



Universitetet
i Stavanger

Samhandling om sikkerhet

En studie av programmet Our Way i
TOTAL E&P NORGE AS

Masteroppgave i Samfunnssikkerhet

Vår 2017

Av

Louise Bakke Andersen

**MASTERGRADSSTUDIUM I
SAMFUNNSSIKKERHET**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2017

FORFATTER:

Louise Bakke Andersen

VEILEDER:

Preben Hempel Lindøe

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Samhandling om sikkerhet

En studie av programmet Our Way i TOTAL E&P NORGE AS

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhet, sikkerhetsstrategi, sikkerhetsarbeid, kostnadseffektivisering, kostnadskutt, sikkerhetskultur, barriere, flernivå-analyse, risiko, informasjonshåndtering, organisatorisk læring, failure of foresight, den organisatoriske lærings sirkelen, petroleumsindustrien

SIDETALL: 75 (totalt: 98 sider)

STAVANGER, 13 Juli 2017

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av det siste semesteret i min mastergrad innenfor samfunnssikkerhet ved Universitet i Stavanger og markerer slutten på utdanningen. De to årene som student i Master i samfunnssikkerhet har vært innholdsrike. Masteroppgaven har vært utrolig spennende og lærerik og jeg har fått mulighet til å utforske et interessant og viktig tema som er relevant for alle bedrifter, ikke bare oljeselskap. For en samfunnsviter med bakgrunn fra helsevesenet har det definitivt vært en bratt læringskurve og krevende å sette seg inn i fagspesifikke konsepter i oljebransjen. Jeg vil gjerne takke flere som har vært med på å bidra til å gjøre denne masteroppgaven mulig.

Først og fremst vil jeg si takk til TOTAL E&P NORGE AS og alle de 15 informantene som har tatt seg tid til å stille opp til intervju og dele sine tanker og meninger i sine svært hektiske hverdager. Jeg vil også takke Elisabeth Aarvaag, prosjektleder for Our Way, for støtten hun har gitt som min kontaktperson i Total. Hun og andre informanter har gitt meg tilgang på intern dokumentasjon underveis i arbeidet med masteroppgaven.

Videre vil jeg også takke min veileder Preben Hempel Lindøe for gode innspill og veiledning underveis i oppgaven og som har vært til stor hjelp i denne prosessen og satt meg på rett spor. Min familie, svigerfamilie og mann, Ingeborg Marie Jensen og tålmodige venner, takk for hjelp, støtte og god råd underveis.

Louise Bakke Andersen, 05. juli 2017

Sammendrag

I de siste årene har det vært en del debatt rundt sikkerhet og kostnadskutt i olje- og gassindustrien. Det blir ofte stilt spørsmål om sikkerheten trues av kostnadskutt. Temaet er kontinuerlig tatt opp i nyhetene og det er mange spennende vinklinger å ta tak i. Jeg fikk anledning til å skrive en oppgave for Total og anså dette som en mulighet å utforske dette temaet. Denne masteroppgaven omhandler sikkerhet og kostnadseffektivisering og retter søkelyset mot hvordan Total forholder seg til sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering. Studien retter særlig søkelyset mot det nylig etablerte sikkerhetskulturprosjektet Our Way. For å besvare problemstillingen settes det fokus på dagens situasjon i oljebransjen og Total hvor Martin Linge er et av de største prosjektene. I denne studien ble det intervjuet 15 informanter hvor intervju spørsmålene var avgrenset til fire tema 1) hva Total gjør for å ivareta HMS, 2) sammenheng mellom strategi og praksis, 3) holdninger og antagelser og 4) hvordan Our Way kan bidra.

Opgavens teorigrunnlag består av fire perspektiver, sikkerhetskultur, informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer, flernivå-analyse og organisatorisk læring. Teoriene har bidratt til å belyse hvilken utfordring Total står ovenfor i forbindelse med uønskede hendelser i et marked som krever kostnadseffektivisering og hvordan Our Way kan bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon for å oppnå deuterolæring som er den ideelle læringsprosessen i en selvutviklende virksomhet.

Gjennom intervju og med støtte i relevant teori konkluderes det med at Our Way kan gi bedre samhandling, praksis og integrasjon og bidra til å redusere gapet mellom sikkerhetsstrategi og måten det arbeides med sikkerhet. Det er ikke sannsynlig at Our Way alene kan lukke dette gapet. Det kreves endring hos den enkelte ansatte og hele organisasjonen i måten en handler og tenker for at endringen skal være varig. Ledelse og ansatte utfordres til å vise større engasjement. Det bør etableres bedre informasjonsflyt mellom ulike nivåer i Total for å forebygge mot inkubasjonsfasen. Our Way kan bidra til at Total blir kontinuerlig opptatt av læring og utvikling.

Resultatene i denne oppgaven viser at Total har klare sikkerhetsstrategier og ambisiøse målsetninger for HMS. Funn fra intervjuene har påvist at det er et gap mellom sikkerhetsstrategi og det som foregår i praksis. Dette gjelder kommunikasjon i alle ledd i organisasjonen. Det er videre vist at Our Way kan være et innovativt bidrag til å løse Totals utfordringer, gitt at organisasjonen makter å gjennomføre endringsprosessen som kreves. Disse utfordringene og den innovative tilnærmingen til samhandling er ikke nødvendigvis bare relevant for Total eller olje- og gass industrien, men fremstår også som et eksempel på hvordan annen industri kan lære av oljebransjen.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Avgrensning.....	3
1.4	Tidligere forskning	3
1.5	Begrepsavklaring	4
1.6	Oppgavens struktur.....	6
2	Kontekst	7
2.1	Økonomisk situasjon på norsk sokkel	7
2.2	Sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid	7
2.3	Om Total og Martin Linge feltet	8
2.4	Sikkerhetsstatistikk for Total.....	9
2.5	Sikkerhetsstrategi i Total	10
2.6	Our Way	11
2.6.1	Beskrivelse av Our Way.....	11
2.6.2	Pilotprosjekt før utrulling av Our Way	13
3	Teoretisk tilnærming	15
3.1	Perspektiver på sikkerhetskultur.....	15
3.2	Informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer.....	16
3.2.1	Gjentatt handlingsmønster i forbindelse med katastrofer	17
3.2.2	Katastrofers faseinndeling.....	18
3.3	Flernivå-analyse.....	18
3.4	Organisatorisk læring	20
4	Forskningsdesign og metode.....	23
4.1	Forskningsdesign	23
4.2	Forskningsstrategi og metodevalg	23
4.2.1	Abduktiv forskningsstrategi	23
4.2.2	Kvalitativ metode	24
4.2.3	Enkeltcasestudie	24
4.3	Datainnsamling.....	24
4.3.1	Dokumentanalyse	24

4.3.2	Åpent samtalebasert intervju.....	25
4.3.3	Valg av informanter	25
4.3.4	Utforming av intervjuguide.....	26
4.3.5	Intervjuprosessen.....	26
4.3.6	Analyse av data	26
4.4	Forskningskvalitet	26
4.4.1	Studiens reliabilitet.....	27
4.4.2	Studiens validitet.....	28
4.5	Forskningsetikk	28
4.6	Metodekritikk	29
5	Funn.....	30
5.1	Hva Total gjør for å ivareta HMS.....	30
5.2	Sammenheng mellom strategi og praksis	34
	Beskrive sikkerhetsstrategier og den økonomisk situasjon.....	35
5.3	Holdninger og antagelser.....	38
5.3.1	Arbeidsmiljø, stress og arbeidsbelastning.....	38
5.3.2	Aktuelle farer og utsatte arbeidstakere.....	41
5.3.3	Sikkerhetskultur	43
5.3.4	Kostnadsutt.....	47
5.4	Hvordan Our Way kan bidra	50
6	Analyse og drøfting av funn.....	59
6.1	Sikkerhetskultur i Total	59
6.1.1	Utfordringer ved Totals sikkerhetskultur	59
6.1.2	Hva kan Our Way bidra med?.....	63
6.2	Informasjonshåndtering på flere organisasjonsnivå	64
6.2.1	Utfordringer i Total	64
6.2.2	Hva kan Our Way bidra med?.....	68
6.3	Organisatorisk læring	70
6.3.1	Hva er Totals utfordring?	70
6.3.2	Hvordan kan Our Way bidra	71
7	Oppsummering og konklusjon	74
7.1	Forslag til videre forskning.....	75

8	Litteraturliste	76
	Vedlegg 1: Forespørsel om deltagelse i masteroppgaven	81
	Vedlegg 2: Intervjuguide-utførende arbeidstakere.....	82
	Vedlegg 3: Intervjuguide-sikkerhetsfaglig personell	85
	Vedlegg 4: Intervjuguide-ledere.....	88

Figurliste

Figur 1	Utvikling i oljepris fra år 2000 til 2017 (EIA, 2017)	1
Figur 2	Illustrerer begrepet strategi i organisasjonssammenheng (Løwendahl m.fl. 2011:43)	2
Figur 3	Viser historisk og forventet produksjon og kostnader (OD, 2017) og oljepris (EIA, 2017), sammensatt av forfatter	7
Figur 4	Totalindikator for storulykker per år på norsk sokkel for 2000-2016, normalisert mot arbeidstimer (RNNP, 2017)	8
Figur 5	Sikkerhetsstatistikk fra Total Årsrapport (2015, 2016 og 2017) og Total Gruppen Årsrapport (2017)	9
Figur 6	Illustrerer hvordan Total ønsker å gå over til en integrert kultur (Total, 2017:5)	12
Figur 7	Illustrerer hovedstegene og en kortfattet sjekkliste som hjelpemiddel ved gjennomføring av Our Way (Total, 2017:2)	13
Figur 8	Illustrerer «The missing link» mellom utførende arbeidstakere og ledelse i elektro-selskapet (Total, 2017:12)	14
Figur 9	Illustrer flernivå modellen i risikostyring, interaksjon og informasjonsflyt mellom aktører på ulike nivå i organisasjonen (Rasmussen, 1997:185)	19
Figur 10	Den organisatoriske læringssirkelen (Marnburg, 2001:117)	21
Figur 11	Illustrerer Our Way (Total, 2017:2) og Marnburgs læringssirkel (Marnburg, 2001:117) som parallelle og kontinuerlige fenomen	72

Tabelliste

Tabell 1	Begrepsforklaringer i korte trekk på uttrykk og ord brukt i denne masteroppgaven	5
Tabell 2	Oppgavens struktur	6
Tabell 3	Sikkerhetsstatistikk fra Total Årsrapport (2015, 2016 og 2017) og Total Gruppen Årsrapport (2017)	9
Tabell 4	Oversikt over utvalgte informanter og bakgrunn	25
Tabell 5	Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L).	30
Tabell 6	Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L).	34
Tabell 7	Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L).	38
Tabell 8	Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)	41
Tabell 9	Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)	43
Tabell 10	Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)	47
Tabell 11	Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)	50

1 Introduksjon

Masteroppgavens tema er ivaretagelse av sikkerhet ved kostnadseffektivisering og hvordan dette kan forbedres gjennom økt samhandling og integrasjon. Det er tatt utgangspunkt i olje- og gasselskapet TOTAL E&P NORGE AS (heretter Total) for å sette temaet inn i en dagsaktuell problemstilling med høyt fokus i bransjen. I innledningen gis det en utdypelse av masteroppgavens tema før problemstilling og forskningsspørsmål defineres.

