjennom hele jobben, og være med i diskusjonen der de hører hvorfor operatørene forklarer at slik må vi gjøre jobbene for å få det på plass. For eksempel hvilke systemer vi må trykk avlaste for å kunne åpne det røret der». Hvis de ikke er med på den biten, da kan en bli oppfattet som et politi»

Kunden mener også at arbeidserfaringen er viktig.» *Jeg mener jo at en person som skal være der ute med konstruksjon bør ha jobbet en del år med konstruksjon. Pluss at de gjerne må ha jobbet en del med sikkerhet også for å få en forståelse for rapportering og inspeksjoner og hva en skal se på.»*

Samtlige informanter hadde svært gode opplevelser med nåværende safety coacher i fast rotasjon og mente de utøvde rollen i henhold til forventningene. Også safety coachene i fast rotasjon forteller om positive tilbakemeldinger fra andre. Noen kunne også fortelle om negative opplevelser fra tidligere safety coacher i fast rotasjon.

En offshore arbeider forteller om sine varierte erfaringer: «Det er forskjell på dem. Det er noen som er veldig slik at de blir litt som politi framfor en kollega eller venn som passer på deg. Men det er også folk med veldig mye erfaring som hadde mye å komme med av ting som har skjedd tidligere, og de var veldig vennlige. De var ikke noen slags cowboyer som skulle vise seg fram. De tok jobben sin seriøst. Det er jo safety coacher som kan være slarvete. Det er en fin balansegang det der».

En annen arbeider forteller også at de kunne være veldig forskjellige, men at de som regel var vennlige. Hvis arbeiderne hadde gjort noe galt, var det ikke slik at en ble sendt hjem. Det var ikke slik at noen trengte å være redde for å si noe. «Jeg følte at jeg kunne si alt slik som det var, helt ærlig. Jeg kunne si at «ja, jeg jukset der» og så snakket vi om det, og fant en bedre løsning på det». Han forteller videre at han hadde opplevd å ha blitt hjulpet flere ganger av å ha en safety coach i fast rotasjon. Han kunne ofte fokusere for mye på jobben og bli stresset, og han mente at da kunne det skje noe. «Det var veldig lett å glemme omgivelsene sine. Derfor var det greit å ha en som så det utenfor»

En annen offshore arbeider forteller at det var viktig at safety coachene i fast rotasjon var bevisst sin rolle, og at de ikke kom ut for å finne feil. «De skal bidra positivt. Det er veldig,

veldig viktig. Hvis det kommer noen ut med det mål om «Ja, nå skal jeg gjøre noe som kan forsvare posisjonen», da er det ikke noe særlig. Måten de fremlegger resultatene er veldig viktig. Det er jo veldig mange måter å si en ting på. Du skal liksom ikke stå der å juble «Ja, se hvor mange feil». Det har ikke vært slik med dem som jeg har vært ute for. Men det har jo vært det før. Slik som den gamle safetyen. Den var litt «Hurra, nå er dagen reddet. Nå fant jeg noe som jeg kunne klage på».

I dag forteller den samme arbeideren om at ting er mye bedre «Jeg har et veldig positivt inntrykk. Før var det ofte litt kniving eller liksom, «Huff, nå skal de prøve å ta oss på noe». Men i dag er det mer felles mål. Alle vil få utført jobben på en sikker måte. Det er faktisk blitt veldig mye god hjelp i dem til ting og tang du lurer på. De er som regel veldig hjelpelige. Hvis en går en 10 år tilbake, da var det litt annerledes.»

Safety coachene i fast rotasjon sier at de har fått mye uformelle tilbakemeldinger, og at de i hovedsak har vært positive.» *Jeg har vært mye ute selv og snakket med folk og da får en også et inntrykk av hva de mener. I all hovedsak tror jeg at folk synes det er positivt. Ikke hørt mye annet hvert fall.»* En sier at i begynnelsen tenkte han «Huff, det kommer sikkert være mange som klager eller virker redde for meg». Han beskriver at det alltid bare var positivt. For ham var det viktig med en åpen og god dialog med arbeiderne. Og viktig å bruke tid i møter og ute på feltet. «Det er bare å spørre hva de skal gjøre, og være nysgjerrig. Du trenger ikke å vite alt om jobben som skal gjøres. Det handler om å få dem til å tenke over hva vi gjør nå, og å spørre hvorfor.»

Bidrar den til bedre sikkerhet?

Safety coach

Alle informantene onshore og offshore både angående safety coach og safety coach i fast rotasjon, opplevde denne rollen og dens bidrag som nyttig - og at den bidro til bedre sikkerhet. De uttrykket seg i ulike former og trakk frem litt forskjellige ting, men essensen var den samme.

En onshore informant sa det slik: «Hadde han blitt tatt bort nå, hadde jeg absolutt savnet ham. Nå vet jeg hva han gjør, hva som er hensikten, og hvor god innflytelse han kan ha og har. Før den første turen hans ut var jeg ikke klar over at den posisjonen fantes - og jeg tror ikke jeg savnet han da. Men nå når jeg ser hvordan dette fungerer, så er han absolutt en viktig brikke. Igjen tror jeg det er litt med personen også. Vi er veldig fornøyd med han, og

den jobben han gjør, er veldig bra. Det er dermed ikke sagt at andre kunne gjort det på samme måten.» Safety coachen sier: «De tilbakemeldingene jeg har fått fra prosjektene og prosjektledelsen er en positiv rød tråd på tilbakemeldinger. Der de ser nytten av å kunne benytte seg av en safety coach.

Safety coach fast rotasjon

Onshore informanter har blant annet sagt at de har en god tro på at safety coach er et godt bidrag. I et stort prosjekt med masse arbeid hadde de nesten to år uten hendelser på feltet, og de mente bestemt at tilstedeværelsen til safety coach bidro til få hendelser. *«Jeg har ikke lyst å rose male det heller. For jeg har bare tro på at en safety coach er positivt bidrag offshore»*

Offshore ledere mener også at safety coach er et godt bidrag. En uttrykker at det er en trygghet for dem å ha en som «ser med våre øyne ute». De sier også at de gjerne skulle vært mer ute selv, men at det er positivt å ha en safety coach. *Hvis det hadde vært en hemske ville vi ikke ha hatt dem med. Safety-jobben må gjøres, og du må ha folk med deg som kan være med på det, eller så går det for mye tid på det, for deg selv også. Du føler deg trygg. Samtidig er det noe med det at du vet at du har gode folk på systemet.»* En annen sier: *«Ja, de har gjort en kanon jobb for prosjektene. De er med oss og kjemper mot systemene. Så det har vært veldig mye positivt».*

En kunde forteller også om sine erfaringer. Han mener at det var veldig positivt med en safety coach. Han mente det ga et positiv løft, og nevnte at det aktuelle prosjektet hadde gått veldig bra sikkerhetsmessig. Aker ga også tilbakemelding om at det var ett av de beste prosjektene på den tiden. En god del av dette knytter han til at de hadde gode folk ute i felten som safety coach. Han gjerne ville gått for en slik løsning igjen. *«Vi må jo ha gjort noe riktig. Skulle jeg gått på et så stort prosjekt igjen, ville jeg ha gått for en løsning igjen med safety coach der ute. Fordi hvis det er vanlig drift er det de faste som jobber og de har jobbet der årevis og kjenner til systemet og de forholder seg til ledelse på en helt annen måte. Her kommer det folk fra alle mulige kanter som ikke kjenner hverandre, og som ikke hvor lenge de skal være der. Det er underleverandører og alt mulig forskjellig. Da nytter det ikke å stole på at du har en sikkerhetskultur og at folk tenker sikkert. Du må være veldig klar på reglene, og så må det være noen som følger med og ser at det følges opp. Hvis en ikke har det, tror jeg det fort kan gå galt.»*

Utdrag av informantenes egne historier om safety coachenes bidrag

Informantene hadde også konkrete eksempler på hvordan safety coachene direkte hadde vært med på å bidra til bedre sikkerhet.

Safety coach

En offshore informant forteller om en gang safety coach var på besøk på installasjonen. *«Det var en gang tidligere vi gikk en runde når han var ute her. Da fant vi en med en litt lettvent omgang med sikkerhetsholdninger. Han hadde gått utenfor stillaset og satt der og jobbet. Han synes det var greit. Så kom vi forbi, og da var safety coach med. Da ble det en sak av det i systemet. Etterpå har han oppført seg veldig fint og gjør alt som han skal. Det virker.»*

Safety coachen forteller om sine erfaringer: *«For eksempel har det vært hendelser ved at de har brukt feil type slipeskiver i forhold til omdreiningen på maskinen. Det er ingen som har gitt dem opplæring på hvordan de skal lese på maskinen om hvor fort denne maskinen går rundt, og hva slags type skiver det skal være. Det har skjedd mange ganger at en har fått ut slipemaskiner som ikke er tilpasset de slipskivene som har kommet ut. De hører ikke sammen. Det kan være andre ting også. Dårlige luftkoblinger, råtne slanger. Det er mye sånt, og i utgangspunktet så skal de sjekke slikt selv. Men det er mye stress og press om å få jobben gjort. Snart kommer formannen og da skal de ha en ny jobb.»* Safety coachen har bidratt til å avklare hvilket utstyr de trenger, og hva som må skiftes ut, og at denne informasjonen har blitt overbrakt ledelsen og organisasjonen på land.

Safety coach fast rotasjon

En annen offshoreleder forteller om en safety coach i fast rotasjon fra et annet selskap: *«Jeg ser nå da jeg var to-tre år på (...) og der var det egne prosjekt HMS-inspektører som hadde inne egne som tok seg av prosjektene. Det var veldig positivt med de som har vært inne der. De har gjort jobben for prosjektet. Ting som vi synes var feil opp mot systemet, har de kjempet som en hauk for oss mot selskapet». «Det er flere konkrete ting vi tok opp i det prosjektet der egentlig. Vi tok opp manglende rekkverk på toppen av plattformen ut mot sjøen, det var et brannskap der og så var det bare et rekkverk i knehøyde med en åpning på vel en meter i bredde og 40 centimeter i dybde. Du kunne falle rett i sjøen. Slik hadde det vært i alle år, og slik var det der ute, men der gikk de inn og kjempet skikkelig».*

- «Så de fikk endret det da?»

«Ja, de fikk bygget opp et nytt. Vi hadde og en annen sak vi kjempet litt med. Det var en beredskapstralle med vogn. Oppe på vognen var det satt et skap. Så var det festet løftepunkter i toppen av skapet, og dette var noe kranen skulle komme og løfte til et skadested. Men

utstyret var ikke godkjent for løft. Vi prøvde å ta det opp i systemet, men vi skulle ikke bry oss med det, de hadde kontroll. Da kjørte safety-ene der ute saken, og da ble det ordning på det. Det som var ble fjernet, og det ble montert skikkelige saker».

Hva mer kan rollen brukes til?

Det kom flere forslag til forbedring av rollen. Blant annet; uanmeldt besøk, mer proaktiv arbeid, verifikasjon av safety coachens arbeid, fast besøksplan for safety coachene på alle installasjoner og mer tid ute i felt.

Oppsummering:

En oppsummering av empirien fra dette tema er nedenfor oppsummert i en tabell (3).

Hvordan er den tildelte rollen (mandat, posisjon, myndighet, etc.) som safety coach og hvordan oppfattes den i praksis? Tema: Safety coach rollen	Safety coach	Safety coach fast rotasjon
Hvordan er den tildelte rollen?	Informantene opplever safety coachens arbeidsoppgaver å være knyttet til organisatoriske endringer. Han samarbeider tett med landorganisasjonen og er en støtte for ledelsen. Det største bidraget er at han er tilknyttet flere prosjekter og kan dra synergier på tvers av prosjektene. Han kan komme med forslag for å løse utfordringer han observerer. Han brukes også til å kjøre ulike programmer og kampanjer offshore f.eks. observasjonsteknikk kurs, safety- improvement programmet.	Informantene opplever at safety coach i fast rotasjons arbeidsoppgaver er mer knyttet til det daglige sikkerhetsarbeidet offshore. Han skal være en støtte til ledelsen offshore i det daglige sikkerhetsarbeidet. Han er en uavhengig person som ofte kommer fra arbeiderne selv. Han skal være mest ute i felt og delta i møtevirksomhet og veilede og bistå arbeidslagene.
Hvordan oppfattes den i praksis- fordeler og ulemper med rollen	Fordelen med safety coachen er; tett samarbeid med landorganisasjonen, fri og uavhengig rolle, trekke synergier på tvers av prosjektene, og at den har mulighet å være objektiv.	Fordelen med safety coach i fast rotasjon er at den har en fri og uavhengig rolle. Han er mye ute i felt og har tett kontakt med arbeiderne. Han kan være med å forme kultur over tid. Noen trekker frem at han kan se seg «blind» på kulturen.
Hvordan oppfattes den i praksis- bidrar til bedre sikkerhet?	Alle informantene oppfatter at safety coachen bidrag er nyttig og bidrar til bedre sikkerhet.	Alle informantene oppfatter safety coachen i fast rotasjon bidrag er nyttig, og bidrar til bedre sikkerhet.
Hvordan oppfattes den i praksis- forventninger og opplevelser?	Både onshore og offshore informantene vektlegger bakgrunn og erfaring fra tidligere offshorearbeid, personlige egenskaper og egenhet, og at han måtte være bevisst sin rolle. Onshoreinformantene fremhever at safety coachen	Informantene onshore og offshore vektlegger bakgrunn og erfaring fra tidligere offshorearbeid, å Være sin rolle bevisst, personlige egenskaper og egnethet. De har også en forventning om at safety

	<p>skulle ha engasjement for HMS-arbeid.</p> <p>Samtlige informanter hadde svært gode opplevelser med nåværende safety coacher og mente de utøvde rollen i henhold til forventningene</p> <p>Safety coachene selv vektla det å bli respektert og bli tatt på alvor inn i organisasjonen, og at arbeidet bidro til noe positivt og nyttig.</p>	<p>coachen skal bruke mest tid på felt, og mindre tid på kontor og administrative arbeidsoppgaver.</p> <p>Safety coachene i fast rotasjon vektla selv en åpen og god dialog med arbeiderne.</p> <p>Bruke tid i møter og ute på felt.</p> <p>Samtlige informanter hadde svært gode opplevelser med nåværende safety coacher og mente de utøvde rollen i henhold til forventningene Også safety coachene forteller om positive tilbakemeldinger fra andre. Noen kunne også fortelle om negative opplevelser fra tidligere safety coacher i fast rotasjon.</p>
Hva mer kan denne rollen brukes til?	<p>Det kom flere forslag til forbedring av rollen. Blant annet uanmeldte besøk, mer proaktiv arbeid, verifikasjon av safety coachens arbeid, fast besøksplan for safety coachene på alle installasjoner.</p>	<p>Mer tid ute i felt.</p>

5.2 Hvilke prosesser inngår rollen i og hvordan påvirkes prosessene av safety coachene?

5.2.1 Kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser

Informasjonsflyt/erfaringsoverføring land-offshore

Safety coach

Onshore ledelse forteller at de har flere kommunikasjonsarenaer, og at de fungerer bra. Det er tydelige krav til hvor ofte en bør ha kommunikasjon og samhandling mellom prosjektorganisasjonene og offshore. Hvert prosjekt har en HMS-leder. En informant onshore forteller at de har morgenmøter hver dag med videokonferanse offshore. På morgenmøtene deltar lederne fra de forskjellige disiplinene sammen med plasslederen. De starter alltid med gjennomgang av de siste døgnets hendelser på HMS, om det har vært rapportert noe spesielt. Deretter går de gjennom de tekniske faktorer. Da får HMS-lederne i prosjektene en oppdatering hva som skjer ute i felten. I tillegg har de hver onsdag morgenmøte i sin helhet dedikert til HMS. Da er også alle verneombudene i de forskjellige disiplinene med, samt det fristilte verneombudet fra offshore.

Safety coach deltar på disse møtene før og etter han har vært på en installasjon. Da har de en fast agenda de går gjennom. En gang i uken har de uke møte hvor det er det fokus på HMS. Det er de samme personene som deltar. Der har da også verneombudene en kanal inn til

organisasjonen på land. Ofte er også prosjektlederen med på disse møtene. Der har de mulighet til å snakke fritt om sine utfordringer, hvis det er noe spesielt. Samtidig går de gjennom alle observasjonene som har kommet inn i løpet av uken.

Hver andre mandag har de også en samtale med plassleder. De tre forskjellige plasslederne i de tre forskjellige skiftene ringer inn og snakker med HMS-leder og de andre arbeidslederne på land. En av dem er på jobb og to av dem er i friperiode, men de vil fremdeles ringe inn. Intensjonen er snakke med alle på likt, slikt at budskapet rekker frem. De har først et fokus på HMS, deretter diskuterer de andre ting.

Flere informanter onshore forteller at safety coachen ikke har en direkte påvirkning på kommunikasjonen, men at han kan bidra og se på hvordan kommunikasjonsarenaene blir brukt, og at det alltid er rom for å diskutere og forbedre. En informant fortalte hvordan en safety coach kunne bidra med forslag. Safety coach kunne se på hvilke behov det var i prosjektene, og ta med sin erfaring fra tidligere installasjoner. Han kunne se på for eksempel gjennomføring, fokusområder, måten det kommuniseres på, for eksempel bruke video kontra telefon, og på denne måten styrke kommunikasjonen. *«I utgangspunktet har han ingen direkte påvirkning mellom kommunikasjonen offshore og onshore (..) Han kan se om møter blitt lagt opp på en annen måte, hatt en annen agenda eller fokusert på litt andre ting. Kunne vi ha snakket på en annen måte, brukt video, i stedet for telefon, som kunne gjør det mye enklere? Han kan se på måten vi gjennomfører på, se om det er erfaringer som kan brukes for å gjøre ting enda bedre. På den måten kan han være med å styrke kommunikasjonen.»*

Informanter onshore mener også at han ikke direkte bidrar til å sørge for at kritisk informasjon kommer inn. Han skal være en støtte og en ekstra kvalitetssikring. De fremhever at en går linjevei for å få frem viktig kritisk informasjon. *«Har vi en hendelse, vår egen eller en ekstern hendelse, så går det inn i HMS-nettverket. Det går til hver enkelt prosjekt gjennom installasjonsleder ut gjennom havet, plasslederen er ansvarlig å sørge for at folkene der ute får informasjon som er viktige. Safety coachens rolle blir kun å sørge for at den er mottatt og forstått der han er på besøk. Han er med og ser på hva slags hendelser vi har å lære av - eller hva slags erfaringer vi har. Når han reiser offshore så er han tilfeldig ute og følger med at vi har fått med oss informasjonen, slik at han er kun en kvalitetssikring.»*

En tydelig felles oppfatning blant informantene onshore var at den «nye» informasjonen han

bidrar med er den som han skaffer seg på tvers av alle prosjektene gjennom sin erfaring. Han kan forstå en helhet, og har en helhet i HMS-verktøykassen og en forståelse av bruken av den. Han kan gå inn på hva som helst i installasjon, forstå hva som er hensiktsmessig, hjelpe og trykke på de riktige knappene, sette i gang de riktige initiativ.

