

Sikkerhetsledelse

Hvilken ledelsesstil og atferd har ledere for å ivareta sikkerheten på installasjoner i Nordsjøen?



Universitetet
i Stavanger

Masteroppgave

av

Trond Rekstad

Master i Endringsledelse

Universitetet i Stavanger, våren 2014

Oppgaveskjema

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Vårsemester 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Hvilken ledelsesstil og atferd har ledere for å ivareta sikkerheten på installasjoner i Nordsjøen?

FORFATTER: Trond Rekstad

VEILEDER: Einar Brandsdal

EMNEORD/STIKKORD: Sikkerhetskultur, sikkerhetsklima, sikkerhetsledelse, BP Norge

SIDETALL: 92, inkludert vedlegg

STAVANGER: 13. juni 2014

DATO/ÅR

Forord

Denne avhandlingen markerer slutten på min mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Jeg ønsker å takke min veileder Einar Brandsdal. Vi klarte det.

Takk også til BP Norge og HMS-direktør Einar Håland for at jeg fikk anledning til å skrive om noe som interesserer meg.

Tusen takk til Terje Høiland som introduserte meg for denne bransjen og alt du har bidratt med.

En stor takk til gruppe F, min kollokviegruppe gjennom studiet. Gjennom samtale, diskusjon og latter har vi konstruert kunnskap og vennskap. Dere er mine venner.

Til slutt, min Oddny, ingen over, ingen ved siden. Tusen takk for all støtte, hjelp og for at du er du.

Sandnes, våren 2014

Trond Rekstad

Sammendrag

Formålet med denne avhandlingen er å undersøke lederes rolle i etablering og ivaretagelse av sikkerhetskulturen på BP Norge sine oljeinstallasjoner i Nordsjøen. Virksomheter innenfor olje- og gassindustrien kjennetegnes ved at de utfører arbeid som er preget av høy risiko. Sikkerhetskultur er et sentralt utviklingsområde og i BP Norge har ledere et spesielt ansvar for at arbeidet utføres på en sikker måte.

Problemstillingen for avhandlingen er:

Hvilken ledelsesstil og atferd har ledere for å ivareta sikkerheten på installasjoner i Nordsjøen?

Problemstillingen besvares gjennom følgende forskningsspørsmål:

- 1) I hvilken grad gjenspeiler HMS-kulturen i BP Norge sentrale teorier om god sikkerhetskultur.
- 2) Hvordan forstår lederne kravene til ledelsesstil og lederatferd og hvordan kommer dette til uttrykk i deres handlingsteorier?
- 3) Hvordan opplever lederne at sikkerhetskulturen reflekteres i deres utøvende ledelse?

Oppgaven tar utgangspunkt i teorier om organisasjonskultur, sikkerhetskultur, sikkerhetsklima og sikkerhetsledelse. Gjennom teorien defineres det noen rammer for hva som er god sikkerhetskultur og sikkerhetsledelse. Dette danner det teoretiske grunnlaget for drøftingen av det empiriske materialet.

Datainnsamlingen baserer seg på en dokumentanalyse og en spørreskjemaundersøkelse. For å finne svar på i hvilken grad HMS-kulturen i BP Norge gjenspeiler sentrale teorier om god sikkerhetskultur, ble det gjennomført en dokumentanalyse av dokumenter som BP Norge bruker i informasjons- og opplæringsarbeid knyttet til HMS-kulturen ved virksomheten. For å finne svar på hvordan lederne forstår kravene til ledelsesstil og lederatferd og hvordan de opplever at sikkerhetskulturen reflekteres i utøvende ledelse, ble det gjennomført en tverrsnittsstudie. Spørreskjemaundersøkelsen ble sendt ut til ledende personell offshore ved de tre BP Norge-installasjonene Ula, Skarv og Valhall. Spørsmålene og påstandene var fordelt

på ulike kategorier innenfor sikkerhetskultur, sikkerhetsklima, ledelse, HMS-begreper og informantenes egne forbedringsforslag til BP Norge vedrørende sikkerhet.

Undersøkelsen avdekker at en del av lederne opplever at BP Norge ikke har tilfredsstillende sikkerhetskultur. Basert på sikkerhetskulturens fem elementer (Reason,1998) har BP Norge utfordringer i forhold til å ha en lærende- og en fleksibelorganisasjonskultur.

Resultatene viser at lederne bruker elementer fra både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og at de verdsetter sikkerhet høyt. Funnene indikerer også at lederne bør bevisstgjøres i forhold til handlingsteori. Lederne egenvurdering viser at de mener å etterleve HMS-kravene på en god måte.

Avhandlingenes hovedfunn er presentert videre i kapittel 4.

Innholdsfortegnelse

OPPGAVESKJEMA	2
FORORD	3
SAMMENDRAG	4
INNHALDSFORTEGNELSE	6
FIGUR- OG TABELLOVERSIKT	8
1.0 INNLEDNING	11
1.1 FORMÅL MED OPPGAVEN.....	12
1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	13
2.0 TEORI	14
2.1 ORGANISASJONSKULTUR	14
2.1.1 Definisjon av organisasjonskultur	14
2.1.2 Kulturens nivåer og samspillet mellom dem	15
2.1.3 Artefakter og produkter	16
2.1.4 Verdier.....	16
2.1.5 Grunnleggende antagelser	17
2.1.6 Teorier-i-bruk	18
2.1.7 Enkelkrets- og dobbelkretslæring.....	19
2.1.8 Modell I og Modell II.....	21
2.1.9 Kulturanalyse.....	22
2.1.10 Sikkerhetskultur	23
2.1.11 Sikkerhetsklima	27
2.2 LEDELSE	28
2.2.1 Transaksjonsledelse.....	29
2.2.3 Laissez-faire.....	29
2.2.4 Transformasjonsledelse.....	29
2.2.5 Situasjonsbestemt ledelse	31
2.2.6 Sikkerhetsledelse.....	31
2.2.7 Autentisk ledelse	34
2.2.8 Oppsummering	36
3.0 METODE	38
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	38
3.2 DOKUMENTANALYSE.....	38
3.3 SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSE.....	39
3.3.1 Utvalg.....	40
3.4 DATAREDUKSJON OG ANALYSE.....	41
3.5 VALIDITET	41
3.6 RELIABILITET	41
4.0 RESULTATER OG DRØFTING	42
4.1 OM BP NORGE	42
4.2 SIKKERHETSKULTUR I BP NORGE	45
4.2.1 BPs installasjoner i Nordsjøen - Sikkerhetskultur.....	46
4.2.2 Sikkerhetskulturens fem elementer.....	47
4.2.3 Hva fremmer god sikkerhetskultur?.....	49
4.2.4 Prosedyrer	52
4.2.5 Bemanning og tid til å arbeide sikkert.....	53
4.2.6 Samarbeid, erfaringsdeling og tilbakemelding.....	55

4.2.7 Klima i arbeidsenheten	56
4.3 SIKKERHETSLEDELSE I BP NORGE	58
4.3.1 Ledelsesstil og lederatferd	58
4.3.2 Begreper fra HMS-opplæringen	68
4.3.3 Evaluering av egen leder	72
4.3.4 Ledernes forslag til tiltak for å bedre sikkerheten	74
5.0 KONKLUSJON	78
LITTERATUR	80
VEDLEGG	83
VEDLEGG 1 – SPØRREUNDERSØKELSEN	83

Figur- og tabelloversikt

- Figur 1:** Kulturens forskjellige nivå (Basert på Schein, 1987)
- Figur 2:** Handlingsteorier – forholdet mellom uttrykt teori og bruksteori (Basert på Argyris og Schön, 1978)
- Figur 3:** Enkelkrets- og dobbelkretslæring (Basert på Argyris og Schön sin modell, 1978)
- Figur 4:** Enkelkrets- og dobbelkretslæring ved en risikovurdering (Basert på Argyris og Schön sin modell, 1978)
- Figur 5:** Swiss cheese model of system accidents (Reason, 2000)
- Figur 6:** Sikkerhetskulturens fem elementer (Basert på Reason, 1998)
- Figur 7:** Best praksis for sikkerhetsledelse. (Basert på Krause og Weekley, 2005)
- Figur 8:** Forståelses- og analysemodell
- Figur 9:** Bakgrunnsspørsmål. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.
- Figur 10:** Ledernes opplevelse av uønskede hendelser. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.
- Figur 11:** Ledernes oppfatning av sikkerhetskulturen i BP (Basert på Reason, 1998). Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.
- Figur 12:** Lederne sin oppfatning av sikkerhetskulturen i BP (Basert på Pidgeon og O'Leary, 2000 og Fleming, 2011). Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.
- Figur 13:** Energioktanten
- Figur 14:** Lederne sin oppfatning av prosedyrene i BP. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.
- Figur 15:** Lederne sin oppfatning av sikkerhetskulturen i BP når det gjelder bemanning og tid til gjennomføring av arbeidet. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.

- Figur 16:** Lederne sin oppfatning av sikkerhetskulturen i BP når det gjelder samarbeid mellom fagavdelingene, dele erfaringer mellom installasjonene og rask tilbakemelding på forbedringsforslag. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.
- Figur 17:** Ledernes beskrivelse av klimaet i arbeidsenheten. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.
- Figur 18:** Ledere som rollemodeller for å skape og opprettholde en god sikkerhetskultur.
- Figur 19:** Ledelsesstiler – Transaksjonsledelse. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.
- Figur 20:** Ledelsesstiler – Transformasjonsledelse. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.
- Figur 21:** Ledelsestrekk og atferd 1. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.
- Figur 22:** Ledelsestrekk og atferd 2. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.
- Figur 23:** Sikkerhetsledelse ved BP 1. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori
- Figur 24:** Sikkerhetsledelse ved BP 2. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori
- Figur 25:** Sikkerhetsledelse ved BP 3. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori
- Figur 26:** Hvor ofte diskuterer lederne disse begrepene med medarbeiderne?: ”Hva er ditt akseptnivå?” – ”Hva gjør vi når vi er gode” – ”½ millimeter forbedring”. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.
- Figur 27:** Begreper fra HMS-Basic. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.
- Figur 28:** Vurdering av egen leder 1. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori
- Figur 29:** Vurdering av egen leder 2. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori
-
- Tabell 1:** En fremstilling av Argyris og Schön sin Modell I og modell II (hentet fra Kaufman og Kaufman, 2003, ”Psykologi i organisasjon og ledelse”)
- Tabell 2:** Transaksjonsledelse vs. Transformasjonsledelse

Tabell 3: Bossfunksjonen vs. Buddyfunksjonen

Tabell 4: Ledernes egne forslag til tiltak for å bedre sikkerheten.

1.0 Innledning

Dette forskningsprosjektet vil se på lederes rolle i opprettholdelsen av sikkerhetskulturen på BP Norge sine oljeinstallasjoner. Virksomheter innenfor olje- og gassindustrien kjennetegnes ved at de utfører arbeid som er preget av høy risiko. Sikkerhetskultur er et sentralt utviklingsområde og i BP Norge har ledere et spesielt ansvar for at arbeidet utføres på en sikker måte (BP Norge, 2014). Innenfor sikkerhetsforståelsen har utviklingen først gått fra fokus på sikkerhet gjennom teknologiske løsninger til individuelle faktorer. I dag er tiltak innenfor sikkerhetsarbeidet rettet mot organisasjon og ledelse (Aven, 2004). Dette støttes av Hollnagel (2009) som viser til en trend i retning av mer oppmerksomhet på organisasjonen, og mindre på teknologi og mennesker.

Innenfor petroleumsforvaltningen er det Petroleumstilsynet som har ansvaret for arbeidsmiljø- og sikkerhetsforvaltningen og det innebærer blant annet utarbeidelse og vedlikehold av et helhetlig regelverk for HMS. Bokstavforkortelsen HMS står for *Helse, Miljø og Sikkerhet* og HMS-akronymet ble innført på 1990-tallet. I Norge fikk begrepet innhold ved innføringen av internkontrollforskriften i 1992. Formålet med HMS er systematisk å fremme forbedringsarbeid av helse, miljø og sikkerhet (Karlsen, 2010). Innenfor helse gjelder det fysisk arbeidsmiljø, mens sikkerhetskomponenten omfatter å unngå uønskede hendelser som person- og prosessulykker.

Kravet om god HMS-kultur i petroleumsvirksomheten ble nedfelt i regelverket 1. januar 2002. Der legges det vekt på at helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid må ses på som komplementære faktorer. Det forutsettes også at det er en balanse mellom den enkeltes selvstendige ansvar og virksomhetens ansvar for å legge til rette for gode arbeidsforhold (Karlsen, 2010). Det ligger også i HMS-regelverket at kravene på norsk kontinentalsokkel er formet som funksjonskrav. Dette innebærer at det er opp til den enkelte virksomhet å lage egne krav der hvor det ikke er gitt anbefaling om hvordan kravene kan oppfylles (Petroleumstilsynet, 2012).

I Petroleumstilsynets hefte "HMS og kultur" (2012) vises det til undersøkelsen "Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet", hvor de spurte ansatte på norsk sokkel om hvordan de opplevde at HMS-tilstanden var på sine arbeidsplasser. Resultatene viser at 40 prosent av deltakerne sa seg helt eller delvis enig i følgende utsagn: "I praksis går hensynet til

produksjonen foran hensynet til HMS”. En av fem deltakere er helt eller delvis enig i utsagnet ”Det hender jeg bryter sikkerhetsregler for å få jobben fort unna”. Det vil si at denne forskningsrapporten dokumenterer en praksis hvor hensynet til produksjon går foran hensyn til HMS. Den samme undersøkelsen viser at fire av ti mener at bemanningen *ikke* er tilstrekkelig til at HMS ivaretas på en god måte, og 17 prosent mener at nærmeste overordnede *ikke* er engasjert i HMS-arbeidet på installasjonen (Petroleumstilsynet, 2012).

I Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) blir HMS-kultur nært knyttet til ledelse;

”Kunnskap om utvikling av organisasjonskultur bygger på erkjennelsen av at det ledelsen systematisk gir oppmerksomhet og prioritet, blir kultur. I arbeidet med en god HMS-kultur er derfor ledelsesansvar og ledelsesadferd helt sentrale elementer” (Stortingsmelding nr. 7, 2001-2002, side 22)

Utviklingen og opprettholdelsen av en god sikkerhetskultur er dermed en ledelsesutfordring for enhver virksomhet innenfor petroleumsindustrien. Petroleumstilsynet (2012) viser til at flere av selskapene som opererer offshore har egne kulturbyggingsprosjekter. For å forstå BP Norge sin sikkerhetskultur og lederne sin rolle i opprettholdelsen og styrking av sikkerhetskulturen er det derfor relevant å se nærmere på teorier om hva kultur er og hvordan en organisasjonskultur etableres og utvikles, samt å se nærmere på teorier og perspektiver på ledelse.

1.1 Formål med oppgaven

Denne masteroppgaven er skrevet med utgangspunkt i BP Norge sin ledelsestilnærming til HMS og den interne sikkerhetsopplæringen ansatte og kontraktører må gjennomføre for å få utreisetilatelse til en BP-installasjon.

BP Norge har et sterkt fokus på sikkerhetskultur, og fremhever at denne sikkerhetskulturen skal være forankret i ledelsen. Er det grunn til å tro at funnene nevnt ovenfor ikke er relevante for praksisen på BP Norge sine installasjoner? Vurderer lederne sin egen ledelsespraksis slik at de etterlever de krav og forventinger som er stilt til dem, eller er det også i BP Norge et gap mellom den *utøvende* ledelsen og målsettingene som er nedfelt i lover og retningslinjer?

Et hovedspørsmål er hva som skjer hvis det skulle oppstå målkonflikter? Ledelsen ønsker å gjennomføre arbeidet raskt og effektivt, men på den andre siden står hensynet til nullfilosofien. Er det samsvar mellom det operatøren BP Norge formidler gjennom HMS-erklæringen, HMS-opplæringen av de ansatte og det lederne reelt utfører ute på

installasjonene? Dette vil diskuteres i forlengelsen av svar på forskningsspørsmålene, og resultatene vil synliggjøre hvor BP Norge eventuelt har et forbedringspotensial.

Dette leder fram til følgende forskningsspørsmål som vil besvares i denne oppgaven:

- 1) I hvilken grad gjenspeiler HMS-kulturen i BP Norge sentrale teorier om god sikkerhetskultur.
- 2) Hvordan forstår lederne kravene til ledelsesstil og lederatferd og hvordan kommer dette til uttrykk i deres handlingsteorier?
- 3) Hvordan opplever lederne at sikkerhetskulturen reflekteres i deres utøvende ledelse?

1.2 Oppbygging av oppgaven

Etter dette innledende kapittelet vil avhandlingen redegjøre for det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I kapittel 2 presenteres først teorier om organisasjonskultur, sikkerhetskultur og sikkerhetsklima. Deretter omhandles teorier om ledelse og sikkerhetsledelse. Teoriene som presenteres skal bidra til å belyse forskningsspørsmålene.

I kapittel 3, metodekapittelet, vil valg av metode for innhenting av data og informasjon belyses og forklares. Fremgangsmåten for innhenting av empiri vil bli presentert, og det vil også bli gjort en vurdering av datas reliabilitet og validitet.

Etter at teori og metode er gjennomgått vil resultatene fra dokumentanalysen og spørreskjemaundersøkelsen bli presentert i kapittel 4, for deretter å drøftes i lys av det teoretiske grunnlaget for å finne svar på forskningsspørsmålene.

Avhandlingen oppsummeres med en konklusjon i kapittel 5.

2.0 Teori

Dette teorikapittelet vil gjøre rede for den litteraturen som er relevant og hensiktsmessig for å belyse problemstillingen. Det vil foretas en grundig teoretisk drøfting av begrepene sikkerhetskultur, sikkerhetsklima og sikkerhetsledelse. Hovedsiktemålet er å identifisere den teoretiske kjernen i god sikkerhetskultur og god sikkerhetsledelse. Med grunnlag i teorien vil det utvikles en forståelsesmodell som skal anvendes i analysen av BPs sikkerhetskultur, BPs krav til ledere og faktisk ledelsesstil og lederatferd.

Det vil først bli gitt en presentasjon av teorier om organisasjonskultur. Dette for å få en forståelse av hva sikkerhetskultur er og hvordan den etableres. Deretter vil flere teorier om ledelse bli presentert, hver og en med sin spesielle tilnærming til hvordan medarbeidere påvirkes. Avslutningsvis vil teorien om autentisk ledelse drøftes, da denne teorien kan være sentral i forhold til en leders utvikling og valg av ledelsesstil og lederatferd.

2.1 Organisasjonskultur

Krause og Weekley (2005) viser i artikkelen "A new paradigm for safety leadership" til at det må defineres et nytt paradigme innenfor sikkerhetsledelse med fokus på lederes rolle i å redusere risiko og skape en god sikkerhetskultur og et gunstig sikkerhetsklima. Dette er i samsvar med Karlsens (2010) vektlegging av at moderne HMS-arbeid krever tydelig ledelse.

I følge Christensen (2009) kan en organisasjonskultur designes. Det er et instrumentelt perspektiv på utvikling av organisasjonskultur som innebærer at man ser på organisasjonen som et instrument eller redskap for å oppnå målsettingene man har. Med et slik syn er organisasjonskultur noe man har og som man gjennom ledelse kan forme for å oppnå et ønsket resultat (Christensen, 2009).

2.1.1 Definisjon av organisasjonskultur

Kultur er et komplekst begrep og det blir brukt i mange sammenhenger. Kultur blir blant annet definert som de formelle og uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i en virksomhet og i en organisasjon (Christensen, 2009). Yukl (2009) definerer en organisasjonskultur som oppfatninger, holdninger og verdier som deles av en gruppe eller en organisasjon. Petroleumstilsynet (2012) definerer kultur som den kunnskap, de verdier, normer, ideer og holdninger som preger en gruppe mennesker, men sier også at kultur handler om teknologi, økonomi, lover og regler og andre betingelser som påvirker oss i

det daglige. International Association of Oil & Gas Producers (2013) viser til Deal og Kennedy (1982) sin enkle definisjon på kultur; ”*det er slik vi gjør det her*”.

Organisasjonskulturen kommer til uttrykk i hva som faktisk skjer i en organisasjon for å få gjort jobben. ”*Det er slik vi gjør det her*” viser til delt praksis og kommunikasjon; det man kan observere. Schein (1985) viser at mange av definisjonene peker på forhold som *gjenspeiler* kulturen i en organisasjon, men ikke på hva som *er det sentrale* i kulturen.

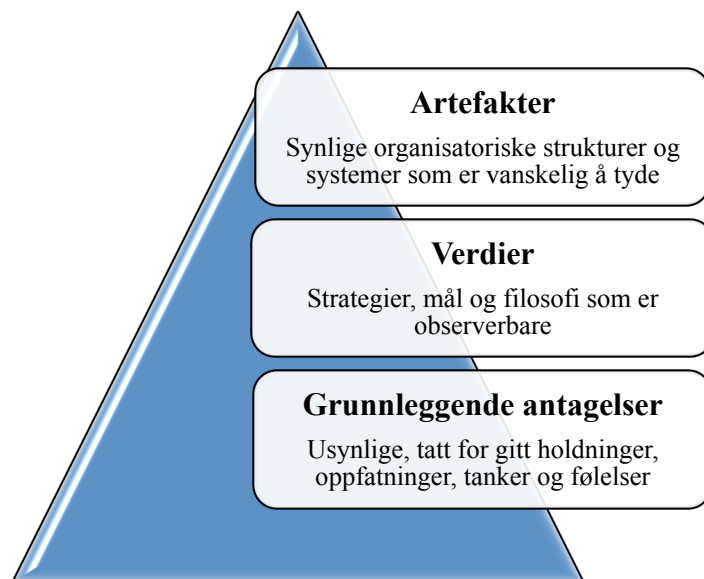
Denne oppgaven tar utgangspunkt i Schein sin teori om kulturforståelse. I det videre arbeidet vil Scheins teorier om kultur danne grunnlag for å utforske sikkerhetskulturen i BP.

2.1.2 Kulturens nivåer og samspillet mellom dem

Schein (1985) hevder at uttrykket kultur bør gjelde for grunnleggende antagelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon. Schein definerer organisasjonskultur slik;

”Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985, side 7)

Ifølge Schein er atferd bestemt av kulturelle forutsetninger og situasjonsavhengige betingelser som oppstår i omgivelsene. Følgende figur viser kulturens forskjellige nivåer:



Figur 1: Kulturens forskjellige nivå (Basert på Schein, 1987)

2.1.3 Artefakter og produkter

Det første nivået kaller han artefakter og produkter (se figur 1). Det er kulturens mest synlige nivå og omhandler medlemmenes observerbare atferd, gruppens skrift- og talespråk og teknologiske- og kunstneriske produksjon (Schein, 1985). Ifølge Schein er det på dette nivået lett å observere selv de mest subtile artefakter. Utfordringen består i å forstå hva artefaktene betyr og hvordan de henger sammen. Eksempler på dette er hvordan gruppedeltagere går kledd, hvordan og hvem som snakker sammen og hvordan sikkerhetsreglene er formulert. For å forstå disse observerbare sosialt betingede systemene og den meningen de gir, kan man ifølge Schein analysere de verdiene som er grunnlaget for de prinsippene som gruppedeltagere retter seg etter (Ibid).

2.1.4 Verdier

Verdier er det neste nivået i modellen. Verdiene er observerbare i det fysiske miljøet i form av strategier, målsettinger og filosofi. Det må være konsensus blant gruppedeltagerne hvis gruppen skal kunne prøve ut og etterleve verdiene. Schein viser til at man nå er på et høyere bevissthetsnivå, og at verdier konstitueres av gruppen. Ifølge Yukl (2013) er verdier viktige fordi de påvirker et gruppedeltagers preferanser, oppfatninger, problemforståelse og valg av atferd. Hofstede (2001) sier at verdier ikke er direkte synlige, men kommer tydelig til uttrykk gjennom ens atferd og språk. Han mener også at en organisasjonskultur kan ha innvirkning på verdiene, og vice versa.

En gruppe kan lære at det er nødvendig for gruppens eksistens å inneha bestemte oppfatninger og antagelser (Schein, 1985). Verdier kan også være bevisste og eksplisitt formulerte, fordi de har et normativt eller moralsk aspekt som hjelper gruppedeltagere til å mestre viktige situasjoner. På den måten blir verdiene organisasjonens erklærte og ønskede kulturelle element. Hvis BP Norge gir eksplisitt uttrykk for at sikkerhet verdsettes høyt, kan det være et uttrykt ønske om at medlemmene innretter seg etter denne verdien. Schein (1985) viser at på denne måten kan et verdsett bli innarbeidet i en organisasjonsfilosofi å virke retningsgivende for hvordan organisasjonsmedlemmene skal håndtere vanskelige hendelser.

På bakgrunn av verdiene kan man forutsi atferd som kan observeres på artefaktnivået, forutsatt at disse verdiene har grunnlag i kulturell læring. Hvis ikke kan verdiene bli betraktet som forfektete verdier. Schein viser til Argyris og Schön (1978) sitt begrep *espoused values*; ”verdier som predikerer greit nok hva folk kommer til å si i en del situasjoner, men som kan si

mindre om hva de faktisk kommer til å gjøre i de situasjonene hvor disse verdiene burde ha vært virksomme” (Schein 1985, side 15). Eksempler på dette er hvordan man arbeider, hvordan man snakker med kollegaer og hvordan medlemmene sier at de jobber sikkert. Man kan også se på de formelle verdiene, hvordan selskapet er organisert og hvilke regler og prosedyrer organisasjonen har.