1.1 Bakgrunn

Sikkerhet har lenge vært et viktig tema for den norske oljeindustrien som gjennom sin historie har vært gjenstand for høy aktivitet og flere runder med kostnadseffektivisering. Drevet av oljeprisens kraftige fall for snart tre år siden, se Figur 1, ble det igjen høyt fokus på kostnadseffektivisering. I følge Berg-Knutsen og Kvalvik (2010) handler kostnadseffektivisering om kontinuerlig forbedring av organisasjonenes utnyttelse av ressurser. Oljeprisen falt på grunn av overproduksjon og reduksjon i etterspørsel fra andre sektorer i verden (Skarholdt m.fl.2016). Hensikten med denne oppgaven er å få en bredere innsikt i hvordan et selskap som Total forholder seg til sikkerhet ved kostnadseffektivisering. Temaet er avgrenset til innad i Total og i den tidsperioden jeg skriver oppgaven.



Figur 1: Utvikling i oljepris fra år 2000 til 2017 (EIA, 2017)

I følge Stortingsmelding 17 (2001-2002) tar samfunnssikkerhetsarbeid utgangspunkt i et sårbart samfunn hvor naturgitte eller teknologiske fenomener kan resultere i ulykker eller tilsiktede handlinger. I denne meldingen påpekes det at «*tryggheten for liv, helse, miljø og materielle verdier er uløselig knyttet til velstandsnivået i samfunnet. Arbeidet med samfunnssikkerhet skal bidra til en slik trygghet*». På samme måte eksisterer olje- og gassindustrien i omgivelser hvor den fine balansen mellom sikkerhet og produktivitet er en forutsetning for bedrifters verdiskapning. Ved flere anledninger, blant annet ved Deepwater Horizon ulykken i Mexicogulfen i 2010 hvor kostnadsfokus kan ha vært medvirkende årsak til ulykken (Tinmannsvik m.fl.2011), har samfunnet brutalt fått demonstrert hvor sårbart denne sammenhengen kan være. Konsekvensene har vært store, både i form av umiddelbare tap av menneskeliv og skade på helse og miljø, men også i form av vedvarende effekter for store, internasjonale selskapers rykte og økonomi.

Det høye fokuset på kostnadseffektivisering i olje- og gassindustrien leder til et behov for å igjen fremheve den viktige balansen mellom produktivitet og sikkerhet for å ivareta verdiskapning. For lav sikkerhetsmessig innsats kan i en periode gi god økonomisk gevinst,

men også økt eksponering for ulykker. Overdreven sikkerhetsmessig innsats fører til lav produktivitet og gir dermed dårlige økonomiske forutsetninger for drift. Organisasjoner må klare å navigere klokt mellom produktivitet og sikkerhet (Reason,1997). Denne oppgaven handler om hvilke utfordringer Total møter når de forsøker å ivareta sikkerhet i et marked som krever kostnadseffektivisering og deres tilnærming for økt samhandling og integrasjon.

1.2 Problemstilling

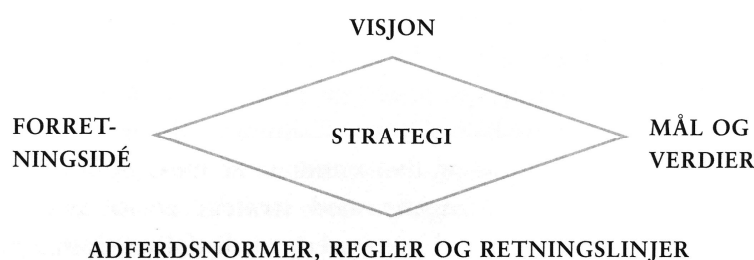
Det er viktig for organisasjoner å få til en god sammenheng mellom hvilken strategi de velger for sikkerhetsarbeid og hvordan det i praksis blir gjennomført. I denne oppgaven blir det sett nærmere på det innovative sikkerhetskulturprosjektet «Our Way - our approach in solving tasks», heretter referert til som Our Way (Total, u.å). Dette prosjektet er en praktisk, risikobasert arbeidsmetode som Total har utviklet for å integrere sikkerhet i sine forretningsmål. Our Way er mer enn et sikkerhetskulturprosjekt, i og med at de fire elementene HMS, kvalitet, effektivitet og kostnad integreres og dermed gir en interessant vinkling for denne oppgaven. Metoden inneholder de tre stegene «Target brief», «Target check» og «Target debrief» og utdypes i kapittel 2.6. Det presiseres at det er lite forskning på Our Way siden det er nytt og skiller seg fra andre sikkerhetskulturprosjekter. Derfor vil Our Way i denne oppgaven bli sett i lys av relevant teori i et samfunnssikkerhetsfaglig perspektiv.

Denne oppgaven skal derfor besvare følgende overordnede problemstilling:

(1) Hvilke utfordringer opplever Total E&P Norge i forbindelse med sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering? og

(2) Hvordan kan Our Way bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon?

Johansen (2017) definerer strategi som «betydningsfulle veivalg for organisasjonens helhetlige og langsiktige utvikling». I denne oppgaven skal begrepet sikkerhetsstrategi forstås som de skriftlige dokumenter som uttrykker organisasjonens strategiske planer og målsetninger for sikkerhet. Her kan også adferdsnormer, regler og retningslinjer være definert som vist i Figur 2 (Løwendahl m.fl. 2011). Begrepet sikkerhetsarbeid skal forstås som det arbeidet som faktisk gjøres i organisasjonen for å opprettholde sikkerhet.



Figur 2: Illustrerer begrepet strategi i organisasjonssammenheng (Løwendahl mfl,2011:43)

For å svare på spørsmålene har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hva gjør Total for å ivareta arbeidshelse, personsikkerhet (HMS) og sikkerhet mot storulykker?
- Er det en god (integrert) sammenheng mellom det Total sier at de skal gjøre/gjør (sikkerhetsstrategi) og det de gjør i praksis (sikkerhetsarbeid)?

- c) Deler ansatte og ledelse samme holdninger og antagelser i forhold til sikkerhet, i en periode hvor bedriften gjennomfører kostnadseffektivisering?
- d) På hvilken måte kan programmet Our Way bidra til å integrere sikkerhet i arbeidet?

Forskningsspørsmålene over er formulert for å gi innsikt i emnet som studeres og gi beskrivende svar. De er rettet mot å utforske og beskrive karakteristikk og mønster i et sosialt fenomen som i denne oppgaven er sosiale grupper og sosiale prosesser (Blaikie, 2010). Forskningsspørsmål a), b) og c) søker utdypende svar på første del av problemstillingen og d) forsøker å svare på den andre delen av problemstillingen.

Denne masteroppgaven er en nåtidstudie som ifølge Blaikie (2010) søker å fremstille et bilde av dagens situasjon og aspekter ved det sosiale liv, som inkluderer individuelle holdninger, verdier, adferd, sosiale interaksjoner og organisasjoner. Å vinkle denne oppgaven som nåtidsstudie er aktuelt siden den skrives over en begrenset periode hvor det blir lite mulighet å se på hvordan sosiale prosesser endres over tid. Problemstillingen vil besvares gjennom kvalitativt intervju og dokumentanalyse.

1.3 Avgrensning

Temaet er avgrenset til Total og i den tidsperioden jeg skriver oppgaven, det vil si fra 01.01.2017 til 15.06.2017. Fokuset blir hvordan Total jobber for å opprettholde sikkerheten onshore og på det kommende Martin Linge prosjektet.

Det ble valgt å avgrense intervju spørsmålene til fire tema basert på de fire forskningsspørsmålene. Disse temaene er 1) hva Total gjør for å ivareta HMS, 2) sammenheng mellom strategi og praksis, 3) holdninger og antagelser og 4) hvordan Our Way kan bidra.

1.4 Tidligere forskning

Det er utført forskning på effekten av kostnadseffektivisering på sikkerhet i oljeindustrien, blant annet i NORSOK programmet. Engen (2014) viser til et eksempel fra 1970-tallet hvor NPD ble beskyldt for å ha skrevet norsk oljehistories dyreste brev, da de i 1976 mente at boligmodulen på Statfjord B burde skilles ut som en egen plattform av sikkerhetshensyn. Løsningen ble en et klart skille mellom bolig og prosessmodulene, men det resulterte i ett års forsinkelse i prosjektet. Det var stor motstand og NPD ble satt under press, blant annet operatørselskapet, media, politikere, industriledere og norske verft som manglet ordre.

Med bakgrunn i oljeprisens fall på midten av 1980-tallet, ble NORSOK programmet lansert av norske myndigheter for å forbedre den norske oljevirkosomhetens konkuranseevne. Etter en periode med fallende investeringer ble det på begynnelsen av 1990-tallet en enighet mellom norske myndigheter, de største oljeselskapene og interessenter om behovet for å implementere ny teknologi, organisatorisk design og forbedrede prosedyrer for å gjennomføre utbyggingsprosjekter. Det ble satt et mål om å redusere kostnader med 50% og Engen (2014) forklarer videre at programmet i praksis ble et kostnadskuttingsprogram, hvor HMS ikke var et hovedtema. Lindøe og Olsen (2009) viser til at problemer med å regulere både verdiskapning, ressursutvikling og sikkerhet i samme enhet var en årsak til at NPD i 2004 ble splittet og Petroleumstilsynet ble opprettet for å klargjøre ansvarsområdene. Likevel hevdes det at den komplekse balansen mellom verdiskapning og å ivareta sikkerhet ikke kan unngås, «den følger industri og regulator som en skygge» (Lindøe og Olsen, 2009).

I olje og energidepartementets rapport (Reiten m.fl.2012) stiller ekspertgruppen spørsmål om alle sikkerhetskrav strengt tatt er nødvendig og om det er mulig å legge seg nærmere det som er vanlig i andre land uten å gå på bekostning av sikkerheten. HMS blir sett på som et inntektselastisk gode vektlagt av rike land. I oktober 2012 oppnevnte Arbeidsdepartementet en annen ekspertgruppe (Engen m.fl.2013) for en bred gjennomgang av HMS reguleringen i norsk petroleumsnæring. Det ble konkludert med at det norske reguleringsregimet fungerer bra, har vist seg å være robust over lang tid, og bør videreføres. Det ble også fremmet anbefalinger om hvordan regimet kan videreutvikles og forbedres, blant annet å innføre praksis for å sammenligne kostnader mot nytteverdi ved innføring av nye regler. Det ble også anbefalt å justere regelverket for å forbedre industriens styring og prosesser for reduksjon av storulykkerisiko.