Etter at safety coach har vært ute på en installasjon skriver han rapport om turen. En onshore informant forteller om rapporten han lager: *«Rapporten han skriver eller lager etter han har vært ute, er basert på hans subjektive temperaturmålinger på plattformen. Hvordan ting fungerer, hvordan kommunikasjonen er, hva de snakker om i kaffebaren. Hva blir gjort annerledes nå enn før. Hva er fokuset for de som er ute og jobber. Slike ting som du egentlig ikke får tilgang til, med mindre du er der ute selv, eller har en safety coach som kan fortelle det til deg. Det er litt mer av de tingene som skjer under hverdagen. Litt hva de synes, de som er ute nå. Ting du ikke vil få hvis du spør dem. Hvis du spør de hvordan går det med HMS, er svaret «Det fungerer bra». Det kan jo være at det er noe som de ikke forteller oss, men som er lettere å fortelle til en slik type person.»*

Safety coachen fremhever at han er et bindeledd mellom onshore og offshore, og at han bidrar til å «smøre skinnene». Han forteller at plassleders utfordringer ofte går på kommunikasjon. Blant annet uoverensstemmelser med land, knyttet til forventninger eller forventningsavklaringer. Et typisk scenario i de aller fleste prosjektene er en «mismatch» mellom forventninger om leveranser og planer. Land har for eksempel ting som de skal levere som ikke blir levert. Det kan være for eksempel jobbpakke, materiell, deler, og utsyr. Offshore har en forventning om å få dette så fort som mulig for å få jobben gjort.

Han trekker også frem et eksempel på hvordan han løser oppgaven når han ser ting som kunne vært bedre. *«Jeg kan få problemstillingene der ute, og ta de med meg til organisasjonen på land. Og legge fram utfordringene for organisasjonen. Veldig ofte kjenner de til det før jeg kommer med dem.»* Han nevner også hvordan han løser det om han ser en plassleder som burde legge opp HMS-arbeidet annerledes. *«Da bruker jeg andre som gode eksempler og snakker med plassleder i første omgang. Så tar jeg det med meg inn igjen til land. Jeg kan jo ikke gjøre så mye. Som safety coach er jeg ikke i selve prosjektet. Jeg er som støtte inn til prosjektledelsen på land. Det vil komme frem som en del av rapporten min at en større deltagelse og engasjement er å foretrekke for eksempel, men prosjektleder land må ta stilling til dette selv».*

En offshore arbeider fremsto usikker på hvordan safety coachen kunne påvirke. Han trodde at han ikke hadde stor påvirkning på systemet, men han nok kunne komme med innspill og danne seg et bilde av hvordan ting fungerer. Han fremhevet linjeveien om det skulle være noe.

Safety coach fast rotasjon

Informanter forteller at han er en viktig brikke i den daglige kommunikasjon med land. Safety coachens primæroppgave er å være i felt, og vedkommende får dermed raskt en følelse for temperaturen (om noe er i gjære). Organisasjonen på land kan få støtte i det proaktive HMS-arbeidet med igangsetting og utarbeidelse av kampanjer. Safety coachen i fast rotasjon deltar i HMS-møter offshore og kan løfte saker fra arbeiderne inn på møtene til lederens bord. Flere informanter forteller at safety coach i fast rotasjon kan påvirke kommunikasjon/informasjon på et større grunnlag enn hva vanlige arbeidere kan.

En satte ord på det slik: *«Til møtene våre er også safety coach involvert. Han kan i alle fall engasjere seg slik at 50 prosent av møtet går til den «sikkerhetsmessige» delen. Han tar med innspill fra arbeiderne, han tar med grafer om hva som har skjedd, ikke har skjedd, og en del hendelser. Han får en del info i sin organisasjon på andre ting. Pluss en del ting som skjer på andre plattformen som en lærekurve. Det er også viktig for oss.»*

En annen forteller også om safety coachen i fast rotasjons bidrag: *«Informasjonsflyten kan gå alle veier, egentlig. Det kan være noe «safetyen» ser når han er ute, noe han ikke er fornøyd med. Da prater han direkte med operatørene. Hvis det ikke hjelper, kommer han til formannen. Han pleier å komme til formannen uansett og informere og gi beskjed om det. Da blir det rettet med en gang. Utenom er det som regel daglige møter, hvor formenn, feltingeniører og HMS- personell er involvert, og planlegger dagens eller neste dags arbeid. Der blir også tatt opp hvis det er noen jobber som krever spesiell oppmerksomhet.»*

En informant fortalte også et eksempel på at safety coachen kunne komme med tilbakemelding når ting ikke stemte: *«La oss si at det sitter en gjeng som skal gjøre et design eller skal gjøre en vedlikeholdsoppgave, da sitter det mange ingeniører som skal gjøre jobben. De sender den ut, og så er det ting som ikke stemmer. Da kan det godt være at safety coach kan bidra med tilbakemelding, slik at de på land kan gi informasjon videre, slik de*

kan gjøre jobben bedre neste gang.»

Foruten mulighet å fremlegge arbeiderenes saker i møter med ledelsen, forteller offshore informantene at mesteparten av informasjons- og erfaringsoverføringer skjer via rapporteringssystemer blant annet STOP-kort eller RUHer. En forteller at safety coachen var med og scannet og sendte inn.

Rapportering

Underkategorien rapportering ble opprettet for å få ett inntrykk av eksisterende rapporteringskultur, og hvordan safety coachene kunne bidra til å styrke eller forbedre denne.

Safety coach

I spørsmål om informantenes oppfatning av mørketall i forbindelse med rapportering av hendelser og skader og slitasje på utstyr, gir informantene uttrykk for å være usikre. Mange svarer at det kan finnes, men at det er bedre i dag enn tidligere.

Informanter fra land sier at mange av de viktigste rutinene er på plass, for eksempel varsling og beredskap. Det fungerer stort sett bra, men det er ønskelig å ta tingene videre og gjøre det på en enda bedre måte. De forteller at de oppfordrer til å rapportere. *«Det er jo det vi oppfordrer folk til, ellers vet en heller ikke hvordan en skal gripe ting an. Jevn og god rapportering er viktig for sikkerhetsarbeidet og for læringen fremover, og for å bli enda bedre.»*

Offshore informanter beskriver sine opplevelser av rapporteringskulturen. En sier *«Ja, underrapportering vil foregå»*, men på den plattformen han er på har en veldig god rapporteringskultur. *«Folk er lite usikre på når de skal rapportere. De kjenner kravene og vet hva som er forventet, og min erfaring er at de absolutt rapporterer.»*

Flere sier noenlunde det samme. *«Det er helt sikkert mørketall, men ikke store tall. Jeg tror bildet med rapportering stort sett gjengir sikkerhetsnivået ute i Nordsjøen»*. En annen sa: *«Jeg tror det er en veldig åpen og god rapporteringskultur i Aker Solutions. Jeg tror det er stor takhøyde for å si fra - mer enn i operatørselskapene.»*

En annen nevner at i 2014 er det blitt mindre mørketall og nevner også en større åpenhet i dag. *«Nå har vi fått en så stor åpenhet omkring dette med rapportering. Det er ikke noe ris*

bak speilet ved å rapportere. Så jeg tror personlig ikke at det er store mørketall. Det er blitt så åpen dialog rundt slike ting som det der».

På spørsmål om hvilken måte safety coach kan bidra, svarer onshore informantene at han ikke har en direkte rolle. Han bidrar indirekte gjennom påminnelser og samtaler om verdien av rapportering. Han kan også komme med innspill til forbedring, ved ting han observerer. En forteller viktigheten med å få folk til å forstå hensikten med prosedyrene. Han nevner blant annet «*En ting er å gjøre ting på grunn av at du har fått beskjed om det, noe annet er å forstå hvorfor du skal gjøre det (..). Det å forstå at det har en verdi å bruke verktøyene sånn som de er tiltenkt, og ikke bare ha det som en dokumentasjonsjobb. Det tror jeg det er det viktigste området en safety coach kan jobbe med.*»

En annen forteller at han de ikke har hatt et spesielt fokus på det når han har vært ute. «*Vi har ikke hatt spesielt fokus på rapportering når han har vært ute hos oss. Det er mer plasslederne og arbeidslederne som har ansvar for å formidle viktigheten av det. Det er viktig at det kommer linjeveien også. Men det er klart at han er aktiv på den fronten når han er ute. Han kan skrive ting ned som han ser i vernerundene og inspeksjonsrundene, og komme med innspill. Han har jo erfaring fra sikkerhetsarbeid og rapportering er jo en viktig del av det preventive arbeidet, men hos oss har han ikke hatt noen konkrete spesifikke arbeidsoppgaver knyttet til det.*»

Safety coachen selv sier at han kan bidra gjennom bevisstgjøring av risiko, veiledning og opplæring i observasjon av farekilder. «*Jeg kan oppfordre og være med å trene dem på å oppdage ting og hva de skal se etter. Gjennom observasjon, læring, og utvikling av arbeidsmetoder, i det hele tatt gjennom prosessene ute på plattformen og ute i arbeidslagene. Da tenker jeg ikke bare på det som skal oppstå på deres arbeidsplass, men også på storulykker, tekniske ting, eller gasslekkasje. At de har øyne og ører åpne når de er ute og går. Det er et veldig viktig bidrag fra de som er der ute. De er gjerne de første som kan oppdage hendelser i ferd med å skje. Det kan være rust, slitasje på sensitivt utstyr som kan medføre en større ulykke. Selvfølgelig også dette med å følge med hvis de oppdager operasjoner som folk holder på med som de ser kan føre til ulykke. Trene folk opp, og se etter de rette tingene. Slik at de faktisk kan oppdage det. Det tror jeg og er en viktig oppgave for en safety coach med tanke på storulykke. Det er jo egentlig det vi er mest redd for. Det er det*

som er mitt, eller det bør jo være alle sitt, skrekksenario. Så der og ønsker vi å være med å bidra og jobbe inn mot operatørselskapene.»

Safety coach fast rotasjon

På lik linje med informantene om safety coachen gir informantene om safety coach i fast rotasjon uttrykk for å være usikre knyttet til mørketall. Mange svarer at det nok kan finnes, men det er bedre i dag enn tidligere.

En forteller at det er viktig å rapportere, men legger ikke skjul på hvordan det fremstår for selskapet hvis en har mye skader. *«Hva skal jeg si. Det er det nok helt sikkert. Jeg kan ikke si nei til det. Folk vet at det blir rusk i maskineriet hvis en driver og rapporterer i øst og vest. Når det gjelder hendelser, førstehjelp, eller medisinsk behandling, så skal det rapporteres. Ledere har klar beskjed om at hvis det skjer noe med folk, så skal en melde. Hvis en skader seg der ute, eller om du så får en risp i fingen, så skal du ta kontakt med sykepleier. Nå snakker jeg om skader på mennesker, hvor det har vært miljø før hvor folk har latt være å rapportere fordi da blir en dårlig på statistikken. Det kommer inn i HMS-rapporteringen og inn i selskapets rapportering til ledelsen og til operatøren og så videre. Det ser ikke så fint ut. Det kommer opp på alle tavler at vi har så og så mange hendelser og at det må vi gjøre noe med. Derfor er det er klart at folk vil unnlate å rapportere. Men vår holdning er hos oss at folk skal rapportere, ingen som vil miste jobben sin for det.»*

En annen forteller at det ikke finnes mørketall på reelle skader, men at det kan finnes ulik rapporteringskultur på nesten-hendelser og tilløp på grunn av menneskers ulike risikooppfatning. *«På reelle skader er det ikke mørketall. Da er det rett inn til «medicen» og full rapport, i alle fall i Norge. Det er litt forskjellig kultur på tilløp til hendelser eller nesten-hendelser, og der skjer det nok mer enn hva som blir rapportert. Så er det jo hva en oppfatter som tilløp også. Risikooppfattelsen er jo forskjellig fra person til person. For han som ikke er stillasarbeider kan jo stillasarbeid se farlig ut, mens han som er der oppe hver dag, han oppfatter ikke det som farlig når scenen flytter plass til en annen. Det er den risikooppfattelsen. Jeg tror nok at det er underrapportering i forhold til tilløp.»*

Enkelte er helt overbeviste om at folk underrapporterer. *«Selvfølgelig finnes det mørketall og stille avvik. Det gjør det. Men det er mye mindre i dag enn tidligere.»* Andre mener bestemt at det ikke finnes, og det er interessant at det er arbeiderne offshore som er størst overbevist om at underrapportering ikke foregår. *«Nei, jeg tror ikke det er store mørketall. Vi rapporterer alt*

vi ser. Vi slipper ikke noe forbi her. Ingenting går forbi her. Hører vi om noe, blir ingenting visket vekk. Nei vi har ikke det slik. Det passer vi på.»

En safety coach i fast rotasjon forteller også at han har stort tro på arbeiderne og rapporteringskulturen. Han forteller at det er til og med mange som skriver på seg selv. *«Hvis de skader seg, hvis de holder på å skade seg, eller hvis de har jukset, noen gjør det også. Og de skriver at da skjedde det nesten noe galt. Det er veldig ærlig. Du trenger ikke å skrive navnet ditt på kortet hvis du ikke vil. De fleste gjør det likevel. Veldig sjeldent jeg ser et anonymt kort. Det er ett av hundre.»*

På spørsmål om hvilken måte safety coach i fast rotasjon kan bidra, svarer onshore informantene at han kan bidra gjennom observasjon - og ved å få en følelse av rapporteringskulturen. *«Det er derfor jeg sier at når de går rundt og snakker med folk, så får de et veldig godt inntrykk av hvor nivået ligger. Det er stor hjelp å se akkurat det, å gå uavhengig rundt og ikke være en direkte del av de som jobber, men heller ikke være en direkte del av ledelsen. Han kan høre og se hva som egentlig skjer der ute. Det tror jeg er til stor hjelp for oss. En ser hvor nivået egentlig ligger. Jeg tror hvis du bare ser på den offisielle rapporteringen så vet en aldri helt hvor mye folk rapporterer. Har en folk som ser litt rundt så får man et helt annet inntrykk.»*

Offshore informantene (ledelse) svarer blant annet at han kan bidra ved å hjelpe til å skrive rapportene, og en sier at det blir bedre lagt merke til om det er safety coachene i fast rotasjon som skriver rapportene.

Safety coach i fast rotasjon mener at han selv kan bidra gjennom å forsikre arbeidere at det ikke vil få negative konsekvenser ved å rapportere. *«Det er veldig hellig at en blir ivaretatt. Du skal ikke lide for det eller straffes for det man skriver. Du skal egentlig bare belønnes mest mulig for det, egentlig.»*

Under samtalene om rapportering kom også mye annet frem fra informantene. Blant annet hadde mange av informantene meninger om hva som kan forhindre rapportering. Det ble nevnt blant annet lojalitet, kultur, latskap, arbeidspress og manglende struktur.

En informant forteller at folk kanskje ikke rapporterer på en kollega på grunn av lojalitet. *«Du vil jo ha stoppkort som rapporterer alt mulig annet, men du rapporterer ikke nødvendigvis navnet på den som har gjort feil.»* De ser ofte i prosjektene at det er blitt gjort noe som noen må ha sett, men som aldri har blitt rapportert. En har kommet bort i noe og ting har blitt ødelagt, men det er ingen som har rapportert det. Det er spesielt vanlig i store prosjekter.

Informanten reflekterer over om at kanskje ingen har merket det eller sett det, men anser det som lite trolig. En annen forteller om at ulik kulturell bakgrunn kan være av betydning, og nevner at i enkelte kulturer har en større frykt for rapportering. *«Spesielt i utenlandske kulturer er det mange som frykter for å rapportere om dårlige forhold, fordi om de rapporterer, kommer de gjerne ikke offshore igjen. «Nei, han her er det bare problemer med, han bare klager. Han liker vi ikke å ha her ute.»* På spørsmål om informanten har noen eksempler på det, svarer den at *«Nei, jeg har ikke det personlig, men jeg har hørt om historier. Det har jeg hørt om i alle år. Men vi skal ikke ha det slik her.»*

En annen hadde lignende erfaringer: *«Ja, nå snakker vi om fortid. Det har vært eksempler på at folk har blitt sendt til land etter de har rapportert en ting. Det er det gjerne kunden vår som gjør. Men da snakker vi lang tid tilbake. Den tiden er forbi. Nå er det slik at det ikke har konsekvenser for de som rapporterer. Det er såpass åpenhet rundt det. Jeg tror ikke heller det er noe tema i dag i 2014.»*

Latskap ble også nevnt av en informant i spørsmål om hva som kan forårsake manglende rapportering. Informanten beskriver det: *«Ja, men jeg skulle bare rette opp noe, det var ikke vits å hente en sele for det. Det er mye latskap og feil planlegging. Er man langt oppe i boretårnet og mangler et verktøy eller en sele, må du helt ned igjen bare for at du skal rett opp der igjen og gjøre noe i ti sekunder. Det kan være at du ikke gidder å gå ned for å hente den selen, og så opp igjen.»*

5.2.2 Kommunikasjon mellom arbeidere og safety coach

Safety coach

Kommunikasjon er en stor del av jobben til en safety coach. Alle informantene fremhever at personlighet eller personlige egenskaper for eksempel evne til å skape tillit er viktig for om kommunikasjonen blir god. *«Det går jo og på tillit og det å være en tillitsperson, og det går på personligheten. Det er ikke alle som passer til den type stilling.»* Videre nevner personen

at de må forstå dette her med makt og myndighet hvordan en skal være, og at en skal ha evnen kunne kommunisere til alle på ulike nivå.

Onshore legger vekt med safety coachens nøytrale rolle og posisjon. Det skal bidra til at en åpner opp for kommunikasjon og vekker tillit. Flere fortalte om evnen å kommunisere med forskjellige folk. En annen sa: *«Du må kunne snakke med de på gulvet, du må kunne snakke mellomsjiktet som formenn og andre mellomledere, og de der oppe. Da treffer en et forskjellig publikum etter hvor en her for å si det slik.»*

Safety coachen forteller at han har bidratt til å løse konflikter. Konfliktløsningen skjer på lavest mulig nivå. Ved større konflikter brukes verne- og tillitsapparat og en går linjevei. Onshore informant beskriver at normalt sett hvis det er større interessekonflikter vil det bli løftet opp til ledelse på land. Ledelse på land bruker nettverket og fagnettverket, og kan selv bidra med sine synspunkter. Stort sett har de kompetansen i prosjektet selv og de klarer å diktere hvilken retning som er den rette. Større utfordringer som involverer både kommersielle ting og kunderelasjoner og den type ting, kan nok være litt vanskeligere å gå ned i, da er det verneombudsapparatet som tar det.

Safety coachen forteller at hvis ikke kommunikasjonen er god er det gjerne en grunn til det, og da er det å finne de grunnene til det, og forsøke å løse de. En onshore informant forteller at det gjerne er verneombud der ute som skal bære dette ansvaret og som skal være en person som folk kan komme til om hva som helst. Men verneombudene har gjerne vært på installasjonen i 30 år og hvis en ser behov for å endre seg, og en har en person med erfaring fra andre steder som safety coach, kan kanskje han være den rette personen å ta det med. Han er ikke grodd fast, og han har kanskje et litt større perspektiv på ting, enn de som har vært der ute alt for lenge. Men i utgangspunktet tror han at de fleste opplever at de kan snakke med både plassleder, formenn til og med plattformsjefen. *«De er stort sett åpne for å diskusjoner. Det er ikke så stort hierarki her i Norge. Det er det ikke. Men helt sikker ting som oppleves enklere å ta med Safety Coach.»*

Safety coachene forteller om ulike ting som arbeidere har tatt opp. Det kan være alt i fra at de er litt usikre til jobbsituasjonen at arbeidsmengden går ned og hvordan de stiller seg til det store bilde. Det kan være praktiske ting med utstyr, eller det kan være hva som helst eller ingenting.

En forteller at hvis det er spesifikke ting de føler de sliter med for eksempel ting som foregår ute i gruppen, som de ikke har kommet gjennom med til leder, løses det ofte gjennom et møte der og da. Som regel er det en misforståelse og at lederen ikke har tatt det alvorlig. Det kan virke som en bagatell for han men for gruppen kan det ha vært et stort «tema».