Gruppetilhørighet og identitetsdannelse avhenger av at det er rimelig samsvar mellom de forfektede verdiene og de grunnleggende antagelsene. På den måten kan gruppen uttrykker disse verdiene som en filosofi. Schein (1985) viser til at for å få en dypere forståelse og tak i helheten av kulturen, trengs en forståelse av begrepet *grunnleggende antagelser*.

2.1.5 Grunnleggende antagelser

Grunnleggende antagelser er det tredje og siste nivået i modellen. I følge Schein (1985) er det å behandle disse det essensielle, det kultur egentlig er. Grunnleggende antagelser er de faktiske verdiene som organisasjonskulturen representerer og utgjør det fundamentale trekket ved kulturen. I følge Schein vil deltagerne i en gruppe hvor de grunnleggende antagelsene står sterkt ha vanskeligheter med å tenke seg atferd som bygger på andre premisser.

De grunnleggende antagelsene kommer til uttrykk ved uformelle normer, regler, vaner og holdninger som angir samspillet mellom gruppemedlemmene. Det kan være tabuer som ikke omtales eller måten ledere tar avgjørelser og beslutninger på. En bestemt atferd kan ha blitt en norm, utviklet over tid og er tatt for gitt av medlemmene. De grunnleggende antagelsene er usynlig for medarbeiderne og de eksisterer ubevisst for den enkelte. De grunnleggende antagelsene manifesterer kulturen ved å påvirke verdiene og artefaktene. Ifølge Schein (1985) samsvarer hans begrep grunnleggende antagelser med det Argyris og Schön kaller teorier-i-bruk (*theories-in-use*).

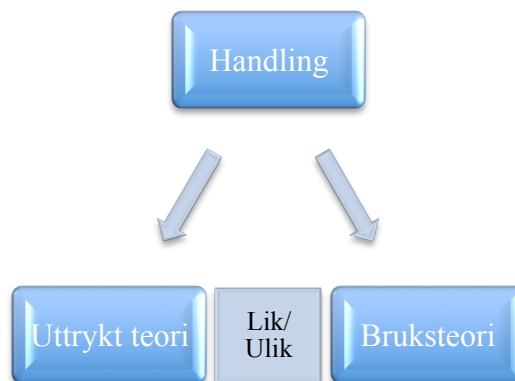
Argyris og Schön (1996) har et *top down* perspektiv på endring, og mener at organisasjonsutvikling alltid må starte med lederutvikling. Forståelse for Argyris og Schön sine modeller for bruksteori og uttrykte teori kan være med på å gjøre lederne i BP Norge mer kompetente i utvikling og forbedring av sikkerhetskulturen på BP Norge sine oljeinstallasjoner.

2.1.6 Teorier-i-bruk

Argyris og Schön mener at mennesker har mentale kart som styrer hvordan de handler i forskjellige situasjoner. Det er gjennom de mentale kartene handlinger planlegges og gjennomføres og ikke så mye på bakgrunn av teorier man eksplisitt støtter seg til (Smith 2001, 2013). Det er et skille mellom teori og handling. Argyris og Schön viser til to *theories of action* (handlingsteorier) for å forklare dette (Ibid).

Den første teorien, som styrer faktisk atferd, kaller de *theories-in-use* (teorier-i-bruk eller bruksteorier). Teoriene er her implisitt i hvordan man handler, for eksempel som leder. Teoriene er som oftest uttrykt gjennom underforståtte strukturer som inneholder forutsetninger om en selv, andre og miljøet (Smith 2001, 2013) Schein (1985) beskriver bruksteorier som *de implisitte antagelsene som faktisk styrer atferd, som forteller gruppe-medlemmer hvordan de skal oppfatte, tenke og føle omkring ting* (Schein 1985, side 16).

Den andre teorien som Argyris og Schön kaller *espoused theory* (uttrykt teori), jamfør forfektede verdier, brukes for å fortelle andre hva man gjør, eller hva man ønsker at andre skal tro at man gjør. Den uttrykte teorien er den teorien man benytter for å forklare ens handlinger, mens bruksteori er den teori som styrer den faktiske atferden i en gitt situasjon.



Figur 2: Handlingsteorier – forholdet mellom uttrykt teori og bruksteori (Basert på Argyris og Schön, 1978)

Det er ikke alltid det er samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori (se figur 2) og det oppstår uoverensstemmelse mellom argumenter og forklaringer på den ene siden og de faktiske handlinger på den andre siden.

Argyris og Schön bruker følgende eksempel på å beskrive forskjellen på de to teoriene: Når noen blir spurt om hvordan de vil oppføre seg under bestemte forutsetninger, vil svaret vanligvis være vedkommende sin *uttrykte handlingsteori* for den situasjonen. Dette er handlingsteorien som vedkommende vil uttrykke lojalitet til og kommunisere til andre, men det er bruksteorien som styrer handlingen, den faktiske begrunnelsen for handlingen som utføres (Smith 2001, 2013). Følgende situasjoner kan være eksempler på Argyris og Schön sine handlingsteorier:

- A) En arbeider sier til arbeidslederen at han må gå å hente noe verktøy (uttrykt teori), mens den egentlige grunnen er at han er trøtt og vil ha en pause fra arbeidet (bruksteori). En pause på fem minutter kan være med på å heve sikkerheten.
- B) En leder snakker hele tiden om viktigheten av STOPP-samtalen (uttrykt teori). Den samme lederen praktiserer sjelden eller aldri dette fordi han mener det tar for mye tid (bruksteori). Han har mange andre viktige oppgaver å gjennomføre og STOPP-samtalen oppleves ikke som effektiv utnyttelse av tiden.
- C) En elektriker sier han vil følge prosedyrene for bruk av personlig verneutstyr (uttrykt teori), men tar av hanskene for at jobben skal enklere la seg utføre (bruksteori). Jobben er lettere og raskere å gjennomføre uten hansker, da disse hindrer ham å utføre jobben effektivt.

Fra et organisasjonsperspektiv er forståelse av forskjellen mellom uttrykt teori og bruksteori viktig fordi det kan hjelpe ledelsen til å forstå hva som skjer i organisasjonen og til å forklare organisasjonsmedlemmers atferd. Det er et mål at enkeltindividenes og organisasjonens målsettinger samsvarer og støtter hverandre, og at ledelsen i organisasjonen har kompetanse til å kunne avdekke, registrere og korrigere eventuelle avvik i organisasjonen og lære av det.

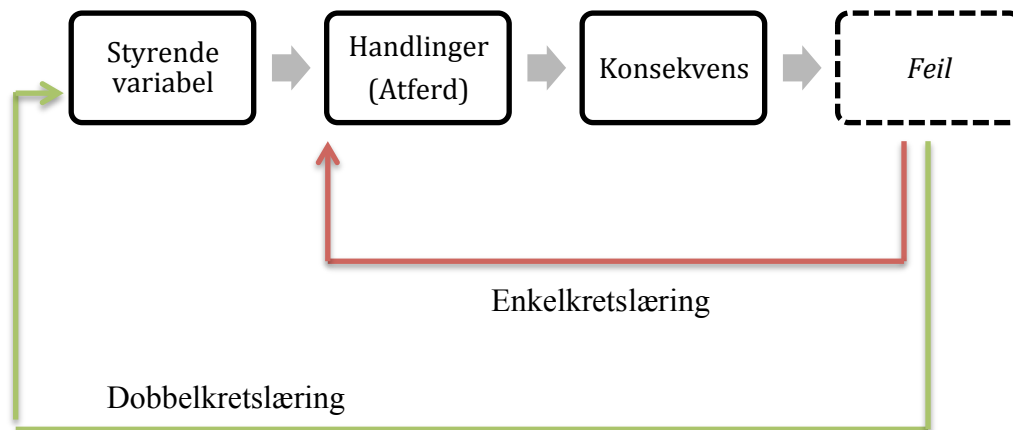
Argyris og Schön sine handlingsteorier er relevante i denne oppgaven fordi forståelsen av forskjellen mellom uttrykt teori og bruksteori kan gi ledere i BP økt forståelse for hvordan lede arbeidet med å forbedre sikkerhetskulturen. Det er et mål for BP å oppnå samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori.

2.1.7 Enkelkrets- og dobbelkretslæring

Argyris og Schön (1978) viser til tre elementer som grunnlag for bruksteorier; styrende variabler, handlingsstrategier og hvilke konsekvenser en handling har, med eller uten hensikt, for en selv eller andre. Hvis konsekvensen av en valgt handling fører til det man ønsker å

oppnå, så blir bruksteorien bekreftet, fordi det er samsvar mellom intensjon og resultat. Hvis det ikke er samsvarer mellom intensjon og resultat, så kan konsekvensen være utilsiktet og medføre feil eller dårlige resultater.

Argyris og Schön (1996) skiller mellom to former for organisasjonslæring; enkelkrets- og dobbelkretslæring. I figur 3 er begge modellene illustrert.



Figur 3: Enkelkrets- og dobbelkretslæring (Basert på Argyris og Schön sin modell, 1978)

Det er ifølge Argyris og Schön enkelkretslæring når en organisasjon korrigerer for avvik fra bestemte standarder, for deretter å fortsette som før. Denne formen for læring foregår i en tilbakemeldingskrets hvor de styrende variablene, eller grunnleggende antagelsene, jamfør Schein, er konstante. Usher og Bryant (1989) samtykker i dette:

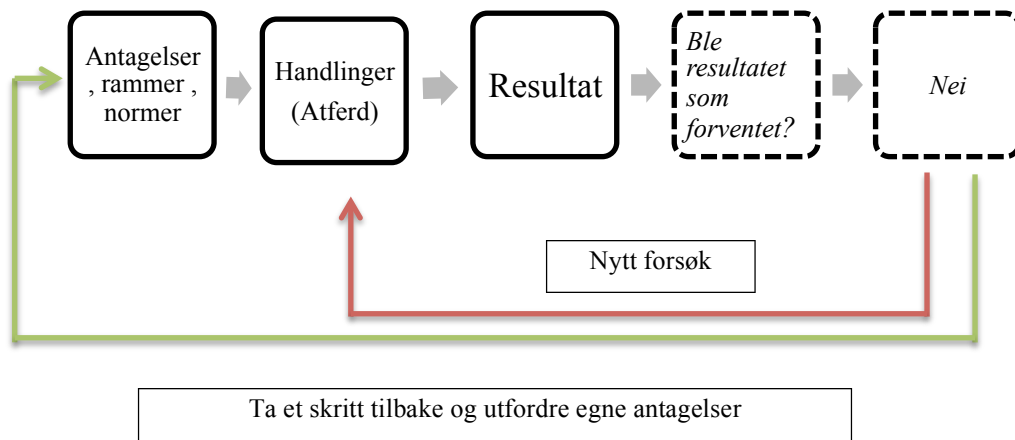
”Enkelkretslæring synes å være til stede når mål, verdier, rammer og, i betydelig grad, strategier er tatt for gitt. Det legges vekt på "teknikker og gjøre teknikker mer effektiv”(Usher og Bryant 1989, side 87, i Smith 2001, 2013).

Ved dobbelkretslæring evalueres og utfordres ikke bare handlingsstrategiene ved avvik, men også de grunnleggende antagelsene som er underforliggende for handlingen.

Dobbelkretslæring innebærer å stille spørsmål ved etablerte uformelle normer, tanker og følelser. Organisasjonen korrigerer ikke bare avvik og feil, men den evaluerer også om mål og verdier må endres. I følge Argyris og Schön (1978) er det ikke uvanlig at mye av læringen i organisasjoner kan karakteriseres som enkelkretslæring.

I denne oppgaven vil det være relevant å se om ledere i BP Norge og BP Norge som organisasjon forholder seg til og legger til rette for dobbelkretslæring i sikkerhetsarbeidet. For

å illustrere bruken av modellen om enkelkrets- og dobbelkretslæring følger et eksempel fra en risikovurdering.



Figur 4: Enkelkrets- og dobbelkretslæring ved en risikovurdering (Basert på Argyris og Schön sin modell, 1978)

Før gjennomføringen av et arbeidsoppdrag skal det gjennomføres en risikovurdering. Et viktig element i risikovurdering er å gjenkjenne fare. Figur 4 viser en tenkt situasjon hvor et arbeidslag har foretatt en risikovurdering og faregjenkjenning, men resultatet ble ikke som forventet. Slik forfatteren forstår Argyris og Schön vil man med utgangspunkt i deres modell ha to måter å reagere på i denne situasjonen. Den første, enkelkretslæring, er å foreta en ny risikovurdering og faregjenkjenning og gjøre et nytt forsøk. Det andre alternativet er å ta et skritt tilbake og utfordre de grunnleggende antagelsene, det vil si de uformelle normer, regler, vaner og holdninger. Ifølge Schein er det de grunnleggende antagelsene som angir samspillet mellom medlemmene i arbeidslaget. Det kan være at en bestemt atferd har blitt en norm og er tatt for gitt av medlemmene og at det er derfor resultatet ikke ble som forventet. Gjennom dobbelkretslæring utfordres normene, holdningene og vanene, og arbeidslaget kan for eksempel avdekke grunnlaget for et mislykket resultat. For å opprettholde eller forbedre sikkerheten i BP er det derfor viktig at det i organisasjonskulturen legges til rette for dobbelkretslæring.

2.1.8 Modell I og Modell II

Hvordan kan organisasjoner legge til rette for dobbelkretslæring? Argyris og Schön (1996) hevder at dobbelkretslæring er en forutsetning for at organisasjoner skal kunne takle stadige endringer i skiftende og ofte usikre sammenhenger. De har utviklet to modeller, Modell I og Modell II, som viser karakteristiske trekk ved teorier som enten fremmer, eller hemmer

dobbelkretslæring. I boken ”Psykologi i organisasjon og ledelse” illustrerer Kaufman og Kaufman (2003) modellene slik:

	Modell I	Model II
Styrende verdier	Kontroll	Informasjon og valg
Handlingsstrategier	Ensidig styring	Medbestemmelse
Konsekvenser for arbeidsmiljø	Forsvar	Frihet
Konsekvenser for læring	Enkelkretslæring	Dobbelkretslæring
Konsekvenser for effektivitet	Redusert	Økt

Tabell 1: En fremstilling av Argyris og Schön sin Modell I og modell II (hentet fra Kaufman og Kaufman, 2003, ”Psykologi i organisasjon og ledelse”)

I Modell I beskrives en organisasjon hvor det ikke stilles kritiske spørsmål til etablert praksis. Organisasjonen kjennetegnes av et kontrollregime hvor forsvarsmekanismer ofte trer i kraft. Dette fører til lite innovasjon og kreativitet. I følge Argyris og Schön vil organisasjoner som styres etter Modell II fokusere på viktigheten av god og tydelig informasjon og muligheten til å foreta konstruktive valg. Kulturen/klimaet preges av åpenhet og selvstendighet og på den måten legges grunnlaget for dobbelkretslæring. Dette medfører at ledelsen i BP sin vektlegging av ledelsesstil og lederatferd vil ha en avgjørende betydning for om organisasjonen legger til rette for dobbelkretslæring eller ikke.

I neste kapittel vises det til hvorfor teoriene til Schein og Argyris og Schön er relevante for å forstå sammenhengen mellom ledelse på den ene siden og utviklingen av og opprettholdelse av en god sikkerhetskultur i BP på den andre siden.

2.1.9 Kulturanalyse

Schein (1985) påpeker at det er en klar sammenheng mellom forståelse av en organisasjonskultur og ledelse. Han mener at kultur utvikles gjennom erfaring og kan endres. En kulturanalyse gjennomføres for bedre å forstå visse forhold i organisasjonen. Et eksempel kan være at et selskap har besluttet et verdsett som alle ansatte er enig om at skal gjelde, men allikevel lykkes man ikke med å arbeide etter dem. Ved å bruke Schein sin modell blir organisatorisk atferd tydeligere. En organisasjon kan ha høy sikkerhetsstandard på

verdinivået, samtidig med at organisasjonen ikke reagerer på atferd på tredje nivået, grunnleggende antagelser, som er det dypeste nivået av kulturen. En kulturanalyse kan dermed gi forståelse for hvorfor det er vanskelig for nye medarbeidere å tilegne seg en organisasjonskultur, hvorfor det tar tid å bli kjent med de underliggende antagelsene, uformelle normer, vaner og regler. Kulturanalysen kan også forklare hvorfor ledere av endringsprosesser ikke realiserer målsettingene. Det kan være at ledere ikke forstår de underliggende, stilltiende kulturelle normene.

Hvis en virksomhet ikke endres eller lever opp til det ledelsen har besluttet, så kan det ha sammenheng med den eksisterende organisasjonskulturen. Skal det gjennomføres en endring bør det tas hensyn til alle de tre nivåene i Scheins modell, spesielt grunnleggende antagelser. Hvis ikke, kan det bli motstand og det blir vanskeligere å gjennomføre endringen.

Kunnskap om organisasjonslæring, som Scheins modell om kulturens nivåer og Argyris og Schön sine modeller for bruksteori og uttrykte teori, kan være med på å gjøre ledelsen mer kompetent ved organisasjonsendringer, og dannelsen av en forbedret organisasjonskultur. I den sammenhengen blir det relevant å for denne oppgaven og min forskning å se nærmere på teorier om hva som er god sikkerhetskultur.

2.1.10 Sikkerhetskultur

Begrepet sikkerhetskultur ble først brukt av The International Atomic Energy Agency etter Tsjernobylulykken i 1986 (Stortingsmelding nr. 7, 2001-2002). I Norge ble krav til sikkerhetskultur nedfelt i regelverket gjennom Petroleumstilsynet sin rammeforskrift om HMS: ”En god helse- miljø og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet (Petroleumstilsynet, 2013).”

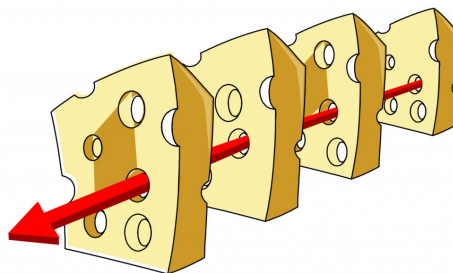
I følge Fleming (2011) er sikkerhet integrert i alt man gjør innenfor olje- og gassindustrien, og han mener at en arbeidsoperasjon kun er vellykket hvis den ferdigstilles uten uønskede hendelser. International Association of Oil and Gas Producers (2013) sier at en positiv sikkerhetskultur er en kultur hvor sikkerhet spiller en stor rolle og er en kjerneverdi for de som arbeider for organisasjonen.

Som nevnt i innledningen har det gjennom historien vært en utvikling fra fokus på sikkerhet gjennom teknologiske løsninger og over til den menneskelige faktor. I dag er fokuset på sikkerhetsarbeidet preget av tiltak rettet mot organisasjon og ledelse. Verdier, normer for atferd og forståelse av hvordan oppgaver skal utføres er alle faktorer som kan bidra til forståelsen av sikkerhetskulturen i en organisasjon (Aven, 2004). Krause og Weekley (2005) viser til at fokus på arbeidstakere og atferdsbaserte sikkerhetssystemer har svekket forståelsen for lederes rolle i sikkerhetsarbeidet.

Reason (1997) påpeker at atferd blir påvirket av kulturen i en organisasjon. Han definerer sikkerhetskultur slik:

”Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og atferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon bygget på gjensidig tillitt, felles oppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt.” (Reason, 1997, side 194).

Organisasjoner består av mennesker, og mennesker gjør feil. Siden mennesket produserer, opererer, vedlikeholder og drifter komplekse systemer, er derfor menneskelige beslutninger og handlinger involvert i organisatoriske ulykker. Etablert praksis som avviker fra prosedyrer og regler kan være vanskelig å endre, og kan til slutt føre til en alvorlig hendelse (Reason, 1997).



Figur 5: Swiss cheese model of system accidents (Reason, 2000)

Barrierer er en forsvarsordning eller sikringstiltak som har til hensikt å forhindre at farer utvikler seg til uønskede hendelser eller ulykker. Reason (2000) sin *Swiss cheese model of system accidents* illustrerer hvordan feil kan oppstå (se figur 5).

En forsvarsordning eller barriere kan være *hard*, for eksempel en fysisk hindring, eller *myk*, for eksempel menneskelige holdninger og atferd eller prosedyrer. Barrierer har svakheter og

hull. Det må utvikles flere lag av barrierer for å hindre at farer utvikler seg til uønskede hendelser og større ulykker. I følge Reason (2000) kan svikt i barrierer få fatale konsekvenser, dersom de andre barrierene også svikter. Desto flere barrierer det er i en organisasjon, jo sikrere er arbeidsprosessene.

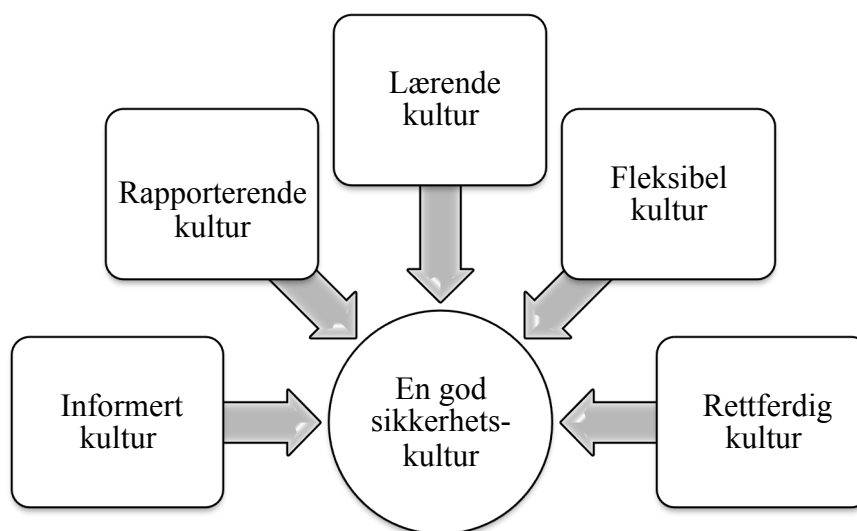
Når det gjelder det å jobbe sikkert, så må det være klare retningslinjer vedrørende ansvar og myndighet. Oppgavene skal være tydelige og man skal ha kompetanse til å utføre oppgaven man er satt til å gjøre. Fleming (2011) viser til at alle må føle eierskap i forhold til sikkerhet, et kollektivt ansvar innenfor arbeidsenheten. Sikkerhetsarbeid drives av læring og alle må jobbe for kontinuerlig forbedring og man må trekke lærdom av operasjonell erfaring, refleksjon og vurdering av egen innsats. Organisatorisk læring er et kritisk aspekt for en effektiv sikkerhetskultur (Pidgeon og O'Leary, 2000).

Man lærer av både suksesshistorier og fiaskoer, så i en god sikkerhetskultur må man oppmuntres til å rapportere alle feil og uønskede hendelser (Fleming 2011). For å oppnå forbedring må feil og avvik rapporteres og kildene kartlegges. Det kreves gode systemer for avviksrapporing, samt at avvikene må analyseres for å avdekke eventuelle sammenhenger og mønstre. En utfordringen blir å skape en kultur hvor feil blir rapportert. Et viktig spørsmål blir også om det skal være toleranse for feil og avvik, i den forstand at det kan føre til økt og bedre rapportering av de avvikene som faktisk skjer.

Hudson (2007) viser til at uansett hvilken tilnærming en velger er ledelsens holdning til sikkerhet av stor betydning på hvordan de ansatte forholder seg til sikkerhet. Ledelsen på mellom- og toppnivå har påvirkningskraft når det gjelder arbeidstakernes holdninger, oppfatninger, tanker og verdier, og har det dermed også på endring av disse (Hudson 2007). Kulturprogrammer forsøker å få til endringer på organisatorisk nivå, og kan derfor ha mulighet til å påvirke de bakenforliggende årsakene til at feil, avvik og uønskede hendelser inntreffer.

I følge Reason (1998) består en god sikkerhetskultur av fem elementer (se figur 7). En organisasjon med god sikkerhetskultur samler inn og analyserer all relevant data for å holde de ansatte informert om sikkerhetssituasjonen; en *informert* kultur. En *rapporterende* kultur peker på viktigheten av at de ansatte er trygge på at de kan melde fra om sikkerhetsbekymringer uten at det får konsekvenser for dem. Det er etablert gode

rapporteringssystemer som kartlegger kritiske hendelser. En organisasjon har en *lærende* kultur hvis den lærer av sine feil og gjør endringer ved behov. En *fleksibel* kultur betyr at organisasjonen kan omstrukturere seg enkelt og hurtig, mens Reason viser til at i en *rettferdig* kultur kjenner medarbeiderne til grensen for akseptabel og uakseptabel atferd. Uakseptabel atferd blir behandlet på en rettferdig og konsekvent måte (Reason, 1998).



Figur 6: Sikkerhetskulturens fem elementer (Basert på Reason, 1998)

I denne oppgaven vil denne modellen, Sikkerhetskulturens fem elementer, bli en hovedmodell i analysen og vurderingen av hvilken sikkerhetskultur det er i BP Norge.

Pidgeon og O’Leary (2000) trekker fram fire punkter som de mener kan innvirke på og fremme god sikkerhetskultur. Det første er at toppledelsen må være engasjert i sikkerhetsarbeidet. For det andre at man har delt oppfatning og bekymring for fare, samt viser forståelse for hvordan fare kan påvirke folk. Realistiske og fleksible normer og regler om farer er det tredje, og til slutt; å kontinuerlig reflektere over praksis gjennom overvåking, analyse og tilbakemeldingssystemer.