Ifølge konjunkturrapport (Norsk Olje og Gass, 2016) har norsk petroleumsvirksomhet nærmet seg bunnen etter fallende investeringer i 2015 og 2016. Det vil være lavere investeringer årene framover enn det som har vært de siste årene, men petroleumsnæringen vil fortsatt være Norges viktigste næring. På grunn av strenge kostnadskutt står petroleumsnæringen langt bedre rustet til å tåle en oljepris på dagnes nivå. Siden kostnadskutt startet i 2014 har petroleumsvirksomheten lagt ned stor innsats i å effektivisere virksomheten og det viser seg at tiltakene virker. Direktoratet har sett på åtte felt som nærmer seg produksjonsstart. Nedgangen i kostnader på over 40 prosent skyldes i disse tilfellene enklere utbyggingsløsninger og mer effektiv boring, i tillegg til lavere priser på utstyr og arbeid. Dette illustrerer at norsk petroleumsvirksomhet vil kunne gjennomføre lønnsomme utbyggingsprosjekter med mye lavere oljepris enn det som har blitt observert de siste årene. Det ble valgt å gi konjunkturrapporten (Norsk Olje og Gass, 2016) tittelen «Mot bedre tider» siden det virker som bunnen av oljeprisen er passert og håpet er at i løpet av 2017 vil oljevirkosmheten igjen finne balanse mellom tilbud og etterspørsel i markedet.

I en kronikk i Stavanger Aftenblad i januar 2017 skriver professor Lindøe ved Universitetet i Stavanger om utfordringer med å forstå risiko i olje og gassvirksomheten. Professor Lindøe viser i kronikken til Statoils konserndirektør for teknologi, prosjekter og boring som sa at «vi forstår ikke risiko godt nok» (Lindøe, 2017). I denne oppgavens problemformulering ligger det en antagelse om at for lite forståelse av risiko og sikkerhet kan ha en motstridende effekt på målsetninger av typen som ble satt i NORSOK programmet relatert til kostnader.

1.5 Begrepsavklaring

Begrepet risiko benyttes i flere forskjellige sammenhenger. Aven og Renn (2010) foreslår at «risiko referer til usikkerhet om og alvorligheten av hendelser og konsekvenser (eller resultater) av en aktivitet med hensyn til noe mennesker verdsetter» (direkte oversettelse fra forelesningsnotat fra faget Risiko og Samfunn på UiS, Skotnes, 2015). Risikobegrepet benyttes i denne oppgaven for å forklare faren som Total blir eksponert for i form av uønskede hendelser eller konsekvenser som tap av gevinst i form av dødsfall, skader på mennesker og materiell, økonomi og miljø. For å unngå økt eksponering for fare ved kostnadseffektivisering er det behov for å ivareta sikkerhet. I følge RNNP (2017) defineres sikkerhet som fravær av fare for mennesker, miljø og materielle verdier. Aven med flere (2004) foreslår å definere sikkerhet som «den evnen et system har til å unngå skader og tap» og forklarer videre at sikkerhet kan relateres til menneskelige og sosiale faktorer, hvor menneskelig adferd og organisasjonens struktur og virkemåte står i fokus. For å unngå skader

og tap er det viktig at både arbeidstaker og arbeidsgiver deltar aktivt i HMS arbeid. HMS er forkortelse for helse, miljø og sikkerhet. HMS i arbeidet handler om å ha oversikt over farer på arbeidsplassen, å forebygge og å ha rutiner for å kunne håndtere situasjoner som oppstår (Regjeringen, 2016).

Tabell 1: Begrepsforklaringer i korte trekk på uttrykk og ord brukt i denne masteroppgaven:

Company Management System (CMS)	Et system som inkluderer Total Norges arbeidsprosesser og instruksjoner for operasjonelle og administrative aktiviteter (Total Årsrapport, 2015).
Company Rules	I intervjuene (A4) fremkommer dette som internt regelverk i Total, for eksempel med krav om sikkerhetstiltak.
4C&D	Change Culture Compete on Cost and Deliver (Endre Kultur Konkurrer på Kostnad & Lever). Informant L6 og A4 beskriver 4C&D programmet som et kostnadsreduksjonsprogram i Total Gruppen som inkluderer målsetninger om kostnadskutting og visualisering på internett av hva som blir gjennomført.
«Front office»	En landbasert avdeling som utfører sann-tid overvåkning og gir støtte til offshore drift (Borthne, Mars 2016). Kontaktpunkt mellom onshore basert og offshore basert organisasjon.
Golden Rules	Dette er 12 regler som ansatte i Total og kontraktører er pålagt å følge for å unngå ulykker. Det presenteres en oversikt over hva som skal og ikke skal gjøres i de definerte situasjonene. Golden Rules dekker følgende områder: høyrisiko situasjoner, trafikk, løfte teknikk og hjelpemidler, verneutstyr, arbeidstillatelse, løfte operasjoner, strømførende systemer, lufttett rom («confined space»), gravearbeid, arbeid i høyden, endringshåndtering («change management») og parallelle operasjoner (Pouyanne, 2017).
Hook up og commissioning	Noen informanter definerer dette begrepet som oppkobling og klargjøring av plattform, før produksjonsoppstart.
HSEQ Charter	Total Gruppens HSEQ Charter er signert av Total Gruppens konserndirektør og inneholder 10 prinsipper som beskriver HMS, kvalitet og samfunnsengasjement (Pouyanné, 2014).
Lean Six Sigma	En ledelses filosofi for å maksimere verdi og minimere «waste» ved kontinuerlig forbedring. «Waste» kan forstås som noe som ikke tilfører verdi til for sluttprodukt og kunde (Hansen og Boyer, 2015).
LTIR	I Total Gruppen Årsrapport (2017) brukes uttrykket LTIR som number of lost time injuries per million hours worked som kan forstås som antall fraværsskader per million arbeidstimer.
Maestro prinsipper	Managemet And Expectations Standards Towards Robust Operations (MAESTRO). Et hefte utarbeidet av Total gruppens HSE avdeling som beskriver ledelse og forventede standarder for robuste operasjoner. Dette heftet inkluderer 14 prinsipper og 80 krav for risikostyring i drift (Debertrand, 2014).

NORSOK	Norsk sokkels konkurranseposisjon (RNNP, 2017).
Ptil	Petroleumstilsynet.
RNNP	Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet er årlig rapport basert på et målerverktøy for å vurdere endring i risikobildet i norsk petroleumsvirksomhet (Midttun,2017).
Stop-kortet	Dette er et kort, signert av administrerende direktør, som gir ansatte rett til å stoppe pågående arbeid hvis de ser situasjoner eller handlinger som ikke er sikre eller som kan lede til en ulykke. Dette gjelder spesielt situasjoner som ikke er i tråd med de 12 Golden Rules (Pouyenne, 2017).
Storulykker	I følge RNNP (2017) er storulykker en ulykke der minst fem eller flere mennesker eksponeres.
Synergi Life	I følge informant (L5) og intern sikkerhetsstatikk fra Total loggføres HMS statistikk i denne databasen.
Total kultur	Begrepet ble brukt i forbindelse med intervjuene for å kartlegge hvilke oppfatninger de forskjellige informantene har om Totals selskapskultur med tanke på sikkerhet og business.
Trepartssamarbeid	Betegnelse for samarbeid mellom arbeidstakerorganisasjoner, myndigheter og arbeidsgiverorganisasjoner (Midttun, 2017).
TRIR	I Total Gruppen Årsrapport (2017) brukes uttrykket TRIR som number of recorded injuries per million hours worked som kan forstås som antall uønskede hendelser per million arbeidstimer.

1.6 Oppgavens struktur

Tabell 2: Oppgavens struktur er oppbygd som følger

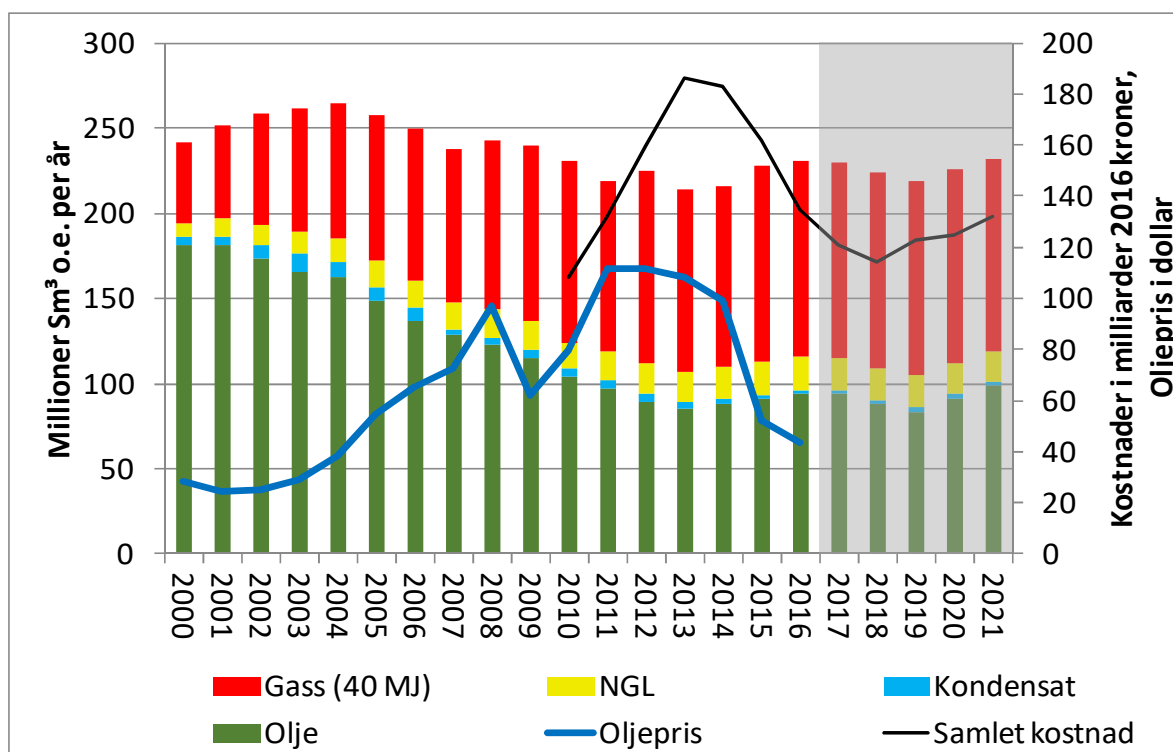
Kapittel 1	Inneholder en introduksjon om oppgavens tema, problemstilling og avgrensning.
Kapittel 2	Presenterer de kontekstuelle rammene rundt oppgavens tema som situasjonen i oljebransjen og sikkerhetsarbeid, Total, Martin Linge, sikkerhetsstrategi i Total og en introduksjon til Our Way.
Kapittel 3	Presenterer studiens teoretiske tilnærming. Kapittelet er delt opp i fire hoveddeler: perspektiver på sikkerhetskultur, informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer, flernivå – analyse og organisatorisk læring.
Kapittel 4	Redegjør for studiens metodiske tilnærming.
Kapittel 5	Presenterer på bakgrunn av de stilte forskningsspørsmålene resultatene som er gjort i intervjuene.
Kapittel 6	Er en gjennomgang av analyse og drøfting. Dette kapittelet tar utgangspunkt i studiens fire forskningsspørsmål og diskusjon om funn i lys av teorien.
Kapittel 7	Oppsummerer hovedfunn, konklusjon og forslag til videre forskning.