En arbeider hadde et konkret eksempel på hvordan safety coachen hadde bidratt til å løse opp i en konflikt. Han fortalte om en arbeider som var misfornøyd. Det var en som drev og bygget små lukket telt godkjent for sveising i gassområder. De som bygger dette er egen faggruppe. Han som bygget teltet var misfornøyd med høyden på teltet. Dette kom frem på et møte hvor safety coachen var tilstede. Det var flere ting han ikke fått gjennomslag for, og arbeideren var frustrert. Han mente bestemt at dette teltet skulle være høyere. Saken var den at han som skulle være inne i teltet og utføre sveisearbeidet han var målt og fotografert slik at teltet skulle være tilpasset høyden hans, og det var der uenighetene oppstod. Han som bygget teltet mente at hans meninger skulle ha prioritet på hvordan det skulle se ut. Safety coachen fikk snakket med arbeideren og han fikk gitt uttrykk for sin frustrasjon og situasjonen fikk roet seg.

Safety coach fast rotasjon

Onshore informantene fremhever safety coachen i fast rotasjons nøytrale rolle er viktig for å åpne for kommunikasjon med arbeiderne. I likhet med safety coach er erfaring og personlig egnethet viktig.

Safety coachen forteller om sine erfaringer. *«Jeg har en annen tillit, men jeg har også gjerne en mer åpen dialog med dem, og snakker med dem. Jeg er ikke jobbfokusert når jeg snakker. Jeg fokuserer mer på deres velbefinnende, hvordan jobben går, om det er noen utfordringer og om de har det utstyret de trenger. Jeg vil stille andre spørsmål enn hva en arbeidsleder vil gjøre. Det gjør også at de vil få tillit, og at de vil spørre meg om andre ting enn hva de vil spørre en arbeidsleder. Det kan gå på at de har et eller annet problem, eller at de føler at den arbeidsplassen de er på bare er noe dritt. For eksempel kan de si at det er ikke noe system her, eller de skulle vært hjemme for to dager siden, ikke får overtidspålegg, ikke har en god seng og så videre. Da får du tusen ting de ikke spør andre om, eller sier til andre.»*

En annen sier også at han opplevde å bli godt likt og respektert, og forteller at de hadde en vennlig tone. I likhet med safety coachen har safety coachen i fast rotasjon blitt brukt til å løse

interessekonflikter på lavest mulig nivå. Ved større konflikter brukes verneombud og tillitsapparat, og en går linjevei.

Oppsummering

En oppsummering av empirien fra dette tema er nedenfor oppsummert i en tabell (4).

<p>Hvilke prosesser inngår i rollen og hvordan påvirkes prosessene av safety coachen</p> <p>Tema: Kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser</p>	<p>Safety coach</p>	<p>Safety coach fast rotasjon</p>
<p>Informasjonsflyt og erfaringsoverføring land-offshore</p>	<p>Onshore informantene fremhever:</p> <ul style="list-style-type: none"> -at safety coach kan bidra med og komme med gode forslag om hvordan og forbedre kommunikasjonsarenaene. -safety coachen gir ikke et direkte bidrag å sørge for at informasjon kommer inn. Han er kun en støtte og en ekstra kvalitetssikring. -Den «nye» informasjonen han bidrar med er den som han skaffer seg på tvers av alle prosjektene. Han kan også få en «følelse» av kulturen på plattformen mer enn hva andre kan. <p>Safety coachen fremhever:</p> <p>Han er et bindeledd mellom onshore/offshore. «smører skinnene»</p> <p>Offshore informantene fremhever: Er usikre på hvordan han kan ha en påvirkning og ta informasjon videre på land. De fremhever linjeveien.</p>	<p>Dette tema er lite vektlagt blant onshore informantene. Det gjenspeiles i antall ganger tema er nevnt under intervjuet.</p> <p>En informant fremhever at informasjonsflyt/erfaringsoverføring land/offshore avhenger av plassleders prioritering av HMS.</p> <p>Safety coachen i fast rotasjons bidrag er at han kan løfte saker fra arbeiderne inn på HMS-møter til lederens bord.</p> <p>Offshore informantene fremhever også safety coachens mulighet å fremlegge arbeiderenes saker i møter med ledelsen. De vektlegger også at mye av informasjons-og erfaringsoverføringer skjer via rapporteringssystemer blant annet STOP-kort eller RUHer.</p>
<p>Rapportering</p>	<p>Rapporteringskultur(mørketall): Onshore og offshore informanter gir uttrykk for å være usikre. De sier at det nok kan finnes, men de mener det er god rapportering og at rutine for god rapportering er på plass.</p> <p>Safety coachens bidrag: Onshore (ledelse): Safety coach har ingen direkte rolle, men kan bidra indirekte gjennom påminnelser og samtaler om rapportering. Han kan og komme med innspill til forbedring ved ting han observerer.</p> <p>Onshore (Safety coach): Kan bidra gjennom bevisstgjøring av risiko, veiledning og opplæring i observasjon av farekilder.</p>	<p>Rapporteringskultur(mørketall): Det er spredning i svarene. Noen av onshore og offshore informantene gir uttrykk for å være usikre. Noen mener ja, men at det har blitt mye bedre. Noen mener nei, og slår fast at det ikke finnes.</p> <p>Safety coachens bidrag:</p> <p>Onshore:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kan bidra gjennom observasjon og få en følelse av rapporteringskulturen. <p>Offshore:</p> <p>Ledelse: kan bidra ved å hjelpe med å skrive rapportene.</p> <p>Safety coach: Bidra ved å forsikre arbeidere at det ikke vil få negative konsekvenser ved å rapportere.</p>

Kommunikasjon mellom arbeidere og safety coachen	<p>Onshore/Offshore/safety coach informantene fremhever: personlige egenskaper eller personlighet. For eksempel evne til å kommunisere, skape tillit.</p> <p>Onshore/safetycoach informant forteller at safety coach har en tillitsvekkende rolle.</p> <p>- Den har blitt brukt til å løse interessekonflikter på lavest mulig nivå. Ikke ved større konflikter da brukes verne-og tillitsapparat og en går linjevei.</p> <p>-Tar opp saker fra arbeidere til HMS-møter med ledelse om nødvendig. Blant annet sikkerhetsmessige utfordringer, eller andre ting</p>	<p>Onshore informantene fremhever: Safety coachens nøytrale rolle er viktig for å åpne for kommunikasjon med arbeiderne</p> <p>Offshore informanter forteller den har en tillitsvekkende rolle</p> <p>-Den har blitt brukt til å løse interessekonflikter på lavest mulig nivå. Ikke ved større konflikter da brukes verne-og tillitsapparat og en går linjevei.</p> <p>- Kommunikasjon med arbeiderne er viktig</p>
--	--	--

(Tabell 4)

5.2.3 Læring

Dette kapittelet omhandler læring og endring med bidrag fra safety coach. Det bør ses i sammenheng med foregående tema kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser. Hva kan en lære av den informasjonen og erfaringen safety coachen bidrar med? Hvordan brukes den av organisasjonen til å lære, forbedre, endre seg?

Medvirkning

Under tema kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser ble det presentert at informantene la vekt på arbeidernes bidrag. Det ble gjenspeilet gjennom safety coachenes prioritering i feltet, og safety coachenes bidrag fra arbeiderne inn på møter og organisasjonen på land

Safety coach

«Jeg tar begge deler med. Jeg prøver om det er ting som operatørene der sliter med. For eksempel om de ikke får gjennomslagskraft for gode ideer de har og ledelsen ute gjerne via plassleder. Da prøver jeg å løse det der ute. Jeg taler da arbeidernes sak i møte med plassleder og hans folk. Og vi har løst ting rundt bordet der ute. Det er slike enkle ting vi løser gjennom et møte. Det er kjekt å registrere at en bare kan ta et møte og at det er alt som skulle til. En misforståelse.»

En annen fortalte også selv om han skal ut for å støtte ledelsen, skulle han være synlig og mottakelig for arbeiderne. *«De viktigste tingene når han er ute er å støtte ledelsen, men den*

skal også være synlig og mottakelig for operatørene våre. Være med dem ute og se hvordan de jobber og hvilke verktøy de bruker. Det er en mulighet til å gi og få informasjon.»

Safety coach fast rotasjon

«Ja, men det er klart at det er jo bare det å snakke slik som jeg sier. Da er det vanlig at jeg spurte; «Har du vært borti en slik jobb før» «Har det skjedd noe på slike jobber tidligere?» «Har du hørt om noe slik.» Og da er arbeidslaget med. «Ja, det vi gjorde vi den gang». Det er jo samtale som får det frem best mulig. De bidrar veldig arbeiderene og. De får komme frem, og blir hørt.»

Hvordan bidrar safety coach til læring?

Safety coach

Under tema kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser ble det presentert at erfaringsoverføring skjer via safety coachs egne observasjoner, i samtale med personal og i møter offshore. De viktigste observasjonene blir nedskrevet i rapporter som leveres til organisasjonen på land etter turen.

Safety coach fast rotasjon

Under tema kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser ble det presentert at erfaringsoverføring skjer gjennom safety coach i fast rotasjons egne observasjoner, i samtale med personal og i møter offshore. Safety coach i fast rotasjon har også arbeidsoppgaver knyttet til rapportering i STOP kort eller RUHer.

Safety coachen forteller om hvordan arbeiderne kan være med på å bidra til læring og endring. Han sier han har opplevd at ideer og forslag til måter å gjøre ting annerledes på har blitt brukt. Dette kan være saker løfter frem av safety coach på møter. Han legger vekt på at det derfor er greit at en safety coach har noe å si i de møtene. Da har han vært ute og snakket med folkene, han vet hva som faktisk skjer, hva som er i gang, og han kjenner de gode ideene arbeiderne har til arbeidet. For eksempel de erfaringene som er aktuelle nå, ikke bare generelt. Det kan være veldig forskjellig. Noen måneder er det for eksempel veldig mye varmt arbeid, andre måneder er det veldig mye klatring, noen ganger er det mye arbeid i trange områder, og kjemikalier i nærheten. Videre forteller informanten at det også kan være et nyttig bidrag for nye folk som kommer ut, de som ikke har vært med på arbeidet. Han kan bidra til at de nye får erfaringsoverføring når de kommer, slik at de vet mer hva det går i. Han beskriver dette

som den mer direkte HMS-en som er aktuell akkurat her og nå utenom det generelle. Safety coachen henter ut erfaringene fra folkene og tar det med videre til leder som kan gjøre noe med det - og tar det videre til offentligheten til alle de som er ute.

I spørsmål om hvordan det hadde foregått om safety coachen ikke hadde vært der, svarer arbeideren at *«Da er det bare plasslederen som er der, og dermed opp til han hva han får sagt. Han kan ikke få med seg alt han heller. Han har jo en stor jobb utenom alt det. Plasslederne gjør også en god jobb, la det være sagt.»*

I spørsmål om hvordan erfaringene kan bli tatt videre opp i systemet og inn på organisasjonen på land, svarer en informant at den eneste måten det skjer på er å skrive stoppkort eller RUH.

Offshore leder bekrefter dette når den ble stilt samme spørsmål om hvordan arbeiderne kan være med å bidra til læring og endring.

«Da har vi disse RUHene som også inkluderer positive hendelser. På siste prosjekt på (..) hadde vi premiering av gode forslag utenom. Vi hadde trekning av et gavekort på de vanlige formennsgjengene og de forslag som kom inn. Både positive og negative. Hvis det er et forslag som er bedre enn et annet, har vi også premie en gang i måneden. En bedre ide, spesielt en positiv som også kan gjøre det bedre for alle, blir premiert. Den kan gå videre inn på land, opp i systemet, og kan igjen bli premiert videre i systemet. Hvis det viser seg at dette er veldig bra, da går det fra offshore inn til land, videre til integrasjonsleder land og da er det spørs om det er teknisk eller HMS-messig hvor det går videre. Vi hatt begge deler, men det er ikke alltid vi ute i havet vet om den er så god at den går videre. Det kan gå noen måneder, og plutselig får du beskjed om at den og den aksjonen er gått videre, eller tatt hånd om - og utviklet til nye ting. I spørsmål om hvordan safety coachen kan bidra, svarer offshorelederen at det er hvis han ser arbeidere gjør noe bra. Da er det først og fremst å rose disse, og benytte seg av dette videre. Da kan han anbefale å skrive et positivt observasjonskort på hendelsen. Det er ikke sikkert de hadde gjort det hvis ikke han hadde sagt det til dem. Han fremhever at det er viktig at det kommer i fra arbeiderne - og ikke fra safety coachen.

Hvordan brukes informasjonen organisasjonen får av safety coachen?

Safety coach

Informantene fortalte, i forbindelse med safety coachens arbeidsoppgaver, at en del av jobben var å hente ut erfaringer på tvers av prosjektene, slik at en kunne overføre gode erfaringer til

de neste prosjektene. De skulle også rapportere om ting som de observerte av både utfordringer og gode løsninger. De viktigste observasjonene blir nedskrevet i rapporter som leveres etter turen til organisasjonen på land. Rapporten brukes til å sammenligne på tvers av gangene safety coachen har vært ute, for eksempel hvordan lederen kommuniserer, hvordan rapporteringen har vært, hva som var positiv på denne turen, og om han ser forskjell i rapporteringskultur, og rapporteringsivoren. Har de hatt noen andre utfordringer nå, som de ikke har hatt tidligere? Kan han bruke noen av erfaringene fra tidligere lokasjoner og gi dem noen nye ideer og spille inn?

En informant forteller om hvordan han bruker rapporten. *«Han kommer med en tilstandsrapport om hvordan ting fungerer der og da på den installasjonen han har vært på. Hvis han har plukket opp utfordringer og ting vi bør ta tak i, blir det håndtert der og da basert på feedbacken hans. Hvis ikke, hvis han har gode tilbakemeldinger, har det god verdi det og. Så hva vi får, det er jo de rapportene han skriver etter hver tur. Så du forholder deg til den situasjonen du har på det tidspunktet. Så er det å fortsette å benytte den (safety coachen) slik at du kan få tilgang til den type informasjon. Læringen vil være at hvis du synes safety coachen utfører en nyttig funksjon, vil du ta med deg den rollen til neste prosjekt. Det er jo ikke alle prosjektene som har en safety coach. Det er jo ikke et krav om å ha det. Vi har sett nytten av det. Både jeg og prosjektlederen. Absolutt. Vi vil gjerne ha den samme personen fremover.»*

Safety coachens bidrag i rapporter og møter blir brukt til å kartlegge behov for opplæring av ansatte. Blant annet ved å kjøre kampanjer som baserer seg på hva de har sett behov for ute i prosjektene (ref.: safety coachens arbeidsoppgaver). Selve safety coachens rolle ansees som et tiltak i organisasjonens ønske for å styrke eksisterende prosesser for læring og forbedring.

Safety coach fast rotasjon

Informasjon kunnskap og erfaringer fra safety coachen i fast rotasjon kan brukes til å komme med bedre sikkerhetsmessige løsninger. Disse løsningene blir videreformidlet av safety coachen til ledelsen i møter. I tillegg brukes kunnskapen safety coachen personlig tilegner seg til å gi veiledning i forbindelse med sikkerhet til arbeidere. *«Informasjon som safety coachen kommer med blir tatt opp i møter, og informasjon deles med andre prosjekter. Det kan være at forskjellige prosjekter samarbeider om å få laget kampanjemateriell på grunn av innspill fra safety coach i fast rotasjon. En sliter som regel med de samme tingene på forskjellige prosjekter.»*

Bidrar det til læring og endring?

Informantene sier ja, og kommer med gode eksempler.

Safety coach

En legger vekt på at når en har en så stor organisasjon med flere store prosjekter kan en bli så opptatt av hva som skjer ved de store prosjektene at en lett glemmer de mindre. Da kan en safety coach være nyttig.

«Han sørger for at det er de rette tingene som får den riktig oppmerksomhet. Han følger med på hvilke erfaringer som ligger der til enhver tid, og tar de med seg ut til installasjonene og sørger for at vi har fått det med oss.»

En arbeider sier at «safety improvement» programmet som safety coachen var ute og innførte på arbeidsplassen hans var nyttig. *«Det er et holdningsskapende arbeid. Jeg tror nok det at de har fått det med seg. Det blir ikke verre, det blir bedre. Det er med og setter en standard. Linjene blir trukket opp. For eksempel teamarbeid. Da skal vi snakke sammen og bli enige i gruppen. Hvis det er en dominerende person som hele tiden prøver å ta styringen, kan denne få beskjed om å slippe til andre. Det ble vel sagt nærmest rett ut fra alle gruppene at det ikke var slik at det var en som skulle dominere. Det ble opplest og vedtatt av nærmest alle gruppene rett ut. Slik holdningsskapende arbeid er nyttig på en arbeidsplass.»*

Safety coachen forteller at han ser gode resultater basert på arbeidet han har gjort *«De gode tingene jeg opplever i prosjektene tar jeg med meg til neste prosjekt. Resultatene etter rapporten ser vi gode trender på. Prosjektene på land via prosjektleder plukker de punktene som de synes er viktige, og gjør noe med dem. Der er det resultater, det er det.»*

I spørsmål om ting har endret seg fra et besøk til neste svarer han: *«Ja absolutt. Det går blant annet på ledelse og manglende deltagelse fra ledelsen. Gjerne da spesielt angående HMS-engasjement. Jeg har sett at det har hjulpet, og jeg velger å tro at det har endret seg. Ja, og det inntrykket har jeg også fått når jeg har snakket med folk. Det er jo kjekt å høre.»*

Safety coach fast rotasjon

Informantene svarer ja og kommer med gode eksempler på hvordan safety coach i fast rotasjon bidrar. En safety coach beskriver et prosjekt han var med i *«(..) var jo et veldig typisk prosjekt. Det startet på veldig tradisjonell måte med flere hendelser med at folk fikk rusk på øyene. Så gjorde vi en full evaluering på hvordan vi kunne forhindre eller stoppe det. Det er jo en kjent utfordring i alle store hookup-prosjekt. Jeg ga en anbefaling om bruk av en*

spesiell type maske, som de da brukte. Grunnen til at de gjorde det, var at vi fant en type som var lett og anvendelig å bruke. (..)Vi jobbet ett år uten at det var tilfeller med rusk på øyet etter dette. Det er 600 000 timer og det er veldig bra. (..)Når vi ser på statistikken at andre prosjekter får utfordringer og skader, kan vi gå inn å gjøre en analyse av hvorfor dette skjer. Så kan vi jobbe mer kampanje. De erfaringene vi har kan brukes for å se på utfordringene de har. Så kan vi jobbe noen måneder med kampanje rundt prosjektet for å se om vi klarer å forbedre.»

Oppsummering:

En oppsummering av empirien fra dette tema er nedenfor oppsummert i tabell (5)

Hvilke prosesser inngår rollen i og hvordan påvirkes prosessene av safety coachene: Tema Læring	Safety coach	Safety coach fast rotasjon
Medvirkning	Ut i fra tema kommunikasjon sier informantene at det er viktig at alle deres synspunkter blir vektlagt.	Ut i fra tema kommunikasjon sier informantene at det er viktig at alle deres synspunkter blir vektlagt.
Hvordan brukes organisasjonen kunnskapen og erfaringene?	Informantene forteller at Safety coachs arbeidsoppgaver er å hente ut erfaringer på tvers av prosjektene, slik at en kan overføre gode erfaringer til de neste prosjektene. De skal også rapportere om ting som de observerer, både utfordringer og gode løsninger. Safety coachen blir også brukt til å kjøre kampanjer. Dette er basert på hva man har sett behov for ute i prosjektene. Onshore informantene har rikelig med informasjon om hvordan safety coach brukes. Offshore informantenes fokus går mer på daglige arbeidet og kommer med gode eksempler.	Safety coach i fast rotasjons arbeidsoppgave er å være med på å avlaste det daglige sikkerhetsarbeidet. Informasjon fra safety coachen blir tatt opp på møter, og informasjon kommer inn på land derfra og kan deles med andre prosjekter. Det kan brukes til å lage kampanjemateriell. Onshore informantene har rikelig med informasjon om hvordan safety coach brukes. Offshore informantenes fokus går mer på daglige arbeidet, og de kommer med gode eksempler.
Bidrar det til læring og endring	Ja, informantene har gode eksempler.	Ja informantene har gode eksempler.