Fleming (2011) mener suksesskriterier for å oppnå en positiv sikkerhetskultur ligger i å utvikle en spørrende holdning hos de ansatte, samt at man opplever støtte hvis man for eksempel utfordrer ledelsens beslutninger. En mangfoldig arbeidsstyrke hvor arbeidsteamene har komplementære ferdigheter og ulik bakgrunn styrker også sikkerhetsarbeidet.

2.1.11 Sikkerhetsklima

Zohar (2007) benytter begrepet sikkerhetsklima. Begrepet har sitt utspring fra organisasjonskultur (Schein, 1985) og sikkerhetskultur. Sikkerhetsklima beskriver delte, sosialt bekreftede, oppfatninger og vurderinger av sikkerheten på arbeidsplassen (Zohar, 2003). Denne delte forståelsen legger grunnlaget for hvilken atferd som blir belønnet eller støttet (Zohar, 2007). De fleste virksomheter hevder i sin kommunikasjon utad at de prioriterer sikkerhet på arbeidsplassen. I følge Zohar (2005) blir den virkelige prioriteringen av sikkerhet reflektert i ledelsens daglige avgjørelser og beslutninger på alle nivå om hvordan prioritere sikkerhet kontra konkurrerende krav, for eksempel produksjonsmål. Sikkerhetsklima er dermed den oppfattede prioriteten eller verdien av å arbeide sikkert, med ledernes handlinger som rollemodeller.

Zohar (2011) viser til hvor viktig ledere er i forhold til å etablere et godt sikkerhetsklima. Fokuset på sikkerhet flyttes fra arbeidernes etterlevelse til ledernes daglige praksis. Endring i sikkerhetsklima er avhengig av ledelsens valg. Valg av ledelsesstil er en viktig faktor for kvaliteten og effekten av det relasjonelle forholdet mellom ledere og medarbeidere (Zohar 2005).

2.2 Ledelse

Innenfor teoriene om sikkerhetskultur blir ledelse vektlagt og ledere fremhevet som viktige i dannelsen og opprettholdelsen av en god sikkerhetskultur. Det betyr blant annet at i BP Norge må ledelsen vise engasjement i sikkerhetsarbeidet, jamfør Pidgeon og O`Leary (2000).

Lederne i BP Norge må også påse at medarbeiderne er kompetente til å utføre de arbeidsoppdrag de blir satt til, jamfør Fleming (2011). Ledelsen i BP Norge skal legge til rette for at det gis korrekt opplæring og at det settes av nok tid og folk til å gjennomføre arbeidet sikkert, jamfør Fleming (2011). Ledere i BP Norge må være bevisst sin påvirkningskraft når det gjelder arbeidstakernes holdninger, oppfatninger, tanker og verdier i forhold til sikkerhetsspørsmål (jamfør Hudson 2007) og legge til rette for at medarbeiderne trygt kan melde ifra om sikkerhetsbekymringer (jamfør Reason 1998). For denne oppgaven betyr det at teorier og perspektiver om ledelse blir viktig for å svare på forskningsspørsmålene.

International Association of Oil & Gas Producers (OGP) sier at bygging av en god sikkerhetskultur starter med ledelse: *A safety culture starts with leadership; leadership drives culture, which in turn drives behaviour* (OGP 2013, side 11). Innenfor ledelsesfaget er det mange forskjellige definisjoner av hva ledelse er, men i denne oppgaven velger jeg å bruke Yukl (2013) sin definisjon. Han definerer ledelse på denne måten;

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl 2013, side 23)”.

Krause og Weekley (2005) viser til to hovedfunn innenfor forskning om sammenhengen mellom ledelse og sikkerhetsarbeid. Innenfor sikkerhetsforbedrende tiltak er kvaliteten på lederskapet den viktigste faktoren for å forutsi suksess. Det andre er at organisasjoner som lykkes med sikkerhetsarbeidet også lykkes i operasjonelle prestasjoner generelt.

I følge Fleming (2011) er alle enig om at sikkerhet har høyeste prioritet, og betydningen av dette blir demonstrert gjennom de beslutningene som lederne vedtar og hvordan ressursene blir fordelt. Fleming poengterer at det er viktig at ledere bruker enhver anledning til å fokusere på sikkerhet. Ledere er rollemodeller for alle i organisasjonen og synliggjør gjennom aktiv involvering viktigheten av sikkerhet. Organisasjonen må være proaktiv og legge til rette for at ledere utvikler de rette lederegenskapene.

Ledelse som vektlegger både produksjonen og menneskene som gjør jobben, skaper de beste resultatene, og for å bygge en sterk ledelseskultur må man velge ledelsesstiler deretter (OGP 2013). For å etablere en sterk og effektiv sikkerhetsledelse betinger det ifølge International Association of Oil & Gas Producers (2013) vektlegging av følgende ledelsesstiler; transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse.

2.2.1 Transaksjonsledelse

Det å initiere og organisere arbeidet med målsetting om å få jobben gjort, samt ta hensyn til de ansatte og fokusere på å tilfredsstille dem slik at de gjør en god jobb, er to faktorer som blir vektlagt innenfor moderne lederskap. En leder oppnår resultater ved å oppfylle løfter til medarbeiderne om annerkjennelse, økonomisk incitament eller karriereopptrykk. Denne ledelsesformen kalles transaksjonsledelse (Bass 1990). Krause og Weekley (2005) sier at transaksjonsledelse medfører et bytteforhold mellom leder og medarbeider og viser det med følgende bilde; *hvis du gjør X så får du Y*.

Transaksjonsledelse kjennetegnes ved betinget belønning; det vil si belønning etter innsats og annerkjennelse ved gode resultater. Ledere i denne tradisjonen følger med og leter etter avvik og korrigerer avvik eller er ledere som bare griper inn hvis regler ikke blir fulgt.

2.2.3 Laissez-faire

Ledere kan også innta en "la det skure"- holdning, laissez-faire, som kjennetegnes ved at lederen ikke tar ansvar og unngår å ta avgjørelser (Bass 1990). Yukl (2013) beskriver laissez-faire-ledelse som fravær av effektiv ledelse og hvor ledere har manglende interesse for oppdraget og medarbeiderne. Bass (1990) definerer laissez-faire som en form av transaksjonsledelse.

2.2.4 Transformasjonsledelse

Gode sikkerhetsledere trenger også ferdigheter til å skape engasjerte medarbeidere (OGP, 2013). I følge Krause og Weekley (2005) vil transformasjonsledere vanligvis ha grupper som yter bedre, blant annet innenfor sikkerhet. En transformasjonsleder har en tendens til å verdsette velferden til sine underordnede (Avolio, 1999).

Transformasjonsledelse skjer gjennom karisma og inspirasjon. Ledelse som skaper visjon, følelse av respekt og tillit, som kommuniserer høye forventninger og behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir oppmerksomhet og råd er fremragende ledereffektivitet.

Transformasjonslederen foretar også intellektuell stimulering ved å understøtte intelligens,

rasjonalitet og grundig problemløsning (Bass 1990). Å stimulere sine ansatte til å se på vanskeligheter som utfordringer som kan løses på alternative og ny måter, men legge vekt på fornuftige løsninger, vil styrke lederens rolle.

Bass (1990) viser til at ledere som følger transformasjonsledelsesprinsippene har større mulighet til å bli oppfattet som effektive og dyktige ledere enn de lederne som henfaller til transaksjonsledelse (Bass, 1990). Nodland (2013) konkluderer i sin masteravhandling om sikkerhetsledelse at transformasjonsledere har mer fornøyde medarbeidere enn transaksjonsledere (Nodland, 2013). Et viktig trekk ved transformasjonsledelse er at lederen får de ansatte til å ta et kollektivt ansvar til det beste for gruppen. Forskjellen på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan fremstilles skjematisk på denne måten:

	Transaksjonsledelse	Transformasjonsledelse
Funksjon	Saksorientert	Relasjonsorientert
Fokus	Bytteforhold, betinget belønning.	Karisma, inspirasjon, individuell oppmerksomhet og intellektuell utfordring.
Forklaringsfaktor	Leter etter og korrigerer avvik.	Skaper visjon, kommuniserer forventninger og uttrykker mål. Viser oppmerksomhet, instruerer og gir råd.
Konklusjon	Fungerer relativt bra hvis medarbeiderne verdsetter belønningen som tilbys.	Ledere blir oppfattet som dyktige og effektive, oppnår bedre resultater enn transaksjonsledere.

Tabell 2: Transaksjonsledelse vs. Transformasjonsledelse

Martinsen (2009) stiller spørsmål ved hva som kjennetegner en dyktig leder og hva slags lederatferd som gir god effekt. I følge Martinsen viser forskning at det er flere ulike perspektiver på lederen eller lederens atferd som gir god effekt, men at transformasjonsledelse og relasjonsaspektet har bedre forklaringskraft enn transaksjonsledelse.

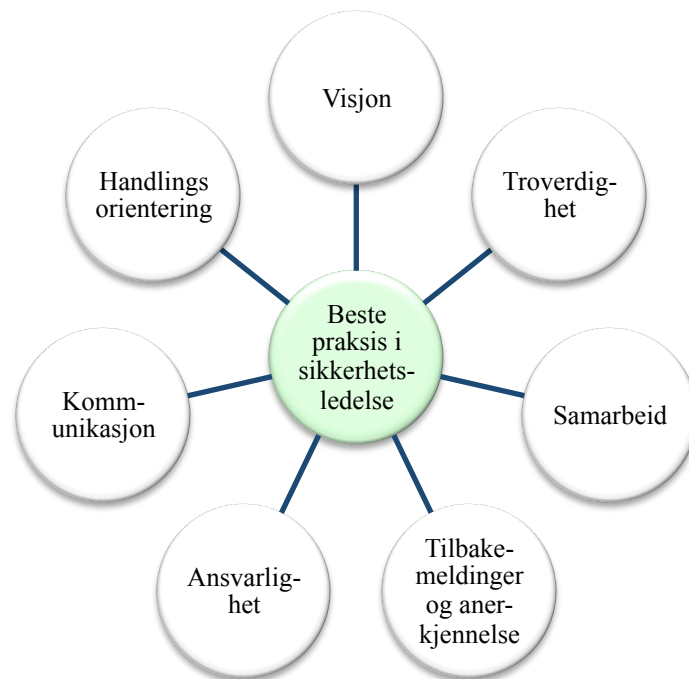
2.2.5 Situasjonsbestemt ledelse

International Association of Oil & Gas Producers (2013) trekker også fram situasjonsbestemt ledelse. Lederen bruker forskjellige påvirkningsstrategier avhengig av hva som antas å ha gunstig effekt på medarbeideres prestasjoner, avhengig av medarbeidernes forutsetninger og andre situasjonskarakteristika (Thompson, 2009).

I situasjonsorientert ledelse vises det til fire strategier for påvirkning; styrende-, støttende-, deltagende- og prestasjonsorientert ledelsesstil (Thompson, 2009). Lederen skal variere mellom de forskjellige ledelsesstilene, alt etter den enkelte medarbeiders kompetanse, ferdigheter og situasjonen man er i. Yukl (2013) viser til at situasjonsbestemt ledelse har utgangspunkt i forventningsteori; lederen kan motivere de underordnede ved å påvirke deres oppfatninger om sannsynlige konsekvenser for å lykkes og hvor stor innsats som må ytes for å nå målet. Deretter må lederen legge til rette for at medarbeiderne kan oppnå annerkjennelse og belønning (Thompson, 2009).

2.2.6 Sikkerhetsledelse

International Association of Oil & Gas Producers (2013) viser til Krause og Weekley sine sju punkter om lederegenskaper og atferd som kan påvirke sikkerhetskulturen, se figur 7.



Figur 7: Best praksis for sikkerhetsledelse (Basert på Krause og Weekley, 2005)

De definerer disse lederegenskapene og lederatferd som best praksis for sikkerhetsledelse (Krause og Weekley, 2005). Ifølge deres forskning fordrer effektiv sikkerhetsledelse en visjonær og kompetent leder som evner å forestille seg en sterk og positiv sikkerhetskultur og klarer å formidle dette på en overbevisende måte i hele organisasjonen. Den effektive lederen må ha troverdighet i gruppen. Lederen må blant annet være villig til å innrømme eventuelle egne feil overfor andre og gi ærlig informasjon om sikkerhet, selv om det ikke blir godt mottatt. Den effektive lederen har gode relasjonelle ferdigheter, og fremmer samarbeid og samhandling i sikkerhetsarbeidet. Lederen inviterer medarbeiderne til aktiv deltagelse og dialog, samt støtter opp om initiativ for å bedre sikkerheten. Den effektive lederen er dyktig i å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til sine medarbeidere. Lederen bruker mer ros enn ris, gir offentlig anerkjennelse for positive bidrag og verdsetter gode prestasjoner i arbeidet med sikkerhet. En effektiv leder kommuniserer tydelig hva som forventes i forhold til sikkerhet og ansvarliggjør den enkelt medarbeider på sikkerhetsnivået i sin avdeling. Den effektive lederen kjennetegnes ved gode kommunikasjonsferdigheter og at medarbeideren er velinformert om sikkerhetsarbeidet. (Krause og Weekley, 2005).

Gjennom å integrere denne praksisen vil lederens personlighet og innflytelse komme tydelig til uttrykk og dermed ha en sterk innvirke på organisasjons- og sikkerhetskulturen. En effektive leder kjennetegnes ved å være handlingsorientert og opptrer proaktivt i forhold sikkerhetsspørsmål (ibid). Ledere som kjenner seg selv og forstår hvordan de påvirker relasjoner, team og organisasjonskultur, er mer robuste og fleksible i møte med ledelsesutfordringer. Gjennom effektiv ledelse kan de skape bedre teamarbeid og en mer produktiv organisasjonskultur. I en organisasjonskultur hvor ansatte forstår fordelene ved å rapportere nesten-ulykker og uønskede hendelser, og våger å melde i fra, kan mange flere skader forebygges (Ibid).

Brandsdal (2013) mener at all ledelse er viktig i forhold til å etablere god sikkerhet i en organisasjon, og spesielt i den operative funksjonen. Ledere på dette nivået skal operasjonalisere styringssystemene til virksomheten, samt ivareta det relasjonelle samspillet til medarbeiderne. Wade og Johnstone (2009) bruker betegnelsene *boss-* og *buddy-*funksjon for å beskrive kjennetegnene på de ulike lederfunksjonene (Wade og Johnstone 2009, omtalt i Brandsdal 2013).

Brandsdal gjennomførte i 2012 en undersøkelse om hvilken av de to lederfunksjonene som best forklarer god etterlevelse av prosedyrer. Resultatene kan fremstilles skjematisk slik:

	Bossfunksjonen	Buddyfunksjonen
Funksjon	Saksorientert	Relasjonsorientert
Fokus	Krav fra organisasjonen.	Ivareta omsorg, motivasjon og utvikling av medarbeiderne.
Forklaringsfaktor	Sterkest direkte effekt på etterlevelse.	Liten selvstendig forklaringskraft for etterleve sikkerhet, men stor forklaringskraft på trivsel på jobben.
Konklusjon	Den viktigste funksjonen for å ivareta god etterlevelse på sikkerhetsområdet.	Den viktigste funksjonen for å ivareta jobbtrivsel.

Tabell 3: Bossfunksjonen vs. Buddyfunksjonen

I følge Brandsdal (2013) er ledere som ivaretar begge de to ledelsesstilene, både boss- og buddyfunksjonen, de som best forklarer god etterlevelse av god sikkerhetsatferd.

Dette synet deles av Krause og Weekley. De mener at ledelsen i en organisasjon har to hovedoppgaver; å få de ansatte til å utføre arbeidet på riktig måte og å ha gode relasjoner til dem som gjør jobben. Ledelsen må være både oppgave- og relasjonsorientert (Krause og Weekley, 2005).

Personlighet og verdier er et viktig elementet i forhold til hvem en leder er og hvordan lederen opptrer som leder. Krause og Weekley (2005) trekker fram fem personlighetstrekk. Det første er lederens evne til å håndtere stress, kriser og påkjenninger på en positiv måte. Det neste er å være læringsorientert. Det vil si å vise vilje til å eksperimentere, verdsette andre og vise toleranse for mangfold. Å være samvittighetsfull er det tredje punktet. I det ligger evnen til selvdisciplin og det å være bevisst sine handlinger og beslutninger, samt viljen til å opptre ryddig og ta ansvar. Den fjerde faktoren omhandler kollegialitet. En leder må ha evnen til å

vise omtanke for sine kollegaer og arbeidstakere, være hyggelig, tillitsfull og kunne bidra til enighet mellom grupperinger. Evnen til å være ekstrovert er det siste punktet de trekker fram vedrørende personlige egenskaper som definerer hvem og hva en leder er. Krause og Weekley (2005) definerer det som å være utadvendt, selvsikker og optimistisk, samt evnen til å vise positiv nærhet til andre.

På bakgrunn av de teoriene jeg har vist til fremstår det som viktig at den enkelte leder i BP Norge er bevisst sine egne personlige forutsetninger og påvirkningskraft i forhold til å bevare eller forbedre en sikkerhetskultur. Å tilfredsstille kravene til å være en god sikkerhetsleder medfører innsikt i og forståelse av seg selv som leder og bevisstgjøring av ledelsesstil og lederrolle. I min videre tilnærming til ledelse velger jeg å trekke fram teorier om autentisk ledelse som et alternativ for ledere i BP Norge til å bevisstgjøres sin egen bruksteori innenfor ledelse.

2.2.7 Autentisk ledelse

Autentisk lederskap er basert på positiv psykologi og psykologiske teorier om selvregulering. Det er flere varierende definisjoner av autentisk lederskap, men samtlige vektlegger viktigheten av konsistensen i lederens ord, handlinger og verdier. Higgs (2009) viser til at meninger og tankesett til en leder påvirker lederens orientering mot valg og tilnærminger til problemløsning. Dette sammenfaller med Argyris og Schön sin *theories-in-use*.

Avolio, Griffith, Wernsing og Walumbwa (2009) definerer autentisk ledere som de som er veldig klar over hvordan de tenker og oppfører seg og blir oppfattet av andre som å være klar over sin egen og andres verdier/moralske perspektiver, kunnskaper og styrker. Utvikling av autentisk ledelse er knyttet opp mot fire egenskaper; selvbevissthet (Self-Awareness), utløsende årsaker (Trigger Events), selvrefleksjon (Self-Reflection) og utviklingsberedskap (Development Readiness).

Selvbevissthet beskriver lederens evne til forstå seg selv og hvordan deres tolkninger påvirker oppfatningen av mennesker og situasjoner de møter. Ledere som fokuserer og ønsker å forbedre sine styrker og svakheter vil ifølge Avolio (1999) bli bedre i stand til å oppfatte situasjoner tydeligere, og kan dermed raskere tilpasse seg nye muligheter og utfordringer. Ved å gjennomføre en kritisk og konstruktiv adaptiv selvrefleksjon over egne holdninger og atferd kan man lære mer om og utvikle sitt eget lederskap. Med adaptiv menes atferd som fungerer

som en hensiktsmessig tilpasning til de rådende miljøbetingelsene. Hvis ikke, kan selvrefleksjonen føre til gjentatt grubling og at man blir svært kritisk og dømmende mot seg selv. Denne negative spiralen kan føre til at man kun bruker et handlingsmønster og får dermed et mindre ledelsesrepertoar, mens økt selvbevissthet gir lederen muligheten til å styrke selvinnsikten og øke kapasiteten for selvregulering.

I denne sammenhengen kan det være nyttig å trekke inn Argyris og Schön (1991) og dobbelkretslæring. I et turbulent miljø der organisasjonene kontinuerlig må tilpasse seg og skape noe nytt, må ledere være fleksible til å lære av feil, endre sine grunnleggende antagelser og avgrense sine mentale modeller. Vellykket ledelse i slike skiftende situasjoner er evnen til å lære av erfaring og tilpasse seg endringer (Argyris, 1991 i Yukl, 2013). Dette innebærer å kunne "lære å lære"; evnen til å reflektere over og analysere egne kognitive prosesser for å finne måter å forbedre dem på, altså selvbevissthet.

Utløsende årsaker, som skjer naturlig eller i en opplæringssituasjon, kan trigge til selvrefleksjon. Det kan for eksempel være overraskende feedback fra andre, viktige livshendelser som å bli forelder eller oppleve en uønsket hendelse med personskaade. Det å fullføre et prosjekt med suksess eller oppleve en fiasko kan også bidra til selvrefleksjon.

Selvrefleksjon er en bevisst prosess hvor man reflekterer og tolker erfaringer med et ønske og målsetting om å lære. For å være mottakelig og beredt til å nyttiggjøre seg de utløsende årsakene som mulighet for å lære må man ha en *utviklingsberedskap*. Hvis man ikke er beredt til å takle slike utfordringer kan de oppleves som en trussel og man går i forsvarsposisjon. Avolio, Griffith, Wernsing og Walumbwa (2009) viser til begrepet *Core Positive Psychological Resources* (positive psykologiske kjerneressurser) som viktig utgangspunkt for at man skal være best mulig rustet til å utvikle autentisk ledelse. Kjerneelementer er å ha god selvtillit, være optimistisk, utholdenhet og uttrykke håp; være generelt positiv til andre og mulighetene for hva man kan oppnå gjennom det.

Ledere innenfor autentisk lederskap får det som blir beskrevet som *authentic followers* (autentiske følgere eller tilhengere). Yukl (2013) bruker begrepet *follower* for å beskrive en person, en ansatt, som erkjenner lederen som den primære kilden til veiledning om arbeidet, uavhengig av hvor mye formell myndighet lederen faktisk har over personen. Autentiske følgere gjenspeiler kvalitetene til sine ledere og sammen utvikler de et positivt organisatorisk

klima (Avolio, 2009). Dette medfører at enhver ledelsesintervensjon som har målsetting om å utvikle autentisk lederskap, vil føre til utvikling av positivt lederskap hos følgerne. Autentiske ledere vil gjennom økt selvbevissthet, selvregulering og positiv modellering fremme utviklingen av de samme egenskapene hos følgerne (ibid).

Autentiske ledere er i følge Yukl (2013) emosjonelt sterke og har høy selvbevissthet. Gjennom autentisk lederskap er det grobunn for et positivt og etisk klima i organisasjonen. Intervensjoner for å utvikle autentisk lederskap har vist seg å ha en utilsiktede effekt at det utvikles et positivt klima der ledere og følgere engasjerer hverandre. Autentiske ledere er mindre i forsvarsposisjon og mer åpne for læring fra tilbakemeldinger og egne erfaringer, suksess eller feiltrinn. Autentiske ledere søker ikke posisjoner for å tilfredsstille selvfølelsen, men fordi de er motivert for selvforbedring (ibid).

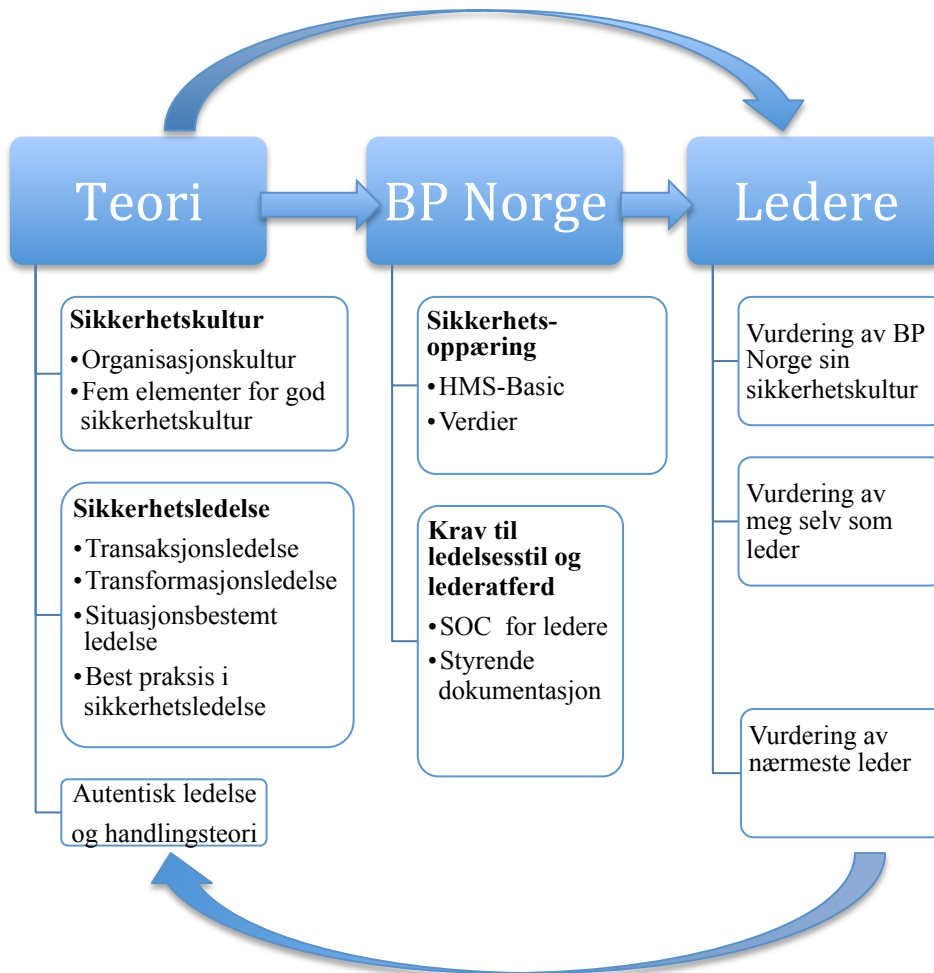
I denne oppgaven er teoriene om autentisk ledelse viktig fordi autentiske ledere er tydelige og troverdige rollemodeller som bygger gode relasjoner til følgerne og utvikler et positivt og etisk klima i organisasjonen. I resultat- og drøftingsdelen skal jeg se nærmere på hvordan dette samsvarer med de forventninger og krav BP Norge har til sine ledere.