2 Kontekst

I dette kapittelet gis det en beskrivelse av konteksten rundt Total, sikkerhetsstrategier og kostnadseffektivisering. Målet er å gi en beskrivelse av Total og den nåværende økonomiske situasjonen selskapet befinner seg i.

2.1 Økonomisk situasjon på norsk sokkel

Som nevnt i kapittel 1.1 Bakgrunn, falt oljeprisen brått for snart tre år siden, nærmere bestemt sommeren 2014. Figur 3 viser historisk og forventet produksjon og kostnader (OD, 2017) og oljepris (EIA, 2017). Datagrunnlaget har blitt satt sammen av forfatter for å gi en helhetlig oversikt av utviklingen av disse dataene. Som vist i Figur 3 var allerede kostnadskutting i gang på norsk sokkel i 2014. Figuren viser videre at i 2013 var norsk olje- og gassproduksjon på det laveste i den analyserte perioden, fra år 2000. Den fallende produksjonstrenden ble stoppet i 2014, og grafen viser en årlig økning i produksjonen fra 2014 til 2016. Den forventede produksjonen jevner seg ut, men forblir på et høyere nivå enn i 2013. Samlede kostnader er forventet å fortsette å falle i 2017 og 2018, for så å øke igjen fra 2019. Figuren viser at oljeselskapene på norsk sokkel forsøker å opprettholde daglig produksjon samtidig som kostnader kuttes.

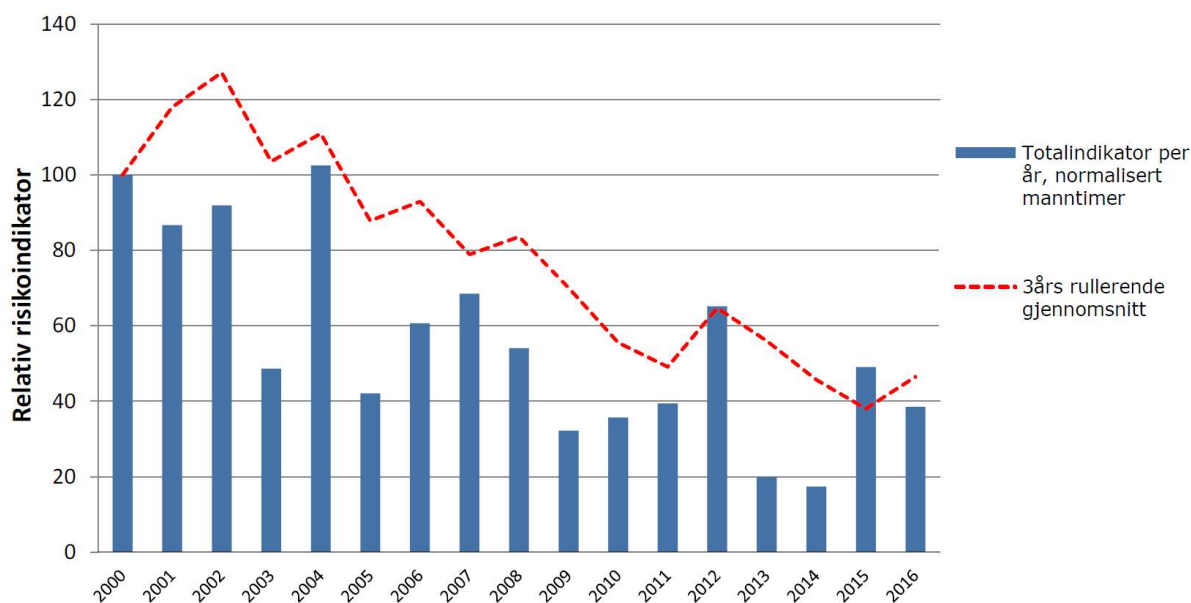


Figur 3: Viser historisk og forventet produksjon og kostnader (OD, 2017) og oljepris (EIA, 2017), sammensatt av forfatter

2.2 Sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid

Dessverre forekommer det en del ulykker i olje- og gassindustrien. Blant flere alvorlige ulykker som har inntruffet olje og gassindustrien fikk oljeutblåsningen på Ekofisk i 1977 særlig stor betydning for sikkerhetsutviklingen (Anda, 2017). Hendelsen ble en vekker for det norske samfunnet med hensyn til potensialet for ulykker i petroleumsvirksomheten. Etter denne hendelsen satt regjeringen av store beløp til forskningsprogrammer innenfor sikkerhet (Anda, 2017).

Siden begynnelsen av 2000-tallet har petroleumstilsynet hvert år gitt ut en rapport kalt RNNP (2017), som analyserer utviklingen i risikonivå for norsk olje- og gassvirksomhet. Rapporten er et viktig bidrag for å skape en felles forståelse av utvikling i risiko på norsk sokkel. Risikoindikatoren for storulykker i RNNP (2017), se Figur 4, er høyere i 2016 enn i 2013-2014, men likevel lavere enn i 2015. Når man ser på det tre års rullerende gjennomsnittet tas en del av de årlige variasjonene ut. Det kan se ut som det tre års rullerende gjennomsnittet har hatt en nedadgående trend siden 2002. I RNNP (2017) stilles det spørsmål om den nedadgående trenden er i ferd med å snu i 2015 og 2016.



Figur 4: Totalindikator for storulykker per år på norsk sokkel for 2000-2016, normalisert mot arbeidstimer (RNNP, 2017)

Etter flere år med bedring innenfor sikkerheten i bransjen, rapporterer nå Ptil at noe har endret seg med sikkerhetsutviklingen (Anda, 2017). Tallene og analysene fra de to siste år viser at utviklingen er negativ innenfor flere sikkerhetsområder. Det har vært flere holdningskampanjer og ulykkesforebyggende tiltak gjennomført av Ptil for å prøve styre sikkerheten i en positiv retning. Ptil lanserte en topplederkonferanse i 2017 med hovedtema «Trenden skal snus». Målet var å påvirke næringen og oppnå målbare og synlige resultater (Anda, 2017).

2.3 Om Total og Martin Linge feltet

TOTAL er verdens fjerde største internasjonale olje og gass selskap, med operasjoner i 130 land og på verdensbasis nesten 100 000 ansatte. TOTAL E&P NORGE AS er eid av den internasjonale TOTAL Group (heretter «Total Gruppen») basert i Frankrike. Total har 51 års historie som oljeselskap på norsk sokkel og er i dag medeier i 98 lisenser på norsk kontinentalsokkel og operatør for 33 av disse (Total Norge, 2016).

Martin Linge feltet er et av de store prosjektene i Total for tiden og skal bygges ut med en integrert brønnhode-, produksjons- og boligplattform. Når plattformmodulene er ferdig bygget og fraktet til Norge i 2017 skal de løftes på plass og systemene kobles opp og gjøres klar til oppstart med 400 mennesker offshore i løpet av 7-8 måneder (Total Norge, 2016). Produksjonsbrønnene ble forhåndsboret fra 2014 til 2016 ved hjelp av en adskilt oppjekkbare plattform og etter planen skal feltet starte produksjon i 2018 (Stangeland, 2015).

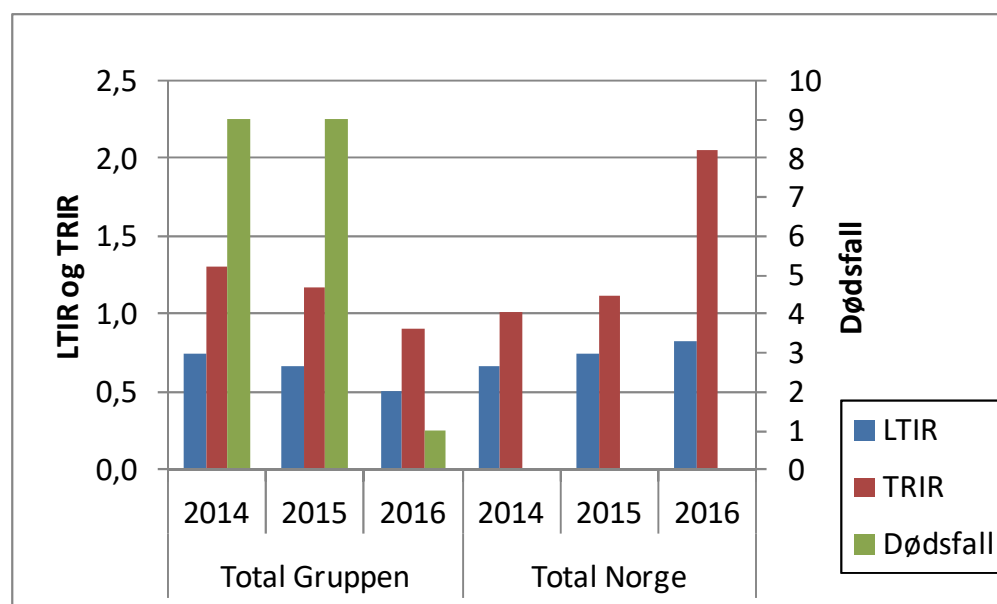
I følge Borthne (Nov. 2016) og Borthne (Mars 2016) skal Martin Linge driftes med en innovativ operasjonsfilosofi, som inkluderer operasjonssenter på land og kampanjebasert vedlikehold som tillater lavere bemanning i normal drift og reduserte driftskostnader. Operasjonssenteret på land knyttes til Martin Linge ved hjelp av en 162 km lang fiberoptisk kabel som muliggjør sanntidsmonitorering gjennom avansert teknologi. Operasjonssenteret inneholder kontrollrom, overvåkingsrom («front office»), boresenter og logistikkcenter. Filosofien forutsetter en mye større andel tilstandsbasert vedlikehold enn tradisjonelt og mindre arbeidstimer allokert til vedlikeholdsarbeid offshore. Målsetningen er at kombinasjonen av vedlikeholdskampanjer, to uker hver sjette uke, og tilstandsbasert vedlikehold skal lede til bedre planlegging, redusert unødvendig vedlikehold og tidlig detektering av problemer for å hindre nedetid på utstyr.