(Tabell 5)

5.3 Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kultur og makt-tillit?

5.3.1 Kultur

Dette kapittelet omhandler kultur og sikkerhetskultur. Det har vært ønskelig å se hvilken effekt safety coachen rolle kan ha for utvikling av sikkerhetskultur.

Hvordan bidrar safety coachene?

Safety coach

Safety coachen brukes til opplæring/veiledning av arbeidere. Han holder for eksempel kurs i observasjonsmetode som går på bevisstgjøring av risiko og sikkerhet. Han kjører ut safety improvement programmet ut til installasjonene offshore.

En informant forteller at det er mange elementer safety coachen kan jobbe med når en bygger kultur. Han forteller at han har tro på at rapportering henger tett sammen med observasjonsnivået blant de ansatte. Da kan en sørge for å ha gode rapporteringsrutiner, følge opp hendelser og lukke hendelser, og sørge for at de som rapportere føler at det har en verdi det de holder på med.

Andre ting han nevner er motivering og engasjement i HMS-møter. Han legger ikke skjul på at enkelte kan være lei av HMS. *«Det er noe man har snakket om i 30 år her i Norge og folk er litt «fed up». Vi må finne nye vinklinger, og sørge for at man hele tiden er fremme og har relevante og engasjerende tema som man snakker om.»* I tillegg kan safety coachen være en synlig kontaktperson for de der ute som lurere på ting. For eksempel hvordan de skal jobbe og hvordan de skal bruke verktøy, og hvordan man skal forholde deg til kompisene dine i arbeidslaget.

Safety coachen sier at han kan bidra med å komme med tilbakemelding og innspill til organisasjonen på land om han observerer en kultur som ikke er bra. Deretter må prosjektet gripe fatt i problemstillingen og løse opp i «knutene». Hvis det er enkeltstående tilfeller, tar han det der og da. Hvis han ser, eller får en følelse av at det ikke er en god stemning, tar han et møte og får opp på bordet hva som er utfordringene - og så løser de der og da. Han forteller videre at å jobbe med sikkerhet og å ha en god sikkerhetskultur «fenger» ham. En av de tingene han brenner veldig for, er opplæring. Særlig observasjon, det å være observant og tilstedeværende. Det gjelder særlig å trene på å se sin egen arbeidsplass. Trene folkene å se før en begynner å jobbe. Han beskriver på bakgrunn av erfaring at for folk er det helt naturlig å gå rett inn på arbeidsområdet uten å se seg om. *«De kommer med verktøy, med deler, og går rett inn på arbeidsplassen og begynner å arbeide. De stopper ikke opp. De går inn i et område, de vet verken hva som er under seg, hva som er over, eller på siden i det hele tatt.»* Det er flere ting det ikke trenes på. Blant annet dette med å være bevisst sin egen arbeidsplass.

Er stillas i orden? Hva er det som er over deg? Er trykk i rørene ok? Er det sensitivt utstyr rundt deg? Han sier at det er viktig å bruke et minutt i passe avstand fra arbeidsplassen for å studere området, og gjøre sine sikkerhetsvurderinger ut fra observasjonene. Han har startet et observasjonsmetodekurs som er med på å trene folkene til å gjøre dette.

Han forteller at dette kurset er bestemt gjennomført i alle prosjektene i MMO.

Observasjonskurset er også rettet mot fallende gjenstander. Fallende gjenstander er en stor utfordring. Over 50 prosent av hendelsestilløp i 2012 og 2013 var knyttet til fallende gjenstander. Både hendelser og tilløp. Det er ting som safety coachen mener kan avdekkes ved å være litt observant. Han bruker mye av tiden sin på dette når han er ute i felten.

«Det settes også stor pris på de metodene. Dette har jeg foreslått med min erfaring innenfor installasjon og installasjonsledelse. Det har jeg erfart er et godt verktøy for bevisstgjøring på farer.»

Onshore informanter har også vektlagt betydningen av at arbeiderne følger rutiner og prosedyrer, og at safety coachen også kan ha en rolle i det. *«Det er dette med bevisstgjøring og etterlevelse av prosedyrer og regelverk som vi har. Det legger vi veldig stor vekt på. I arbeidssituasjoner har vi retningslinjer både for oss selv, bedriften og kunden. Ikke minst kunden.»* En annen sier: *«Du bidrar til risikooppfattelse ved at de forstår hensikten med rutinene og de kravene vi stiller i forkant av jobbplanleggingen og jobbutførelsen.»*

I spørsmål til Safety coachen om hvordan han kan bidra til å veilede folk til å følge prosedyrer, sier han at det er å bevisstgjøre dem på risiko og å snakke med ledelsen offshore om det.

Safety coach fast rotasjon

Safety coachen i fast rotasjon brukes til opplæring/veiledning av arbeidere. Han går enda mer inn på daglig sikkerhetsarbeid enn den landbaserte safety coachen. Safety coachen kan for eksempel bidra til å tilrettelegge jobbene bedre gjennom bevisstgjørende samtaler, rett verktøy for jobben, rett kompetanse.

En safety coach sa *«Jeg tok imot alle nye folk som reiste ut. Da er det veldig viktig å vise at her mener vi det vi sier om HMS. Jeg prøver å få dem litt våkne på det. Gi dem best mulig utgangspunkt.»*

Han blir også ofte brukt til å kjøre safety improvement programmet eller andre kampanjer.

«Det er jo med å innføre de kampanjene vi har. Det kan også være at de er med å lager dem og fremfører dem ute. De er effektive bidragsytere i HMS-møtene. De er med på sikkerjobb-analyse. Det vil si de vurdering av jobbene før de skal sette i gang og utføre arbeidet. De er med på en positiv måte å påvirke folks holdninger i den forstand at de skal si ifra om uønskede hendelser. Da må de også være med på å si i fra, sånn at det blir gjort noe med det.»

Hvordan kan safety coachen påvirke kulturen, og opplever arbeiderne Safety coachen veiledning angående sikkerhet og risiko nyttig og hjelpsom?

Safety coach

Onshore informanter mener han kan påvirke kulturen og at er en av hensiktene med å bruke safety coach.

«Safety coach-rollen oppsto som et behov ute i prosjekt der de hadde dårlige trender. Det var gjerne ting i prosjektet som gikk trått, de fant ikke ut av det. De hadde dårlige HMS-tall, de hadde hendelser.»

Offshore informantene mener også han kan påvirke sikkerhetskulturen, og at han er et positivt bidrag. De har et mer praktisk fokus og kommer med eksempler. *«Han påvirker på den måten at han kommer med nye øyne her og ser ting som andre ikke har sett. Han har en litt annen offensiv vinkling på hele saken og stiller litt mer spørsmål om det som foregår. Der er det alltid litt å hente når du kommer på utsiden. Noen som ser på noe når de lurere på hva dette er for noe - og om det er godt nok. Det kan være på sin plass noen ganger og. Er spørsmålet stilt blir det flagget om det er godt nok eller ikke.»*

Safety coach fast rotasjon

Onshore informanter mener han kan påvirke kulturen. *«Safety coach vil garantert høyne kulturen offshore i og med at han/hun er en av oss, og vil kunne snakke til arbeidslag på en annen måte. Ofte vil safety coach kunne være med på å tilrettelegge jobben bedre, være med på å følge opp at en har rett verktøy for jobben, rett kompetanse osv.»*

Offshore informantene mener også han kan påvirke sikkerhetskulturen, og at han er et positivt bidrag, men det kommer an på personen som har rollen. *«Personen som innehar safety coach rollen må ha tillit, slik at den kan bidra til å bedre arbeidsmiljøet og kulturen. Vi mennesker er jo en gang slik at hvis vi føler at vi har en vi kan prate med, så går dagene lettere. På den*

måten er det veldig viktig. Det er dette med tillit, våge å prate. Og ikke godta et nei for et nei i systemet hvis det er feil. Safety coachen er hele tiden mellom barken og veden. Hvis du klarer å ha en god dialog begge veier, oppnår du respekt. Du prater på en helt annen måte med en du har respekt for.»

En informant vektlegger ledelsens prioritering av HMS. Han fremhever at det ikke er nok at en har en safety coach, men at det er prioritert fra toppledelsen og nedover. Likevel oppfattes det som positivt at systemet har en person som følger opp enkelte, og ser til at miljøet er bra. Det synliggjør at det er viktig, og at det får en positiv omtale i møter. Positiv omtale skaper god effekt. Han sier det kan være veldig vanskelig på safety møter når de ansatte tenker «Huff, nå skal de på det møtet igjen». Det er viktig at det er innslag av forskjellige ting.

Kunden fremhever at prosjektene ikke ment for å være der ute i all tid, så for den tiden det tar å bygge opp en kultur, må en se det litt annerledes. «*Vi har disse reglene og det er disse som blir akseptert, noe annet blir ikke akseptert. Så må vi få folk til å forstå dette på en eller annen måte. Hvis ingen følger opp, eller snakker med dem og rettleder, så gjør folk det de er vant til å gjøre. I den forbindelse er det bra å ha safety coach som kan følge med hele dagen. Det er ofte at rutinene og prosedyrene endrer seg. Kulturen på hva som er akseptert er veldig forskjellig fra sted til sted. Det er mye som aksepteres en del steder, som vi ikke aksepterer.»*

Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er offshore?

Offshore informantene mener det er et godt og bra arbeidsmiljø. En arbeider forteller at «*Der ute må du oppføre deg som om du ikke stoler på noen andre enn deg selv. Likevel er han avhengig av andre skal tenke sikkert. Det kan være så stygge ting som kan skje om en ikke fokuserer på det en skal, eller har feil innstilling.*

En forteller at det ikke alltid har vært like bra, men at han mener det nå er bra.

«Jeg føler vi har god standard. Den har steget hele tiden. Jeg kan si litt om historikken. For noen år siden haltet det mer. Da tok vi noen grep og fikk skikk på det. Det var ikke samme fokus på dette her med sikkerhet, for eksempel sperringer, tetting av stillas, praksis på å gå innenfor sperringer. Det var liksom litt løsere alt.»

En annen sier han synes det er bra i dag. «*Jeg føler arbeidsmiljøet er ganske godt. Nå snakker jeg om Aker i utgangspunktet. Det er bra, det er det. I dette prosjektet har vi det bra.»*

Oppsummering:

En oppsummering av empirien fra dette tema er nedenfor oppsummert i tabell (6)

Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kultur og makt-tillit? Tema: Kultur	Safety coach	Safety coach fast rotasjon
Hvordan arbeider safety coachen for å forbedre sikkerhetskulturen på det aktuelle feltet?	Safety coachen brukes til opplæring/veiledning av arbeidere. Han holder f.eks. kurs i observasjonsmetode som går på bevisstgjøring av risiko og sikkerhet, eller han kan kjøre safety improvement program hvor en av modulene har frem til i år vært «teambuliding» Onshore informanter har også vektlagt betydningen av at arbeiderne følger rutiner og prosedyrer, og at safety coachen også kan ha en rolle i det. Offshore informanter har vektlagt utførelsen av safety coachens arbeid under dette tema.	Safety coachen i fast rotasjon brukes til opplæring/veiledning av arbeidere. Safety coach i fast rotasjon enda mer involvert i daglig sikkerhetsarbeid. F.eks. å tilrettelegge jobbene bedre gjennom bevisstgjørende samtaler, rett verktøy for jobben, rett kompetanse. Han kan brukes til å kjøre safety improvement programmet.
Hvordan kan safety coachen påvirke kulturen, og opplever arbeiderne Safety coachen veiledning angående sikkerhet og risiko nyttig og hjelpsom?	Onshore informanter mener han kan påvirke kulturen og er en av hensiktene til at en har en safety coach. Offshore informantene mener også han kan påvirke sikkerhetskulturen og at han er et positivt bidrag. De har et mer praktisk fokus og kommer med eksempler.	Onshore informanter mener han kan påvirke kulturen Offshore informantene mener også han kan påvirke sikkerhetskulturen og at han er et positivt bidrag. De har et mer praktisk fokus og kommer med eksempler.
Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er offshore?	Spørsmål kun stilt til offshore informanter. Offshore informantene mener det er et godt og bra arbeidsmiljø. Noen peker på en god utvikling de siste årene. Det har ikke alltid vært like bra.	Spørsmål kun stilt til offshore informanter. Offshore informantene mener det er et godt og bra arbeidsmiljø. Noen peker på en god utvikling de siste årene. Det har ikke alltid vært like bra.

(Tabell 6)

5.3.2 Makt og tillit

Dette kapittelet tar opp hvordan makt er fordelt, og hvordan makt og tillitsforholdene oppfattes.

Makt

Spørsmålet som ble stilt informantene var: hvordan tror du det oppleves å ha en safety coach på arbeidsplassen? (Stikkord: støttende eller overvåkende).

Safety coach

Både onshore og offshoreinformanter opplever nåværende safety coach som støttende. Noen nevner dårlige erfaringer fra tidligere safety coacher. Samtlige informanter forteller at rollen kan bli oppfattet som overvåkende om det ikke er rett person til rollen.

Safety coachen forteller at hvordan en oppfattes handler om personlighetstyper og at han tror at han selv oppleves som en støtte eller som en ressursperson. Han starter alltid med å snakke med plassleder og hans team når han kommer til en installasjon. Da starter han med å si at *«Jeg er her for å lære og så har jeg noe med i ryggsekken som vi gjerne kan se om kan passe inn i dette prosjektet her ute»*. Da bryter en isen, mener safety coachen. *«Det er alltid en spenning i organisasjonen når en slik type person kommer ut. Det er lett å trække i andres bed, spesielt ledelsens.»* Derfor er det viktig å tilnærme seg på en positiv og enkel måte. Han sier han er der for å hjelpe, han er ikke der for å revolusjonere noe. Det skal være positivt. *«Mitt bidrag skal være positivt for prosjektet.»*

Onshore informanter forteller også at det er ikke alle som passer til den type stilling. De må forstå dette her med makt og myndighet, og vite hvordan en skal være. *«Jeg tror det er spesielt viktig å kunne kommunisere til alle mennesker på ulike nivå i denne rollen.»*

En annen forteller at *«Ja, det kan jo være en viss mulighet for det. Det kommer helt an på hvordan han angriper jobben sin.»* Han sier at han kan ikke komme ut på en helt ny lokasjon og passe på folk å fortelle dem hvordan de skal gjøre jobben sin. Da har han ikke så mye verdi. Det er ikke det som er tanken. *«Det ligger litt i begrepet. En skal coache noen, en skal ikke passe på dem. Det er ikke en politimann som sendes ut. Det er jo klart at det er en viss fare for at det kan oppfattes slik.»* Han avslutter med å si at det hvert fall ikke noen problemstilling de har for øyeblikket.

Flere andre sier lignende ting. *«Hvis du ikke er inkluderende og du er der ute som et slags politi og overvåker, så hadde ikke dette fungert. Det skal være en hjelpende rolle. Du er helt avhengig av tillit for å kunne utøve den jobben som skal gjøres.»*

En arbeider offshore oppfatter safety coachen som *«Litt en av gutta, men likevel bedriftens mann»*. Han kan kommunisere på *«gulvnivå»* med en kameratslig tone. Han forstår hva det dreier seg om. Han blir ikke oppfattet som politi.

Tidligere hadde den samme arbeideren hatt dårlige opplevelser med andre safety coacher. Han sa det hovedsakelig dreide seg om bakgrunn og manglende erfaring.

«Det er en de har kledd opp og hengt på skiltet safety coach. Han kan ha hatt en funksjon, men han har aldri vært ute på gulvet blant folk. Han vet ikke hva det dreier seg om. Han ble oppfattet negativt.»

Safety coach fast rotasjon

Både onshore-offshore informanter opplever safety coach i fast rotasjon som støttende. Noen nevner dårlige erfaringer fra tidligere safety coacher. Samtlige informanter forteller at rollen kan bli oppfattet som overvåkende om det ikke er rett person til rollen.

Kunden sier at han tror det var en fordel at de ga rollen navnet safety coach. Han har ikke direkte linjeansvar, har ikke medarbeidersamtale, og gir ikke reprimander. Det er ikke de som gjør slike ting. Den store fordelene er at de kommer litt fra sidelinjen. Arbeiderne har ikke den frykten som de har for sjefen. Da vet de aldri helt hvordan det vil bli brukt. Da er det mange ting, det er fremdrift og mange ting å ta hensyn til. Det er likevel ikke safety coach som har ansvar for framdriften for prosjektet, heller for at det foregår sikkert. Han sier at han tror folk så det mer som en sikkerhetsventil. Det er ikke verneombud, men verneombudet er heller ikke et profesjonelt sikkerhetspersonell. Dette er en person som er profesjonell som har direkte linje opp til systemet. Da føler folk at de har en sikkerhetsventil for å ta opp ting.

Flere slike utsagt kom fra informantene *«Safety coach blir garantert sett på som en støtte og ressurs, at en opplever positivt kommer litt an på personen som har rollen. I utgangspunktet kjenner safety coachen til arbeidet, vet hvor skoen trykker, hvilke utfordringer som er i jobbene.»* En safety coach sa *«Det ligger jo i ordet, at du skal bare hjelpe eller være en slags rådgiver. Jeg var ikke noe slags politi.»* Eller som en annen sa *«Målet er vel å virke støttende, men det er jo hva en gjør det til selv. Det er positivt hvis det er støttende, men negativt hvis det blir makt.»*

En arbeider beskriver hvordan det hadde opplevdes hvis han hadde hatt en «politifunksjon»:
«Det jeg ikke hadde likt var hvis jeg sto og jobbet og han stilte seg opp og bare fulgte med. Jeg vil heller han skal komme bort og spørre, hva gjør du her?» Han sier at dette er fordi han ikke klarer å konsentrere seg om jobben hvis det står en og henger over ham. *«Da kan en lett gjøre en feil. Det beste er at de ser hva som skjer på vei bort. De kan spørre hvordan går og hva vi skal gjøre. Den verste måten er at han bare kommer og er politi, og bare observerer for å prøve å ta deg på noe»*

En annen offshore leder sier at dette i utgangspunktet oppleves som en negativ posisjon, og at folk tenker at «*Nå skal det komme noen og sjekke oss*». Men han sier at dette er bare hva mange i utgangspunktet tenker umiddelbart. Hvis det viser seg at det kommer en positiv person som de ansatte får tillit til, da er det «*veldig, veldig positivt*».

I spørsmål om det kan påvirke sikkerheten negativt om en blir oppfattet som politi, ga informanten dette svaret: «*Ja, det skaper irritasjon. Hvis du står og holder på med en arbeidsoperasjon med en som liksom spionerer på deg, kan det ofte skape situasjoner som ikke er ønsket. Du mister fokuset på det du holder på med.*» Han forteller videre at han har opplevd en del ganger at folk har blitt skikkelig nervøse når han har snakket til dem, og dermed ikke fulgt med på hva han sa.