2.2.8 Oppsummering

På bakgrunn av teoriene som er blitt presentert vil analysen av BP Norges sikkerhetskultur og ledelsesfilosofi, BP Norges krav til ledere og faktisk utøvende lederpraksis, bli redegjort for på bakgrunn av en forståelses- og analysemodell, se figur 8.

Modellen starter med de grunnleggende teoretiske faktorene for god sikkerhetskultur og sikkerhetsledelse. For å forstå BP Norge sitt kulturbyggingsprogram for god sikkerhet vil resultatene fra dokumentanalysen bli drøftet og analysert i forhold Schein (1985) sin teori om organisasjonskultur og Reasons (1998) sine fem elementer for god sikkerhetskultur og ledernes vurdering av sikkerhetskulturen i BP Norge. Lederopplæringen i BP Norge innen sikkerhet, og de krav og forventninger de stiller til sine ledere, vil bli drøftet med utgangspunkt i forskjellige ledelsesteorier og hvordan lederne selv vurderer seg selv og sin nærmeste leder.

Til slutt vil den utøvende ledelsen, slik den kommer til uttrykk i dataene, bli analysert i forhold til teorier om autentisk ledelse og handlingsteori.



Figur 8: Forståelses- og analysemodell

3.0 Metode

I dette kapittelet presenteres metodene som er brukt for å svare på forskningsspørsmålene. Metodene er valgt på bakgrunn av problemstilling og teori og det vil bli gitt en beskrivelse av framgangsmåten for innhenting av data og informasjon.

Vi skiller vanligvis mellom to ulike forskningsmetoder, kvantitativ og kvalitativ metode. Hovedskillet mellom de to metodene dreier seg om hvordan dataene blir registrert og analysert. Innenfor kvalitativ metode opererer man med tekst, mens innenfor kvantitativ metode bruker man tall. I dette prosjektet blir forskningsspørsmålene belyst med to metoder, det blir brukt både kvantitative og kvalitative metoder for innsamling av data.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan som inneholder alle viktige avgjørelser som forskeren bør ta for å besvare forskningsspørsmålene. Det beskriver prosessen fra hvordan man med utgangspunkt i forskningsspørsmålene velger metode for innhenting og analyse av det empiriske datamaterialet, for til slutt og ledes fram til en konklusjon (Blaikie 2010). Yin (2009) definerer forskningsdesign som en handlingsplan for å komme fra *hit* til *dit*. Gjennom danningen av forskningsspørsmålene beveger man seg fra et ståsted (*hit*) til konklusjonen på svarene til spørsmålene (*dit*) (Ibid). Et forskningsdesign skal bidra til at forskeren har kontroll på de kritiske faktorene i gjennomføringen av et forskningsprosjektet. Målet med forskningsdesignet er blant annet å sikre at alle avgjørelser støtter opp under hverandre.

Blaikie (2010) sier at et forskningsdesign må svare på tre hovedspørsmål. Det er ”hva som skal studeres, hvorfor det skal studeres og hvordan det skal studeres”. I dette forskningsprosjektet undersøkes det hvilken ledelsesstil og atferd ledere har for å ivareta sikkerheten på installasjoner i Nordsjøen? I følge Blaikie (2010) må forskeren gjøre en vurdering av hvilke type data som skal samles inn, hvor de skal komme fra og hvordan de skal velges ut. Blaikie (2010) viser til at det i samfunnsvitenskapen er tre hovedtyper av data; primær, sekundær og tertiær.

3.2 Dokumentanalyse

For å finne svar på i hvilken grad HMS-kulturen i BP Norge gjenspeiler sentrale teorier om god sikkerhetskultur ble det gjennomført en dokumentanalyse. En dokumentanalyse er en kvalitativ metode som undersøker dokumenter som allerede foreligger. Dette materialet er

laget, eller samlet inn, av andre og kalles sekundærdata (Blaikie, 2010). Sekundærdata er ofte tilpasset det formålet det er ment for og Blaikie (2010) sier at forskeren må ta hensyn til om sekundærdataene som innhentes er relevante og representative for forskningen.

Dokumentanalyse ble valgt fordi det var vanskelig å innhente konkrete primærdata om kulturbyggingsprogrammet og lederopplæringen i BP Norge. Deler av følgende skriftlig materiale fra BP Norge er undersøkt og analysert i forhold til forskningsspørsmål og relevant teori:

- HMS-håndbok 2014 (unntatt direktiv)
- Sikkerhetssamtaler for ledere – Deltagermanual
- Forelesningsmanual til kurset HMS-Basic

De øvrige utreisekravene i forhold til helse og sikkerhetsopplæring; offshore helsesertifikat, grunnleggende sikkerhets- og beredskapskurs og Samarbeid for Sikkerhet – kurs innen SJA og AT, blir ikke behandlet i denne oppgaven.

Dette materialet er utarbeidet av BP Norge og er basert på nasjonale HMS-lover og retningslinjer. Det brukes daglig i HMS arbeidet i organisasjonen. Materialet uttrykker holdningene til BP Norge, men gjenspeiler ikke nødvendigvis praksis.

3.3 Spørreskjemaundersøkelse

Innsamling av primærdata blir det viktigste kildemateriale i forhold til å besvare forskningsspørsmålene om 1) hvordan lederne forstår kravene til ledelsesstil og lederatferd og hvordan dette kommer til uttrykk i deres handlingsteorier, og 2) om lederne opplever at sikkerhetskulturen reflekteres i deres utøvende ledelse. Ifølge Blaikie (2010) er primærdata data som forskeren selv har samlet inn for å besvare forskningsspørsmålene og hvor forskeren kan beskrive hvorfor og hvordan innsamlingen har foregått

Datainnsamlingen ble gjort ved å gjennomføre en spørreskjemaundersøkelse blant ledende personell offshore ved de tre BP Norge-installasjonene Ula, Skarv og Valhall. Ved at forskeren selv forstår innsamlingen av dataene og har direkte kontakt med datakildene/informantene så vil forskeren, ifølge Blaikie (2010), ha kontroll over produksjon og analyse og dermed være i stand til å bedømme kvaliteten på dataene.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført i løpet av en uke i april. Skog (2004) viser til at å observere et antall observasjonseenheter på ett og kun ett tidspunkt kalles en tverrsnittsstudie. Undersøkelsen ble laget i Survey Xact og distribuert via epost.

Formålet med spørreundersøkelsen var å få en oppsummering av hvordan lederne oppfatter sikkerhetskulturen på BP Norge-installasjonene, hvordan de vurderer lederes rolle i opprettholdelse og forbedring av sikkerhetskulturen og hvilken ledelsesstil og lederatferd de mener kommer til uttrykk i den utøvende ledelsen. Det var totalt 67 spørsmål og påstander fordelt på 6 kategorier som respondentene skulle ta stilling til.

De fire første spørsmålene fokuserte på bakgrunnen til respondentene. De øvrige spørsmålene og påstandene er fordelt på ulike kategorier innenfor sikkerhetskultur (17), klima (1), ledelse (35), begreper fra HMS-Basic (9) og informantenes egne forbedringsforslag til BP Norge vedrørende sikkerhet (1). Undersøkelsen ble distribuert til 31 ledere, hvorav 24 gjennomførte undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 77.

Innenfor hver kategori har spørsmålene utgangspunkt i teorier som er presentert i kapittel 2. Spørsmålene innenfor sikkerhetskultur avspeiler sikkerhetskulturens fem elementer fra Reason (1998), Pidgeon og O'Leary (2000) sine fire punkter som kan innvirke på fremme god sikkerhetskultur og Flemming (2011) sitt syn på god sikkerhetskultur. Spørsmålet om klima baseres på teorien om sikkerhetsklima av Zohar (2007). Ledelsesspørsmålene bygger på teoriene om transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, autentisk ledelse og Krause og Weekley (2005) sin teori om best praksis i sikkerhetsledelse. Begrepene fra HMS-Basic er hentet fra HMS-håndboken 2014 og forelesningsnotatene til Høyland (2014).

3.3.1 Utvalg

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle med lederfunksjon ved de tre BP Norge-installasjonene i Nordsjøen; Ula, Valhall og Skarv. Utvalget omfatter plattformsjefer, teamledere, seniorer, formenn, Safetyer og OAKer. Lederne i BP Norge som jobber offshore er fordelt på tre skift. At lederne på det skiftet som var på jobb den uken spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført skal svært annerledes enn lederne på de andre skiftene finner forfatteren som lite sannsynlig. Derfor bør dette være et representativt utvalg ledere.

Utvalget besto av en erfaren gruppe ledere med kompetanse på området som skulle undersøkes. $\frac{3}{4}$ av respondentene har over ti års fartstid offshore og har vært ansatt i BP Norge i over ti år. 60 prosent har vært leder i over ti år. Lederne i utvalget bør derfor ha relativt god kjennskap til og erfaring med sikkerhetsledelse og sikkerhetskultur i BP Norge.

3.4 Datareduksjon og analyse

Dokumentanalysen ble foretatt ved å lese gjennom det skiftelige materialet og analysere og sammenstille dette med teori. Resultatene foreligger i en skriftlig oppsummering i kapittel 4.

Spørreskjemaene ble analysert i SurveyXact. Resultatene blir presentert i kapittel 4 i form av en deskriptiv analyse gjennom forskjellige diagrammer som søylediagram og sektordiagram.

3.5 Validitet

I samfunnsvitenskapen er validitet et uttrykk for hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale 2009). Dokumentanalysen baserer seg på dokumenter som er utarbeidet av BP Norge med formål om å beskrive virksomhetens HMS-kultur og å drive opplæring innen HMS. I så måte er dokumentene autentiske. I spørreskjemaundersøkelsen har jeg vært kritisk i utvalg av spørsmål for å sikre at spørsmålene som stilles er riktig i forhold til den informasjonen jeg er ute etter.

3.6 Reliabilitet

I følge Kvale (2009) har reliabilitet med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre. Andersen (2006) mener at reliabilitet dreier seg om datas troverdighet og bekreftbarhet. Spørsmålet er om resultatene av min forskning kan reproduseres ved en annen anledning av andre forskere?

Om respondentene har kommet med feilaktiginformasjon har jeg ingen garanti for, men jeg ser ingen grunn til at det skulle ha skjedd.

4.0 Resultater og drøfting

I dette kapitlet presenteres og drøftes resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen og dokumentanalysen. Resultatene blir analysert og drøftet i lys av teoriene i kapittel 2. Hensikten er å besvare problemstillingen: ”*Hvilken ledelsesstil og atferd har ledere for å ivareta sikkerheten på installasjoner i Nordsjøen?*” Dette blir gjort ved å ta utgangspunkt i forståelses- og analysemodellen som ble introdusert i kapittel 3 og drøfte resultatene og funnene med teorien.

Spørreskjemaet ble sendt ut for å finne svar på hvordan lederne i BP Norge forstår kravene til ledelsesstil og lederatferd, hvordan dette kommer til uttrykk i deres handlingsteorier og hvordan lederne opplever at sikkerhetskulturen reflekteres i deres utøvende ledelse. For å finne svar på forskningsspørsmålet om i hvilken grad HMS-kulturen i BP Norge gjenspeiler sentrale teorier om god sikkerhetskultur, vil forfatteren i det følgende også analysere og drøfte deler av BP Norge sitt kulturbyggingsprogram og sikkerhetsopplæring av ledere i lys av teoriene om organisasjonskultur, sikkerhetskultur, sikkerhetsklima og ledelse.

Etter en introduksjon av BP Norge vil resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen blir presentert og drøftet kronologisk i form av en deskriptiv analyse gjennom forskjellige diagrammer som søylediagram og sektordiagram. Resultatene fra dokumentanalysen av *HMS-håndbok 2014* (unntatt direktiv), deler av deltagermanualen til *Sikkerhetssamtaler for ledere* og forelesningsmanualen til *HMS-Basic-kurset* blir presentert og drøftet sammen med spørreskjemaundersøkelsen, samt under introduksjonen av BP Norge. Resultatene og drøftingene kommer som utfyllende kommentarer og merknader.

4.1 Om BP Norge

BP Norge er et operatørselskap som har sin hovedvirksomhet innen leting etter og produksjon av olje og gass på norsk kontinentalsokkel. De er i dag operatør for fem produserende felt, til sammen 13 plattformer og et produksjonsskip. Ulafeltet har vært i produksjon siden 1986 og består av bolig-, bore- og produksjonsplattformer, Valhallfeltet består av i alt åtte plattformer og Skarv er et produksjonsskip som er ankret til havbunnen. I tillegg er det to ubemannede brønnhodeplattformer; Tambar, som opereres fra Ula, og Hod, som fjernstyres fra Valhall (BP Norge, 2013). BP Norge har hovedkontor i Stavanger.

BP Norge har siden 2004 gjennomført et kulturbyggingsprogram. Etter en dødsulykke på plattformen Gyda i november 2002 bestemte ledelsen i BP Norge seg for å styrke sikkerhetskulturen i selskapet. Dette arbeidet ble påbegynt i 2003 og et av resultatene ble opplæringsserien ”HMS-kulturreisen” som startet opp i 2004. Det ble gjennomført en stor opplæringskampanje de neste to årene, hvor alle fast ansatte og kontraktører deltok. Fra og med 2006 har alle nyansatte og kontraktører som skal arbeide på, eller skal besøke, en BP Norge-installasjon gjennomført opplæring gjennom kurset ”HMS-Basic”. Å ha gjennomført dette kurset ble utreisekrav i BP Norge fra sommeren 2007 (BP Norge, 2014).

Målsettingen til BP Norge er å bygge en HMS-kultur hvor det er uttrykt tydelige forventninger til de ansatte, hvor alle får den samme opplæringen og hvor det er naturlig å gi og få tilbakemeldinger på atferd, samt forstå konsekvensene av ens egne handlinger (BP Norge, 2014). En slik sikkerhetskultur er i tråd med Reason (1998) sine elementer for en lærende-, rapporterende- og rettferdig sikkerhetskultur og Pidgeon og O’Leary (2000) sine fire punkter om hva som kan fremme god sikkerhetskultur.

HMS-håndboken 2014 skal gi alle som jobber i eller for BP Norge en oversikt over en del av BP Norge sitt styringssystem med vekt på HMS. Det inkluderer hvilke regler og standarder som gjelder, hvilke verktøy som brukes og hva som forventes av alle ansatte og kontraktører som jobber for BP Norge (BP Norge, 2014). I følge Petroleumstilsynet (2012) ligger det i HMS-regelverket at kravene på norsk kontinentalsokkel er formet som funksjonskrav. HMS-håndboken 2014 inneholder spesifikke kravspesifikasjoner der det i HMS-regelverket ikke er gitt anbefaling om hvordan kravene kan oppfylles.

Kurset HMS-Basic er en del av kulturbyggingsprogrammet i BP Norge. Ledelsen i BP Norge har følgende offisielle statement som alle blir gjort kjent med på HMS-Basic (Høiland, 2014): ”Alle arbeidstakere skal kunne vende hjem etter endt arbeidsdag uten å ha blitt utsatt for eller ha forårsaket, noen form for skade (Høiland, 2014).” Dette har utgangspunkt i BP Norge sin HMS-erklæring hvor ”nullfilosofien” er uttrykt målsettingen; *ingen ulykker, ingen personskader og ingen miljøskader*. I Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) pekes det på at innføringen av ”nullfilosofien” er en milepæl rent holdningsmessig. I følge Stortingsmeldingen kan nullfilosofien oppsummeres som at *ulykker ikke skjer, men forårsakes* (Stortingsmelding nr. 7, 2001-2002, side 22). I opplæringen til BP Norge legges det vekt på at alle arbeidstakere har et subjektivt, selvstendig ansvar for ikke å forårsake en uønsket

hendelse. Hvis det er slik at uønskede hendelser ikke bare skjer, men forårsakes, kan med andre ord ulykker forebygges. BP Norge ønsker med dette å følge intensjonene i Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) som peker på ansvarliggjøring av alle ledd i organisasjonen og sterkt fokus på forebygging og læring.

Når det gjelder sikkerhetskultur er ansvarsfordelingen mellom den enkelte ansatt, det kollektive ansvaret og BP Norge sin tilretteleggerrolle spesifisert i HMS-erklæringen til selskapet. Gjennom HMS-Basic kurset søker BP Norge å bevisstgjøre den enkelte deltager på dette, blant annet gjennom refleksjoner og drøftinger (Høiland, 2014). Med BP Norge sine egne ord formuleres det slik: ”Alle som jobber for BP, uansett hvor, er ansvarlige for å ivareta helse, miljø og sikkerhet. Gode HMS- resultater er avgjørende for en vellykket forretningsdrift ” (BP Norge, 2014, side 10)

For å styrke lederens kompetanse, for å bedre sikkerheten og for å hjelpe til å identifisere farekilder ble ”Sikkerhetssamtaler for ledere” (SOC-ledere) formelt implementert i 2007 (BP Norge, 2014). Formålet er å lære ledere å gjenkjenne og forebygge farlige handlinger, feil og overtredelser som utløser hendelser, samt ”grave frem” skjulte latente farer i organisasjonen. I tillegg skal lederne lære å vedlikeholde barrierer og gjenkjenne og promotere god praksis og atferd (ibid). SOC-programmet skal fremme effektiv sikkerhetsledelse i organisasjonen og legge til rette for sikker og pålitelig drift. Gjennom samtale og dialog med arbeidsstyrken på arbeidsplassen skal lederne ivareta personsikkerhet og prosessikkerhet. I følge BP Norge krever en god sikkerhetskultur *et positivt, tillitsfullt og åpent miljø med en effektiv toveiskommunikasjon mellom ledelsen og arbeidsstyrken* (BP International, 2009).

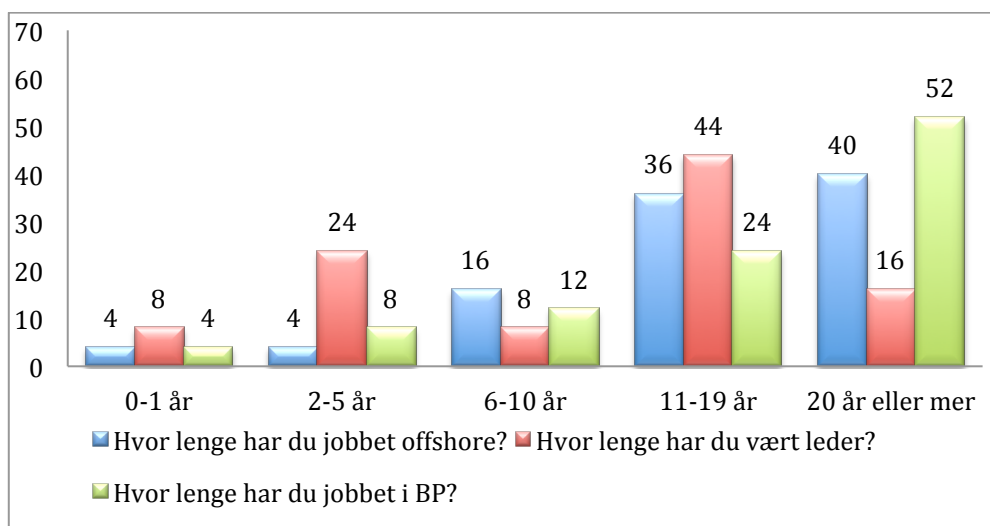
Denne relasjonelle orienteringen er i tråd med teoriene om transformasjonsledelse og autentisk ledelse og slik Krause og Weekley (2005) vektlegger dialog i det de definerer som *best praksis* innenfor sikkerhetsledelse, se figur 7. Selskapet hevder videre at gjennom god sikkerhetsledelse har man mulighet til å påvirke både tenkemåten og atferden til arbeidsstyrken, jamfør Hudson (2007), og dermed etablere en god sikkerhetskultur. Dette samsvarer med International Association of Oil & Gas Producers (2013) som sier at sikkerhetskultur starter med ledelse.

4.2 Sikkerhetskultur i BP Norge

Spørreskjemaet startet med fire bakgrunnsspørsmål som ble stilt for å få en oversikt over respondentenes erfaringsbakgrunn. Ifølge Schein (1985) er det en klar sammenheng mellom forståelse av en organisasjonskultur og ledelse. Ifølge Christensen (2009) kan man ut fra et instrumentelt perspektiv forme en organisasjonskultur gjennom ledelse.

Spørsmålene som fremstilles i figur 9 (spørsmål 1-3) handler om hvor lenge respondentene har jobbet offshore, hvor lenge de har vært ledere og hvor lenge de har arbeidet i BP. Lederne skulle krysse av på en femdelt skala som går fra 0-1 år og til 20 år eller mer.

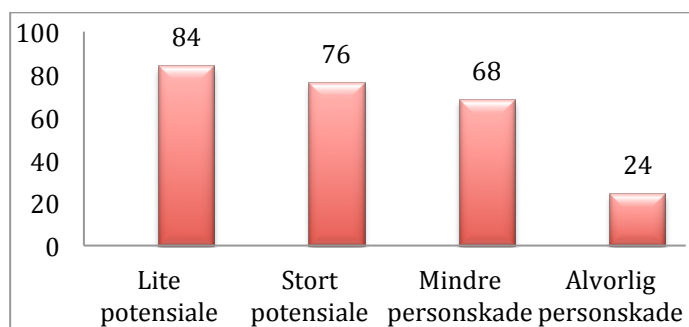
Svarene på spørsmålene (se figur 9) viser at majoriteten, 76 prosent, av respondentene har over ti års fartstid offshore, og at 76 prosent har vært ansatt i BP Norge i over 10 år. 60 prosent av respondentene har vært ledere i over 10 år. Det betyr at det er en erfaren gruppe av ledere som har deltatt på undersøkelsen og at over $\frac{3}{4}$ av dem har mer enn 10 års ansiennitet i BP Norge. På bakgrunn av disse resultatene blir konklusjonen at utvalget bør ha relativt god kjennskap til og erfaring med sikkerhetsledelse og sikkerhetskultur i BP Norge.



Figur 9: Bakgrunnsspørsmål. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.

Det fjerde bakgrunnsspørsmålet omhandlet ledernes egne erfaringer med uønskede hendelser. Lederne skulle svare på om de hadde vært utsatt for hendelser med lite potensiale, hendelser med stort potensiale, hendelser som førte til mindre personskade og hendelser som førte til

alvorlig personskade. De skulle kryss av på en tredelt skala som besto av kategoriene *aldri, en gang og flere ganger*. I diagram 2 er kategoriene *en gang og flere ganger* slått sammen.



Figur 10: Lederes opplevelse av uønskede hendelser. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori

Svarene på spørsmålet viser at 24 prosent av lederne har en eller flere ganger opplevd uønskede hendelser som har medført alvorlig personskade. Av disse er det 12 prosent som svarer at de har blitt utsatt for dette flere ganger. 68 prosent har opplevd uønskede hendelser som har medført mindre personskade. 76 prosent av lederne svarer at de har vært utsatt for uønskede hendelser med stort potensiale.

Lederne i utvalget har førsthåndskjennskap med uønskede hendelser innenfor alle de fire kategoriene. Utfra teorien om autentisk ledelse kan en opplevd uønsket hendelse være en utløsende årsak som bidrar til selvrefleksjon. Gjennom de erfaringene man gjør seg kan man reflektere over egne holdninger og atferd slik at man lærer mer om og utvikler sitt eget lederskap. Denne selvrefleksjonen kan føre til økt selvbevissthet og forståelse av seg selv i rollen som leder. Dette kan medføre større oppmerksomhet på sikkerhetsarbeidet og lederne kan bringe dette fokuset med seg i møte med medarbeiderne. Ifølge Hudson (2007) har ledere påvirkningskraft på arbeidstakernes holdninger til sikkerhet. Gjennom autentisk ledelse kan lederen og medarbeidere (autentiske følgere) sammen utvikle et positivt sikkerhetsklime i organisasjonen.

4.2.1 BPs installasjoner i Nordsjøen - Sikkerhetskultur

Ifølge dokumentanalysen ønsker BP Norge å bygge en sikkerhetskultur som blant annet samsvarer med Reason (1998) sine fem elementer for en god sikkerhetskultur (se figur 6) og Pidgeon og O'Leary (2000) sine punkter for hva som kan fremme god sikkerhetskultur.

For å danne et bilde av hvordan lederne oppfatter sikkerhetskulturen på installasjonene ble de bedt om å ta stilling til 17 påstander. Resultatene er kategorisert og blir presentert i tre diagrammer. Svaralternativene er en femdelt skala gradert fra *helt uenig* til *helt enig*.