2.4 Sikkerhetsstatistikk for Total

Sikkerhetsstatistikken til Total Gruppen viser i oversikten nedenfor en forbedring i perioden 2014 til 2016, på LTRI og TRIR, samtidig som det har blitt gjennomført en større kostnaddskutting. Total Norge viser en negativ utvikling i statistikken, spesielt i 2016. Det fremgår videre av Total Gruppen Årsrapport (2017) at Total Gruppen har hatt en aktivitetsreduksjon i perioden, mens Total Årsrapport (2015, 2016 og 2017) viser at Total Norge har hatt en økning i aktivitet, også i forbindelse med Martin Linge prosjektet.

Safety indicators	Total Norge			Total Gruppen		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
TRIR	2.05	1.12	1.01	0.91	1.17	1.30
LTIR	0.82	0.75	0.67	0.51	0.66	0.74
Number of occupational fatalities				1	9	9

Tabell 3 Sikkerhetsstatistikk fra Total Årsrapport (2015, 2016 og 2017) og Total Gruppen Årsrapport (2017)



Figur 5: Sikkerhetsstatistikk fra Total Årsrapport (2015, 2016 og 2017) og Total Gruppen Årsrapport (2017)

For HMS rapporteringen (Total KPI, 2017) som er gjort frem til og med mai måned i 2017, har Total 5 hendelser klassifisert med høyt potensial fordelt på rundt 1 hendelse per måned. Den interne målsetningen for denne typen hendelser er mindre enn 2 hendelser i løpet av hele året 2017. Målsetningen er videre $LTIR \leq 0.47$ og $TRIR \leq 0.94$, noe som er ambisiøse målsetninger når det tas i betraktning at det tilsvarer nærmest en halvering av tallene for året 2016. Per mai 2017 har Total ikke hatt noen hendelser som kan klassifiseres som «Lost Time Injury» (LTI), mot 2 slike hendelser i 2016. Det forelagte datagrunnlaget fra Total gir ingen oversikt over antall hendelser som faller inn under «Total Recordable Injuries» i 2017 (Total KPI, 2017).

Datagrunnlaget for Totals interne HMS rapportering (Total KPI, 2017) gir en oppsummering av to hendelser rapportert i Synergi i 2016. Den første hendelsen (LTI) skjedde da et tau gradvis ble firt ut ved at det hadde blitt slynget rundt et rekkverk. Hansken til operatøren hang seg opp i tauet og tommelen til operatøren kom i klem mellom tauet og rekkverket. Som mitigerende tiltak opplyser Total at de har implementert en hånd- og fingerskadekampanje, hvor «impact gloves» er påkrevd for utendørs arbeid, samt økt fokus på erfaringsoverføring og trening på å utføre «Toolbox talks». For å sikre læring fra hendelsen ble det gjennomført en «Target debrief» med service- og borekontraktører (Total KPI, 2017).

Den andre hendelsen klassifiseres som en «medical treatment case» og omhandler en operatør som fikk et metallobjekt i øyet under arbeid med vinkelsliper. Korrekt verneutstyr hadde blitt benyttet. Som mitigerende tiltak ble det satt fokus på erfaringsoverføring og å oppsøke lege på et tidlig tidspunkt for å minimere øyeskade, samt å vurdere risiko og korrekt verneutstyr for situasjonen (Total KPI, 2017).

2.5 Sikkerhetsstrategi i Total

Total forholder seg til flere forskjellige sikkerhetsstrategier, blant annet nasjonalt og internt regelverk, Golden Rules og Our Way. I den forelagte dokumentasjonen fra Total brukes det engelske begrepet «Health, safety and environment policy» (heretter referert til som Totals HMS policy), som er signert av Totals administrerende direktør og beskriver ambisjoner for HMS og hvordan de ønsker å oppnå disse (Bang, 2016). Policyen inneholder et sett med regler som de ansatte i Total må forholde seg til. Det er nedfelt i Total Gruppens Maestro prinsipper at hver enkelt undergruppe av Total Gruppen skal etablere sin egen HMS policy, definere målsetninger og kommunisere disse på alle nivåer i organisasjonen (Debertrand, 2014). Jeg forstår med dette at Totals HMS policy er en samlet beskrivelse av Totals sikkerhetsstrategi. For mer omfattende forklaring om begrepet strategi, se Figur 2, hvor det beskrives at det kan handle om definerte målsetninger, adferdsnormer, regler og retningslinjer.

I Totals HMS policy skrevet av Pierre Bang (2016) står det at ambisjonene er null skade på mennesker og å beskytte miljø og at sikkerhet er en «core value». Total Norge skal holde seg til nasjonale reguleringer. Hovedprinsipper, ansvar og forpliktelse er basert på Total Gruppens HSEQ Charter, Maestro prinsipper og CMS (se begrepsavklaring kapittel). For å oppnå ambisjonen og opprettholde standarden må Total (Bang, 2016):

- Opprettholde en sterk, synlig og støttende ledelse i forhold til HMS saker.
- Opprettholde en kultur hvor de ansatte er klart oppmerksom på eget ansvarsområde i HMS saker. Ansatte må også handle i henhold til «Golden Rules».

- Definere ambisiøse HMS målsetninger og «key performance indicators» for å måle forbedring.
- Foreta riskikooanalyser for å identifisere, minimere og håndtere HMS risiko.
- Bruke Our Way metoden i operasjoner og oppnå kontinuerlig forbedring i alle aktiviteter.
- Planlegge og overvåke utførelsen av alle aktiviteter med fokus på HMS aspekter.
- Velge industrielle og businesspartnere basert på evne til å etterleve Totals HMS policy.
- Ha åpen, ærlig og langsiktig dialog med involverte aktører.

Total har en visjon (Total, 2017) om sikre, effektive og pålitelige operasjoner på alle nivåer i bedriften, det gjelder både onshore og offshore. Et virkemiddel for å få dette til er en risikobasert tilnærming til alle operasjoner og å oppnå kontinuerlig forbedring i daglig drift. Total påpeker viktigheten av teamarbeid og forpliktelse for å nå felles mål. I Total Gruppens HSEQ Charter (Pouyane, 2014), prinsipp 3, er det beskrevet at Total legger til rette for en felles kultur hvor kjernekomponentene blant annet er profesjonalitet, streng etterlevelse og anvendelse av reguleringer, hendelsesrapportering og kontinuerlig læring. Total sine grunnleggende verdier er å lytte, gi gjensidig støtte, være tverrfaglige og ha mot. I løpet av 2017 planlegger Total å innføre nye verdier som blant annet vil inkludere sikkerhet. Total påpeker at «*As one team, we believe that all incident accidents, quality deviations, cost overruns and delays can be prevented. Together we are safe and strong*» (Total, 2017).

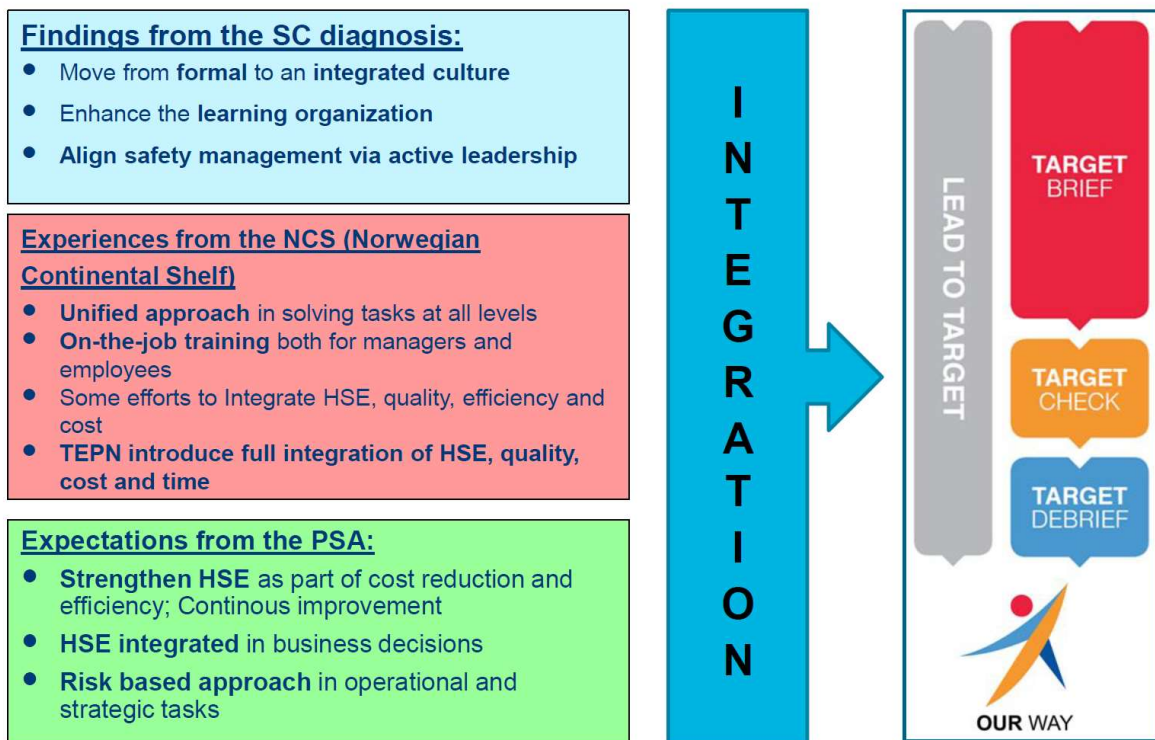
2.6 Our Way

Sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid står sentralt i Total. Tiltak som Our Way er en del av sikkerhetsstrategien i Total for å bedre sikkerhetsarbeidet blant de ansatte i Total og på Martin Linge. Our Way er et litt annerledes sikkerhetskultursprosjekt fordi det har mål om å integrere sikkerhet inn i Totals forretningsbeslutninger. Total skriver at implementering av Our Way «*will change our culture towards a business oriented one where safety is an integrated element into everything we do*» (Total, 2017). Total jobber med utrulling av Our Way i organisasjonen i løpet av 2017 og målsetningen i Total Årsrapport (2017) er at dette skal være oppnådd 1. juli 2017 med videre oppfølging fremover.