Tillit

Spørsmålet som ble stilt informantene var: Kan du tenke deg at det er ting som lettere kan diskuteres med safety coachen som det ville vært unaturlig å snakke med andre medarbeidere eller nærmeste leder om?

(Dette tema er også berørt under tema kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser.)

Safety coach

Både onshore/offshore informanter trekker frem safety coachens nøytrale rolle, og mener det kan bidra til at ting lettere kan tas opp. En forteller at det er et viktig bidrag ikke bare fra safety coachen, men også besøkende fra prosjektet. «*Ha ører for ting som gnisser*». Han forteller at ofte er det slik at operatørene der ute snakker lettere med de som kommer på besøk enn de som er ens egne ledere. De åpner seg mer for folk på tomannshånd.

Safety coach fast rotasjon

Både onshore/offshore informanter trekker frem safety coachens nøytrale rolle og mener det kan bidra til at ting lettere kan tas opp med safety coachen. «*Så lenge safety coach er ute i feltet og er tilstede der arbeidet pågår og snakker med folk og har såkalte safe-observation conversation. Da mener jeg det er med på å bygge opp tillit.*»

Hvordan kan safety coach bidra til å bygge tillit?

Safety coach

Safety coach kan bidra ved å være en tillitsperson og en mellomperson som en kan henvende seg til når ting er vanskelig å ta opp med andre. Han kan bidra til at konflikter ikke eskalerer.

Safety coachen sier at «Jeg prøver å løse opp der ute gjennom plassleder hvis det er ting operatørene sliter med å få gjennomslagskraft for, eller gode ideer de har. Da har jeg et møte og taler folkene sin sak i møte med plassleder og hans folk. Vi har løst ting rundt bordet der ute. Det er slike enkle ting som de ikke har kommet frem med. Det er kjekt å registrere at en bare kan ta et møte, og at det var det som skulle til». Han sier videre at hvis de ikke lykkes å løse opp knutene, kan det oppstå en forsuring av miljøet. «Vi får ikke kontakt og vi får ikke tilbakemelding, og slike ting. Ting går og gnager. Folk begynner å snakke. I verste fall vil det føre til at en mister tillit til sin ledelse .Og det er jo ikke bra .»

Safety coach fast rotasjon

Safety coach kan bidra ved å være en tillitsperson og en mellomperson en kan henvende seg til når ting er vanskelig å ta opp med andre. Han kan bidra til at konflikter ikke eskalerer.

Safety coachen sier at han har en annen tillit og gjerne en mer åpen dialog med arbeiderne. «Jeg er ikke jobbfokusert når jeg snakker med dem. Jeg fokuserer mer på deres velbefinnende og hvordan jobben går, og om det er noen utfordringer og om de har det utstyret de trenger. Jeg vil stille andre spørsmål enn hva en arbeidsleder vil spørre. Det gjør og at de vil ha en tillit og at de vil spørre meg om andre ting enn hva de vil spørre en arbeidsleder.»

Generelt om makt- tillitsforholdene:

Det er felles for alle informantene at det fungerer stort sett greit offshore. I alle fall slik det er i dag. Det er rom for åpenhet og kritikk aksepteres. En informant sier: «Det er ingen som er interessert i at det skal gå galt. Før var det mer stille avvik. I dag er stort sett alt gjennomtenkt. Det er ikke mange som kvier for å spørre, mener du virkelig det? Det er blitt mye lettere å prate med hverandre.»

Det er flere historier fra informantene om hvordan ting har vært tidligere. Tidligere har stort sett betydd 10-20 år bakover i tid. De fleste snakker om en endring i miljø eller holdning til HMS, sikkerhet og engasjement rundt sikkerhet. Det er få som våger å avfeie sikkerhet og ikke følge pålagte rutiner og prosedyrer. Noen nevner at det har vært forskjell i enkelte kulturer, som for eksempel borremiljøet. De har kommet unna med flere ting enn andre. De har knyttet dette opp imot at «Det er her pengene ligger».

En informant forteller: «Det er det en helt annerledes kultur på boring. De er liksom en avdeling for seg selv, en egen verden. Det viser seg gang på gang det. Der er stor forskjell. For eksempel når vi skal utføre en arbeidsoperasjon som må planlegges, det må søkes

arbeidstillatelse, det må henvises til de riktige prosedyrer. Det er en prosess. Det viser seg veldig ofte at hvis boring skal utføre det samme så blir det gjort kjappere. Det er en kultur. Selskapene har ikke vært flinke til å følge regelverket. De har ikke stoppet arbeidet der. Hos oss stoppes arbeidet med en gang det er noe. Det skal være møte og slikt. I boring skal det mye til for at det stopper. Klart det er frustrerende. Slik som nå, når vi holdt på med en del rivning i boreårnet. Det var meningen vi skulle gjøre alt, plutselig da jeg kom på jobb om morgenen var mye revet. Det var boring som hadde revet det i løpet av natten. Vi hadde aldri klart å få gjort det på den tiden. Skulle vi gjort det, måtte vi vise krav til beregning, det var en del løft det var snakk om. Vi må kjøre beregning av strukturen, søke sakkyndig virksomhet i (..) på land om tillatelse å gjøre det slik eller slik. De begynner å bli strengere hos boring også, for er jo like skummelt der som det er for oss. Enkelte ganger kan det kanskje få større konsekvenser i boringsområdet.»

Andre ting som det har vært fokusert på, er at store vedlikeholdsoperasjoner som koster penger, er ikke øverst på prioriteringslisten innen sikkerhet. En informant sier dette: «Jeg tror ikke driftsorganisasjonen ønsker at det skal være mye støy rundt det de holder på med. De ønsker å produsere mye olje. Og ha minst mulig vedlikeholdsutgifter. Det viser statistikk også. På (..) for eksempel, har de hatt de stygge hendelser og drept folk under løfteoperasjoner, da har det vært underliggende ting som ikke har vært rapportert tidligere».

Det har opplevdes vanskelig å få gjort noe med disse tingene. Gjentatte rapporteringer har ikke medført endring. Her har ikke safety coachen følt seg nyttige. Mindre ting som ved folkets personlige holdninger og andre ting som det ikke nødvendigvis bruker de store pengesummene på, har blitt satt høyere på agendaen. Nå bør det sies at disse historiene ikke er knyttet opp til Aker Solutions organisasjon, men hos operatørselskapene, altså kunden. Dette har også satt informantene i en vanskelig situasjon. Informanten sier blant annet dette: «Du skal snakke til folk om HMS, prakke på de alt, og si at en må gjøre det enda bedre. Så vet alle i rommet at ledelsen høyt oppe i (..)ikke bryr seg om de store tingene som omtales. Jeg har følt meg litt teit av og til når jeg preker om småting. Det er et helt annet nivå. Men det kom veldig mye flott ut av det også. Det er veldig viktig den delen med folk og de små tingene også. Men hvis jeg hadde gjort det, slått hånden i bordet og alt det, hadde jeg ikke kommet veldig langt med det. Det er annerledes når det er snakk om kunden som er ansvarlig, og så har vi en kontrakt der som vi vil beholde. Det er jo sånn i det store og det hele. Hvis du ser det store bildet er det vanskelig og gjøre noe for å ta tak i en så svær ting».

Oppsummering:

En oppsummering av empirien fra dette tema er nedenfor oppsummert i tabell (7)

(Tabell 7)

Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kultur og makt-tillit? Tema: Makt-Tillit	Safety coach	Safety coach fast rotasjon
Makt	Både onshore/offshore informanter opplever nåværende safety coach som støttende. Noen nevner dårlige erfaringer fra tidligere safety coacher. Samtlige informanter er bevisst på at rollen kan bli oppfattet som overvåkende.	Både onshore/offshore informanter opplever nåværende safety coach som støttende. Noen nevner dårlige erfaringer fra tidligere safety coacher. Samtlige informanter er bevisst på at rollen kan bli oppfattet som overvåkende.
Tillit	Både onshore/offshore informanter trekker frem safety coachen nøytrale rolle og mener det kan bidra til at ting lettere kan tas opp med safety coachen	Både onshore/offshore informanter trekker frem safety coachen nøytrale rolle og mener det kan bidra til at ting lettere kan tas opp med safety coachen
Hvordan kan safety coach bidra?	Safety coach kan bidra ved å være en tillitsperson og en mellomperson som en kan henvende seg til når ting er vanskelig å ta opp med andre. Han kan bidra til at konflikter ikke eskalerer.	Safety coach kan bidra ved å være en tillitsperson og en mellomperson som en kan henvende seg til når ting er vanskelig å ta opp med andre. Han kan bidra til at konflikter ikke eskalerer.

6 Diskusjon

I denne delen vil resultatene fra undersøkelsen diskuteres og analyseres i lys av problemstillingen og den presenterte teorien i teoridelen. Fremstillingen vil struktureres i henhold til forskningsspørsmålene som ble presentert innledningsvis, og de fem temaene som forskningsspørsmålene er sentrert rundt. Før hver diskusjon starter vil hvert kapittel innledes med en kortfattet oppsummering av de viktigste funn knyttet til dette tema.

6.1 Hvordan er den tildelte rollen som safety coach og hvordan oppfattes den i praksis?

6.1.1. Hvordan er den tildelte rollen som safety coach?

Som beskrevet i kapittel 5 er safety coachens arbeidsoppgaver knyttet til organisatoriske endringer og kvalitetssikring. Han har et tett samarbeid med organisasjonen på land, og er en støtte for ledelsen i HMS-arbeid på land og offshore. Det største bidraget er at han reiser rundt

på flere installasjoner og kan dra synergier på tvers av prosjektene. Han tar med seg de gode tingene han observerer, kommer med innspill og forslag til forbedringer. Safety coachen i fast rotasjon har flere av de samme oppgavene, men hans oppgaver er mer direkte knyttet til det daglige sikkerhetsarbeidet og hans bidrag inn på HMS-møter. Safety coachen i fast rotasjon har heller ikke den samme kontakten med landorganisasjonen som safety coachen har.

Innledningsvis startet teorikapittelet med en beskrivelse av de fire fortolkningsrammene og hvordan de kunne brukes til å fortolke informasjon eller være som ”briller” for å se organisasjonen gjennom. Ofte er det slik at informasjon kan være uklar eller tvetydig. Slik er det også med sikkerhetskritisk informasjon. Av og til vet en heller ikke nøyaktig hva man skal se etter. Tilgjengelig informasjon kan være vag, eller vanskelig å få tak i. «Safety coachen» har en oppgave å fortolke nettopp slik informasjon. Den skal se etter og observere den generelle sikkerhetstilstanden på en installasjon. Han skal veilede arbeidere og bidra til bedre sikkerhet på bakgrunn av hva han observerer, ser og erfarer. Bolman og Deals(2009) verktøy for å avkode spekteret av viktige signaler, er å «skifte briller». Det krever evnen å tenke på mer enn en måte om samme situasjon. De beskriver dette også som å kunne skifte «fortolkningsrammer». «En god fortolkningsramme er en mental modell- ett sett av ideer og antagelser – som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt «terreng». En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står ovenfor, og i siste instans hva du kan gjøre med det» (Bolman og Deal 2009:35).

En «god» safety coach bør ha evnen til å kunne skifte briller, avhengig av hva situasjonen er. For å få det til kan han benytte seg av dette verktøyet. Det er nettopp dette mange av informantene har trukket frem som positivt med en «god» safety coach; Dens evne å snakke med mennesker på ulike nivå, vedkommende engasjement, erfaring og bakgrunn med offshore arbeid gjør personen i stand til å se situasjoner fra flere ståsted. Som en informant sa *«Helt subjektiv vil jeg si at en safety coach er vanskelig å beskrive i detalj, men han må være en spesiell type person. Det må være en person som har operasjonell erfaring, som har erfaring i fra offshoremiljøet, som vet og kjenner til utfordringene til operatørene. Det er en forutsetning. Det er en viss grad av det sosiale også som hører til der. At en må kunne diskutere med forskjellige type mennesker. En trenger gjerne ikke å være en menneskekjenner, men en må klare å forholde seg til mange type forskjellige personer. Både ledertyper, sterke personligheter, men også andre type personer som ikke er like åpne og glade i å diskutere. Du*

skal prøve å komme gjennom til alle, og så bør du brenne litt for den jobben du har. Hvis du ikke gjør det, tror jeg ikke rollen er rett.»

Når en skifter fortolkningsrammer sikter Bolman og Deal til de fire rammene presentert i teorikapittelet. Det innebærer at safety coachen skal kunne se når det er nødvendig å tenke struktur (strukturelle rammen), når det er nødvendig å se mennesket i en situasjon (Human Resource), når det er nødvendig å bruke «symboler» for å for eksempel kunne «selge» HMS inn til ledelsen og arbeidere offshore (symbolske rammen), eller når det er nødvendig å forhandle om knappe ressurser og goder for eksempel i konfliktsituasjoner (politiske rammen). En safety coach som ikke evner å tilpasse seg etter situasjonen, kan lett bli misforstått. En ting som arbeiderne la vekt på var hvilken rolle han tok, om han tok politirollen eller den støttende og veiledende rollen. Dette skal diskuteres mer omgående siden.

Onshore informantenes oppfatning av den landbaserte safety coachens arbeidsoppgaver samsvarer i stor grad med rollebeskrivelsen som ble presentert innledningsvis. Offshore informanter virker ikke å ha forstått hva alle hans arbeidsoppgaver er. Det har derimot ikke fått stor betydning, da opplevelsen av det han har gjort likevel har vært positiv. Det kan også tyde på at organisasjonen ikke har brukt han til alt det som er beskrevet i rollebeskrivelsen, i dette bestemte prosjektet.

Informantene oppfatninger om safety coachen i fast rotasjon arbeidsoppgaver samsvarer i stor grad med rollebeskrivelsen. Antageligvis fordi denne rollen går i fast rotasjon og rollen har fått mer tid å «sette» seg.

Det var viktig å kartlegge dette. Fordi ulike oppfatninger og forventninger om hva denne rollen er, og hva den skal gjøre, kan påvirke samhandlingen mellom safety coachen og de mennesker han treffer ute på installasjonene. Dette gjelder særlig den landbaserte safety coachen idet hans rolle er relativt ny i organisasjonen. Safety coachene og organisasjonen kan selv ha forventninger til yrkesrollen, men de er ikke fri til å bestemme rollen helt på egen hånd. Røkenes og Hansen (2002:220) beskriver hva en yrkesrolle er: ”En rolle er summen av de forventningene som rettes mot en bestemt posisjon”

Det rettes for eksempel andre forventninger til en leder enn safety coachen. Det rettes også andre forventninger til en uerfaren nyansatt enn til en som har jobbet over lengre tid med flere års erfaring. Røkenes og Hansen (2002) sier at yrkesrollen til fagfolk som arbeider med mennesker, bestemmes i stor grad også av de forventningene brukerne av tjenesten har. Den endelige yrkesrollen er et resultat av et komplekst samspill mellom de ulike partenes forventninger, samt det som er nedfelt i de formelle kravene til stillingen (ibid.).

I dette tilfelle vil det bety forventningene til dem mottar tjenestene, forventningene til kunden, eller til andre som bestiller safety coachens tjenester.

Alle yrkesroller og profesjonsutdanninger har en historisk bakgrunn. Forventningene som rettes mot rollen kan bære preg av den historiske bakgrunnen. Yrkesrollen bestemmes også ut fra utdanningen og kompetansen en har, og hvilke funksjoner en skal ivareta i yrket. De primære oppgavene gir sterke føringer. Safety coach rollene er relativt nye roller, også innenfor olje og gass feltet sett ut ifra et historisk perspektiv. Hvordan rollene er og hvordan den utformes, kan i stor grad utformes fritt uten at det foreligger historisk bestemte forventninger knyttet til rollen. Forventningene som ligger til safety coachene kan være varierte og uklare i dag, men arbeidet som legges til grunn nå, er med og preger hva en legger i fremtidens rolle som safety coach. Utfordringen kan være som mange andre «nye» profesjoner er å finne sin plass og sin posisjon i samfunnet.

6.1.2 Hvordan oppfattes den i praksis?

Fordelen til safety coachen i begge de omtalte rollene oppfattes å være hans nøytrale, frie og uavhengige rolle. Foruten det, er det støtten og avlastningen til ledelsen som informantene legger mest vekt ved. Safety coach rollene blir hovedsakelig oppfattet positivt. Personlighet, bakgrunn og erfaring blir fremhevet som viktige faktorer for denne opplevelsen. Samtidig understrekes det at vedkommende må være bevisst hvordan rollen utøves.

Informantene gir gode tilbakemeldinger på de safety coachene som er intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, og flere forteller hvordan de bidrar til bedre sikkerhet. Flere av informantene har også møtt på safety coacher i fast rotasjon som de har hatt dårlige opplevelser med tidligere. Det kaster lys på den hårfine balansen en safety coach må ha i utøvelsen av arbeidet sitt. Samtidig peker det på at dette er en rolle som det i utgangspunktet kan være knyttet negative forventninger til, og det kan få betydning for hvilke forventninger en

har i møte med andre safety coacher. Da kan det være nyttig med en forventnings - og rolleavklaring.

Årsaken til at rollen hovedsakelig oppfattes positivt kan være knyttet til godt forarbeid i tilknytning til rollen. Rollen er nøye gjennomtenkt. Det er ansatt «riktig» person med de «riktige» kvalifikasjonene til å inneha rollen. Som nevnt tidligere kan det innebære å ha evnen til å kunne «skifte fortolkningsrammer», eller se flere situasjoner fra ulike ståsted. Det kan også ha med at rollen er godt beskrevet for mottakerne av tjenestene. Mest sannsynlig har summen av alle bidratt til de gode opplevelsene.

Røkenes og Hansen (2002) beskriver at to parter kan ha ulike eller motsatte forståelse av yrkesrollen. Uklare, ulike eller motsatte forventninger kan skape vansker i kommunikasjonen. Det at det hovedsakelig har gått så bra, tyder på at rolleavklaringene har vært tydelig og godt kommunisert. I de tilfeller der safety coachen har blitt negativt oppfattet, kan det være ulike eller motsatte forståelser av yrkesrollen som Røkenes og Hansen påpeker. Røkenes og Hansen (2002) sier at det å være bruker av en tjeneste, vil også ha en rolle. I denne sammenheng vil det være de som mottar safety coachens veiledning, det vil si leder og arbeiderne på de ulike installasjonene. Hvilke forventninger safety coachen har i møte med dem vil også få en betydning for hvordan en opptrer i rollen. For eksempel hvor stor vekt som legges på arbeidernes medvirkning. I mange situasjoner er det derfor viktig å avdekke hvilke gjensidige rolleforventninger partene har til hverandre. Offshore-informantene la blant annet vekt på at det var viktig at safety coachen skulle være omgjengelig, være «en av gutta», og gjerne ha erfaring fra offshorearbeid. En skulle ikke ut og spionere, overvåke eller lete etter feil. Hvilket var i samsvar med ledelsens og safety coachens forventninger, både land og offshore.