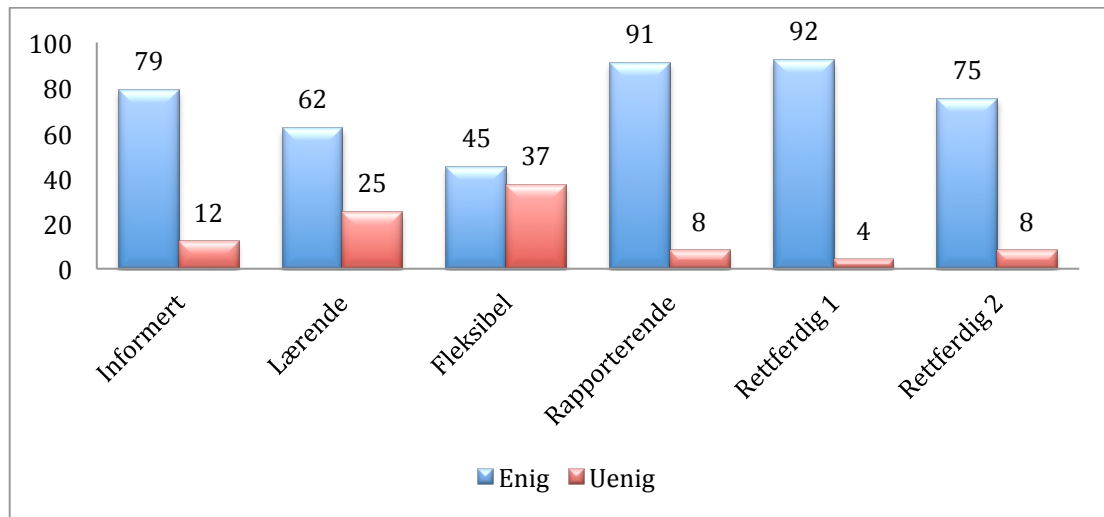
I framstillingene er de to kategoriene *helt enig* og *noe enig* slått sammen til kategorien *enig*. Kategoriene *helt uenig* og *noe uenig* er slått sammen til kategorien *uenig*. Kategorien *verken enig eller uenig* er ikke med i framstillingen. Figuren viser dermed prosentvis fordeling av hvor mange av informantene som sa seg *enig* eller *uenig* i påstandene.

4.2.2 Sikkerhetskulturens fem elementer

De seks første påstandene tar utgangspunkt i Reason (1998) sine fem elementer for god sikkerhetskultur. Påstandene er knyttet direkte til den etablerte sikkerhetskulturen i BP Norge. For å få framstillingen så tydelig som mulig benyttes Reason sine benevnelser i figuren. Følgende påstander skulle lederne ta stilling til (Reason sine begreper i parentes):

- I BP innhenter og analyserer vi alle opplysninger som er relevante for å danne oss et godt risikobilde (En informert kultur).
- BP lærer av sine feil og gjør endringer ved behov (En lærende kultur).
- BP omstiller seg enkelt og hurtig (En fleksibel kultur).
- I BP kan de ansatte melde fra om sikkerhetsbekymringer uten at det får negative konsekvenser for dem (En rapporterende kultur).
- I BP kjenner alle medarbeiderne til grensen for akseptabel og uakseptabel atferd (En rettferdig kultur 1).
- I BP blir uakseptabel atferd behandlet på en rettferdig og konsekvent måte (En rettferdig kultur 2).

Hvordan opplever lederne i undersøkelsen at BP Norge sin faktiske sikkerhetskultur harmonerer med Reason sin teori? Funnene i spørreskjemaundersøkelsen indikerer at BP Norge har utfordringer i forhold til å tilfredsstille de kravene som Reason har til en god og effektiv sikkerhetskultur. BP Norge scorer relativt høyt på påstandene vedrørende informert-, rapporterende- og rettferdig kultur, mens flere av lederne er uenig i at BP Norge har en lærende og fleksibel sikkerhetskultur (se figur 11).



Figur 11: Lederes oppfatning av sikkerhetskulturen i BP (Basert på Reason, 1998).
Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.

Resultatene viser at mellom 75-92 prosent av lederne mener at BP Norge har en informert-, rapporterende- og rettferdig sikkerhetskultur. Det at et stort flertall av lederne svarer at BP Norge har en informert kultur vil si at lederne vurderer det slik at organisasjonen har de opplysningene og den informasjonen som er av betydning for å ivareta sikkerheten. BP Norge (2014) har et globalt web-basert system, *Tr@ction*, for registrering av uønskede hendelser og oppfølging av forebyggende tiltak på offshore installasjonene. Det å kontinuerlig reflektere over praksis gjennom overvåking, analyse og tilbakemeldingssystemer kan ifølge Pidgeon og O'Leary (2000) fremme god sikkerhetskultur.

Ifølge lederne har BP Norge også en god rapporterende kultur. 9 av 10 ledere er helt enig eller noe enig i at i BP Norge melder de ansatte fra om sikkerhetsbekymringer og avvik. 9 av 10 ledere er også av den oppfatning at BP har en rettferdig kultur.

En lærende organisasjonskultur handler om å lære av sine feil og gjøre endringer ved behov. I praksis betyr det at de ansatte i organisasjonen må ha vilje og kompetanse til å nyttiggjøre seg informasjon, trekke riktige konklusjoner og ta de rette beslutningene for å unngå nye uønskede hendelser (Reason, 1998). Resultatene i undersøkelsen viser at 25 prosent av deltagerne er helt uenig eller noe uenig i at BP Norge lærer av sine feil og gjør endringer ved behov. Det betyr at en fjerdedel av lederne i denne undersøkelsen mener at BP Norge ikke har en tilfredsstillende lærende organisasjonskultur.

En fleksibel organisasjonskultur innebærer å ha god omstillingsevne og raskt kunne tilpasse seg endrede forutsetninger. I en krisesituasjon kan en god fleksibel kapasitet være utslagsgivende for et positivt resultatet. 37 prosent av lederne svarer at de er helt uenig eller noe uenig i at BP Norge omstiller seg enkelt og hurtig. Det betyr at over en tredjedel av lederne mener at BP Norge ikke har en tilfredsstillende fleksibel organisasjonskultur.

Funnene indikerer at BP Norge har en utfordring i forhold til å etablere og opprettholde en enhetlig og god sikkerhetskultur. Ifølge Reason (1998) er lærende og fleksibel kultur avgjørende for å ha en god sikkerhetskultur. Pidgeon og O'Leary (2000) påpeker at organisatorisk læring er et kritisk aspekt ved en effektiv sikkerhetskultur og Argyris og Schön (1996) hevder at dobbelkretslæring er en forutsetning for at organisasjoner skal kunne takle endringer i stadig skiftende sammenhenger.

BP Norge sin HMS målsetting er ”Ingen ulykker, ingen personskader og ingen miljøskader” (BP Norge 2014). Hovedpunktene for å realisere denne målsettingen er samlet i det BP Norge kaller sine gyldne sikkerhetsregler (8 Golden Rules). Disse reglene baserer seg på erfaringer og lærdom fra alvorlige hendelser som BP har vært involvert i gjennom internasjonale operasjoner (BP Norge, 2014). Dette virker som et tiltak som hører inn under Reason (1998) sin lærende kultur, men det er tydeligvis ikke godt nok for de 25 prosent av lederne som ikke er enig, samt for de 13 prosent som ikke tar stilling til påstanden ved å svare verken enig eller uenig.

På bakgrunn av svarene på disse påstandene er konklusjonen at lederne vurderer at BP Norge har en tilfredsstillende og god sikkerhetskultur på kun tre av fem elementer (basert på Reason sin teori om god sikkerhetskultur).

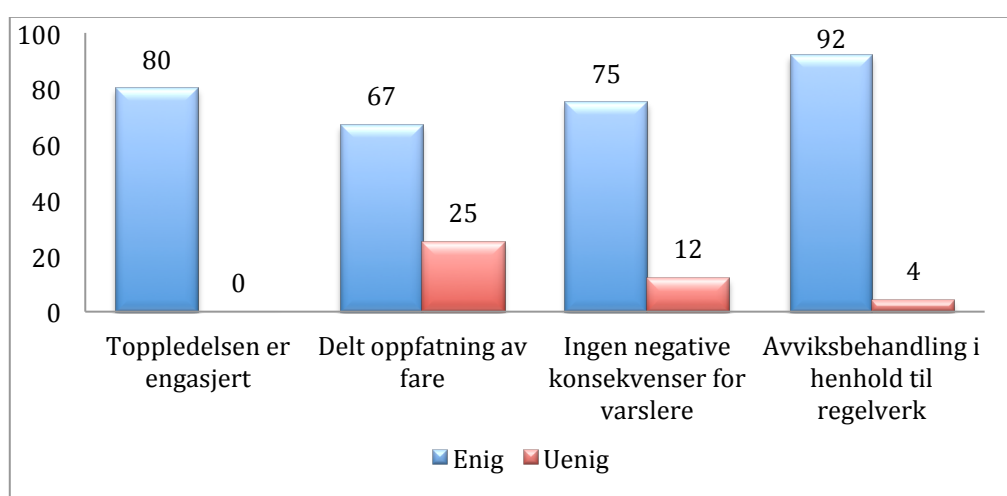
4.2.3 Hva fremmer god sikkerhetskultur?

De neste påstandene tar utgangspunkt i Pidgeon og O'Leary (2000) sine fire punkter som de mener kan innvirke på og fremme god sikkerhetskultur og Fleming (2011) sitt syn på hva som bygger en god sikkerhetskultur.

Fokuset i denne delen av spørreundersøkelsen var på hvordan respondentene ser på toppledelsen i BP Norge sitt engasjement i sikkerhetsarbeidet og om respondentene mener at det er konsensus i organisasjonen om hva fare er. For å foreta en risikovurdering må man i

henhold til opplæringen i HMS-Basic kunne definere og identifisere fare (Høiland, 2014). Et annet aspekt er hvorvidt BP Norge ivaretar de som melder i fra om sikkerhetsbekymringer og hvordan man responderer på eventuelle avvik.

Dokumentanalysen viser at i BP Norge er det ledelsen som har det overordnede ansvaret for at selskapet drives i henhold til gjeldende lover, forskrifter og egne interne krav. Ledelsen skal også ivareta kravet om en god sikkerhetskultur (BP Norge, 2014). Ledernes oppfatning er at toppledelsen i BP Norge er engasjert i sikkerhetsarbeidet, men at det er noen utfordringer knyttet til risikovurdering og begrepet fare.



Figur 12: Lederne sin oppfatning av sikkerhetskulturen i BP, (Basert på Pidgeon og O'Leary, 2000 og Fleming, 2011). Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.

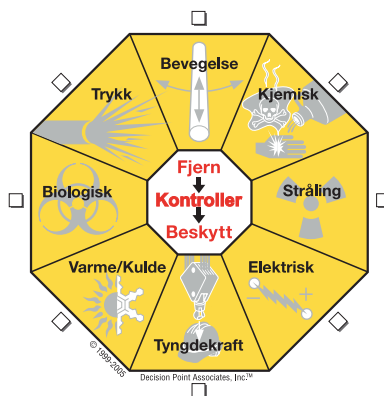
Resultatene i diagram 2 viser at 80 prosent av lederne er enig i, og 20 prosent forholder seg nøytrale til, at toppledelsen er engasjert i sikkerhetsarbeidet, ingen er uenig i påstanden. Ifølge Pidgeon og O'Leary (2000) fremmer det god sikkerhetskultur hvis toppledelsen er engasjert i sikkerhetsarbeidet. Dette støtter opp om BP Norge sin målsetting om at sikkerhet skal være forankret i ledelsen og at toppledelsen skal være synlig og aktiv i forhold til sikkerhetsarbeid (BP Norge, 2014).

Et grunnleggende moment i risikovurderingen er å identifisere fare. Resultatene viser at 25 prosent av lederne er uenig i at man i BP Norge har samme oppfatning om hva fare er. 8 prosent svarer at de er verken enig eller uenig i påstanden. Gjennom kurset HMS-Basic ønsker BP Norge å skape en felles begreps- og risikoforståelse slik at alle som skal arbeide på

en BP Norge-installasjon er kjent med hva selskapet ønsker skal være en god sikkerhetskultur (Høiland, 2014).

I BP Norge benytter man seg av 4-punktsjekken ved risikovurdering. Den skal fylles ut og brukes som den siste gjennomgangen før oppstart av et arbeid som skal utføres. I 4-punktsjekken går arbeidslaget gjennom de fire punktene; 1) Hvordan skal jobben gjøres?, 2) Hva kan gå galt?, 3) Hvilke tiltak må iverksettes? og 4) Hvem må jeg informere? 4-punktsjekken er en del av jobben, og målsettingen med den er å sikre at alle i arbeidslaget har en felles forståelse av, og er enig om, hvilken risiko som er tilstede og hvilke barrierer/tiltak som skal iverksettes før arbeidet starter opp. Risikovurderingsskjemaet signeres og fungerer som dokumentasjon på at alle involverte er blitt tilstrekkelig informert om arbeidet som skal utføres. Skjemaet oppbevares på arbeidstedet så lenge arbeidet pågår (BP Norge, 2014)

I 4-punktsjekken bruker BP Norge HRP Octagon (energioktanten) som et objektive verktøy for identifisering av fare (ibid). Energioktanten (figur 13) er en del av Hazard Recognition Plus System til Decision Point Associates (Decision Point, 2014).



Figur 13: Energioktanten

Ulykker kan oppstå med utstyr, materiell og mennesker. I følge Decision Point (2014) er et fellestrekk ved alle ulykker at det er energi til stede. Energioktanten inneholder 8 forskjellige energier som Decision Point har identifisert, kategorisert og registrert som tilstedeværende ved arbeid. Energioktanten skal hjelpe arbeiderne under risikovurderingen til å identifisere fare slik at de kan iverksette tiltak for å fjerne, kontrollere eller beskytte seg mot ukontrollert frigjøring av eller uønsket kontakt med energiene (Høiland, 2014).

Funnene i spørreundersøkelsen indikerer at bruken av energioktanten som verktøy for å identifisere energier som grunnlag for faregjenkjenning i en risikovurdering kanskje bør undersøkes nærmere. Ifølge Pidgeon og O'Leary (2000) er en delt oppfatning for fare et viktig punkt som innvirker på sikkerhetskulturen, og når minst 25 prosent mener at man ikke har samme oppfatning av hva fare er bør man kikke nærmere på det.

Når det gjelder påstanden ”Det er ingen negative konsekvenser for varslere i BP”, er 75 prosent av lederne enig i dette, mens 12 prosent svarer det motsatte. Det er en relativt stor andel, 13 prosent, som verken er enig eller uenig i denne påstanden. Figur 12 viser også at 92 prosent av respondentene er enig i at man avviksbehandler i forhold til regelverket.

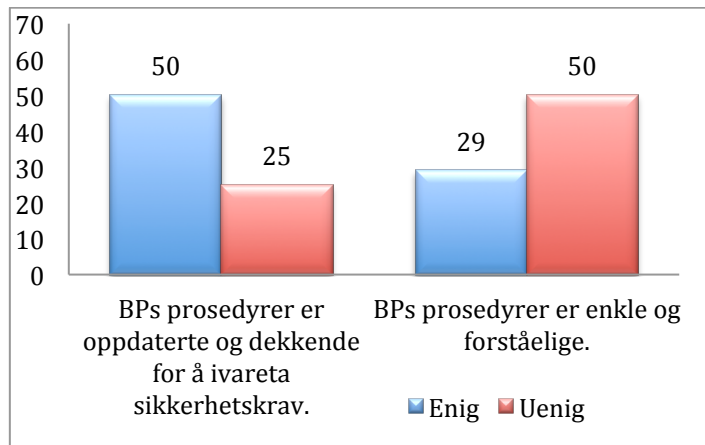
På bakgrunn av disse resultatene blir konklusjonen at i BP Norge er man gode til å avviksbehandle i henhold til regelverket. Tallene viser også at varslere i BP Norge blir relativt godt ivaretatt, da det ifølge 88 prosent av lederne ikke er negative konsekvenser for varslere i BP Norge. Dette bekrefter funnene fra figur 11 hvor lederne svarer at BP Norge i stor grad etterlever Reason (1998) sine krav til en rapporterende kultur.

4.2.4 Prosedyrer

Ifølge dokumentanalysen er det å følge prosedyrer sentralt i BP Norge sin sikkerhetskultur. *Fremragende utførelse* er en av BP Norge sine verdier og der blir det eksplisitt uttrykt at alle ansatte skal følge regler og standarder. I HMS-Basic blir det å følge prosedyrer vektlagt som en viktig del av sikkerhetskulturen (Høiland, 2014). Ifølge International Association of Oil & Gas Producers (2013) er mellom 65-75 prosent av uønskede hendelser forårsaket av manglende etterlevelse av prosedyrer. I en del av tilfellene er ikke prosedyrene kjent eller forstått, andre ganger er det overlagte eller bevisste brudd på prosedyrene. I teorien kunne $\frac{3}{4}$ av alle uønskede hendelser vært unngått hvis prosedyrene hadde vært fulgt (Høiland, 2014).

BP Norge har en forventning om at alle ansatte tar ansvar for både egen og kollegaers sikkerhet (BP Norge, 2014). Et kollektive ansvar er basert på gjensidig tillit. Den enkelte arbeidstaker må stole på at kollegaene etterlever krav til sikker arbeidsmetode og følger retningslinjer og prosedyrer.

På bakgrunn av dette ble lederne bedt om å ta stilling til to påstander vedrørende prosedyrene i BP Norge. Her kommer det tydelig fram at lederne er splittet i synet på om prosedyrene i BP Norge er tilfredsstillende i forhold til de krav som de setter til prosedyrer og sikkerhet.



Figur 14: Lederne sin oppfatning av prosedyrene i BP. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.

Funnene viser at halvparten av lederne mener at BP Norge sine prosedyrer er oppdaterte og dekkende for å ivareta sikkerhetskrav, mens 25 prosent er uenig i den samme påstanden. I tillegg er en fjerdedel av lederne verken er enig eller uenig i påstanden. Det medfører at halvparten av respondentene ikke er enig i at prosedyrene i BP Norge er oppdatert og dekkende i henhold til sikkerhetskravene.

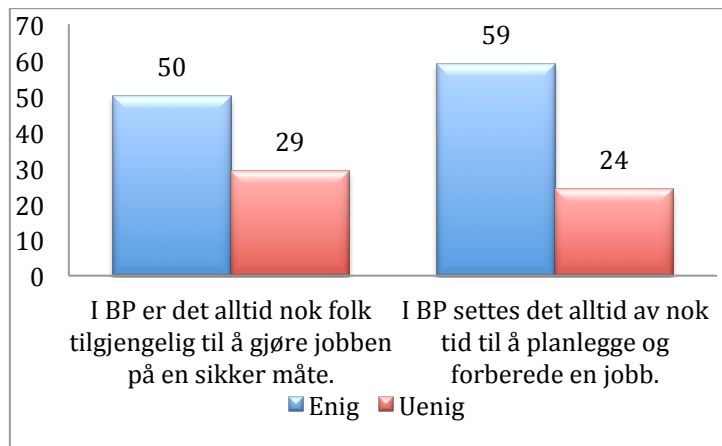
Når det gjelder påstanden om at BP Norge sine prosedyrer er enkle og forståelige viser den at kun 29 prosent av lederne er enig i påstanden, mens halvparten sier seg uenig. Tar man med den gruppen av respondenter som er verken enig eller uenig i påstanden blir resultatet at 71 prosent av lederne ikke er enig i at BP Norge sine prosedyrer er enkle og forståelige. Ifølge Reason (2000) er en prosedyre en myk barriere, og svikt i barrierer kan få fatale konsekvenser dersom andre barrierer også svikter. Ikke oppdaterte eller uforståelige prosedyrer kan utgjøre en sikkerhetsrisiko. Funnene indikerer at BP Norge har store utfordringer i forhold til å leve opp til de sikkerhetsstandarder de selv har satt og til å skape et forståelig sett av prosedyrer.

4.2.5 Bemanning og tid til å arbeide sikkert

Et utgangspunkt for denne oppgaven er Petroleumstilsynet (2012) sin undersøkelse ”Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet”. Den viser at 40 prosent er enig i at hensynet til produksjonen går foran hensynet til HMS, og at 17 prosent mener at bemanningen *ikke* er tilstrekkelig til at HMS ble ivaretatt på en god måte (Petroleumstilsynet, 2012).

De to neste påstandene har utgangspunkt fra denne undersøkelsen Hvordan samsvarer resultatene i den undersøkelsen med hvordan lederne på BP Norge installasjonene vurderer situasjonen i BP Norge?

Lederne i BP Norge er splittet i synet på om det er nok folk tilgjengelig til å gjøre jobben på en sikker måte, samt om det settes av nok tid til planlegging og forberedelser.



Figur 15: Lederne sin oppfatning av sikkerhetskulturen i BP når det gjelder bemanning og tid til gjennomføring av arbeidet. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.

Resultatene viser at halvparten av lederne er enig i påstanden vedrørende bemanning, mens 29 prosent ikke er enig i at det alltid er nok folk til å gjøre jobben på en sikker måte. I følge denne undersøkelsen er det 59 prosent av lederne som er enig i at det settes av nok tid til planlegging og forberedelse, mens 24 prosent mener det motsatte. Ved begge påstander er det igjen en relativ stor gruppe ledere, mellom 15 og 20 prosent, som velger alternativet verken enig eller uenig til påstanden. Med forbehold om at spørsmålene ikke er helt identiske, så viser ledernes svar på spørsmålene at tilstanden ved BP Norge ikke er bedre enn det som kom fram i resultatene i RNNV.

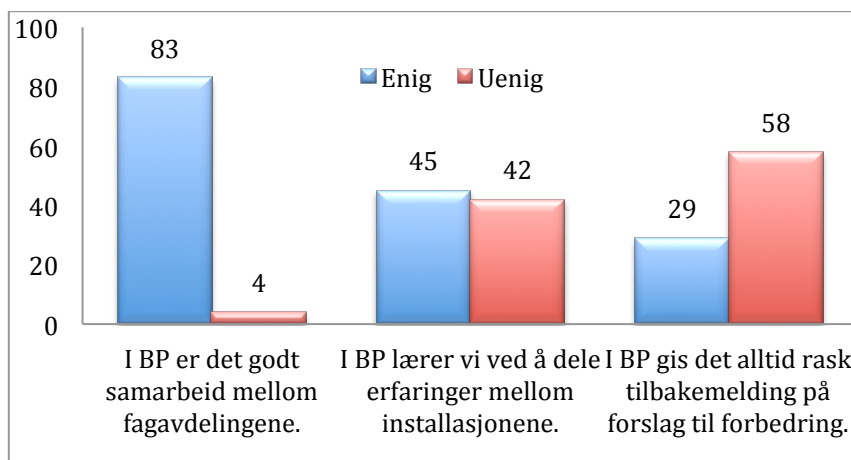
I HMS-Basic-kurset legges det vekt på hvordan en god sikkerhetskultur dannes og hvilke krav og forventinger BP Norge stiller til den enkelte, det kollektive og til seg selv som virksomhet i forhold til sikkerhetskultur (Høiland, 2014). Ifølge Karlsen (2010) forutsettes det at det er balanse mellom den enkeltes selvstendige ansvar og BP Norge sitt ansvar i forhold til å legge til rette for sikre arbeidsforhold. Reason (1997) viser til at atferd påvirkes av kulturen i en organisasjon.

På bakgrunn av disse to spørsmålene kan det trekkes den konklusjonen at i BP Norge er mellom 20 og 30 prosent av lederne av den oppfatning at det ikke alltid er nok folk tilgjengelig eller nok tid til å gjennomføre arbeidsoppdrag på en sikker måte. Legger vi til gruppen som ikke tar direkte stilling til påstandene ved å svare verken enig eller uenig, stiger tallene til mellom 40-50 prosent som ikke er enig i påstandene. Det er et høyt antall som dermed ikke uttrykker enighet til at det alltid er nok folk tilgjengelig eller nok tid til å gjennomføre arbeidsoppdrag på en sikker måte. Her har BP Norge en utfordring i å finne ut mer om årsaken til at lederne svarer det de gjør.

4.2.6 Samarbeid, erfaringsdeling og tilbakemelding

De tre neste påstandene lederne skulle ta stilling til gjaldt samarbeid mellom fagavdelingene, det å dele erfaringer mellom installasjonene og om BP Norge gir rask tilbakemelding på forbedringsforslag.

Lederne er stort sett enig i at det er et godt samarbeid mellom fagavdelingene, mens de er igjen splittet på de to andre.



Figur 16: Lederne sin oppfatning av sikkerhetskulturen i BP når det gjelder samarbeid mellom fagavdelingene, dele erfaringer mellom installasjonene og rask tilbakemelding på forbedringsforslag. Antall ledere i prosent som har svart i den enkelte kategori.

I figur 16 kan man se at et av resultatene skiller seg positivt ut; ”I BP er det godt samarbeid mellom fagavdelingene”. 83 prosent er enig i dette, kun 4 uenig. Ifølge Krause og Weekley (2005) er det å fremme samarbeid og samhandling et tegn på effektiv og god sikkerhetsledelse.

De to neste påstandene gjelder erfaringsdeling mellom installasjonene og BP Norge sin responstid ved forbedringsforslag. Resultatene viser at når det gjelder det å lære ved å dele erfaringer mellom installasjonene så er lederne delt på midten; 45 prosent er enig og 42 prosent uenig. Når det gjelder BP Norge sin responstid på forslag til forbedringer viser det at 29 prosent er enig i at det gis rask tilbakemelding, mens 58 prosent er uenig i den påstanden.