2.6.1 Beskrivelse av Our Way

I 2014 og 2015 satt Total i gang en spørreundersøkelse om sikkerhetskultur (Total, u.å.). Resultatene demonstrerte et potensiale for forbedring ved å få til en integrert kultur hvor sikkerhet står sentralt. For å utvikle en integrert sikkerhetskultur satte Total i gang flere interne gruppearbeid. I gruppearbeidene ble det tatt hensyn til erfaring fra drift på norsk sokkel og forventninger fra norske sikkerhetsautoriteter for å ivareta Total Gruppens og norsk sokkels beste praksis, se Figur 6. Det endelige resultatet av disse gruppearbeidene var en risikobasert arbeidsmetode som fikk navnet Our Way (Total, u.å.). Essensen av Our Way er å integrere fire «targets» HMS, kvalitet, effektivitet og kost (Total, 2017).

Moving towards an Integrated culture



Figur 6: Illustrerer hvordan Total ønsker å gå over til en integrert kultur (Total,2017:5)

Our Way går ut på å endre adferd gjennom praktisk anvendelse av prinsippene som er beskrevet. Our Way er en metode som kan benyttes av ansatte på alle nivåer i Total. Oppgavene kan være både administrative og operasjonelle (Total, 2017).

Our Way er en praktisk arbeidsmetode som består av tre separate steg (Total, u.å.) og (Total, 2017), se Figur 7:

1. Først gjennomføres det et *Target brief* som går ut på å forberede oppgaven. Målet er å forstå oppgaven, dens kontekst og målene for HMS, kvalitet, tid og kost. Det er viktig å identifisere risiko, mitigerende tiltak og krav.
2. Det neste steget er *Target check* som gjennomføres ved utførelse av oppgaven. I denne fasen vurderes utvikling, endringer identifiseres og tiltakene justeres for å sikre at alle målene nås. Antallet Target checks som blir gjennomført er avhengig av oppgavens kompleksitet og behov.
3. Det gjennomføres en *Target debrief* når oppgaven er ferdig. Dette innebærer en endelig evaluering, hvor man evaluerer hvordan oppgaven ble gjennomført og hva man har lært av det.



Figur 7: Illustrerer hovedstegene og en kortfattet sjekklister som hjelpemiddel ved gjennomføring av Our Way (Total, 2017:2)

Arbeidsprosessen som er beskrevet i Figur 7 for «lead to target» kan følges i selvstendig arbeid eller i grupper. Når det jobbes i grupper er tanken å involvere alle partnere i diskusjonen og få en helhetlig forståelse av oppgaven som skal løses, her kan det være lurt å tenke på sammensetningen av gruppen. Når Our Way brukes for å løse en oppgave med flere enn en person er det ofte behov for en oppgaveleder («task leader») (Total u.å). En trenger ikke å være leder for å være oppgaveleder. Oppgaven til en oppgaveleder går ut på å ha ansvar for å sørge for at laget gjennomfører alle de tre stegene av Our Way på best mulig måte. Dette innebærer å lære, trene og motivere individer og lag til å gjennomføre de tre stegene for å komme i mål, «lead to target». En oppgaveleder skal gå foran som et godt eksempel. Dette betyr at en oppgaveleder må benytte Our Way og de tre stegene på egne oppgaver og være aktiv med å promotere dette for medarbeiderne (Total, u.å). Den ansatte som er oppgaveleder skal skape en omgivelse som skal fremme åpen og ærlig dialog (Total, 2017).

Total ser Our Way som en beskrivelse av hvordan de løser oppgaver når de er på sitt aller beste. (Total u.å). Det er ikke nok å bare følge stegene på listen når oppgaver løses med Our way. Identifisering av risiko og igangsetting av de rette mitigerende tiltak er avhengig av egen erfaring og kollektiv forståelse av arbeidsoppgavene og målene. Forpliktelse for å nå målene handler om å lytte, gi gjensidig støtte, være tverrfaglig og ha mot. Total mener at kontinuerlig bruk av Our Way vil ha innvirkning på ansattes adferd og med tid vil ønsket kultur utvikles (Total u.å).

2.6.2 Pilotprosjekt før utrulling av Our Way

Det ble gjennomført et pilotprosjekt med et selskap som utførte elektrikerarbeid på Totals kontorlokaler i Stavanger (Total, 2017). I forkant av prosjektet var elektrikerne opptatt av kvalitet og delvis også sikkerhet, men ikke på en spesielt proaktiv måte. Det var ingen krav om at de måtte forholde seg til tid og kostnad, bare at prosjektet skulle vare seks måneder. Ledelsen var på den andre siden veldig opptatt av tid og kostnad. Det ble pratet noe om

kvalitet og sikkerhet, men hovedsakelig når uønskede hendelser skjedde. Dette ser Total som en «missing link», se Figur 8, mellom utførende arbeidstakere og ledelse - ingen hadde tilstrekkelig fokus på alle fire målsetningene, altså sikkerhet, kvalitet, tid og kostnad.



Figur 8: Illustrerer «The missing link» mellom utførende arbeidstakere og ledelse i elektro-selskapet (Total, 2017:12)

En effekt av å benytte Our Way i pilotprosjektet var at det ble påvist i et praktisk eksempel at dette gapet kan eksistere. Total ønsker med Our Way å motvirke dette gapet i målsetningene mellom utførende arbeidstakere og ledelse. Det skal jobbes mot alle fire målsetninger på alle nivå i bedriften, noe som er en forutsetning for forbedring og læring.

3 Teoretisk tilnærming

Under definisjon av problemstillingen understrekes nødvendigheten av å opprettholde en balanse mellom sikkerhet og produktivitet i et marked som krever kostnadseffektivisering. Rammeforskriftens §15 (2016) definerer elementer i en god helse, miljø og sikkerhetskultur. Det trekkes blant annet i ledd c) og d) frem en klar forståelse i organisasjonen for at denne kulturen utvikles gjennom samspill mellom mennesker og rammebetingelser, at ledelsesansvar og adferd på alle nivå i virksomheten er sentralt og at det gjennom kompetanseheving, medvirkning og systematisk refleksjon i alle ledd legges til rette for utvikling og kollektiv læring. Videre trekkes det i ledd e) frem at HMS arbeid ikke skal ses løsrevet fra andre verdiskapende prosesser i virksomheten (Rammeforskriften, 2016, §15).

I denne delen av oppgaven presenteres fire teoribidrag som ses relevant for oppgavens problemformulering. Teoribidragene understreker viktigheten av en kollektiv forståelse, god informasjonsflyt og effektiv læring på tvers av organisasjonen. Den presenterte teorien omhandler sikkerhetskultur, teori på informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer, flernivå-analyse og læringsteori. Teoribidragene er valgt for å gi en utdypende forståelse av funnene som er gjort i intervjuene og for å belyse om det integrerte sikkerhetskulturprosjektet Our Way kan bidra til å bedre samhandling, praksis og god integrasjon.

3.1 Perspektiver på sikkerhetskultur

Verdier og normer er to ord som ofte gjentas i forsøk på å definere organisasjonskultur og sikkerhetskultur. Mearns (2014) referer til begrepet verdier som det mennesker tror er viktig i livet deres. Her kan det for eksempel stilles spørsmål om produksjon er mer viktig enn sikkerhet. Normer referer til forventet adferd. Det kan for eksempel stilles spørsmål om medarbeidere forventer at man prioriterer sikkerhet overfor andre organisatorisk mål. Schein (2010) definerer kulturen av en gruppe som:

A pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptations and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems (Schein, 2010:18).

Denne definisjonen er forholdsvis vid, men har likevel fellestrekk med måten Reason (1997) definerer organisasjonskultur: «*shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with an organization's structure and control systems to produce behavioural norms (the way we do things around here)*» (B.Uttal i Reason, 1997:192).

Turner og Pidgeon (1997) beskriver hvordan kultur kan være et premiss for systemers sårbarhet og kan øke risikoen for ulykker. Det ses på hvordan antagelser og normer styrer den kollektive oppmerksomheten og adferd knyttet til risiko og sikkerhet i organisasjoner. Det påpekes at det kan eksistere et langvarig avvik mellom kulturelle antagelser og det som faktisk foregår. Det kan formes en kulturell blindhet for farer og trusler (Turner og Pidgeon, 1997 i Engen mfl, 2016). Dette er typisk hva som skjer i inkubasjonsfasen, hvor avviket først blir tydelig når en utfellende hendelse inntreffer. Det er viktig for Total å utvikle en kultur for å hindre den kollektive blindheten og minimere mulighetene for utvikling av inkubasjonsfasen. Katastrofers faseinndeling er detaljert i kapittel 3.2.2.

Engen m.fl. (2016) diskuterer fordeler og ulemper med kulturbegrepet. Kultur kan bidra med pålitelighet og sikkerhet, men kan også være et premiss for systemers sårbarhet og kan øke risikoen for ulykker. Som det fremgår av Rammeforskriftens § 15 (2016), er organisasjonenes kultur noe som kan skapes, utvikles og manipuleres, gjennom ulike virkemidler som trening og medvirkning.

Reason (1997) beskriver hvordan organisasjonskultur og sikkerhetskultur kan bidra til pålitelighet og sikkerhet og definerer hva som kjennetegner en informert sikkerhetskultur gjennom fire nødvendige underkomponenter av sikkerhetskulturen. En sikkerhetskultur kan forstås som en del av organisasjonskulturen og kan påvirke ansattes atferd og holdninger til organisasjoners sikkerhetsarbeid (Mohamed, 2003 i Aase, 2010)

Det har vært mange forsøk på å definere sikkerhetskultur opp gjennom årene og det finnes mange ulike definisjoner på begrepet. Begrepet sikkerhetskultur ble først introdusert etter Tsjernobyl ulykken i 1986. Gransking av Tsjernobyl ulykken påviste at bakenforliggende årsaker var omfattende brudd på sikkerhetsprosedyrer og manglende kunnskaper om og forståelse av risiko og teknologi (Lindøe m.fl.2015). Denne delen av oppgaven skal undersøke de ulike sikkerhetskulturbegrepene for å få forståelse for hvordan Total kan utvikle en god sikkerhetskultur. Reason (1997) definerer sikkerhetskultur som:

The safety culture of an organization is the product of individual and group values, attitudes, competencies, and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organizations' health and safety programmes. Organizations with a positive safety culture are characterized by communications founded on mutual trust, by shared perceptions of the importance of safety, and by confidence in the effeciacy of preventive measure (Reason,1997:194).