Røkenes og Hansen bruker begrepet rolleflexibilitet til å forklare når en fagperson er kjent med den andres forventninger, og kan tilpasse sin egen rolle til den bestemte personen eller situasjonen. Begrepet rolleflexibilitet kan sammenlignes med evnen å kunne skifte fortolkningsrammer. Å ha evnen til å skifte fortolkningsrammer eller rolleflexibilitet gjenspeiler et godt forarbeid like mye som personlige egenskaper til rollen. Det er med andre ord mye en kan gjøre i forkant som kan sørge for at en har en «god» safety coach. En av safety coachene hadde et godt eksempel på hvordan han gjorde dette når han kom ut til en ny installasjon. Han startet alltid med en samtale med plassleder hvor han forklarte hvorfor han var der. Han kunne gjerne si «*Jeg er her for å lære, og har jeg noe med i ryggsekken som vi*

kan se om passer inn i dette prosjektet». Dermed hadde han brutt isen. «Det er alltid en spenning i organisasjonen når en slik type person kommer ut. Da kommer du ut og trækker opp i andres bed, spesielt ledelsens.» Derfor var det viktig å tilnærme seg på en positiv og enkel måte. Han sier at han alltid forklarer at han er der for å hjelpe, han er ikke der for å revolusjonere noe, og han ønsker at bidraget hans skal være positivt. Røkenes og Hansen (2002) sier for å oppnå rolleflexibilitet og forebygge kommunikasjonsvansker bør en være tydelig og formidle sine forventninger til den andre parten, både når det gjelder sin rolle og den andres rolle. Den andre får da en mulighet til å forstå bakgrunnen til fagpersonens atferd og forholde seg til den rolleforståelsen fagpersonen har, for eksempel si at en er uenig i fagpersonens rolleforståelse.

Begge safety coach rollene har en dobbeltrolle med seg, som gjør at en lett kan havne i en rollekonflikt. På den ene siden skal de bidra positivt med å høste gode erfaringer fra installasjonen og arbeidere, mens på den andre siden skal de rapportere om uheldige sikkerhetsforhold, gi opplæring og veiledning til arbeiderne. Enkelte har sagt at det kan være ubehagelig å bli observert, og at stress og nervøsitet kan påvirke sikkerheten i negativ retning. Derfor har mange av informantene sagt at det er viktig at safety coachen er sin rolle bevisst, og at han balanserer disse to på en måte, slik at det oppfattes positivt. Denne rollekonflikten vil bli mer diskutert senere under punkt 6.3 rundt hvilke effekter rollen har på makt og tillit

6.2 Hvilke prosesser inngår rollen i og hvordan påvirkes prosessene av safety coachene?

6.2.1 Kommunikasjon og kommunikasjonsprosesser

Onshore-informantene forteller at kommunikasjonsarenaene er på plass og at de fungerer bra. De er ikke avhengig av safety coachen for å få informasjonen de trenger. De har tydelige krav til hvor ofte en bør ha kommunikasjon og samhandlingen mellom organisasjonene, og offshore. Alle prosjekter har ukemøter, gjerne ett eller to møter med installasjonsleder i land, som har det linjeansvaret før en kommer ut offshore. Onshore-informantene fremhever at safety coachens bidrag kan være å se på hvordan kommunikasjonsarenaene blir brukt og at det alltid er rom for å diskutere og forbedre. Han skal med andre ord kun være en kvalitetssikring.

Safety coachen selv fremhever at han er et bindeledd mellom onshore-offshore, og at han bidrar til å «smøre skinnene». Han gjør kommunikasjonen lettere, og kan bidra med å avklare ting der det er ulike forventninger mellom land og offshore.

Safety coachen i fast rotasjons bidrag er at han kan løfte saker fra arbeiderne inn på møtene offshore og inn til lederens bord. Han kan påvirke kommunikasjon/informasjon på et større grunnlag enn hva arbeiderne kan uten safety coach i fast rotasjon. Hans primæroppgave er å være ute i felt, og får vedkommende får dermed raskt en følelse for temperaturen (om noe er i gjære) og kan videreformidle dette. Begge rollene har en tillitsfull rolle som gjør at arbeidere gjerne henvender seg til dem hvis det er ting de vil ta opp.

Onshore-informantene fremhever safety coach som et ekstra kvalitetsledd, og forteller at det allerede eksisterer gode rutiner på å skaffe seg informasjonen de trenger. På bakgrunn av andre ting informantene har fortalt om rollen, fremstår safety coach som en posisjon som kan bidra med mer enn det.

Turner omtaler relevant informasjon som en knapp ressurs. Han beskriver blant annet at en nøyaktig oppfattelse av mulighetene for katastrofe blir hindret av kulturelle og institusjonelle faktorer. Det innebærer at svikten i persepsjon ikke bare er individuell svikt, men den kan også skapes, struktureres og forsterkes gjennom institusjonelle, kulturelle eller sub-kulturelle oppfatninger og praksis. Her kan safety coachene bidra, særlig den landbaserte safety coachen. Mye av en organisasjons effektivitet ligger i dens mulighet til å sette sammen et stort antall mennesker, men denne egenskapen kan også føre med seg faren for en kollektiv blindhet for viktige problemer, vitale faktorer kan komme utenfor organisasjonens persepsjonsgrenser. Safety coachen kommer utenfra inn på installasjonen og ser andre ting enn hva nødvendigvis organisasjonen på land eller de som går i fast rotasjon på installasjonen, kan se. Her kan safety coachen hente gode erfaringer, men også bidra til relevant informasjon om andre forhold. Safety coach og safety coach i fast rotasjon har en nøytral rolle som kommer i god posisjon til arbeiderne. De kommuniserer gjerne med dem og kan bidra med informasjon som kan være vanskelig å få tak i for andre. Både med hensyn til sikkerhet generelt og andre forhold som indirekte kan påvirke sikkerheten, som f.eks. stress, arbeidspress, dårlige kulturer, konflikter m.m. Ikke minst kan de videreføre erfaringene fra arbeiderne fra et objektivt ståsted.

Mennesker innenfor en organisasjon kan tenkes å ha en "perseptuell horisont" med tanke på de tingene som er av betydning for dem i deres målarbeid, denne horisontens posisjon blir påvirket og forsterket av institusjonelle antakelser og begrep. Disse antakelsene vises ikke bare i holdningene og persepsjonene til enkeltpersoner innenfor organisasjonene, de har også innflytelse på beslutningstakingsprosedyrer. Dermed ligger mulighetene til rette for at en ond og selvforsterkende sirkel vokser fram. Safety coachens bidrag fra et objektivt ståsted, kan bidra til at en kritisk reflekterer over eksisterende prosedyrer. En onshore informant forteller om rapporten safety coachen skriver etter han har vært ute. *«Rapporten han skriver eller lager etter han har vært ute, er basert på hans subjektive temperaturmålinger på plattformen. Hvordan ting fungerer, hvordan kommunikasjonen er, hva de snakker om i kaffebaren. Hva blir gjort annerledes nå enn hva det blir gjort før. Hva er fokuset for de som er ute og jobber. Slike ting som du egentlig ikke får tilgang til med mindre du er der ute selv eller har en safety coach som kan fortelle det til deg. Det er litt mer av de tingene som skjer under hverdagen. Litt, hva de synes, de som er ute nå. Ting du ikke vil få hvis du spør de en gang. Hvis du spør de hvordan går det med hms, er svaret «det fungerer bra». Det kan jo være at det er noe som de ikke forteller oss, men som er lettere å fortelle til en slik type person.»*

Safety coach i fast rotasjon kan på lik linje med arbeiderne på en installasjon være farget av de samme institusjonelle, kulturelle eller sub-kulturelle oppfatninger og praksis. Han er derimot i en ensartet posisjon til arbeiderne. Hans fokus gjennom en arbeidsdag er å være i felt observere sikkerhetsforhold, veilede og bidra til at arbeiderne utfører et sikkert arbeid. Han er ikke påvirket av samme arbeidspress og fokus på å få arbeidet gjort som arbeiderene er. Han får dermed god kjennskap til arbeidernes utfordringer, hva som fungerer bra og hva som ikke fungerer. Han ser og får en annen kjennskap til hvor skoen trykker. Denne "innside" informasjonen kan være viktig bidrag inn til landorganisasjonen. Foruten denne posisjonen må en basere seg på informasjon fra plassledere og formenn og arbeidernes rapportering. Safety coachen vil kunne gi et mer helhetlig bilde på situasjonen og få frem flere nyanser. Kanskje er det dette lille ekstra som skal til for å avverge større hendelser.

Turner henviser også til "*The decoy problem*", og forklarer det gjennom sitatet "*a way of seeing is always also a way of not seeing*". «I flere tilfeller hvor en fare eller et problem ble oppfattet, tok tiltak som ble iverksatt for å håndtere disse, oppmerksomheten bort fra det problemet som til syvende og sist forårsaket trøbbel. Man håndterer veldefinerte problemer og klarer derfor ikke å oppdage andre dårlig strukturerte problemer som ligger i bakgrunnen.

Det er nettopp her Safety coachen kan anses å ha sin styrke. Han bidrar til å avklare og hente frem de mindre strukturerte problemene som ligger i bakgrunnen. De bakenforliggende årsakene. En satte ord på det slik:» *Ja den informasjonsflyten den kan gå alle veier egentlig. Det kan være noe safetyen ser når den er ute og ser, og så ser han noe han kanskje ikke er fornøyd med, og prater da direkte med operatørene. Hvis det ikke hjelper så kommer han hvert fall til formannen. Pleier å komme til formannen uansett og informerer og gir beskjed om det. Og det blir rettet med en gang. Men utenom dette her er det som regel daglige møter hvor formenn, feltingeniørene, HMS-personell er involvert planlegger neste dags arbeid eller dagens arbeid. Der og blir det tatt opp hvis det er noe jobber som krever spesiell oppmerksomhet.»*

Foruten at safety coachen kan bidra med informasjon og erfaringsoverføring har organisasjonen kommunikasjonsarena på plass og et fungerende rapporteringssystem. Som ved flere andre organisasjoner er rapporteringssystemet avhengig av arbeidernes rapporteringsvilje. Å opparbeide god rapporteringskultur er viktig for at rapporteringen skal gjenspeile de faktiske forhold i organisasjonen. Informantene hadde ulike oppfatninger om det fantes mørketall, men at det uansett var bedre nå enn det var tiår tilbake. Rapporteringen bidro ikke bare til å avdekke skader og hendelser, men også gode erfaringer fra arbeiderne som kunne føre til bedre mer tilpassede prosedyrer. Safety coachenes rolle i tilknytning til rapportering var å bevisstgjøre og opplære arbeidere i å observere potensielt skadelige eller farlige situasjoner. Motivere dem til å rapportere, og fortelle betydningen av å gjøre det.

Turner sier at informasjonsproblemene ikke er over når informasjonen har blitt overført og mottatt, for det kan hende at mottakeren ikke klarer å håndtere problemet, selv med all informasjon tilgjengelig. Dette kan ha flere årsaker. Turner nevner blant annet at relevant informasjon kan ligge skjult blant store mengder irrelevant informasjon, eller mottakeren kan innta en passiv administrativ respons på problemet, eller at mottakeren kan svikte i å sette sammen informasjonen på en kreativ måte. Turner trekker særlig frem problemer med kreativ problemløsning og forventning i administrasjoner. I store organisasjoner øker sannsynligheten for at komplekse problemer blir mer akutt og fører til store ulykker, ettersom beslutninger blir tatt langt fra stedet der ulykken kan komme til å skje.

Safety coachene jobber proaktivt og kan potensielt sett forhindre hendelser å oppstå gjennom informasjonen de bidrar med og posisjonen de har til arbeiderne. De kan være med å avklare

hva som er viktig å ta tak i, og bidra til at beslutningene som blir tatt er nærmere der problemene oppstår.

Aker Solutions har gjennom denne måten å organisere sikkerhetsarbeidet funnet en mulig løsning på denne utfordringen. De har de vertikale kommunikasjonskanalene, og rapporteringsverktøyene, i tillegg har de en kvalitetssikring gjennom de to ulike safety coach rollene som kan bidra med det som kan mistes imellom her.

Kommunikasjon mellom safety coachen og arbeiderne

God kommunikasjon kan sees på som effektiv informasjonsformidling og meningsformidling, men hva skal til for å lykkes i dette? Som tidligere nevnt bidrar safety coachene med viktig og relevant informasjon for organisasjonen, og at en del av det er på grunn av at en kommer i god posisjon til arbeiderne. Å komme i denne posisjonen krever litt av personen som innehar rollen. God kommunikasjon og samhandling i yrkesrollen er vesentlig for å lykkes i arbeid hvor en samhandler med andre mennesker. Safety coachene er en yrkesrolle hvor dette er vesentlig for å lykkes. Røkenes og Hansen(2002) sier at det er nyttig å ta utgangspunkt i samhandlingsperspektivet for å analysere og forstå kommunikasjonsprosessen og for å kunne legge til rette for god kommunikasjon.

En safety coach er en person som skal observere, inngå i samtale, og relasjon med flere type mennesker og ansatte. Dette krever en viss mellommenneskelig forståelse. Ikke bare av andre menneskers reaksjoner og atferd men også av egne reaksjoner og atferd. Blant annet hvordan ens egne fortolkningsrammer påvirker det en ser, tolker eller samhandler med andre mennesker. I denne settingen er det ikke bare snakk om organisasjonens fortolkningsrammer. Men også den som en har med i bagasjen fra barndommen, familien, samfunnet eller kulturen en har vokst opp i.

Røkenes og Hansen (2002) beskriver kommunikasjonsprosessen fra et samhandlingsperspektiv. De legger særlig vekt på det som kjennetegner kommunikasjon i yrkesroller der en fagperson skal være til hjelp for en annen på en eller annen måte. I mellommenneskelig kommunikasjon ønsker en også å oppnå noe mer. En handler etter bestemte verdier en ønsker å fremme i samhandlingen. Slike verdier kan f.eks. være åpenhet, tillit eller trygghet. God kommunikasjon blir da å forholde seg slik at disse verdiene blir ivaretatt. De samme verdiene la også informantene vekt på når de fortalte om safety coachen.

En informant sa: *«Det går jo og på tillit og det å være en tillitsperson. Igjen går det på personligheten. Det er ikke alle som passer til den type stilling.»* Safety coachen i fast rotasjon forteller også om sine erfaringer. *«Jeg har en annen tillit, men jeg har også gjerne en mer åpen dialog med dem, og snakker med dem. Jeg er ikke jobbfokusert når jeg snakker. Jeg fokuserer mer på deres velbefinnende, hvordan jobben går, om det er noen utfordringer og om de har det utstyret de trenger. Jeg vil stille andre spørsmål enn hva en arbeidsleder vil gjøre. Det gjør at de får tillit, og at de vil spørre meg om andre ting enn hva de vil spørre en arbeidsleder. Det kan gå på at de har et eller annet problem, eller at de føler at den arbeidsplassen de er på er bare noe dritt.»*

Hva som er god kommunikasjon handler også om konteksten. I enkelte situasjoner og relasjoner er det hensiktsmessig å handle på en måte som ville vært feil i en annen situasjon. For eksempel kan det være uheldig å være ensidig opptatt av å formidle informasjon eller få tak i informasjon fra den andre. Det en gjør bør være tilpasset de overordnede målsettingene for kommunikasjonen, og den relasjonen en har, eller ønsker å oppnå til den andre parten. Her har safety coachene en utfordring. På den ene siden skal de formidle informasjon (veilede og opplære) på andre siden skal de få tak i informasjon. Det handler om hvordan en går frem og hvordan en formidler budskapet. Flere av informantene har sagt at de kan henvende seg til safety coachene. Det kommer av at han har evnen til å kommunisere med arbeiderne og at han ikke blir oppfattet som et politi. En informant forteller viktigheten med å ha evnen og tilpasse seg. *«Du må kunne snakke med de på gulvet, du må kunne snakke med mellomsjiktet, formenn og andre mellomledere, og de der oppe. Du skal treffe et forskjellig publikum etter hvor en er.»*

Safety coachene i begge roller har lyktes i å oppnå en god balanse, hvert fall de som er intervjuet i forbindelse med denne oppgaven. Å ha evnen til å skape tillit, og god kommunikasjon med arbeiderne har vært vesentlig for å lykkes i arbeidet som safety coach. Dette er grunnstammen i arbeidet som gjør det mulig å oppnå gode resultater på andre områder. Det er også noe av grunnen til de gode tilbakemeldingene safety coachene har fått fra informantene. Som en arbeider sa: *«Nå har jeg kun erfaring med en og det er han som er på vårt prosjekt. Han er midt i blinken for den jobben han har. Grunnen til at han gjør en så god jobb som han gjør, er fordi han blir godt likt, og fordi at du merker at han brenner for det han holder på med. Jeg sier ikke at en skal gå rundt å bli kompis med alle, for da får en ikke gjennomslag for det en sier. Når folk forstår at du er brennende engasjert, da vil de få respekt*

for deg uansett. Han vi har gjør absolutt det. Han fyller rollen veldig godt. Jeg tror litt av de personlige egenskapene er viktig i tillegg til den erfaringen som du har.»

6.2.2 Læring

Den landbaserte safety coachen ansees som et tiltak i organisasjonens ønske for læring og forbedring. Han reiser rundt på flere av organisasjonens prosjekter og tar med seg erfaringer og kunnskap på tvers av prosjektene. Han ser hva som fungerer bra og hva som trenger forbedringer. Safety coachen kunnskap og rolle blir brukt til opplæring av ansatte, blant annet å kjøre kampanjer som baserer seg på hva de har sett behov for ute i prosjektene.

Safety coachen i fast rotasjon påvirker på en litt annen måte. Han videreformidler erfaringer og kunnskap han erverver seg på daglig basis på installasjonen. Samt viderefører erfaringer fra arbeidere inn til møter med ledelsen og organisasjonen på land. Informasjonen han bidrar med kan brukes til og bedre sikkerhetsmessige løsninger eller å utarbeide kampanjer. Han kan også motivere og arbeidere å melde inn gode erfaringer og gode løsninger i rapporteringssystemene.

Oppsummert kan en si at safety coach rollene er et tiltak for læring og forbedring, men også et tiltak for å sette endringene ut i verk. Å ha en safety coach posisjon i organisasjonen kan også gi positive ringvirkninger på andre områder. Den kan være brobyggende mellom organisasjonen land og offshore, ved at den bidrar til å høste ut de gode og viktige erfaringene fra arbeiderne. Derfor var det viktig å kartlegge i hvilken grad organisasjonen la vekt på arbeidernes bidrag i læringsprosessen. En viktig faktor for å oppnå god utnyttelse av arbeidskraft er at en ansatt føler seg som en viktig ressurs for organisasjonen en er ansatt i.

Human Resource perspektivet ser på hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre. Organisasjonene og arbeidstakerne behov harmoniserer med hverandre.

Organisasjonene vil ha evnerike, kvalifiserte dyktige arbeidstakere. Arbeidstakere vil ha en arbeidsgiver som kan oppfylle sine behov for å utfolde sin dyktighet og selvfølelse og økonomiske behov.

Safety coachene bidrar til at arbeider gruppen får mulighet til å fremme sine synspunkter om sin arbeidshverdag. Det kan være hverdagslige ting eller sikkerhetsmessig utfordringer. Poenget er at de får muligheten å legge frem saker som direkte kan være med å påvirke arbeidshverdagen. Safety coachen sier selv blant annet: «(..)Jeg prøver hvis det er ting som

operatørene der ute sliter med, for eksempel ting de ikke får gjennom, eller gjennomslagskraft for eksempel gode ideer de har, og snakker med ledelsen der ute. Gjerne via plassleder og får gehør der, så prøver jeg å løse det der ute. Da har jeg har et møte, der jeg taler folkene sin sak i møte med plassleder og hans folk. Og vi har løst ting rundt bordet der ute. Det er slike enkle ting som de ikke har kommet frem med som vi løser gjennom et møte. Det er og kjekt å registrere at en bare kan ta et møte og at det var det som skulle til. En misforståelse.» Safety coach i fast rotasjon kan også løfte sakene inn til møter. Om en ikke ser de store forandringene med det første er ikke det like viktig. Det som er viktigere er at arbeiderne har fått følelsen av at organisasjonen har en «mann» som er der for dem, som lytter til dem og gir dem mulighet å «bidra» og bli «hørt». Hvis ikke disse tingene er på plass, kan ansatte bli misfornøyde. Misfornøyde ansatte kan føre til at sikkerhetsrutiner blir nedprioritert.