I følge Fleming (2011) drives sikkerhetsarbeidet av læring og han viser til at alle må jobbe for kontinuerlig forbedring og trekke lærdom av operasjonell erfaring. Reason (1998) viser til at en organisasjon som lærer av sine feil og gjør endringer etter behov har en lærende kultur. De to siste påstandene omhandler læring på organisasjonsnivå, det å lære av hverandre ved å dele erfaringer og det å gi rask tilbakemelding på forbedringsforslag. Disse påstandene beskriver en fleksibel kultur som gjennom rask omstilling tar til seg lærdom og nyttiggjør seg denne

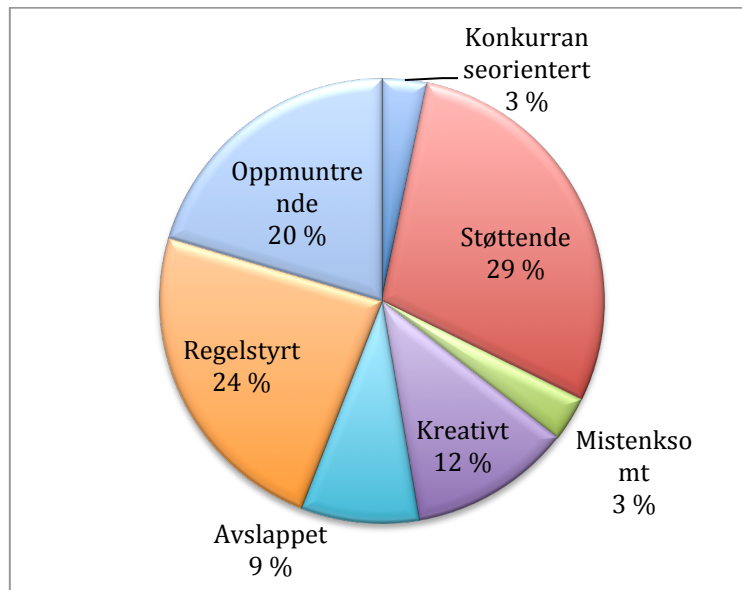
Disse funnene er en ny indikasjon på en stor del av lederne mener BP Norge ikke har en god nok fleksibel- og lærende kultur og dermed har et forbedringspotensial, jamfør figur 11 og Reason (1998) sine fem elementer for en god sikkerhetskultur.

4.2.7 Klima i arbeidsenheten

Et spørsmål omhandlet respondentenes beskrivelse av klimaet i den enkeltes arbeidsenhet. Spørsmålet har utgangspunkt i Zohar (2007) sitt begrep sikkerhetsklima og hensikten er å avdekke ledernes oppfatning og vurdering av klimaet på arbeidsplassen.

Lederne ble bedt om å krysse av på 3 av 7 ord som de mente best beskrev klimaet.

Alternativene var; *konkurransorientert, støttende, mistenksom, kreativt, avslappet, regelstyrt* og *oppmuntrende*. Resultatet blir her fremstilt som et sektordiagram (figur 17) som viser hvor mange prosent av lederne som har valgt hvert enkelt alternativ.



Figur 17: Lederes beskrivelse av klimaet i arbeidsenheten.
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.

Tre av alternativene ble valgt av over halvparten av lederne som en beskrivelse av hvordan de beskriver klimaet i sin arbeidsenhet; støttende (71%), regelstyrt (58%) og oppmuntrende (50%). De to beskrivelsene som hadde minst oppslutning var konkurranseorientert (8%) og mistenksomt (8%).

Zohar (2005) viser til at ledere er viktige i forhold til etablering av klima. Knytter man lederens beskrivelse av klimaet i arbeidsenheten opp mot ledelsesteori, så ser man at *støttende* og *oppmuntrende* er relasjonelle begreper. Relasjonsaspektet finner man i transformasjonsledelse, hvor viktigheten av at alle tar et kollektivt ansvar til det beste for gruppen er sentralt. Begrepet *støttende* beskriver også en av ledelsesstrategiene innenfor situasjonsbestemt ledelse. I SOC-deltagermanualen påpekes det eksplisitt at lederne skal vise omtanke for en arbeiders sikkerhet, øke oppmerksomheten rundt farer og risiko, samt gi anerkjennelse, *støtte og oppmuntring* til sikker atferd og praksis (BP International, 2009).

Regelstyrt kan være et resultat av transaksjonsledelse, hvor et ledelsesprinsipp er å avdekke og korrigere avvik, eller bare gripe inn hvis regler ikke blir fulgt. International Association of Oil & Gas Producers (2013) viser til at effektiv sikkerhetsledelse krever vektlegging av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

4.3 Sikkerhetsledelse i BP Norge

Dokumentanalysen viser at sikkerhetskultur er et sentralt utviklingsområde i BP Norge og lederne har et spesielt ansvar for at arbeidet utføres på en sikker måte (BP Norge, 2014). Det vektlegges at det skal være balanse mellom den enkeltes selvstendige ansvar og BP Norge sitt ansvar for å legge til rette for gode arbeidsforhold (Karlsen, 2010). I BP har de en operativ ledelsestilnærming. Det betyr å operasjonalisere bedriftens strategier ved å motivere de ansatte og gjøre dem i stand til å gjennomføre planene og å realisere målsettingene (Thompson, 2009).

Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) slår fast at i arbeidet med en god sikkerhetskultur er ledelsesansvar og ledelsesadferd helt sentrale elementer. I dokumentanalysen blir det bekreftet at BP Norge ønsker at sikkerhetsarbeidet skal være forankret i ledelsen. Det er ledelsen sitt ansvar å ivareta kravet om en god sikkerhetskultur (BP Norge, 2014). Aktiv deltagelse fra ledelsen fremmer god sikkerhetskultur ifølge Pidgeon og O'Leary.

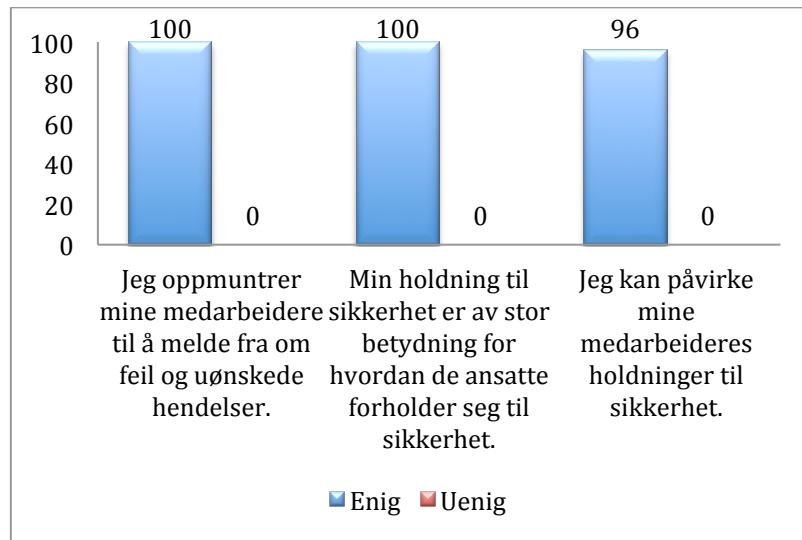
For å få svar på forskningsspørsmålene om hvordan lederne forstår kravene til ledelsesstil og lederatferd og hvordan dette kommer til uttrykk i deres handlingsteorier og hvordan lederne opplever at sikkerhetskulturen reflekteres i deres utøvende ledelse?, ble det i spørreundersøkelsen spurt om; ”Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?”. Deltagerne måtte ta stilling til 25 påstander og svaralternativene var igjen en femdelt skala gradert fra helt uenig til helt enig. Spørsmålene og resultatene er kategorisert og blir presentert og drøftet i 5 diagrammer.

I framstillingene er de to kategoriene *helt enig* og *noe enig* slått sammen til kategorien *enig*. Kategoriene *helt uenig* og *noe uenig* er slått sammen til kategorien *uenig*. Kategorien *verken enig eller uenig* er ikke med i framstillingen. Figurene viser dermed prosentvis fordeling av hvor mange av informantene som sa seg *enig* eller *uenig* i påstandene.

4.3.1 Ledelsesstil og lederatferd

De tre første påstandene tar utgangspunkt i Fleming (2011) sitt syn på god sikkerhetskultur og viktigheten av å oppmuntre ansatte til å rapportere alle feil og uønskede hendelser, samt Zohar (2005) og Fleming (2011) sine poeng om at lederne er rollemodeller og kan påvirke sikkerhetsklimaet og sikkerhetskulturen i en organisasjon.

Lederne vurderer seg selv til å være meget bevisst sin posisjon som rollemodeller og at deres holdninger og påvirkningskraft har betydning for hvordan de ansatt forholder seg til sikkerhet.



Figur 18: Ledere som rollemodeller for å skape og opprettholde en god sikkerhetskultur. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.

På disse spørsmålene er resultatene entydige. Alle lederne er enig i at de oppmuntrer de ansatte til å melde fra om feil og uønskede hendelser; 92 prosent var helt enig og 8 prosent noe enig i den påstanden. Det er henholdsvis 96 og 88 prosent som er helt enig i at leders holdning er av stor betydning for sikkerhet og at en leder kan påvirke medarbeideres holdninger til sikkerhet. Ingen av respondentene er uenig i disse påstandene.

Igjen bekrefter denne undersøkelsen at lederne mener at BP Norge har det Reason (1998) beskriver som en rapporterende kultur. Ved at lederne oppmuntrer medarbeiderne til å melde i fra om sikkerhetsbekymringer, så ligger det i det, slik forfatteren tolker det, implisitt at det ikke får konsekvenser for de som melder i fra.

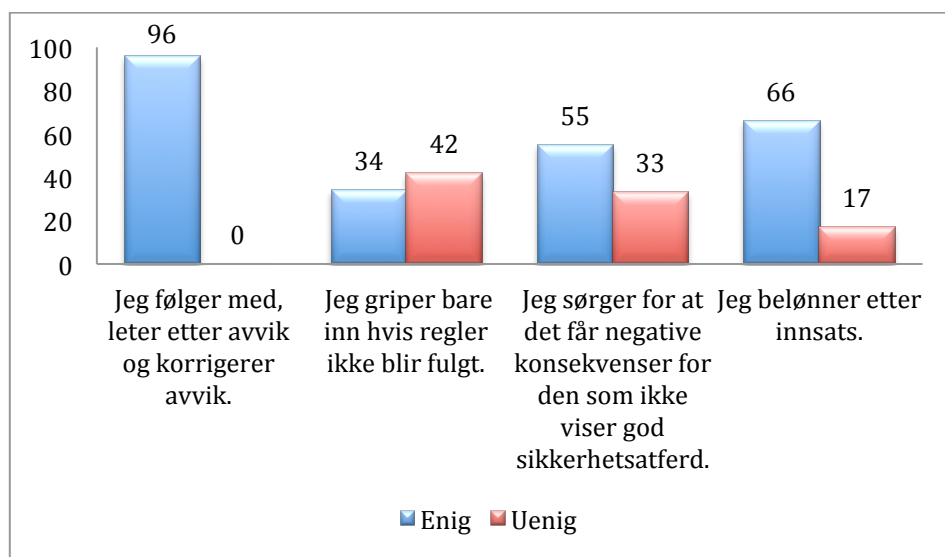
Svarene som lederne gir på disse spørsmålene støtter også opp om det som dokumentanalysen viser. Ifølge Høiland (2014) starter en god sikkerhetskultur med ledelse og at ledere er rollemodeller for alle i organisasjonen. Ifølge BP Norge (2014) forventes det at alle ledere skal gå foran med et godt eksempel og at de kjenner til, fremmer og kan informere alle ansatte om retningslinjer og prosedyrer i selskapet. De har også ansvaret for å formidle sikre arbeidsmetoder og rutiner. Dette er i tråd med Hudson (2007) sine teorier om lederes påvirkningskraft. BP Norge (2014) sin HMS erklæring sier at ledere, på alle nivå, må være

synlige og aktive og at HMS skal vurderes i alle avgjørelser som skal tas. Fleming (2009) viser til at ledere synliggjør viktigheten av sikkerhet gjennom aktiv involvering. Ifølge Krause og Weekley (2005) vil det å kommunisere tydelige forventninger i forhold til sikkerhet ansvarliggjøre medarbeiderne og være en påvirkningskraft.

Innenfor sikkerhetsledelse er det viktig at lederne er tydelige og troverdige rollemodeller. Det å være konsistent i ord, handling og verdier er viktig i denne sammenhengen. Det at en leder er bevisst sin rolle som modell for medarbeiderne og være klar over hvordan de oppfører seg og blir oppfattet av andre er sentrale trekk ved en autentisk leder (Avolio, 2009).

International Association of Oil & Gas Producers (2013) mener at for å etablere en sterk og effektiv sikkerhetsledelse må forskjellige ledelsesstiler vektlegges. Hensikten med de neste påstandene er å få indikasjoner på om lederne viser elementer av transaksjonsledelse.

Funnene viser at flertallet av lederne tyder på at de utøver transaksjonsledelse, men det er også relativt mange som ikke tar aktiv stilling ved at de svarer at de er verken enig eller uenig i påstandene.



*Figur 19: Ledelsesstiler – Transaksjonsledelse
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.*

Resultatene viser at 96 prosent av lederne er helt eller noe enig i påstanden om at de leter etter og korrigerer avvik, mens 34 prosent er helt eller noe enig i at de bare griper inn hvis regler ikke blir fulgt. Med disse svarene plasserer en del av lederne seg innenfor

transaksjonsledelsesfilosofien. Dette støtter opp om funnene fra spørsmålet om sikkerhetsklimate (figur 17), hvor begrepet *regelstyrt* var et av de tre mest brukte alternativene for å beskrive klimaet på arbeidsstedet. Funnet indikerer at lederne har trekk av transaksjonsledelse i sin utøvende sikkerhetsledelse.

Videre i undersøkelsen svarer 55 prosent av lederne at de sørger for negative konsekvenser for de medarbeiderne som ikke viser god sikkerhetsatferd. To tredjedeler av lederne er enig i at de belønner etter innsats, mens 17 prosent er uenig i den påstanden. Påstanden som gjelder det å bare gripe inn hvis regler ikke blir fulgt hadde 34 prosent som var enig, mens 42 prosent var uenig i den påstanden. Ser man bort i fra den første påstanden, ”Jeg følger med, leter etter avvik og korrigerer avvik”, er det mellom 12 og 24 prosent som er verken enig eller uenig i de tre siste påstandene.

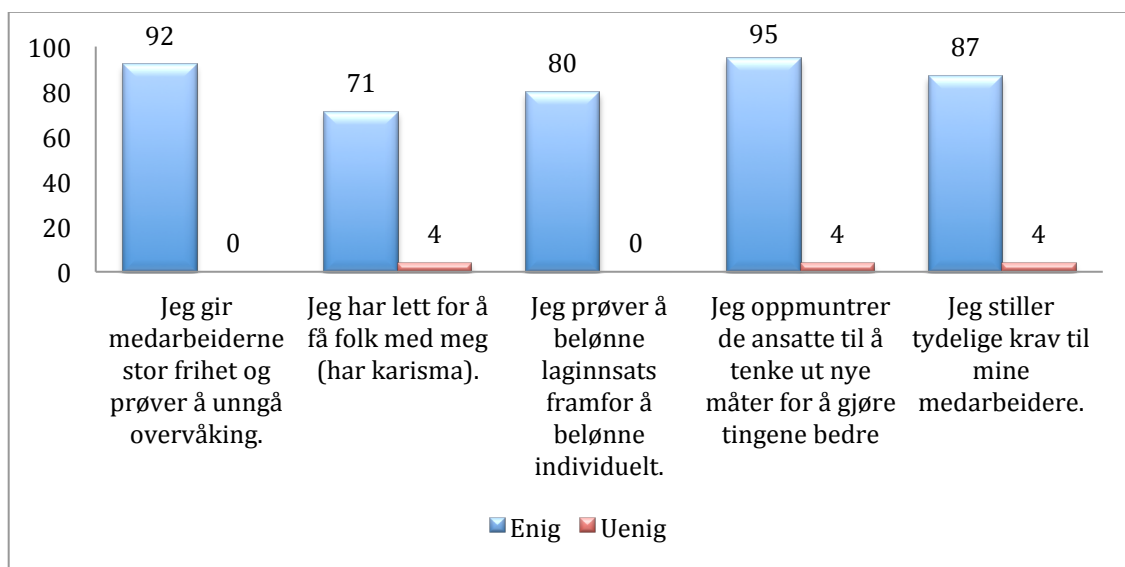
Transaksjonsledelse innebærer et bytteforhold mellom leder og medarbeider. Lederen belønner den medarbeideren som gjør en god jobb, mens en medarbeider som ikke oppfyller kravene blir straffet. I følge teorien fungerer dette relativt bra hvis medarbeideren verdsetter belønningen (se tabell 2). 96 prosent av lederne sier at de følger med, leter etter avvik og korrigerer avvik. En slik leder kan bli oppfattet som en som overvåker de ansatte og passer på at de følger reglene.

Ledere som bare griper inn hvis regler ikke blir fulgt kan oppfattes av medarbeidere som passive og kun opptatt av jobben, og ikke av personen som utfører den. I et slikt tilfelle er lederen avhengig av at medarbeideren er tilfreds med den belønningen vedkommende får for å utføre arbeidet, for eksempel lønn eller å unngå straff. Dette står i kontrast til den relasjonelle tilnærmingen som for eksempel vektlegges innenfor transformasjonsledelse og autentisk ledelse.

Dokumentanalysen av SOC-programmet viser at BP Norge vektlegger samtale og dialog mellom leder og medarbeider (BP International, 2009). Målsettingen med SOC er å identifisere aspekter ved arbeidsinnsatsen som gir muligheter for leder til å gi arbeidstakeren positiv tilbakemelding og anerkjennelse (ibid), *i motsetning til å lete etter avvik og feil*. Dette er et uttrykk for at BP Norge ønske at lederne vektlegger det relasjonelle aspektet også.

Transformasjonsledelse er den andre ledelsesstilen som International Association of Oil & Gas Producers (2013) trekker fram som viktig for sikkerhetsledere. Krause og Weekley (2005) vektlegger lederens relasjonelle ferdigheter i forhold til det de definerer som best praksis for sikkerhetsledelse. Bass (1990) fremhever transformasjonsledelse og viser til at ansatte yter mer på vegne av transformasjonsledere. Hensikten med de neste fem påstandene er å få indikasjoner på om lederne viser elementer av transformasjonsledelse.

Lederne sine svar i undersøkelsen viser at de helt tydelige vurderer at de utøver transformasjonsledelse.



Figur 20: Ledelsesstiler – Transformasjonsledelse
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.

Resultatene viser at andelen som er helt enig eller noe enig i påstandene vedrørende transformasjonsledelse varierer fra 71 til 95 prosent. Det er 4 prosent som er noe uenig i påstandene vedrørende det å ha lett for å få folk med, det å oppmuntre de ansatte til å tenke ut nye måter å gjøre ting på og det å stille tydelige krav til medarbeiderne. Svarene som respondentene gir på disse spørsmålene indikerer at lederne i BP har sterk forankring i transformasjonsledelsesteorien.

Et interessant moment er at 92 prosent svarer at de gir medarbeiderne stor frihet og prøver å unngå overvåking, mens 96 prosent av lederne svarer at de følger med, leter etter avvik og korrigerer avvik, jamfør figur 19. Det er en tydelig motsetning mellom å *prøve å unngå*

overvåkning og følge med, men lederne sier de gjør begge deler. Er dette en situasjon hvor det ikke er samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori (Argyris og Schön, 1978)?

En leders personlighet er et viktig element i forhold til hvordan en leder opptrer. De neste påstandene tar utgangspunkt i noen ledertrekk som Krause og Weekley (2005) mener er viktige i sikkerhetsledelse, som relasjonelle ferdigheter, samt lederegenskaper og atferd som International Association of Oil & Gas Producers (2013) viser til. Ledertrekkene og lederegenskapene blir fremstilt i to figurer.

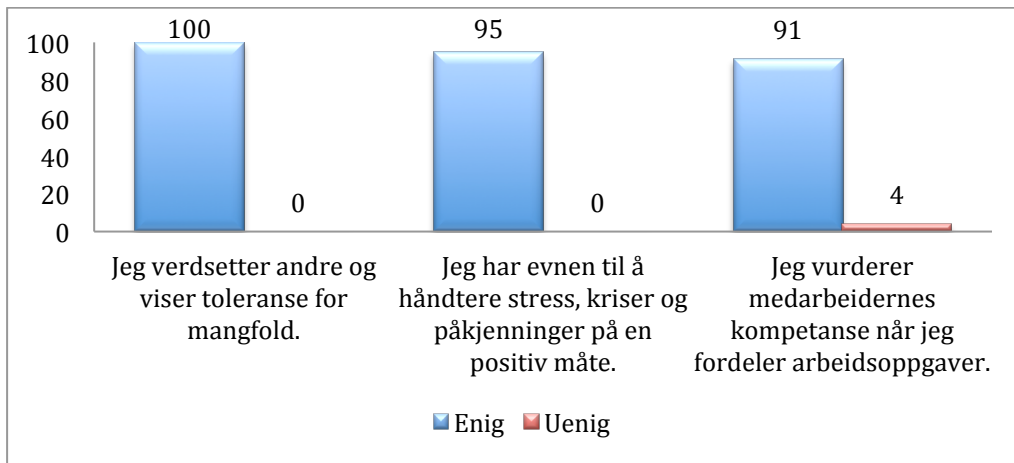
De tre første påstandene respondentene skulle ta stilling til var;

- Jeg verdsetter andre og viser toleranse for mangfold.
- Jeg har evnen til å håndtere stress, kriser og påkjenninger på en positiv måte.
- Jeg vurderer medarbeidernes kompetanse når jeg fordeler arbeidsoppgaver

Ifølge Fleming (2011) styrkes sikkerhetsarbeidet av en mangfoldig arbeidsstyrke hvor teamene har komplementære ferdigheter og ulik bakgrunn. En av verdiene til BP Norge er ”Respekt”, og der står følgende;

”Vi er avhengige av gode relasjoner til andre mennesker, og vi respekterer hverandre og de vi arbeider sammen med. Vi verdsetter mangfold og andre menneskers ideer (BP Norge, 2013).

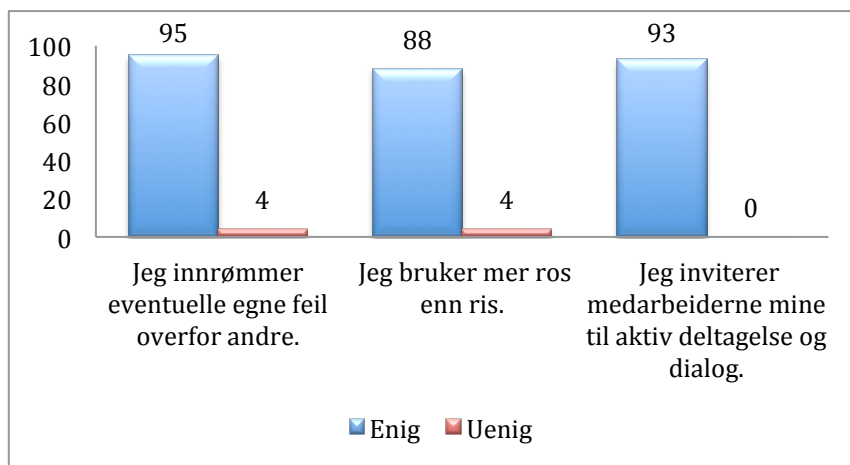
I HMS-håndboken står det at alle arbeidstakere skal kjenne til og være innerforstått med at ingen arbeidsoperasjoner skal gjennomføres uten at det på forhånd er funnet sted en risikovurdering og sikkerhetsdiskusjon, og at arbeidet skal utføres av opplærte og *kompetente* personer (BP Norge, 2014). I forhold til mangfold er det et annet viktig moment. I BP Norge er det mange ansatte fra forskjellige nasjoner med ulik kulturell bakgrunn. I HMS-Basic-kurset bevisstgjøres deltageren i forhold til eventuelle språklige og kulturelle barrierer, og oppfordres til å kvalitetssikre at alle som skal gjennomføre et arbeidsoppdrag er kompetente og har samme sikkerhets- og risikoforståelse (Høiland, 2014).



Figur 21: Ledelsestrekk og atferd 1
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.

Igjen er resultatene entydige. Gjennom svarene lederne gir viser de tro på egne relasjonelle ferdigheter, bevissthet rundt egne personlige egenskaper og kapasitet til å takle stressrelaterte situasjoner. Dette er egenskaper som er viktige elementer i transformasjonsledelse og autentisk ledelse. Figur 21 viser at mellom 91 og 100 prosent av respondentene er enig i de forskjellige påstandene.

Også i forhold til de neste tre påstandene som lederne skulle ta stilling til er ledernes selvvurdering veldig positiv. Lederne er enig i at de innrømmer egne feil overfor andre, at de roser mer enn de gir ris og at de inviterer medarbeiderne til aktiv deltagelse og dialog.



Figur 22: Ledelsestrekk og atferd 2
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.

62 prosent av lederne er helt enig og 33 prosent er noe enig i påstanden om at de innrømmer egne feil overfor andre, mens halvparten er helt enig i at de roser mer enn de gir ris. 67

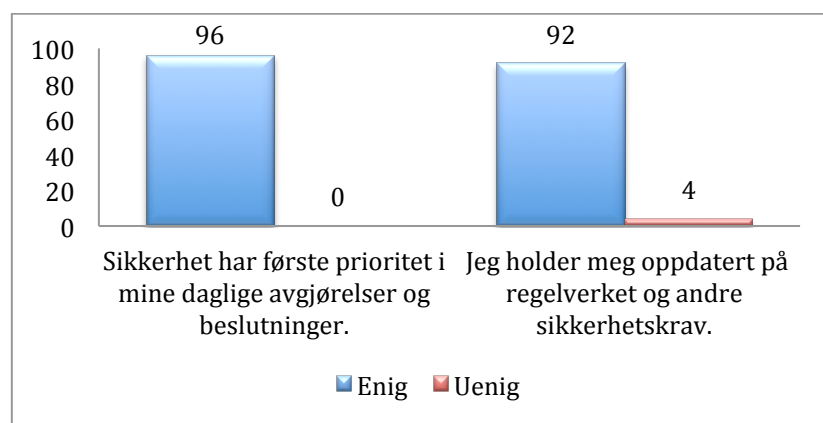
prosent av lederne er helt enig i at de inviterer medarbeiderne med på aktiv deltagelse og dialog, mens 25 prosent er noe enig. Resultatene viser også at det kun er fire prosent som er noe uenig i at de innrømmer egne feil og fire prosent som er noe uenig i at de bruker mer ros enn ris.