Reason (1997) fokuser på hva som kan gjøres organisatorisk for å hindre ulykker og understreker viktigheten av et system som effektivt klarer å håndtere informasjon relatert til sikkerhet. Reason (1997) viser til fire viktige underkomponenter som utgjør grunnlaget for en informert sikkerhetskultur, nemlig fleksibel kultur, rettferdig kultur, rapporterende kultur og lærende kultur. En informert kultur er en sikkerhetskultur hvor ansatte har kunnskap om menneskelige, teknologiske, organisatoriske og miljømessige faktorer som avgjør det helhetlige sikkerhetsnivået i organisasjonens drift. For at viktig informasjon skal komme frem er det viktig med et organisatorisk klima hvor rapportering av uhell, nestenulykker, skader og egne feil er naturlig. En rapporterende kultur bør etterstrebes for å få til en lærende kultur hvor ansatte lærer av innrapporterte hendelser. En effektiv rapporteringskultur er avhengig av hvordan bedriften håndterer straff og skyld. Det er derfor viktig med en rettferdig kultur hvor en etterstreber tillit. Ansatte er motivert og belønnet for å gi sikkerhetsrelatert informasjon og det er en samlet oppfatning i hva som blir sett som akseptabel adferd/ikke akseptabel adferd. I et dynamisk samfunn må organisasjoner kontinuerlig tilpasse ytre og indre krav om endring. Det er derfor viktig at organisasjoner er fleksible (Reason, 1997).

3.2 Informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer

Barry Turner (Turner og Pidgeon,1997) publiserte i 1976 et doktorgradsarbeid med tittelen «The Failure of Foresight». «Man-Made Disasters» ble publisert i 1978 på bakgrunn av doktorgradsarbeidet. I samarbeid med Pidgeon ble denne boken publisert på nytt i 1997.

Turner påpeker at katastrofer oppstår «*from an absence of some kind of knowledge at some point*» (Turner og Pidgoen, 1997:3). Med dette sitatet mener han at manglende kunnskap som følge av for eksempel manglende informasjonsflyt kan forårsake katastrofer.

Informasjonshåndtering er utgangspunktet i Man-Made Disasters. Turner og Pidgeon (1997) påpeker at en katastrofe ikke bare er et resultat av en feil i det tekniske systemet, men også et resultat av mangel på informasjonsflyt og feiltolkninger som påvirker individets antatte virkelighetsoppfatning. Begrepet katastrofe defineres som selve justeringen av de misforståtte antakelsene, idet avviket brått blir åpenbart gjennom en utfellende hendelse. Begrepet katastrofe knyttes med dette opp mot en kulturell justering, der tro og normer endres for å reflektere en ny oppfattelse av virkeligheten. Turner og Pidgeon (1997) påpeker at ulykker som følge av brudd på formelle retningslinjer og etablert praksis ikke vil lede til en kulturell justering, men heller en forsterket tro på nødvendigheten av disse reguleringene. På denne måten skaper Turner og Pidgeon (1997) et skille mellom katastrofer og ulykker som ikke er begrunnet i de direkte konsekvensene for liv, helse, miljø eller materielle skader. I denne oppgaven vil det gjennom intervjuer og kartlegging avdekkes flere ubevisste handlingsmønstre, som Total bør ta hensyn til, for eksempel i forbindelse med innføring av Our Way for å bedre samhandling, praksis og integrasjon. Det er derfor lagt opp til at handlingsmønstrene som bør lede til endringer i Total, kan studeres etter malen for gjentatte handlingsmønstre i forbindelse med katastrofer.

3.2.1 Gjentatt handlingsmønster i forbindelse med katastrofer

Constantinides (2012) påpeker at å ha «foresight» handler om å ha evne til å planlegge og tenke systematisk for å unngå framtidig senario. «Failure of foresight» handler om å ha utfordringer med å forutse, planlegge og tenke systematisk for å hindre en katastrofe. Dette er typisk hva som skjer i inkubasjonsfasen. Turner og Pidgeon (1997) beskriver syv gjentatte handlingsmønstre som kan lede til «Failure of foresight» og i sammenhengen av denne masteroppgaven uønskede hendelser. Fem av disse handlingsmønstrene er relevant for denne masteroppgaven (Turner og Pidgeon, 1997):

Rigiditet av tro og oppfatning: Svikt i persepsjon kan handle om individuell svikt, men også om svikt i institusjonell eller kulturell tro og assosiert praksis. Et fast tankemønster utvikles over tid i individet eller teamet som kan føre til kollektiv blindhet. Vitale elementer kan bli etterlatt utenfor grensene til den organisatoriske persepsjonen. Mennesker sanser det de vil sanse, altså hjernen velger ut det den mener er viktig å fokusere på.

Avledningsfenomenet (decoy-): Oppmerksomheten rettes mot en tydelig oppfattet fare og blir distraheret fra andre bakenforliggende og uavklarte farer. En måte å se er også en måte å ikke se.

Informasjonsvansker og støy: På grunn av utfordringer med informasjonshåndtering i komplekse situasjoner blir hendelser oversett eller misforstått. Relevant informasjon blir begravd i masse irrelevant informasjon. Dette gjør at individet eller teamet har utfordringer med å identifisere og forstå informasjonen før den aktuelle katastrofen skjer. Stress kan gjøre at individer eller grupper blir overveldet og informasjon kan bli oversett eller ignorert fordi informasjonen blir sett som irrelevant.

Svikt i å overholde regelverk som blir oppfattet som unødvendig eller utdatert: På grunn av kulturelt etterslep i eksisterende forholdregler kan det bli ubemerkede, effektive brudd på

forholdsregler. Individuer og grupper kan svikte i å overholde regelverk på grunn av at regler blir sett på som utilstrekkelige eller at en tar reglene med en klype salt og tenker at det er lett å komme seg unna. Svikt i å kontrollere at reglementet blir fulgt, «svikt av kontroll på kontroll» (Turner og Pidgeon, 1997:58), kan forårsake at grupper og individer ikke overholder regler.

Fremvoksende farer blir ikke tatt på alvor: Motvilje mot å forvente verst tenkelige utfall eller at en ikke oppfatter alvor i situasjonen kan gjøre at hendelser blir oversett eller misforstått. Det kan være en viss sosial terskel for å prøve å overbevise de andre i tilfeller hvor mulighet for en fare er identifisert av noen få i en gruppe og hvor resten ser ut til å undervurdere det.

3.2.2 Katastrofers faseinndeling

På grunnlag av analyser av 13 ulykker, identifiserte Turner og Pidgeon (1997) seks hendelsessekvenser forbundet med utviklingen av en katastrofe. Sekvensene omfatter en normal startperiode, inkubasjonsperiode, utfellende hendelse, inntreden, redning og full kulturell tilpasning. I denne masteroppgaven er det valgt å fokusere på de tre første fasene for å vise Totals utfordringer med utgangspunkt i funn fra de gjennomførte intervjuene.

Normal start periode: I Turner og Pidgeons (1997) første fase i utviklingsløpet er situasjonstilstanden normal. Tiltak utvikles, planlegges og gjennomføres for å hindre at ulykker inntreffer på grunnlag av kulturelt aksepterte antagelser. Kulturell tro om verden og dens farer er tilstrekkelig for å tillate at individer og grupper lykkes med å overleve i verden. Det legges vekt på forebyggende sikkerhetstiltak ut i fra vaner, lover og koder i praksis.

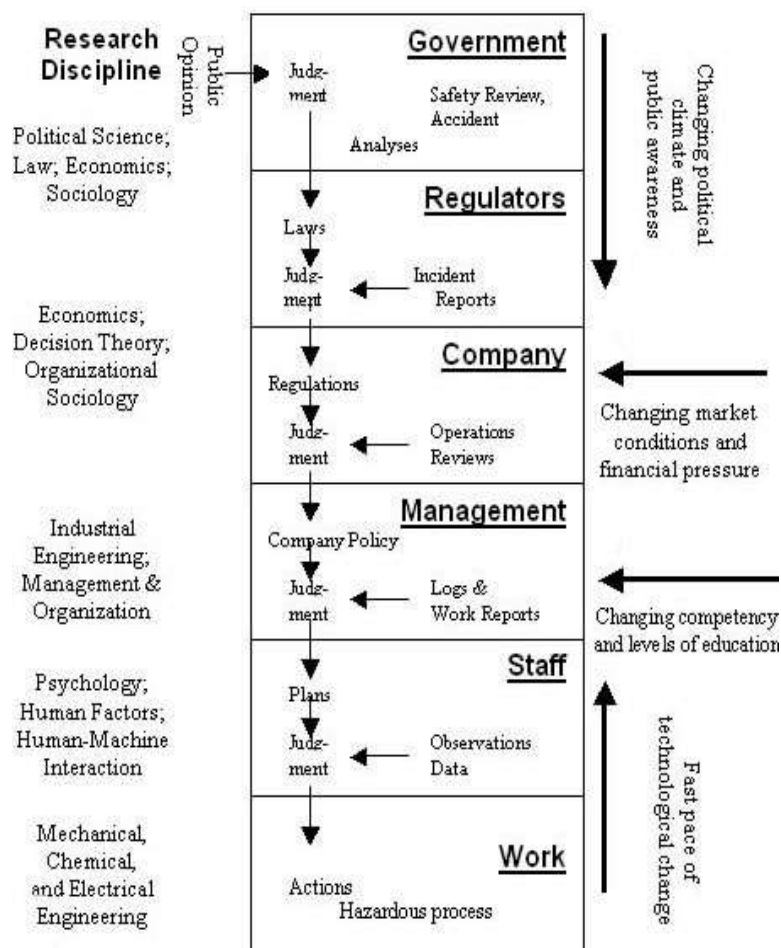
Inkubasjonsperiode: I inkubasjonsperioden foregår en akkumulering av ubemerkede hendelser som ikke samsvarer med eksisterende, akseptert tro om farer og normer for unngåelse av katastrofer. Flere kjeder av avvikende hendelser kan akkumulere ubemerket over tid på grunn av for eksempel manglende kunnskap eller utilstrekkelig informasjonsflyt. Flere ubemerkede hendelser kan utvikle seg til en katastrofe. Turner og Pidgeon (1997) hevder at starten på inkubasjonsperioden oppstår på det punktet der avvikende hendelser begynner å akkumulere ubemerket.

Utfellende hendelse: Inkubasjonsfasen avsluttes ved at en utfellende hendelse får oppmerksomhet. Den forvrengte virkelighetsoppfatningen som har eksistert i inkubasjonsfasen avsløres og en ny og virkelig virkelighetsoppfatning dannes (Turner og Pidgeon, 1997).

3.3 Flernivå-analyse

Rasmussen (1997) er opptatt av risikostyring i et samfunn som stadig er i bevegelse. Han forsket på luftfart og kjernekraft, og selv om industriene var gjennomregulerte og målstyrte, fant Rasmussen store friheter og handlingsvalg overlatt til den enkelte aktør. Dette arbeidet la grunnlaget for en ulykkesmodell, basert på systemkompleksitet i en organisasjon, hvor store individuelle friheter alltid er tilstede (Engen m.fl.2016).