I human-Resource rammen står de menneskelige behov sentralt. En av de mer innflytelsesrike teoriene vi har om menneskers behov er Maslows behovspyramide (Maslow 1954).

Grunntanken hans er at mennesker motiveres av ulike mangler. Behovene til en ansatt og behovene til organisasjonen er ikke alltid på linje. Når mennesker og organisasjoner er dårlig tilpasset hverandre kan det være til skade for en eller begge parter. Argyris (1957,1964) har listet opp seks utveier en ansatt gjør for å slippe unna et utilfredsstillende arbeidsforhold. Noen av dem er blant annet at ansatte trekker seg unna gjennom høyt fravær eller ved å si opp, eller de blir i jobben men trekker seg unna psykisk og blir likegyldig, passive og apatisk. De kan gjøre motstand i form av redusert innsats, unnaluring, overdrevne fagforeningskrav eller sabotasje, eller danner grupper som prøver å gjøre noe med det skjeve maktforholdet.

Å observere eller få tak i når en ansatt er misfornøyd med arbeidssituasjonen er ikke alltid like lett. Det kan skje mye bak kulissene. Hvis en ansatt er misfornøyd kan dette smitte over på flere andre. Safety coachen i hans posisjon til arbeiderne kan fange opp slike ting og gjennom det bidra til å forhindre uønskede hendelser å oppstå. Det blir et viktig proaktivt og forbyggende tiltak.

Etter hvert som human Resource perspektivet har fått større innflytelse har organisasjoner innsett at misbruk av menneskelige ressurser er skadelig for organisasjonen. Flere forskningsrapporter peker i retning av at å investere i ansatte og være lydhør til deres behov er nøkkelen til suksess. Flere er gjengitt i Bolman og Deal (2009). Blant annet Whyte(1955) gir et klassisk eksempel fra en leketøysfabrikk. Arbeiderne ville bestemme hastigheten på et

arbeidsbånd selv. Først stilte ledelsen seg imot dette forslaget da ingeniørene hadde regnet ut optimal hastighet for produksjon. Etter hvert gikk ledelsen med på å høre på de ansatte og følge arbeidernes forslag. Resultatene var oppsiktsvekkende, arbeidsmoralen økte og produksjonen økte langt over ingeniørenes mest optimistiske beregninger. Til slutt måtte de kutte ut ordningen fordi bonusen til arbeiderne ble for høye og ordningen for kostbar for bedriften. De gikk tilbake til den tidligere hastigheten. Det førte til at de fleste sa opp jobbene sine.

Til tross for positive forskningsresultater viser det seg at mange ledere fortsetter mindre effektive strategier, som i eksempelet ovenfor. Årsaken ligger i at det vanligvis tar tid å bygge opp en solid investering i mennesker før resultatene kommer. Å satse på safety coach rollene og utvikle disse er et godt tiltak ikke bare for sikkerheten, men også i menneskelige ressurser og god arbeidsmoral. Stilt ovenfor presset i den globale verden om kjappe resultater er det lettere å ty til strategier som gir raskere resultater. En ser kostandene av å ha safety coach umiddelbart, men kanskje ikke de gode effektene. I gode tider er lett å prioritere bruk av safety coach, men hva i nedgangstider? Utbyttet er langsiktig og mindre håndgripelig men vil gi gode resultater på sikt. Allerede kan flere informanter fortelle om de gode gevinstene de opplever ved å ha en safety coach eller safety coach i fast rotasjon på sin arbeidsplass. En har blant annet sagt «*Hadde han blitt tatt bort nå, hadde jeg absolutt savnet han. Nå vet jeg hva han gjør hva er hensikten og hvor god innflytelse han kan ha og har, men før første turen hans ut var jeg ikke klar over at den posisjonen fantes og jeg tror ikke jeg hadde savnet han da. Men nå når jeg ser hvordan dette fungerer så er han absolutt en viktig brikke.*»

6.3 Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kultur, og makt og tillit?

6.3.1 Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kultur?

Safety coachen brukes til opplæring og veiledning av arbeidere. Han holder blant annet kurs observasjonsmetode som går på bevisstgjøring av risiko og sikkerhet. Safety coachen i fast rotasjon brukes også til opplæring og veiledning av arbeidere, men enda mer inn på daglig sikkerhetsarbeid enn safety coachen.

Alle de tidligere omtalte prosessene safety coachene tar del i, er med er med og bidrar til sikkerhetskulturen på installasjonen. Det betyr at effekten utøvelsen av rollen har på kultur må ses i sammenheng med de andre prosessene. Kultur i denne oppgaven følger definisjonen

til Deal og Kennedy (1982), som beskriver kultur som «slik gjør vi det hos oss». Videre sier de at kultur er både et produkt og en prosess. Som produkt er det et uttrykk for klokskap og kunnskap tilegnet gjennom erfaring. Som prosess blir den fornyet og nyskapt hver gang nykommere lærer de tilvante måtene å gjøre ting på, som de senere skal lære bort. Safety coachene har en rolle både i produktet og prosessen. Deres aktive rolle i feltet, og samarbeid med arbeiderne gjør at de får førstehåndskjennskap til arbeidsmiljøet og kulturen på de installasjonene de er på.

Fra forrige kapittel ble det beskrevet hvordan deres kunnskap og erfaring blant annet bidrar til utarbeidelse av hms- kampanjer. Den landbaserte safety coachen fortalte under intervjuet om en kampanje han hadde bidratt til. På bakgrunn av sine erfaringer og observasjoner gjennom årene hadde han sett hvordan arbeiderne gikk inn i et arbeidsområde uten å se seg om. De visste ikke hva som var under seg eller over seg. Det hadde vært lite trening på det ute på installasjonene. Organisasjonen hadde også sett at en stor del av hendelsene var knyttet til fallende gjenstander. Derfor kom han med et forslag om et observasjonsmetodekurs som skulle trene arbeidere å være bevisst sin egen arbeidsplass. De skulle trenes i å se etter ting f.eks. om det var sensitivt utstyr rundt seg, eller om stillas var i orden. Rett og slett å bruke ett minutt i passe avstand til å gjøre noen sikkerhetsvurderinger ut i fra det de observerte. Han forteller om gode tilbakemeldinger på disse kursene.

Foruten å bidra til kampanjer har de en aktiv rolle i å veilede, rettlede og opplære arbeidere ute på feltet. De arbeider med andre ord også prosessorientert. En god del av veiledningsarbeidet er knyttet opp mot etterlevelse av eksisterende prosedyrer og rutiner. Onshore informanter vektlegger betydningen av at arbeiderne følger rutiner og prosedyrer. *«Det er dette med bevisstgjøring og etterlevelse av prosedyrer og regelverk som vi har. Det legger vi veldig stor vekt på. I arbeidssituasjoner har vi retningslinjer både for oss selv, bedriften og kunden. Ikke minst kunden.»* Kunden fremhever også etterlevelse av regler og prosedyrer. Han var mer skeptisk til det å bygge opp en god kultur. Han sa at prosjektene var ikke ment for å være der ute i all verdens tid, så derfor måtte de se på det på en annen måte. Det var derfor viktig å få arbeiderne og følge rutiner og prosedyrer. *«Vi har disse reglene og det er disse som blir akseptert. Noe annet blir ikke akseptert. Så må vi få folk til å forstå dette på en eller annen måte. Hvis ingen følger med på dem, snakker med dem eller rettleder dem, så gjør folk det de er vant til å gjøre. I den forbindelse er det bra å ha safety coach som kan følge med hele dagen. Det er ofte at rutine og prosedyrene endrer seg. Kulturen og hva som*

er akseptert er veldig forskjellig fra sted til sted. Det er mye som aksepteres en del steder som vi ikke aksepterer.»

Bourrier (2004) har funnet basert på sine studier at jo større avstand det er mellom de som skaper og de som implementerer reglene og prosedyrene jo større sannsynlighet er det for at reglene vil bli brutt når motsetninger og konflikter oppstår. De organisasjonene som har denne tendensen underkjenner i større grad betingelsene prosedyrene og reglene er skapt og modifisert under. Grunntanken har hele tiden vært at safety coachenes bidrag kan spille positivt inn på etterlevelse av prosedyrer. Som nevnt i forrige kapittel sørger safety coachene for noe viktig, nemlig arbeidernes medvirkning. Ved å ha safety coachen tilstede på feltet og som er lydhør overfor arbeidernes behov sikrer organisasjonen mindre avstand mellom de som skaper og de som implementerer reglene og prosedyrene. Betingelsene som prosedyrene blir skapt og modifisert under, blir dermed løftet frem av arbeiderne gjennom safety coachen til ledelsen. De blir tatt hensyn til og ivaretatt.

Et annet element er samarbeid mellom leverandør selskap og operatørselskap. Aker Solution leverer sine tjenester og må følge de reglene og prosedyrene som operatørselskapet har. Avstanden blir da naturligvis større. Desto viktigere er det kanskje å ha en safety coach. Aker Solution har egne regler og prosedyrer foruten kundens regler og prosedyrer. Disse sies å være «strengere» enn kundens. Dette sikrer at arbeiderne har med seg en god «kultur» uavhengig av hvilket prosjekt de er på. Safety coachene kan også bidra til opplæring og veiledning i det som er viktig for en spesiell installasjon eller kunde.

Safety coach i fast rotasjon står muligvis i en sterkere posisjon hvis en tenker en vil bygge opp noe over tid. Ulempen er at den kan lettere bli «farget» av kulturen på lik linje som arbeiderne, og dermed kanskje ikke være i stand å vurdere alle situasjoner like objektivt. Ved å være bevisst dette kan den likevel bidra med nyttig veiledning og opplæring til arbeiderne. Den landbaserte safety coachen er i stand til å vurdere kulturen mer objektivt, men mangler påvirkningskraften over tid. De to ulike safety coach rollene utfyller hverandre og bidrar positivt på hver sin måte. Ved bruk av begge roller i kombinasjon vil en kunne få et godt redskap i sørge for en god sikkerhetskultur

En av utfordringene safety coachene kan oppleve når de er ute på installasjonene er å gjøre hms til noe som er interessant og engasjerende for arbeiderne. Det innebærer og «selge» hms. En onshore informant legger ikke skjul på at hms er et tema mange av arbeiderne kan være lei

av. Han sier det slik «HMS er noe man har snakket om i 30 år her i Norge og folk er litt «fed up», vi må finne nye vinklinger sørge for at man hele tiden er fremme og har engasjerte tema som man snakker om, som er relevante for det som de skal jobbe med der ute.»

I den symbolske fortolkningsrammen er en opptatt av symboler og verdiskaping. Helter og heltinner er rollemodeller i bedriftens kultur. De er levende logoer, menneskelige ikoner, som i ord og gjerning eksemplifiserer og forsterker viktige verdier. Vanlige mennesker kan bli forbilder ved den jobben de gjør. Og disse menneskene kan påvirke kulturen i organisasjonen i kraft av sin innflytelse blant medarbeiderne. Safety coachene har god innflytelse blant arbeiderne og de er godt likt. Selv om de ikke oppnår noen helte status i organisasjonen kan deres påvirkningskraft bety noe for utvikling av en god sikkerhetskultur. Safety coachene kommer gjerne med egne historier når de er ute og snakker med arbeiderne. Bolman og Deal (2009) sier at interne historier og fortellinger formidler verdier og fungerer som kraftfulle kommunikasjons- og læringsformer. Basert på Bolman og Deal kan denne arbeidsformen ha betydning for å selge hms budskapet og bygge opp sikkerhetskultur.

Eksakt hvilken effekt safety coachene kan ha på kulturen eller sikkerhetskulturen på installasjonene er vanskelig å si noe om. Likevel anses det som sannsynlig at det vil ha en positiv og proaktiv virkning å ha en safety coach som er synlig ute i feltet. Han snakker med folk, og får med seg hva som skjer i arbeidsmiljøene ute på installasjonene.

6.3.2 Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på makt og tillit?

I spørsmålet om hvilken effekt utøvelsen av rollen har på makt og tillit har det vært viktig å se det i sammenheng med oppfattelsen av rollen. Forut for intervjuene lå det en antagelse om at denne rollen kunne bli oppfattet negativ. Det vil si at den kunne bli oppfattet som overvåkende og belærende. Eller som en person som var ute etter å avdekke feil og mangler, og passe på at folk gjorde jobben sin riktig. Det ligger i stillingsbetegnelsen *safety coach* at den skal inneha en veiledende funksjon. Safety coach i fast rotasjon blir også omtalt som *hms-inspektør* i organisasjonen. Betegnelsen hms-inspektør kan ha en noe mer uheldig assosiasjon. Derfor var det viktig å kartlegge hvordan arbeiderne oppfattet disse rollene, og hva som i utgangspunktet var tenkt med dem. Forutsatt at rollen hadde blitt negativt oppfattet ville ikke rollen hatt samme positive virkninger på sikkerhet. Som en offshore arbeider selv sa «det nytter ikke å kle opp en mann og henge en plakat hvor det står safety coach på, og så kalle

han en safety coach». Det krever litt av personen som innehar rollen, og hvordan den er tiltenkt fra organisasjonen.

Den videre diskusjonen vil derfor omhandle hvordan denne rollen oppfattes i praksis og hvilken effekt den har på makt og tillitsforholdene i organisasjonen. Før en går videre, la oss ta en oppsummering fra empirien: Både onshore og offshore informanter opplever nåværende safety coach og safety coach i fast rotasjon som støttende, men noen nevner dårlige erfaringer fra tidligere safety coacher. Alle informantene er klar over at over at rollen kan bli oppfattet overvåkende og sier at det er personavhengig.

Safety coachen forteller at hvordan en oppfattes handler om personlighetstyper og at han tror at han selv oppleves som en støtte eller som en ressursperson. Flere andre informanter sier det samme og mange deler sine positive erfaringer. Safety coachen forteller at han legger vekt på hva han sier når han kommer ut til en ny installasjon. Det er alltid litt spenning i en organisasjon når en slik rolle kommer ut, forklarer han. Han bryter isen med å fortelle hvorfor han er der og hva han skal gjøre

Røkenes og Hansen(2002) sier at noen ganger kan det oppstå et spenningsforhold mellom ulike forventningene som rettes til rollen. En rollekonflikt kan oppstå dersom en fagperson skal oppfylle en eller flere roller samtidig. De nevner at dette kan skje dersom en del av yrkesrollen er knyttet til forventninger om å gi støtte og veiledning mens den andre delen er knyttet til forventninger om kontroll, grensesetting eller sanksjonering. Dette er en treffende beskrivelse av safety coach rollene. Dens rolle er å gi veiledning og støtte i tillegg til inspeksjon av sikkerhetsforholdene på installasjonen. For å kunne gi opplæring og veiledning må en først få tillit av folkene. Denne rollen må balanseres bra dersom arbeiderne ikke skal føle seg utsatt og stresset. Organisasjonen har bevisst gitt den en nøytral rolle slik at den har ingen myndighet til å gi sanksjoner eller lignende. Den fungerer likevel som en støtte for ledelsen og kan løfte saker inn på møter dersom de observerer noe som ikke er bra. Dette vet arbeiderne. Om personen som innehar rollen misbruker sin posisjon til å utøve makt over arbeiderne vil en ikke oppnå gode resultater på sikkerhet. Det stikk motsatte kan skje. I verste fall vil det føre til at arbeiderne gjør feil og blir distraheret og ufokusert når de jobber. De kan miste tillit og ikke vil bidra med viktig informasjon.

En arbeider beskriver hvordan det kan oppleves hvis han hadde hatt en politi funksjon. *«Jeg hadde ikke likt at han han stilte seg opp og fulgte med mens jeg jobbet. Jeg vil heller han skal*

komme bort og spørre, hva gjør du her?» Han sier videre at han ikke klarer å konsentrere seg om jobben hvis det står en og henger over seg. *«Da kan en lett gjøre en feil. Det beste er at de ser hva som skjer på vei bort. De kan spør hvordan går og hva skal dere gjøre. Den verste måten er at han bare kommer og er politi, og bare ser å prøve å ta deg på noe»* I spørsmål om det kan påvirke sikkerheten negativt om en blir oppfattet som politi gav en annen informant dette svaret: *«Ja det er ikke tvil. Det skaper irritasjon. Hvis du står og holder på med en arbeidsoperasjon så står det en bak i der og liksom spionerer på deg. Da kan det ofte skape situasjoner som ikke er ønsket. Du mister fokuset på det du holder på med.»* Han forteller videre at han har opplevd en del ganger at folk har blitt skikkelig nervøse og når han har snakket til dem og så har de ikke fulgt med på hva han sa.

Gamson (1968), Bolman og Deal (2009) beskriver forholdet mellom makthaver og partisaner. Det er to motstridende roller som kjemper om myndighet til å ta beslutninger. I kraft av sin posisjon har makthavende rett til å ta beslutninger som er bindende for undersåttene. Disse rollene kan sammenlignes med ledelsen og arbeiderne. I en organisasjon vil en kunne si at ledelsen er makthaverne mens arbeiderne er partisaner. Ledelsen tar bindende avgjørelser mens arbeiderne er mottakere av ledelsens beslutninger. Arbeiderne kan på sin side prøve å påvirke beslutningstakerne. Det kan de blant annet gjøre via formelle kanaler som gjennom fagforeninger, eller gjennom uformelle kanaler som dannelse av allianser og nettverk i organisasjonen for å styrke sin forhandlingsposisjon. Safety coachen som representant for ledelsen vil kunne påvirke arbeidernes syn på ledelsen eller dem med autoritet til å ta beslutninger. For ledelsen er det avgjørende å ha autoritet og de beholder den bare så lenge arbeiderne enten respekterer eller frykter dem. Hvis arbeiderne er overbevist om at de eksisterende makthaverne er onde eller inkompetente til å ha makten sier Gamson 1968, Baldrige 1971 Bolman og Deal 2008) at de vil forsøke å tilrive seg makten, med mindre de opplever ledelsen for sterke. Derimot om de opplever at de har tillit til makthaverne vil de la dem være i fred og støtte dem mot eventuelle angrep.

Overført til denne situasjonen kan en se det slik; om safety coach som støtte for ledelsen, opptrer som et politi og vil utøve makt over arbeiderne, kan det fremstå som organisasjonen og ledelsen som utøver makten. Dette kan skape opposisjon og at en mister tillit. I motsatt tilfelle en positiv og støttende safety coach, som er på arbeidernes side, kan fremstå som organisasjonen ser dem og lytter til dem. Det vil skape tillit og vil føre til at en respekterer

beslutninger som blir tatt. Eller helt konkret, mer motivert å følge gjeldene rutiner og prosedyrer, og mer engasjerte når organisasjonen kommer med nye kampanjer.

Som tidligere nevnt oppfattes safety coachene i all hovedsak positivt. Det er flere som forteller om hvordan de har blitt støttet, hørt og fått god hjelp til å avklare sikkerhetsmessige saker eller spørsmål. Det er derfor ingen grunn til å anta at safety coachene i forbindelse med denne oppgaven skal forhindre sikkerhetsarbeidet. Det er likevel viktig å ta i betraktning disse utsagnene. Det viser at dette er et potensielt betent og ømtålig tema. Det er lite som skal til for at det skal «vippe» over til den andre siden. Det er viktig å lytte til disse erfaringene og være bevisst hvordan en fremtrer i rollen, slik at det også i fortsettelsen kan bidra positivt i sikkerhetsarbeidet.