Dette er i tråd med Krause og Weekley (2005) sin best praksis for sikkerhetsledelse (se figur 7) og Wade and Johnstone (2009) sine kjennetegn på *buddy*-funksjonen (se tabell 3). Yukl (2013) viser til at autentiske ledere er emosjonelt sterke og har høy selvbevissthet, noe som gjør de trygge på sin egen integritet. Det å våge å innrømme en svakhet kan være en stor styrke i forhold til relasjonsbyggingen til medarbeiderne.

Resultatet stemmer også godt overens med at BP Norge i SOC-programmet vektlegger ros og anerkjennelse; ”Positiv styrking og anerkjennelse har best innvirkning på atferd” (BP International 2009, side 8).

De neste seks påstandene ble stilt for å finne ut om lederne etterlever de forventninger som BP Norge selv setter i forhold til sikkerhet. I BP Norge sine verdier, i HMS-håndboken 2014 og i HMS-opplæringen vektlegges fokus på sikkerhet i det daglige og det personlige ansvaret for å være oppdatert og kompetent (BP Norge, 2014 og Høiland, 2014).

Svarene på de to første påstandene viser at lederne sier seg enig i at sikkerhet har første prioritet og at de holder seg oppdatert på regelverket og andre sikkerhetskrav.



Figur 23: Sikkerhetsledelse ved BP 1
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori

Ingen er uenig i at sikkerheten har første prioritet, men fire prosent er noe uenig i at de holder seg oppdatert i forhold til sikkerhetskrav.

Lederne sier at sikkerhet har første prioritet i alle avgjørelser og beslutninger, men mellom 20 og 30 prosent av lederne opplever at det ikke alltid er nok folk tilgjengelig eller nok tid til å gjennomføre arbeidsoppdrag på en sikker måte (se figur 15). På bakgrunn av dette kan det stilles spørsmål ved hvilke signaler som sendes fra BP Norge vedrørende sikkerhetskultur, når mer enn hver femte leder i selskapet gjør en slik vurdering? Et annet interessant aspekt er hvorvidt lederne faktisk gjennomfører et arbeidsoppdrag hvor de mener at det ikke er nok bemanning eller nok tid til planlegging. Ifølge dokumentanalysen er det i BP Norge slik at enhver har plikt til å stoppe et arbeid som ikke er sikkert (BP Norge, 2014).

Er det forskjell på ledernes uttrykte teori og bruksteori (Argyris og Schön, 1978)? Sier lederne at sikkerhet er første prioritet i deres daglige avgjørelser og beslutninger (uttrykt teori), mens de i et gitte tilfeller velger å gjennomføre arbeidsoppdraget selv om det etter deres vurdering er for liten bemanning til å arbeide sikkert (bruksteori)? I et slikt tilfelle vil lederne velge hensynet til produksjon foran hensynet til sikkerhet. Det er interessant hvordan lederen da fremstår som rollemodell for medarbeiderne. I undersøkelsen er 96 prosent av lederne enig i at de kan påvirke medarbeidernes holdninger til sikkerhet. Lederne mener at de oppmuntrer medarbeiderne sine til å melde fra om feil og uønskede hendelser, samtidig som 79 prosent mener at det ikke er vanskelig å selv melde fra om uønskede hendelser.

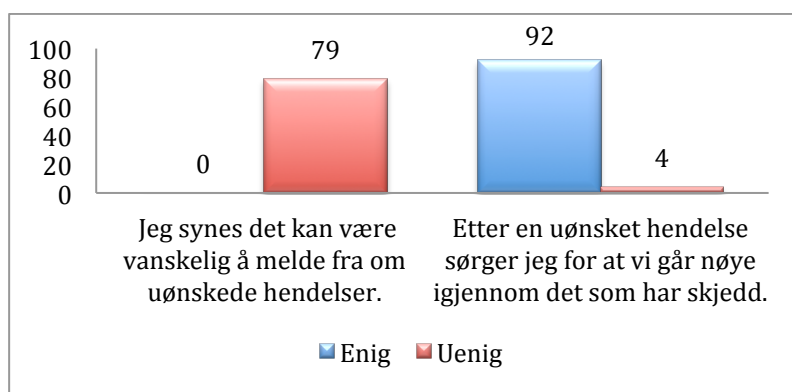
I denne sammenhengen kan det også være interessant å trekke inn hva lederne svarte i forhold til prosedyrer. Hva gjør den fjerdedelen av lederne som mener at prosedyrene ikke alltid er oppdatert og dekkende i forhold til sikkerhetskrav, hvis de må forholde seg til dem i en situasjon? En naturlig konsekvens vil være at de sier ”Stopp”, i henhold til BP Norge sine retningslinjer.

I HMS-Basic-kurset gis det opplæring i Stopp-samtalen. Målet med Stopp-samtalen er at de ansatte skal observere andres arbeidssituasjoner, gjennomføre en samtale og se etter om vedkommende følger god arbeidspraksis. Observasjonene blir gjennomgått og registrert daglig av plattform- og linjeledere ved den enkelte installasjon. Ved behov om ytterligere behandling blir dette gjort gjennom interne rapporteringssystemer.

I de to neste påstandene må lederne ta stilling til om de synes det er vanskelig å melde fra om uønskede hendelser og om hvordan de vil handle hvis en uønsket hendelse har skjedd.

I følge Fleming (2011) kjennetegnes en god sikkerhetskultur av at man oppmuntres til å melde fra om avvik, samt at kjennskap til avvik og feil er viktig for å kunne forbedre kulturen. Reason (1998) vektlegger også viktigheten av at det skal være trygt å melde fra om sikkerhetsbekymringer. Avvik må analyseres for å kunne avdekke sammenhenger og mønstre, så det kreves gode systemer for avviksrapportering (Fleming, 2011).

I følge lederne i undersøkelsen er de enig i at de går nøye igjennom uønskede hendelser, og 4 av 5 synes ikke det er vanskelig å melde fra om uønskede hendelser.

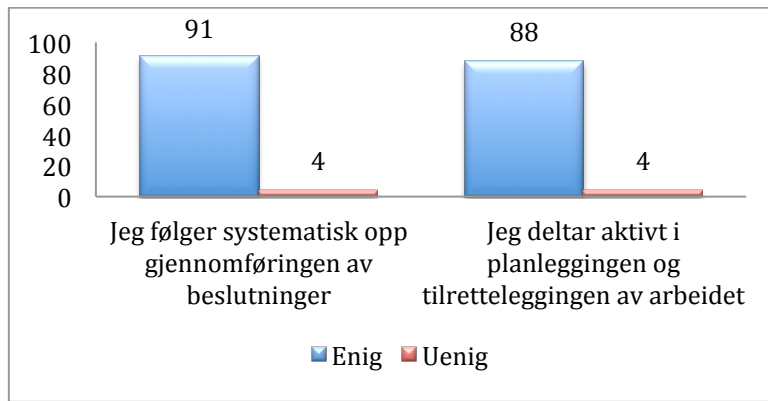


Figur 24: Sikkerhetsledelse ved BP 2
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori

Svarene på disse påstandene viser at lederne vurderer seg selv til å etterleve de forventningene BP Norge har i forhold til disse påstandene, men det er 21 prosent som verken er enig eller uenig i påstanden vedrørende det å melde fra om uønskede hendelser. Det at 1 av 5 ledere ikke sier seg enig eller uenig i den påstanden reiser et viktig ledelsesspørsmål; ”Hva kan valget av svaralternativet *verken enig eller uenig* være et uttrykk for i denne sammenhengen?”

De to siste påstandene som lederne skulle ta stilling til var;

- Jeg følger systematisk opp gjennomføringen av beslutninger.
- Jeg deltar aktivt i planleggingen og tilretteleggingen av arbeidet.



Figur 25: Sikkerhetsledelse ved BP 3
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori

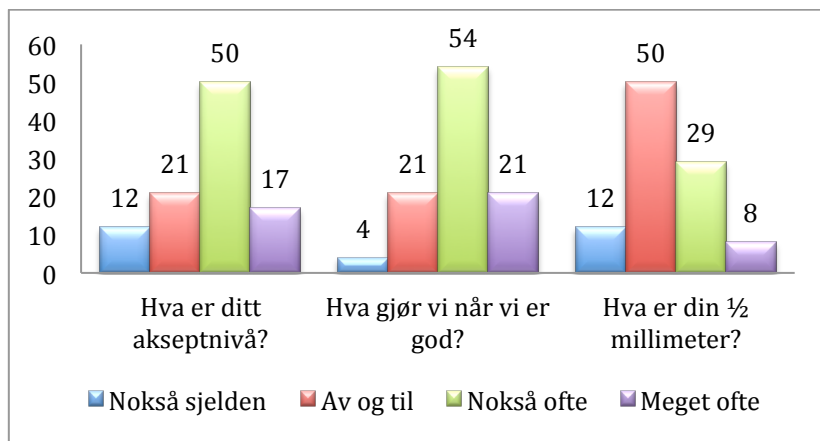
Svarene på spørsmålene viser at lederne vurderer det slik at de er tilstede i planleggings- og beslutningsprosesser.

4.3.2 Begreper fra HMS-opplæringen

Gjennom kulturbyggingsprogrammet HMS-Basic ønsker BP Norge å styrke sikkerhetskulturen i organisasjonen. For å finne ut om lederne aktivt bruker kompetanse, begreper og terminologi fra opplæringen ble det spurt om hvor ofte de diskuterer disse begrepene med medarbeiderne. Lederne måtte ta stilling til 9 begreper fra kurset og besvare ut fra en fempunktsskala fra *Sjelden eller aldri* til *Meget ofte*.

De tre første begrepene er sentrale og viktige for BP Norge i forhold til sikkerhetsarbeidet; *Hva er ditt akseptnivå?*, *Hva gjør vi når vi er gode?* og *Hva er din ½ millimeter?* Hva respondentene svarte i forhold til de tre begrepene blir fremstilt i figur 26.

Akseptnivå handler om hvordan hver enkelt rettferdiggjør sine handlinger og hva man aksepterer av andres atferd. For å unngå uønskede hendelser kan ikke arbeiderene akseptere det som kan føre til uønskede hendelser (Høiland, 2014). "Hva vi gjør når vi er gode?" viser til at det som var sikkert arbeid i går, ikke trenger å være sikkert i dag på grunn av endrede forutsetninger. Det handler om å ikke ta snarveier, men hele tiden være bevisst konsekvensen av egne valg og handlinger (BP Norge, 2014). En 1/2 millimeter forbedring er et bilde på at man må være i en kontinuerlig utvikling. Hver og en bidrar til en positiv endring av sikkerhetskulturen ved å ta mål av seg til å finne en ½ millimeter forbedring, det vil si endre sin egen atferd litt om gangen (ibid).



Figur 26: Hvor ofte diskuterer lederne disse begrepene med medarbeiderne?: "Hva er ditt akseptnivå?" – "Hva gjør vi når vi er gode" – "1/2 millimeter forbedring". Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori

Resultatene viser at lederne er relativt aktive brukere av kompetanse, begreper og terminologi fra opplæringen. Rundt 70 prosent av lederne svarer at de meget ofte eller nokså ofte diskuterer akseptnivå og "hva gjør vi når vi er gode" med medarbeiderne. Når det gjelder 1/2 millimeter forbedring svarer 37 prosent at de diskuterer dette meget ofte eller nokså ofte.

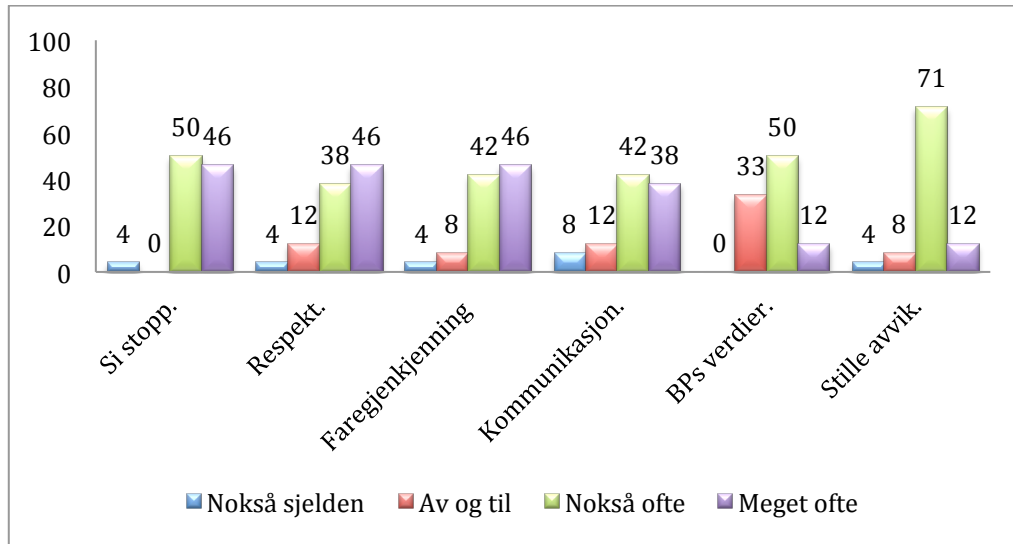
Disse tre begrepene er uttrykk for handlingsmønstre som BP Norge vektlegger i forhold til å opprettholde og styrke sikkerhetskulturen i selskapet. Ved å analysere disse handlingsmønstrene med utgangspunkt i Argyris og Schön (1996) sin modell for organisasjonslæring ser man at dette er enkeltkretslæring. Begrepene beskriver handlingsmønstre som atferdsmodifikasjon. Målene, verdiene og strategiene ligger fast, så hvis ikke handlingen gir ønsket resultat, så justerer man atferden og prøver igjen. Svakheten med dette er at det aldri blir stilt spørsmål ved de styrende variablene (de grunnleggende antagelsene, jamfør Schein, 1985) som er uformelle normer og vaner. Det som ligger til grunn for hele kulturen i organisasjonen. Begrepene og det de representerer ligger fast, hvis man ønsker å

De seks siste begrepene lederne skulle vurdere hvor ofte de diskuterte med medarbeiderne sine var;

- Den enkeltes ansvar og myndighet til å si stopp.
- Behandle hverandre med respekt.
- Faregjenkjenning (bruk av energioktanten)
- Kommunikasjon.
- BPs verdier.

- Stille avvik.

Svaralternativene var en femdelt skala gradert fra *sjelden eller aldri* til *meget ofte*.



Figur 27: Begreper fra HMS-Basic
Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori.

Over 80 prosent av lederne mener at de diskuterer disse begrepene meget ofte eller nokså ofte med medarbeiderne sine, bortsett fra BPs verdier. Det er 62 prosent som svarer at de diskuterer BP sine verdier meget eller nokså ofte med medarbeiderne sine. Det viser at lederne i stor grad løfter opp og operasjonaliserer begrepene fra sikkerhetsopplæringen.

Resultatene følger opp det som kommer fram i dokumentanalysen. Hver enkelt arbeidstaker i BP Norge har rett til å si nei til å gjennomføre et arbeidsoppdrag, hvis vedkommende mener at det ikke er sikkert nok (BP Norge, 2014). Hver enkelt arbeidstaker har også en plikt til å ivareta sikkerheten, det vil si at alle har myndighet til å stoppe en arbeidsoperasjon utfra egen risikovurdering. Dette kommer eksplisitt til uttrykk i BP Norge sine sikkerhetsmål:

1) "Alle som jobber for eller på vegne av BP er ansvarlig for egen sikkerhet og for sikkerheten til de som er rundt dem ." (BP Norge, 2014)

2) "Alle har plikt til å stanse arbeid som utføres usikkert." (BP Norge, 2014)

I følge BP Norge sin HMS-erklæring kan ingen overprøve en annens risikovurdering. En leder kan ikke forlange at arbeidet blir gjennomført hvis en arbeidstaker sier stopp (Høiland, 2014).

I HMS-Basic-kurset gis det opplæring i bruken av Stopp-samtale og Stopp-kort (Høiland, 2014). Det er to hovedtyper Stopp-kort. Det er 1) Stopp-kort som innebærer en samtale og 2) Stopp-kort som bare er en observasjon. Målet med Stopp-samtalen er at de ansatte skal observere andres arbeidssituasjoner, gjennomføre en samtale og vurdere om vedkommende følger god arbeidspraksis og oppfordre til sikre handlinger (BP Norge, 2014).

Observasjonene blir gjennomgått og registrert daglig av plattform- og linjeledere ved den enkelte installasjon og lokale tiltak blir eventuelt iverksatt. Ved behov om ytterligere behandling blir dette gjort gjennom Tr@ction (BP Norge, 2014).

BP Norge har fem verdier som uttrykker hva de tror på, hvordan de ønsker å være og hva de vil oppnå. De fem verdiene er; *sikkerhet, respekt, fremragende utførelse, mot og ett team*. Verdiene er et uttrykk for BP Norge sin etiske norm, deres ønskede holdninger og tankesett. BP Norge sine verdier er overordnet og er styrende for selskapet. Disse verdiene skal legge et grunnlag for selskapets troverdighet og gjøre BP Norge tryggere og til et mer verdifullt selskap (BP Norge, 2014). Det stemmer overens med Schein (1985) sine teorier om kulturens nivåer. Han viser til at atferd blant annet styres av bestemte kulturelle forutsetninger og at verdier kan virke retningsgivende for hvordan en organisasjons medlemmer skal opptre. På den måten blir verdiene organisasjonens erklærte og ønskede kulturelle element.

I HMS-Basic-kurset blir det fokusert mye på begrepet ”stille avvik”. Målsettingen er å bevisstgjøre kursdeltagerne om begrepet og gjøre dem bedre i stand til å identifisere stille avvik. Den definisjonen av stille avvik som blir brukt er:

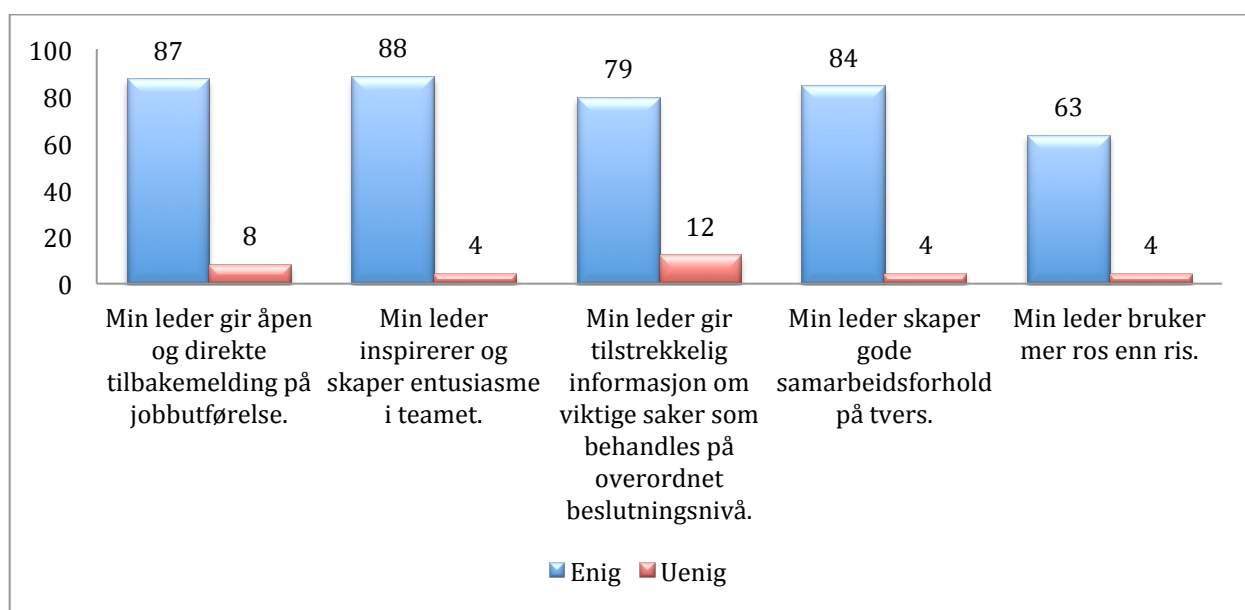
”Brudd på regler, prosedyrer eller god arbeidspraksis mellom to eller flere som jobber sammen. De er klar over at handlingen som utføres ikke er tillatt, men sier ikke i fra. Dermed; stilltiende aksept (Høiland, 2014)”

I følge Høiland (2014) er årsakene til stille avvik mange. Det kan være bevisste brudd på prosedyrer, det kan være av hensyn til komfort eller det er det blitt den foretrukne måten å

gjøre ting på. Stille avvik kan forekomme som felles for et arbeidslag eller team, et crew eller en avdeling. Andre stille avvik er man alene om (Høiland, 2014).

4.3.3 Evaluering av egen leder

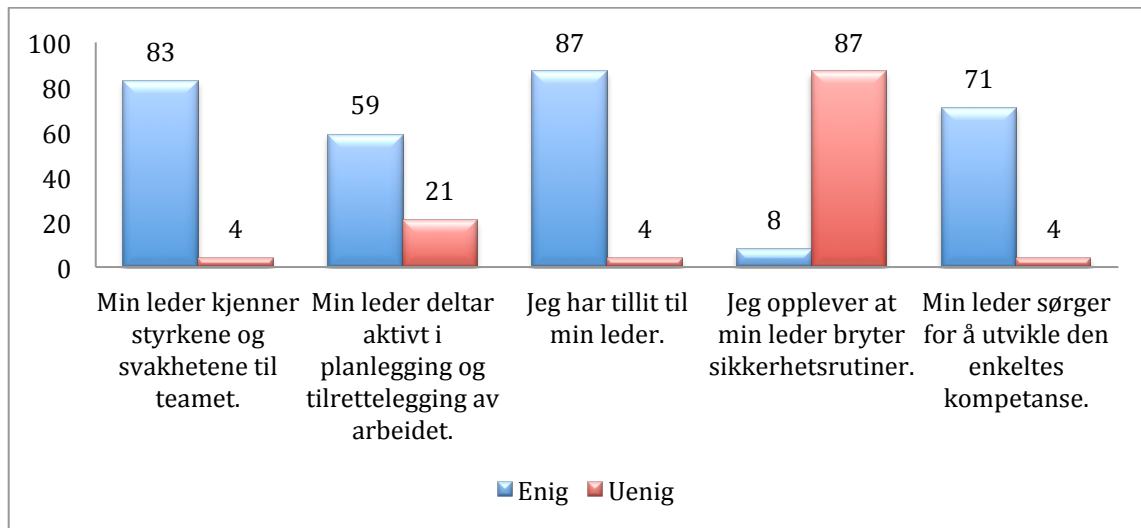
Så langt i spørreskjemaet har lederne drevet egenvurdering av ledelse. For å danne et bilde av hvordan lederne i utvalget vurderer andre ledere i BP Norge, ble de bedt om å ta stilling til ti påstander som omhandlet egen nærmeste overordnede leder. Resultatene blir presentert i figurene 28 og 29.



Figur 28: Vurdering av egen leder 1. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori

I forhold til de fem første påstandene viser resultatene at lederne er tilfreds med egen leder. Over 80 prosent er helt enig eller noe enig i at lederne gir åpen og direkte tilbakemelding på jobbutførelse, at leder inspirerer og skaper entusiasme og at de skaper gode samarbeidsforhold. Når det gjelder påstanden om at leder gir nok informasjon om viktige saker, er 25 prosent helt enig i det, 54 prosent er noe enig og 12 prosent er noe uenig. Påstanden om at leder bruker mer ros enn ris skiller seg ut i denne sammenhengen. 33 prosent velger verken enig eller uenig på den påstanden.

Svarene på de neste fem påstandene ser slik ut:



Figur 29: Vurdering av egen leder 2. Antall ledere i prosent som har valgt den enkelte kategori

87 prosent svarer at de har tillit til sin nærmeste overordnede, mens 4 prosent svarer at de ikke har det. 8 prosent svarer verken enig eller uenig i den påstanden. 87 prosent av respondentene opplever at deres leder etterlever sikkerhetsrutiner, mens 8 prosent er enig i at leder bryter sikkerhetsrutinen. I tillegg er det 4 prosent som svarer verken enig eller uenig. Det vil si at 12 prosent, over 1 av 10 ledere i dette utvalget, ikke er *uenig* i at deres overordnede bryter sikkerhetsrutiner ute på installasjonene.

Figur 29 viser også at 59 prosent av respondentene er enig i at nærmeste leder deltar aktivt i planlegging og tilrettelegging av arbeidet, mens 21 prosent er noe uenig i dette. Det er også 21 prosent som svarer verken enig eller uenig. Det vil si at 4 av 10 ledere ikke er enig i påstanden.

Når det gjelder om påstanden om at leder sørger for å utvikle den enkeltes kompetanse svarer 71 prosent at de er enig i det, mens 4 prosent er uenig. En fjerdedel av respondentene svarer at de verken er enig eller uenig i den påstanden.