7 Konklusjon og videre anbefalinger

Problemstillingen som ble reist innledningsvis var: hvordan kan bruk av safety coach og safety coach i fast rotasjon føre til bedre sikkerhet for Aker Solutions sine prosjekter offshore, og kan det oppstå uintenderte effekter på sikkerhet av å ha en slik rolle? Hensikten med studien var å undersøke om safety coach rollen kunne være et proaktiv og styrkende bidrag til organisasjonens sikkerhetsarbeid, og undersøke eventuelle fallgruver hvor safety coachens rolle kan bidra til utfordringer. Gjennom oppgaven har en vært innom flere temaer knyttet opp mot safety coachens rolle. Blant annet hvordan den er med og påvirker kommunikasjons-, og læringsprosesser og hvilken effekt den har på kultur, makt og tillit. Alle disse områdene til sammen utgjør en helhet og danner et bilde av hvordan safety coachen kan være med å bidra til bedre sikkerhet offshore. Studien er bygget opp rundt disse temaene og derfor faller det naturlig å samle konklusjonen inn under hvert av dem. Konklusjonene er basert på fortolkning av teori, empiri og drøfting.

Safety coach rollene- Hvordan er den tildelte rollen som safety coach og hvordan oppfattes den i praksis?

For at safety coach rollene skal bidra til bedre sikkerhet er det viktig at rollene blir oppfattet i positiv forstand. Informantene opplever rollene først og fremst som støttende og positive og at de bidrar til bedre sikkerhet. Flere har gode konkrete eksempler. Informantene nevner personlige egenskaper, personlighet, engasjement, nøytral posisjon, bakgrunn og erfaring fra offshore arbeid som viktige elementer ved å bli opplevd positivt. Noen har tidligere hatt negative erfaringer med safety coach i fast rotasjon. Informantene sier at årsaken til det er at de har fremstått som overvåkende og ute etter å avdekke feil og mangler. Den endelige

oppfattelsen av yrkesrollen er et resultat av et komplekst samspill mellom de ulike partenes forventninger, samt det som er nedfelt i de formelle kravene til stillingen. For å unngå misforståelser anbefales det på generell basis å ha tydelige rolle-, og forventningsavklaringer.

Hvilke prosesser inngår rollen i og hvordan påvirkes prosessene av safety coachene?

Kommunikasjons og kommunikasjonsprosesser

Safety coachene fremstår som et viktig bindeledd mellom onshore-offshore. Safety coachene jobber proaktivt og kan potensielt sett forhindre hendelser å oppstå gjennom informasjonen de bidrar med og posisjonen de har til arbeiderne. De kan være med å avklare hva som er viktig å ta tak i, og bidra til at beslutningene som blir tatt er nærmere der problemene oppstår.

Safety coach har tett kontakt med landorganisasjonen, besøker flere installasjoner og prosjekter og kan vurdere situasjoner objektivt. Safety coachen i fast rotasjon er mye ute i felt, får ett godt inntrykk av «temperaturen» på installasjonen, og løfter saker fra arbeiderne inn på møtene offshore og inn til lederens bord. Begge rollene har en tillitsfull rolle som gjør at arbeidere gjerne henvender seg til dem hvis det er ting de vil ta opp.

Læring

Den landbaserte safety coachen ansees som et tiltak i organisasjonens ønske for læring og forbedring. Oppsummert kan en si at safety coach rollene er et tiltak for læring og forbedring, men også et tiltak for å sette endringene ut i verk. Å ha en safety coach posisjon i organisasjonen gir positive ringvirkninger på andre områder. Den kan være brobyggende mellom organisasjonen land og offshore, ved at den bidrar til å høste ut de gode og viktige erfaringene fra arbeiderne. Å satse på safety coach rollene og utvikle disse er et godt tiltak ikke bare for sikkerheten, men også i menneskelige ressurser og god arbeidsmoral.

Det anbefales å fortsette å bruke den landbaserte safety coach til å reise rundt på forskjellige installasjoner for å snakke med ledelse og arbeidere. For stort fokus på å kjøre kampanjer kan gå i bekostning av hva rollen i utgangspunktet er tiltenkt og en kan miste de gode verdiene rollen har i å ta med seg erfaringer og kunnskap på tvers av prosjektene. Erfaringene tilsier at det ofte går fint å kombinere disse oppdragene, men en da bør beregne minst en tre-fire dager tur.

Hvilke effekter har utøvelsen av rollen på kultur, og makt og tillit?

Kultur

Alle de tidligere omtalte prosessene safety coachene tar del i, er med og bidrar til sikkerhetskulturen på installasjonen. Det betyr at effekten utøvelsen av rollen har på kultur må ses i sammenheng med de andre prosessene. Eksakt hvilken effekt safety coachene har på kulturen eller sikkerhetskulturen på installasjonene er vanskelig å si noe om. Likevel anses det som sannsynlig at det vil ha en positiv og proaktiv virkning å ha en safety coach synlig i feltet. Han snakker med folk, og får med seg hva som skjer i arbeidsmiljøene ute på installasjonene og tar med seg erfaringene til land. Grunntanken har hele tiden vært at safety coachenes bidrag kan spille positivt inn på for eksempel etterlevelse av prosedyrer og regler. Som nevnt sørger safety coachene for noe viktig, nemlig arbeidernes medvirkning. Ved å ha safety coachen tilstede på feltet og som er lydhør overfor arbeidernes behov sikrer organisasjonen mindre avstand mellom de som skaper og de som implementerer reglene og prosedyrene. Arbeiderne opplever å bli tatt hensyn til og ivaretatt. Det antas å ha en god effekt på etterlevelse av regler og prosedyrer

Makt og tillit

I spørsmålet om hvilken effekt utøvelsen av rollen har på makt og tillit har det vært viktig å se det i sammenheng med oppfattelsen av rollen. Forut for intervjuene lå det en antagelse om at rollen kunne bli oppfattet negativt. Det vil si at den kunne bli oppfattet som overvåkende og belærende. Som tidligere nevnt oppfattes safety coachene i all hovedsak positivt. Det er flere som forteller om hvordan de har blitt støttet, hørt og fått god hjelp til å avklare sikkerhetsmessige saker eller spørsmål. Det er derfor i forbindelse med denne oppgaven ingen grunn til å anta at safety coachene skal forhindre sikkerhetsarbeidet. Det er likevel viktig å ta i betraktning disse utsagnene. Det anbefales på generell basis å lytte til erfaringene og sørge for at enhver person som inntreier i en safety coach posisjon er bevisst hvordan en fremtrer i rollen, slik at det også i fortsettelsen kan bidra positivt i sikkerhetsarbeidet. Organisasjonen kan også vurdere å ta bort inspeksjonsdelen safety coachen har, og innhente nødvendig informasjon via samtaler med arbeidere. En kan også velge å kun fokusere på veiledning og opplæring. Da vil en likevel ha et stort læringsutbytte og en kan unngå den omtalte rollekonflikten som kan oppstå.

Oppsummering

Safety coachen har vist seg å være et godt tiltak i organisasjonens sikkerhetsarbeid. Den bidrar på flere områder. Den blir hovedsakelig oppfattet positivt, og mange forteller om gode resultater på HMS etter de har tatt i bruk safety coach eller safety coach i fast rotasjon. På

grunn av rollen kan oppfattes negativ i enkelte tilfeller anbefales det å være bevisst hvordan en fremtrer i rollen.

8 Referanseliste

1. Turner,B.A&Pidgeon,N.T.,(1997) Man Made disasters, Butterworth-Heinemann
2. Bourrier,M.(2005) The contributions of organizational design to safety, European management Journal,Vol 23, s.98-104
3. Bolman,L.G&Deal,T.E.,(2009)Reframing organizations, Artistry, Choice and Leadership,John Wiley &Sons
4. Adler,B &Houghton,J.,(1997) Business Decisions:101 Blunder,Flops and Screwups, Harper Collins
5. Feinberg,M& Taraant,J.J.,(1995) Why smart people do dumb things, Simon and Schuster
6. Ricks,T.E.,(1999) Blunders in International Business,Blackwell
7. Sobel,R.,(1999) When Giants Stumble: Classic Business Blunders and How to Avoid Them, Prentice Hall
8. Mintzberg,H.,(1979)The structuring of Organizations, Prentice Hall
9. Helgesen,S.,(1995)The web of Inclusion: A new Architecture for Building Great Organizations,Currency/Doubleday
10. Folett,M.P.,(1918) The new state: Group Organizations and the Solution of Popular Government,Londmands
11. Mayo,E.,(1933) The Human problem of an Industrial Civilisation,Macmillan
12. Mayo,E.,(1945) The Social problems Industrial Civilisation, Division of Research,Graduate School of Business Administrations, Harvard University
13. Maslows,A.H.,(1954) Motivation and Personality ,HarperCollins
14. Argyris,C.,(1957)Personality and Organizations, HarperCollins
15. Argyris,C.,(1964)Integrating the Individual and the Organization,Wiley
16. Whyte,W.F.,(1955)Money and motivation,HarperCollins
17. Røkenes, &Hanssen(2002) Bære eller briste: Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker, Fagbokforlaget
18. Foucault,M.,(1974)Surveiller et punir,NRF-Gallinard
19. Gamson,W.A.,(1968) Power and Discontent, Dorsey Press

-
20. Baldrige, J.V., (1971) Power and Conflict in the University, Wiley
 21. French, J.R.P og Raven, B.H., (1959) The basis of Social Power, Studies in Social Power, Mich. Institute for Social research
 22. Kanter, R.M., (1977) Men and Women of the Corporation, Basic Books
 23. Pfeffer, J., (1981) Power in Organizations, Pitman
 24. Pfeffer, J., (1992) Managing with power: Politics and influence in Organizations, Harvard Business School Press
 25. Russ, J., (1994) Les theories du pouvoir, Librairie Generale Francaise
 26. Collin, J.C og Porras, J.I., (1994) Built to last: Successful Habits of Visionary Companies, HarperBusiness
 27. Zott, C og Huy, Q.N., (2007) How Entrepreneurs use symbolic Management to Acquire Resources, Administrative Science Quarterly 52, s 70-105
 28. Blum, A., (1961) Collective Bargaining: Ritual or Reality, Harvard Business Review , nov-des 1961, s. 63-69
 29. Friedman, R., (1994) Front stage, Backstage, : The Dramatic Structures of Label Negotiations, MIT Press
 30. Rallis, S., (1980) Different views of Knowledge Use by Practitioner, Upubl. foredrag, Graduate School of Education, Harvard University
 31. Jacobsen, D.I., (2003) Forståelse, beskrivelse og forklaring: Innføring i samfunns og vitenskapelig metode for helse og sosialfagene, HøyskoleForlaget

Intervjuguide til ledelse /offshore/safetycoach

Innledningsvis:

Utdannelse:

Yrkesbakgrunn og stilling

Ansettelsestid

Safety coach rollen:

Hvordan er den tildelte rollen (mandat, posisjon, myndighet, etc.) som «Safety Coach» og hvordan oppfattes den i praksis?

1. Hva er safetycoachens arbeidsoppgaver?
2. Hva kan den bidra med som skiller den fra øvrig sikkerhetspersonell i organisasjonen?
3. Er arbeidet til safety coachen nyttig? Bidrar til bedre sikkerhet
4. Hva mer kan denne rollen brukes til?
5. Hvilke forventninger har du til safety coachen?
6. Hvilke arbeidsområder ønsker du at safety coachen skal prioritere eller fokusere på?
7. Annet?

Kommunikasjon/informasjonsflyt

Hvilke prosesser (kommunikasjon/informasjonsflyt) inngår rollen i og hvordan påvirkes prosessene?

1. Hvordan er kommunikasjonen mellom onshore og offshore angående sikkerhet?
2. Hvilken type informasjon får du fra safetycoachene?
3. Hva brukes den til?
4. Opplever du det som nyttig?
5. Hva er nyttig? Eller hvorfor ikke?
6. Mellom ledelse og operativt personell? Har du eksempler?
7. Hvilken innvirkning mener du «safety coachens» rolle har på kommunikasjonen mellom organisasjonen på land og offshore? (ref. punktene ovenfor)
8. Bruk gjerne eksempler

Læring

Hvilke effekter (læring, samordning, bevisstgjøring, endring av makt) har utøvelsen av rollen?

1. Hvordan brukes kunnskapen safety coachen tilegner seg når den er ute på felt?
2. Bidrar denne kunnskap/erfaring til læring og endring? Har du noen eksempler?
3. Hvem sine erfaringer tas i betraktning eller og gis prioritet
4. Hvordan skjer erfaringsoverføring? Ved safetycoachens egne observasjoner? eller samtale med andre, for eksempel fra ledere offshore? Operativt personell?
5. Hvem får mulighet til å få sin stemme hørt? Hvem sine refleksjoner blir tatt i betraktning?

Kultur

1. Hvordan arbeider safety coachen for å forbedre sikkerhetskulturen på det aktuelle feltet ?
2. Har organisasjonen noen anbefalte retningslinjer å jobbe etter i forhold til dette tema eller står safety coachen fritt til å sette egne tiltak
3. Kan safetycoachens påvirke sikkerhetskulturen på det aktuelle feltet?

Makt/Tillit

1. Hvordan tror du det oppleves å ha en safetycoach på arbeidsplassen? (Stikkord: - støttende eller overvåkende)
2. Kan du tenke deg at det er ting som lettere kan diskuteres med safetycoachens som det ville vært unaturlig snakke med andre medarbeidere eller nærmeste leder?
3. Ved interessekonflikter mellom medarbeidere offshore ville det vært naturlig å engasjert en safetycoach for å løse konflikten?
4. Tillit mellom medarbeidere: Hvordan tenker du at safetycoachens kan påvirke dette?
5. Hvordan kan tillit mellom medarbeidere offshore og ledelsen ombord ha en innvirkning på sikkerhetsarbeid en vil utføre?

6. Hvordan kan "safety coachen" skape tillit mellom ledere og arbeidere knyttet til sikkerhetsrelatert arbeid

Rapportering:

1. Etter din oppfatning er det mørketall i forbindelse med rapportering av hendelser og skader og slitasje på utstyr?
2. På hvilken måte kan safety coachen bidra her?

Intervjuguide til Personell

Innledningsvis:

Utdannelse:

Yrkesbakgrunn og stilling

Ansettelsestid

Safety coach rollen:

Hvordan er den tildelte rollen (mandat, posisjon, myndighet, etc.) som «Safety Coach» og hvordan oppfattes den i praksis?

1. Hva er safetycoachens arbeidsoppgaver?
2. Hva kan den bidra med som skiller den fra øvrig sikkerhetspersonell i organisasjonen?
3. Er arbeidet til safety coachen nyttig? Bidrar til bedre sikkerhet
4. Hva mer kan denne rollen brukes til?
5. Hvilke forventninger har du til safety coachen?
6. Hvilke arbeidsområder ønsker du at safety coachen skal prioritere eller fokusere på?
8. Annet?

Kommunikasjon/informasjonsflyt

Hvilke prosesser (kommunikasjon/informasjonsflyt) inngår rollen i og hvordan påvirkes prosessene?

1. Hvordan er kommunikasjonen mellom personell og safety coach ?
2. Hvordan er din kommunikasjon med ledelse offshore/onshore angående sikkerhetstema?
 - kan du være kritisk?
 - blir dine oppfatning tatt til betraktning?
 - hvordan kan evt sc bidra
3. Kan safety coachen bidra til at kommunikasjonen/informasjonsflyten blir bedre mellom deg og ledelse onshore/offshore?
4. Hvilken type informasjon/opplæring får du fra safetycoachene?
5. Opplever du det som nyttig?
6. Hva er nyttig? Eller hvorfor ikke?

Læring:

1. Finnes det en mulighet til å dele dine erfaringer med safetycoachen? Som f.eks skader, slitasje på utstyr, dårlig arbeidsmiljø etc
2. Hvis ja, opplever du at dine erfaringer blir verdsatt av safetycoachen?
3. Annet? Hvilken måte kan han bidra til forskjell fra verneombud f.eks
4. Føler du at informasjon du bidrar med til sc fører til endring og læring for org. Ift sikkerhet. Kan være både teknisk sikkerhet eller kulturelle/ arbeidsmiljø

Kultur/bevisstgjøring på sikkerhet og risiko

1. Hvor viktig er et sikkert og godt arbeidsmiljø for deg ?
2. Hvordan er arbeidsmiljøet er på din arbeidsplass?
 - Sikkerhet, kontakt og relasjon til medarbeidere
3. Er Safetycoachen veiledning angående sikkerhet og risiko nyttig og hjelpsom?
4. Hvordan kan safetycoachen påvirke sikkerhetskulturen på din arbeidsplass?

Makt/Tillit

1. Hvordan tror du det oppleves å ha en safetycoach på arbeidsplassen? (Stikkord: - støttende eller overvåkende)
2. Kan du tenke deg at det er ting som lettere kan diskuteres med safetycoachen som det ville vært unaturlig snakke med andre medarbeidere eller nærmeste leder?
3. Ved interessekonflikter mellom medarbeidere offshore ville det vært naturlig å engasjert en safetycoach for å løse konflikten? Hva kan den bidra med som ikke verneombud, tillitsvalgt
4. Tillit mellom medarbeidere: Hvordan tenker du at safetycoachen kan påvirke dette?
5. Hvordan kan tillit mellom medarbeidere offshore og ledelsen ombord ha en innvirkning på sikkerhetsarbeid en vil utføre?
6. hvordan kan sc bidra?

Rapportering:

1. Etter din oppfatning er det mørketall i forbindelse med rapportering av hendelser og skader og slitasje på utstyr?
2. På hvilken måte kan safety coachen bidra her?

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er *sikkerhetsarbeid offshore ved bruk av «safety coach»*. Jeg skal undersøke om det er slik at en «safety coach» vil kunne bedre sikkerheten i de prosjektene «safety coachen» er benyttet. For å finne ut dette, ønsker jeg å finne ut mer om informantenes erfaringer ved denne rollen. Jeg vil se på om det er samsvar med dagens praksis og hvordan «safety coach» rollen i utgangspunktet er tiltenkt. Likeledes er jeg interessert i å undersøke om potensialet for bedre sikkerhet som ligger i «safety coach» rollen blir utfylt. Samt uintenderte effekter av å ha en «safety coach». Med andre ord forbedringspotensialet. I den forbindelse ønsker jeg å stille onshore- og offshore personell noen spørsmål knyttet til hvordan en opplever å ha en «safety coach» på sin arbeidsplass.

Som masterstudent er jeg opptatt av å se hvordan sikkerhet henger i sammen med fortolkningsrammene i en organisasjon. Enhver informant erfaring er viktig for å belyse dette tema. Fra ledelse til operativt personell.

Spørsmålene vil dreie seg om din personlige erfaring eller oppfatning, fra din arbeidsplass og utøvelsen av «safety coach» rollen. Spørsmålene er delt inn i hensiktsmessige tema som; kommunikasjon, tillit, rapportering, læring, samordning og koordinasjon av informasjon sikkerhetskultur og bevisstgjøring av risiko på arbeidsplassen. Som en del av oppgaven vil jeg også forsøke å finne ut noe om årsaken til de forskjellene eller likhetene som kommer fram. For eksempel om bestemte oppfatninger kan knyttes til bestemte fortolkningsrammer innenfor organisasjonen og utøvelsen av «safety coach rollen». Likhetene og forskjellene vil belyses ved hjelp av informantenes svar og teori på sikkerhet, organisasjon og ledelse.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted. Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen høsten 2014.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 92652128, eller sende en e-post til linn.fjaelberg.haland.cleveland@akersolutions.com. Du kan også kontakte min veileder Preben Lindøe ved universitet i Stavanger på telefonnummer 51 83 29 09.

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato Signatur