Resultatene viser at lederne i stor grad mener at de nærmeste overordnede har trekk av transformasjonsledelse. Ifølge Bass (1990) har ledere en tendens til å utvikle sin egen ledelsesstil etter modell av sine nærmeste overordnede. Det vil i så fall bety at lederne i undersøkelsen kan fortsette å utvikle transformasjonsledelsestrekk. Det samme perspektivet finner man hos autentisk lederskap. Ifølge Avolio et al. (2009) medfører enhver

ledelsesintervensjon i forhold til autentisk ledelse til utvikling a positivt lederskap hos følgerne.

To av spørsmålene var identiske i lederne egenvurderingen av seg selv og i vurderingen av sin nærmeste overordnede. Det var spørsmålet hvorvidt lederne bruker mer ros enn ris og om lederne deltar aktivt i planleggingen og tilretteleggingen av arbeidet. I en egenvurdering er man tettere på og det blir ofte slik at det da er lettere å vurdere seg selv høyere.

Dette bekreftes gjennom svarene på begge spørsmålene. Lederne var mer enig i påstandene i egenvurderingen enn da de vurderte sin overordnede. 88 prosent var enige i at de brukte mer ros enn ris, mens de mente at 63 prosent av de overordnede gjorde det samme. Tilsvarende med deltagelse i planlegging og tilrettelegging av arbeidet; i egenvurderingen var det igjen 88 prosent som var enige i påstanden, mens tallene for de overordnede var 59 prosent.

4.3.4 Lederne forslag til tiltak for å bedre sikkerheten

Det siste spørsmålet i spørreundersøkelsen var et åpent spørsmål hvor lederne fikk komme med sine egne forslag til tiltak for å bedre sikkerheten i BP Norge. Dette spørsmålet ble tatt med for å få konkret informasjon fra lederne i forhold til hva de mener kan forbedres.

Forslagene er strukturert under 7 overskrifter. I noen av forslagene er det korrigeret for rettskrivingsfeil og noen av forslagene er forkortet.

Prosedyrer og regler	Styrende dokumentasjon
<ul style="list-style-type: none"> - Forenkle antall og omfang av prosedyrer som benyttes i den daglige driften. - Forenkle eget regelverk. - Gjør prosedyresystemene mer oversiktlige og lettere å forstå. - Samordne de mest grunnleggende reglene mellom BP og andre operatører i Nordsjøen og ikke minst de ulike reglene/kravene innenfor BPs egne installasjoner, slik at personell som reiser på ulike installasjoner i Nordsjøen kjenner seg igjen når de kommer nye om bord. - Mindre rom for tolkninger. - Vi må forbedre og implementere det vi har (for eksempel prosedyrer). 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk mer ressurser på oppdatering av dokumentasjon og reduksjon av alarmer i CCR (Central Control Room) - Tydeligere om mer konsekvente formuleringer i styrende dokumentasjon. - Systematisk gjennomgå de direktivkrav, direktivvedlegg, sikap, prosedyrer og rutiner som det er krav til å legge ved de ulike type jobber (Arbeidstillatelser) og rydde vekk overlapp slik at mengden med papir å forholde seg til reduseres og fjerne motstridende krav. - Vi må forstå risiko (og få progresjon) i den store utestående porteføljen av AFA (modifikasjonsforslag) som vi har og som vi sliter med å få utført.
Tilbakemelding - omstilling	Planlegging - Samarbeid
<ul style="list-style-type: none"> - Hurtigere ferdigstilling av granskinger og tilbakemeldinger til offshore for læring. - Følge på best mulig måte opp 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedre samarbeidskultur mellom land og offshore, det meste av den overordnede planleggingen skjer på land og her faller det

<p>forbedringsforslag gitt fra installasjonene. Slik det er nå tar det gjerne år før en forbedring utføres. Det blir derfor som oftest brukt mot BP at de da tar seg bra av de små ting, men det skjer lite med annet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forbedringsforslagene må det gis gode oppdateringer om slik at alle føler at det skjer noe. - Fullføre ting som har startet. - Involver flere før endringer i direktivene. 	<p>ofte igjennom.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offshore opplever det som vanskelig å få støtte fra supportorganisasjonene på land. Ber man om hjelp får man det gjerne i retur, og det oppleves som at det er offshore som skal supportere land. - Onshoreplanlegging må forbedres. - Bruke planprosessen slik prosedyrene beskriver.
Kompetanse	Aktivitetsnivå
<ul style="list-style-type: none"> - Få personell på land som har driftserfaring og kan planlegge/følge opp. - Tildel ansvar for operasjonelle direktiv til personell med operasjonell erfaring. - Økt driftsforståelse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Få ned aktivitetsnivået og sørg for bedre planlegging. - Redusere aktivitetsnivået.
Annet	
<ul style="list-style-type: none"> - Innkjøp av deler funksjonerer ikke, for lang leveringstid og brannslukking. - Overordnet ledelse må ta ansvar å tørre å si nei til alle mulige nye såkalte ”forbedringsaktiviteter”, krav, prosesser, system etc. som ”daler ned” ovenfra stort og som regel bare medfører mer administrativt arbeid for ledere ombord på våre installasjoner og fratrar helt mulighet for å involvere seg i jobbplanlegging, erfaringsoverføring, risikokartlegging/forståelse og oppfølging av arbeid i felt 	

Tabell 4: Ledernes egne forslag til tiltak for å bedre sikkerheten.

Resultatene viser at mange av ledernes forslag til tiltak harmonerer med det de har svart tidligere i undersøkelsen. Flere av forslagene går på å forenkle og tydeliggjøre prosedyrer og regler, og det samsvarer med at halvparten av respondentene ikke er enig i at prosedyrene i BP Norge er oppdatert og dekkende i henhold til sikkerhetskravene, og at 79 prosent ikke er enig i at prosedyrene til BP Norge er enkle og forståelige.

Forslagstillerne peker også på at den styrende dokumentasjon systematisk må gjennomgås med tanke på ressurser og forståelse. Et konkret forslag går på det å forstå risiko og fullføre endringsprosesser som er i gang. Å forstå risiko kan peke tilbake på det faktum at en fjerdedel av lederne mener at man i BP Norge ikke har samme oppfatning av hva fare er.

Et annet punkt som går igjen er tilbakemeldingsrutinene i BP Norge. Undersøkelsen har tidligere vist at lederne mener BP Norge har et forbedringspotensial i forhold til å gi tilbakemeldinger. I forslagene fra lederne pekes det på at BP Norge må bli bedre på oppfølging av konkrete forslag og oppdatering i forhold til de utbedringer som er i gang.

Et av forslagen er at *forbedringsforslag fra installasjonen må følges opp på best mulig måte*. Begrunnelsen for forslaget er; *”Slik det er nå tar det gjerne år før en forbedring utføres.”* Hvis dette er representativt for endringskulturen ved BP Norge sine installasjoner, så kan det medføre at tiltak som kan motvirke uønskede hendelser ikke blir iverksatt på grunn av manglende fleksibilitet i organisasjonen. Ifølge Reason (1998) er det å melde i fra og komme med forbedringstiltak positivt for sikkerhetskulturen. Hvis tilbakemeldinger på forslag drøyer eller, i verste fall, ikke kommer, vil det sannsynligvis virke lite motiverende på forslagstillerne. Det kan føre til at det ikke kommer flere forslag, fordi det kan oppfattes som at forslagene ikke blir tatt alvorlig. Konsekvensen av lang tilbakemeldingstid på et forbedringsforslag fører til at man i BP Norge fortsetter å utføre arbeidsoppgaver på en måte som noen mener kunne vært gjort sikrere og bedre. Dette kan være uheldig da det er med på å undergrave autoriteten til organisasjonen.

Et annet forslag til tiltak er; *”Fullføre ting som har startet”*. Dette indikerer at BP Norge iverksetter endringstiltak som ikke fullføres. Dette kan tolkes slik at man har fått informasjonen og iverksatt en prosess, men så har noe skjedd som gjør at det ikke blir fullført. Overført til Reason (1998) sin teori kan det beskrives med følgende ideelle eksempel: En ansatt rapporterer et avvik (rapporterende kultur), BP Norge har informasjonen (informert kultur) og iverksetter tiltak (fleksibel kultur). BP Norge lærer av sine feil (lærende kultur). Ifølge en tredjedel av lederne omstiller ikke BP Norge seg hurtig og iverksetter tiltak, og en fjerdedel er uenige i at BP Norge lærer av eventuelle feil.

Et annet forslag til tiltak som kom fram i undersøkelsen var; *”Hurtigere ferdigstilling av granskinger og tilbakemeldinger til offshore for læring”*. Dette poengterer at BP Norge bruker for lang tid på å nyttiggjøre seg informasjon som kan føre til beslutninger og tiltak som kan heve sikkerhetsnivået.

Forslagsstillerne viser også til at samarbeidet mellom installasjonen og landbasert virksomhet må forbedres, konkret går forslagene på å styrke planleggingen på land. Dette følges opp med forslag om at de som har ansvar for drift- og operativ virksomhet bør ha offshoreerfaring.

To forslag til å øke sikkerhetsnivået går på å senke aktivitetsnivået. Dette samsvarer med funn tidligere i undersøkelsen hvor en fjerdedel av lederne mente at det ikke alltid var satt av nok tid til å utføre arbeidet sikkert.

De konkrete forbedringsforslagene fra respondenten støtter opp om funnene fra tidligere i undersøkelsen. Ifølge lederne har BP Norge en utfordring i forhold til å lever opp til sine egne krav til sikkerhet og Reason (1998) sine fem elementer som må være tilstede for å ha en god sikkerhetskultur.

5.0 Konklusjon

Min problemstilling var: ”Hvilken ledelsesstil og atferd har ledere for å ivareta sikkerheten på installasjoner i Nordsjøen?”.

For å besvare denne problemstillingen ble følgende forskningsspørsmål formulert:

- 1) I hvilken grad gjenspeiler HMS-kulturen i BP Norge sentrale teorier om god sikkerhetskultur.
- 2) Hvordan forstår lederne kravene til ledelsesstil og lederatferd og hvordan kommer dette til uttrykk i deres handlingsteorier?
- 3) Hvordan opplever lederne at sikkerhetskulturen reflekteres i deres utøvende ledelse?

Ifølge Schein (1985) er kultur et mønster av grunnleggende antagelser og oppfatninger som deles av medlemmene i en organisasjon. Dokumentanalysen viser at BP Norge gir uttrykk for at god sikkerhetskultur er viktig, og at BP Norge som organisasjon arbeider for kontinuerlig forbedring. Dette kommer eksplisitt til uttrykk gjennom mål, strategier og verdier, som for eksempel i HMS-målsettingen (Ingen ulykker, ingen personskader og ingen miljøskader), ½ millimeter forbedring og i verdien ”Sikkerhet”, hvor det blant annet heter: ”Sikkerheten til arbeidsstyrken vår og lokalsamfunnene vi opererer i styrer alt vi gjør.”

Ifølge Schein (1985) kan verdsettelse til BP Norge bli internalisert i organisasjonen, men det er avhengig av at verdiene har grunnlag i kulturell læring. Utfordringen med verdier, ifølge Schein (1985), er at man kan påstå at man har verdiene, men man handler ikke etter dem, såkalte forfektete verdier. Dette kan illustreres med et eksempel; ”BP Norge sier i sine verdier at sikkerheten i arbeidsstyrken styrer alt vi gjør, men så settes det ikke av nok tid eller bemanning til å utføre arbeidet på en sikker måte.” Eksemplet har utgangspunkt i funnene i spørreskjemaundersøkelsen.

Når det gjelder svar på forskningsspørsmålet om i hvilken grad HMS-kulturen i BP Norge gjenspeiler sentrale teorier om god sikkerhetskultur er konklusjonen at det er *både og*. Dokumentanalysen viser at BP Norge har målsetting om en sikkerhetskultur som er tråd med det sentrale teoriene vektlegger som en god sikkerhetskultur. I alle dokumentene stilles det krav til organisasjonen og de ansatte som baserer seg på kravene til god sikkerhetskultur.

Spørreundersøkelsen viser at BP Norge til nå ikke har klart å etterleve sine egne krav og målsettinger. Det er flere funn og indisier som tyder på at BP Norge har forbedringspotensial i forhold til det Reason (1998) definerer som en fleksibel sikkerhetskultur og en lærende sikkerhetskultur. Funnene indikerer at BP Norge bør se nærmere på spesifikke ting som oppdatering av prosedyrer, tilbakemeldingsrutiner, erfaringsdeling og bemanning og tid avsatt til arbeidsoppdrag.

Etter forfatterens syn bør BP Norge se nærmere på hvordan læring i organisasjonen foregår. Argyris og Schön (1996) sin modell for enkel- og dobbeltkretslæring er interessant i forhold til hvordan etablere en lærende organisasjonskultur. I avhandlingen vises det til eksempel hvor forfatteren synliggjør at det er lagt opp til enkelkretslæring i organisasjonen.

Læring er etter forfatterens syn også et sentral moment i forhold til de andre forskningsspørsmålene. Det neste forskningsspørsmålene gjaldt hvordan lederne forstår kravene til ledelsesstil og lederatferd og hvordan dette kommer til uttrykk i deres handlingsteorier? Resultatene viser at lederne bruker elementer fra både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i sin utøvende ledelse. De svarer at de etterfølger de krav og rutiner som BP Norge stiller til god sikkerhetsledelse. Dette er vel og bra, men det synliggjøres i oppgaven muligheten for at det er divergens mellom lederes uttrykte teori og bruksteori.

I teorikapittelet ble det redegjort for lederes sentrale rolle i etablering og opprettholdelse av en god sikkerhetskultur. Dokumentanalysen viste også at BP Norge var bevisst lederes viktige rolle i HMS-arbeidet. I den sammenhengen mener forfatterne at lederne bør bevisstgjøres sin rolle. I avhandlingen vises det til teorien om autentisk ledelse. Ledere som fokuserer og ønsker å forbedre sine styrker og svakheter bli bedre i stand til å oppfatte situasjoner tydeligere, og kan dermed raskere tilpasse seg nye muligheter og utfordringer. Gjennom kritisk selvrefleksjon over egne holdninger og atferd kan man lære mer om og utvikle sitt eget lederskap. På den måten styrkes også den fleksible kapasiteten til organisasjonen og det blir også et bidrag til den lærende organisasjonskulturen. Avslutter denne oppgaven med å gjenta International Association of Oil & Gas Producers (OGP) sine ord: *A safety culture starts with leadership; leadership drives culture, which in turn drives behaviour.*” (OGP 2013, side 11).

BP Norge bør fokusere på lederne for å styrke sikkerhetskulturen i selskapet.

Litteratur

- Andersen, Svein S. (2006). "Aktiv informantintervjuing". *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, Vol. 22, 278-298, 2006
- Argyris, Chris og Schön, Donald (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley
- Argyris, Chris og Schön, Donald (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley
- Aven, T., Boyesen M., Njå O., Olsen K.H og Sandve K. (2004): *Samfunnssikkerhet*. Universitetsforlaget, Oslo
- Avolio, Bruce (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, California
- Avolio, Bruce J., Griffith, Jakari, Wernsing, Tara S., og Walumbwa, Fred O. (2009). "What is Authentic Leadership Development?" I Garcea, Nicola, Harrington, Susan og Linley, P. Alex (red) (2009). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*
- Bass, Bernard M. (1990). "Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon". I Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- BP International Ltd (2009). *Sikkerhetsobservasjoner og –samtaler (SOC) for ledere*. Deltagermanual. Stavanger: BP
- BP Norge (2014). *Helse, miljø og sikkerhet. Håndbok 2014*. Stavanger: BP
- BP Norge (2013, 21. november). I BP Norge 21. november 2013
<http://www.bp.com/genericsection.do?categoryId=4641&contentId=7007954>
- Blaikie, Norman (2010). *Designing social research*. Cambridge UK: Polity Press
- Brandsdal, Einar (2013). *Ledelse og etterlevelse. Er det bossen eller buddyen som skaper det beste klimaet for etterlevelse?* Paper til NEON-konferansen i Bergen, 28. og 29. november 2013
- Christensen, Tom, Lægred, Per, Roness, Paul G. og Røvik, Kjell Arne (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Decision Point (2014). <http://www.decisionpoint.net/hazard-recognition-services/hazard-recognition-plus.html>
Lastet ned 26. februar 2014.
- Fleming, Mark (2011). *Safety culture and leadership improvement. Modern alchemy*. Presentation IRF 2011.
- Higgs, Malcolm (2009). *Change and Its Leadership: The Role of Positive Emotions*
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Hollnagel, Erik (2009). *The ETTO principle: efficiency-thoroughness trade-off: why things that go right sometimes go wrong* (pp. vii, 150). Burlington, Vt.: Ashgate
- Hudson, P. (2007). *Implementing a safety culture in a major multi-national*. *Safety Science*, 45, 697-722.
- Høiland, Terje og Rekstad, Trond (2014). *Forelesningsmanual for kurset HMS-Basic 2014*.
- International Association of Oil & Gas Producers (2013). *Shaping safety culture through safety leadership*. OGP Report No. 452

- Karlsen, Jan Erik (2010). *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufman, Geir og Kaufman, Astrid (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Krause, Thomas R. og Weekley, Thomas (2005). *A New Paradigm for Safety Leadership: Understanding the Role of Leadership in Creating Safety Excellence*. *Professional Safety*, November 2005.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Martinsen, Øyvind Lund (2009) "Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet?". I Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Nodland, Kine Marie Haver (2013). *Sikkerhetsledelse. Hvordan påvirker lederne de ansattes sikkerhetsatferd?* Universitetet i Stavanger: Masteroppgave i Endringsledelse.
- Petroleumstilsynet (2012). *HMS og kultur*.
<http://www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Produkter%20Og%20Tjenester/Publikasjoner/Dokumenter/hmskulturnorsk.pdf>
- Pidgeon, N. og O'Leary, M. (2000). "Mad-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail". *Safety Science*, Vol. 34, pp. 15-30. (15 sider)
- Reason, James (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate
- Reason, James (1998). "Achieving a safe culture: theory & practice". *Work & Stress*. 12 (3): 293-306.
- Reason, James (2000). *Human error: models and management*.
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1117770/pdf/768.pdf>
- Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP) (2014). <http://www.ptil.no/om-rnnp/category720.html>
- Schein, Edgar H. (1985). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*. Oslo: Mercuri Media Forlag A.S
- Skog, Ole Jørgen (2010). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Smith, M. K. (2001, 2013). "Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning".
<http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>. Lastet ned: 24.01.2014
- Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) *Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*
<http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20012002/007/PDFA/STM200120020007000DDDPDFA.pdf>
- Thompson, Geir (2009). "Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi". I Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. Essex: Pearsons Education Limited
- Yukl, Gary (2009). "Å lede organisasjonsendringer". I Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Zohar, Dov (2003). *The use of supervisory practices as leverage to improve safety behaviour: A cross-level intervention model*. *Journal of Safety Research*, 34, 567-577.

Zohar, Dov (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationship Between Organization and Group-Level Climates. *Journal of Applied Psychology* 2005. Vol. 90. No. 4, 616-628.

Zohar, Dov (2007). Management values, Leadership, and Safety climate. Presentation, Summit meeting, Copenhagen 2007

Vedlegg

Vedlegg 1 – Spørreundersøkelsen

Hei

Denne spørreundersøkelsen er en del av et masterstudie i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger om sikkerhet og ledelse ved BP sine installasjoner. BP har godkjent undersøkelsen og den går til alle ledere som er på en BP installasjon på dette tidspunktet.

Resultatene av undersøkelsen skal i neste omgang føre til en bedre og mer effektiv sikkerhet i BP.

Undersøkelsen gjennomføres i samarbeid med Survey-xact, og dine svar behandles anonymt. For spørsmål vedrørende undersøkelsen, ta kontakt med Trond Rekstad på post@trond-rekstad.no eller 97589186.

Undersøkelsen vil ta i underkant av 10 minutter å besvare.

Takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

Mvh

Trond Rekstad,
Universitetet i Stavanger

Bakgrunnsspørsmål

Hvor lenge har du jobbet offshore?

- (1) 0-1 år
- (2) 2-5 år
- (3) 6-10 år
- (4) 11-19 år
- (5) 20 år eller mer

Hvor lenge har du vært leder?

- (1) 0-1 år
- (2) 2-5 år
- (3) 6-10 år
- (4) 11-19 år
- (5) 20 år eller mer

Hvor lenge har du jobbet for BP?

- (1) 0-1 år
- (2) 2-5 år
- (3) 6-10 år
- (4) 11-19 år
- (5) 20 år eller mer

Har du i ditt arbeid for BP vært utsatt for uønskede hendelser?

	Aldri	En gang	Flere ganger
Hendelser med lite potensiale	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Hendelser med stort potensiale	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Hendelser som førte til mindre personskade	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Hendelser som førte til alvorlig personskade	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>

Sikkerhetskultur på BPs installasjoner i Nordsjøen

Hvor enig er du i følgende påstander om sikkerhetskulturen på BPs installasjoner i Nordsjøen?

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
I BP innhenter og analyserer vi alle opplysninger som er relevante for å danne oss et godt risikobilde.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
BP lærer av sine feil og gjør endringer ved behov.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
BP omstiller seg enkelt og hurtig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I BP er toppledelsen engasjert i sikkerhetsarbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I BP har man samme oppfatning om hva fare er.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I BP er det et godt samarbeid mellom fagavdelingene.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I BP lærer vi ved å dele erfaringer mellom installasjonene.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I BP gis det alltid rask tilbakemelding på forslag til forbedringer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I BP er det alltid nok folk tilgjengelig til å gjøre jobben på en sikker måte.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvor enig er du i følgende påstander om sikkerhetskulturen på BPs installasjoner i Nordsjøen?

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
I BP kan de ansatte melde fra om sikkerhetsbekymringer uten at det får negative konsekvenser for dem.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I BP kjenner alle medarbeiderne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
til grensen for akseptabel og uakseptabel atferd.					
I BP blir uakseptabel atferd behandlet på en rettferdig og konsekvent måte.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er ingen negative konsekvenser for varslere i BP.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvor enig er du i følgende påstander om sikkerhetskulturen på BPs installasjoner i Nordsjøen?

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
I BP settes det alltid av nok tid til å planlegge og forberede en jobb.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
BPs prosedyrer er oppdaterte og dekkende for å ivareta sikkerhetskrav.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
BPs prosedyrer er enkle og forståelige.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I min avdeling avviksbehandler vi i henhold til regelverket, hvis prosedyrer og regler ikke er hensiktsmessige.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvilke 3 svaralternativer beskriver best klimaet i din arbeidsenhet?

- (1) Konkurransorientert
- (2) Støttende
- (3) Mistenksomt
- (4) Kreativt
- (5) Avslappet
- (6) Regelstyrt
- (7) Oppmuntrende

Sikkerhetsledelse

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
Jeg oppmuntrer mine medarbeidere til å melde fra om feil og uønskede hendelser.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min holdning til sikkerhet er av stor betydning for hvordan de ansatte forholder seg til sikkerhet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg kan påvirke mine medarbeidernes holdninger til sikkerhet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg følger med, leter etter avvik og korrigerer avvik.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg griper bare inn hvis regler ikke blir fulgt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Sikkerhet har første prioritet i mine daglige avgjørelser og beslutninger.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg holder meg oppdatert på regelverket og andre sikkerhetskrav.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg sørger for at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsatferd.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg synes det kan være vanskelig å melde fra om uønskede hendelser.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Etter en uønsket hendelse sørger jeg for at vi går nøye igjennom det som har skjedd.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
------------	-----------	-------------------------	----------	-----------

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
Jeg belønner etter innsats.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg deltar aktivt i planleggingen og tilretteleggingen av arbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg verdsetter andre og viser toleranse for mangfold.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg innrømmer eventuelle egne feil overfor andre.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg stiller tydelige krav til mine medarbeidere.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg bruker mer ros enn ris.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg inviterer medarbeiderne mine til aktiv deltakelse og dialog	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg klarer å være mer "sjef" enn "kamerat" når det er nødvendig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
Jeg vurderer medarbeidernes kompetanse når jeg fordeler arbeidsoppgaver.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg følger systematisk opp gjennomføringen av beslutninger.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg gir medarbeiderne stor frihet og prøver å unngå overvåking.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har lett for å få folk med meg (har karisma).	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har evnen til å håndtere stress, kriser og påkjenninger på en positiv måte.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg prøver å belønne laginnsats framfor å belønne individuelt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg oppmuntrer de ansatte til å tenke ut nye måter for å gjøre tingene bedre.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvor ofte diskuterer du følgende saker med dine medarbeidere?

	Sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Meget ofte
Hva er din 1/2 millimeter?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hva er ditt akseptnivå?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hva gjør vi når vi er god?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Den enkeltes ansvar og myndighet til å si stopp.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Behandle hverandre med respekt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Faregjenkjenning (bruk av energioktanten)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Kommunikasjon.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
BPs verdier.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Stille avvik.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Evaluering av egen leder (nærmeste overordnede)

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig
Min leder gir åpen og direkte tilbakemelding på jobbutførelse.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min leder inspirerer og skaper entusiasme i teamet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min leder kjenner styrkene og svakhetene i teamet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min leder deltar aktivt i planlegging og tilrettelegging av arbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min leder gir tilstrekkelig informasjon om viktige saker som behandles på overordnet beslutningsnivå.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min leder skaper gode samarbeidsforhold på tvers.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har tillit til min leder.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever at min leder bryter sikkerhetsrutiner.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min leder sørger for å utvikle den enkelte sin kompetanse.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min leder bruker mer ros enn ris.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