Rasmussen (1997: 184) skiver at «*a system is more than the sum of it's elements*». Med dette sitatet viser han til at forsøk på å øke sikkerheten i et system ved hjelp av lokale endringer ofte førte til menneskelig tilpasning på uforutsett vis. Rasmussen (1997) anbefaler å benytte et mer komplekst rammeverk for å kontrollere sikkerhet, altså flernivåmodellen som vist i Figur 9.



Figur 9: Illustrer flernivå modellen i risikostyring, interaksjon og informasjonsflyt mellom aktører på ulike nivå i organisasjonen (Rasmussen, 1997:185)

Engen m.fl. (2016) forklarer at det teknologiske systemet består av interaksjon mellom forskjellige aktører, hvor aktørene opererer på forskjellige nivå i organisasjonen med selvstyrte handlinger. Figuren viser også hvordan informasjonen flyter mellom aktørene gjennom de ulike nivåene av systemet. De enkelte individ påvirkes også av ulike faktorer i omgivelsene, som illustrert i figurens høyre side.

I vårt tilfelle påvirkes Total som selskap av endringer i økonomiske forutsetninger og finansielt press. I denne oppgaven er det intervjuet informanter fra ledelsesnivå og ned til den skarpe enden. På ledelsesnivå vektlegger Rasmussen (1997) at det forekommer endringer i kompetanse og utdanningsnivå. Derfor påvirkes den videre informasjonsflyten og beslutningene nedover i systemet. Samtidig foregår det en kontinuerlig og rask teknologisk endring i den skarpe enden som påvirker tilbakemeldingene som går oppover i systemet.

I følge Rasmussen (1997) er det i de fleste arbeidssituasjoner store friheter for hvordan aktørene selv kan velge å utføre sitt arbeid. Arbeidsbeskrivelser kan ikke forutse alle mulige kontekster som påvirker arbeidssituasjonene, men fokuserer ofte på utførelsen av arbeidsoppgaven isolert sett. I faktiske arbeidssituasjoner utfører operatører ofte flere oppgaver parallelt og må ta tilleggshensyn som ikke er dekket av arbeidsinstruksen. Konsekvensen av dette er at prosedyrer og krav ikke alltid følges bokstavelig i normal arbeidspraksis.

Rasmussen (1997) påpeker at årsaken til flere tidligere ulykker, som Bhopal og Tsjernobyl, ikke har blitt forårsaket av tilfældigheter som selvstendige feil eller menneskelige feil. Kostnadspress, forut for ulykken, har forårsaket en systematisk migrasjon av organisatorisk adferd ut over grensen for sikker drift. I følge Rasmussen (1997) vil styring av høyrisikoteknologier være basert på flere lag med uavhengige sikkerhetstiltak, ved hjelp av designstrategi som går på «defence-in-depth». En svakhet ved slike redundante systemer er at brudd på enkeltbarrierer ikke alltid gir en synlig effekt.

Rasmussen (1997) bruker disse tilfellene til å illustrere hvordan ytre påvirkninger, som finansielt press og søk etter økt økonomisk margin kan påvirke risikonivået i en organisasjon. Som nevnt tidligere er det store friheter for hvordan aktører kan velge å utføre sitt arbeid. Det er ikke lovgivere eller ledelsen som setter grenser for handlinger og tiltak. Det er enkeltindivider på ulike nivåer som setter grenser for egen adferd basert på frihetene systemet gir og situasjonene de blir satt i (Engen m.fl.2016). Den enkeltes adferd i Martin Linge prosjektet kan påvirkes av HMS kampanjer og sikkerhetskultur innad i Total, som det integrerte sikkerhetskultur prosjekt Our Way.

3.4 Organisatorisk læring

Organisatorisk læring omfatter ulike elementer (Marnburg, 2001) og (Argys og Schön, 1978):

1. Individuell kompetanseutvikling
2. Individuell kompetanseanvendelse
3. Spredning av individuell kompetanse blant medarbeiderne

I forbindelse med organisatorisk læring trekker Marnburg (2001) frem to mekanismer, fortidens praksis og fremtidens usikkerhet. Fortidens praksis er konkret og godt innarbeidet i virksomhetens rutiner. Forslag til å gjøre ting på nye måter er ofte diffuse og kan preges av usikkerhet. Ofte blir det kompensert for fremtidens usikkerhet ved å holde ulike ting konstante. I denne sammenheng blir organisatorisk læring forklart som å utfordre eksisterende praksis. Dette skjer ved å avsløre og korrigere feil i måten organisasjonen handler på og reformulere og etterstrebe nye målsetninger. Begrepet taus kompetanse er sentralt for organisatorisk læring og dreier seg om kompetanse som av ulike grunner holdes tilbake eller som bare kommer til uttrykk ved noen anledninger og uartikulert kompetanse. Den uartikulerte kompetansen er ofte veldig verdifull for organisasjoner, men problematisk siden den er vanskelig å formidle med ord. Overføring av uartikulert kompetanse mellom individer skjer ved gjennom samhandling og interaksjon.

De tre forskjellige læringsnivåer i organisasjoner kan beskrives som flere «ordener» (Marnburg, 2001) og (Argys og Schön, 1978):

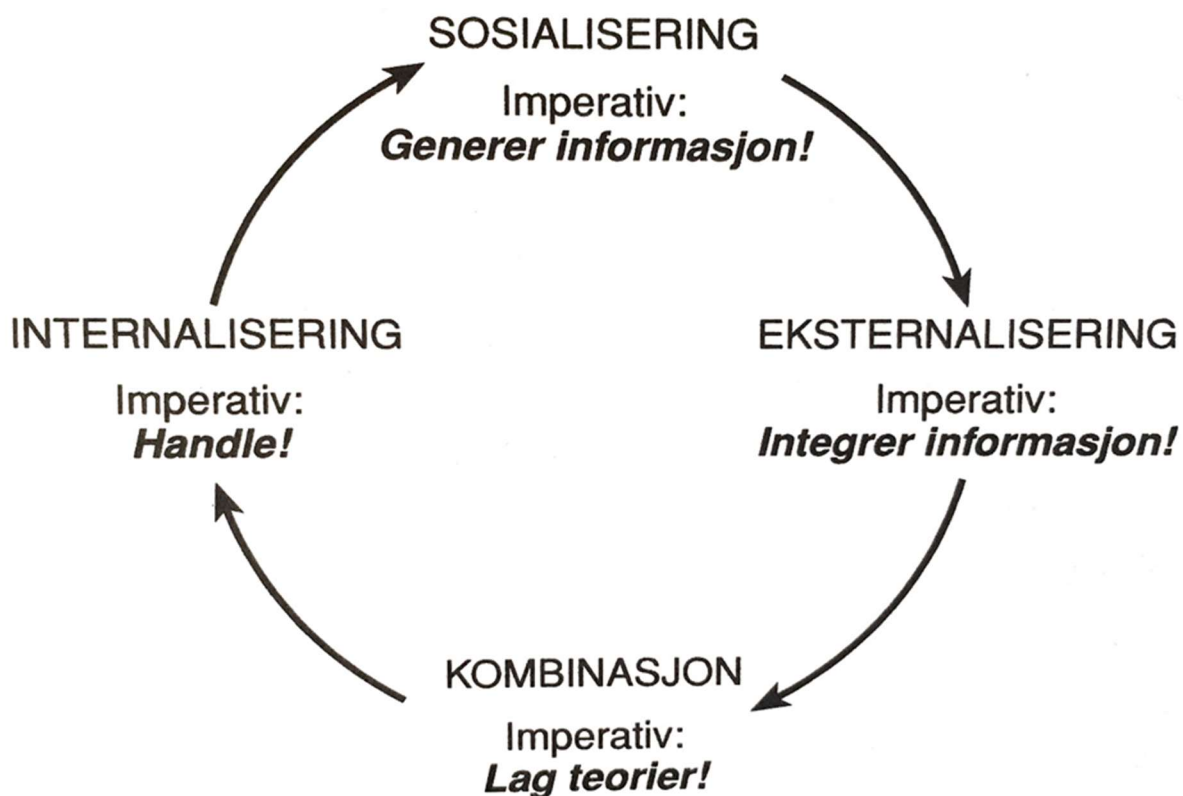
1. Ved læring av første orden eller enkeltkretslæring blir innsatsen korrigert for å nå den beste måloppfylting på grunnlag av eksisterende kompetanserammer, regler og målbeskrivelser som organisasjonen har fastlagt.
2. Ved læring av andre orden eller dobbeltkretslæring, stilles det i tillegg til en vurdering om hvordan ting kan gjøres bedre spørsmål om virkemidlene som brukes er de rette og om målene som søkes er relevante. Utfordringen med dobbeltkretslæring er å finne de riktige spørsmålene som bør stilles, ha mot til å faktisk stille spørsmålene og å klare å

finne gode svar. Dobbelkretslæring er innovativ ved at det bringes nye ideer inn i bedriften.

3. Den tredje orden, eller deuterolæring, er læring om tidligere læringskontekster. Det undersøkes og reflekteres over hvor effektiv tidligere organisatorisk læring har vært. Hva som bidro til at læring kom i gang avsløres, strategier bygges og oppnåelse evalueres og generaliseres. Deuterolæring kan være et bidrag for å gjøre organisasjoner kontinuerlig opptatt av læring og utvikling. Når noen suksessrike selskaper etter noen år mister suksess kan dette skyldes manglende evne til å opprettholde de læringsprosesser som bidro til tidligere suksess. Deuterolæring er opprettholdelse av kontinuerlig enkelt- og dobbelkretslæring og betegnes ikke som en egen læringsform.

Marnburg påpeker (2001) at formålet med organisatorisk læring er å benytte og utvikle enkeltindividets kompetanse og legge til rette for at denne kompetansen spres mest mulig innad i bedriften. For å få til læring kreves det en atferdsendring, som betyr at det må endres fra noe, og det er dette som gjør den tause kompetansen viktig. Hvis det ikke skjer læring i bedriften betyr det at det ikke stilles noen spørsmål ved dagens praksis. Kjenner ikke ansatte praksis er det vanskelig å vite hva en skal lære fra (Marnburg, 2001).

Lærings sirkelen Figur 10 har ikke en bestemt start eller slutt punkt, men består av fire deler (Marnburg, 2001). Hovedpoenget med denne er at *«jo større mulighet den enkelte medarbeider har til å delta i hele prosessen, desto mer meningsfylt blir arbeidet, og desto mer læring vil man få»* (Marnburg, 2001: 117).



Figur 10: Den organisatoriske lærings sirkelen (Marnburg, 2001:117)

1. *Sosialisering*prosessen overfører taus kunnskap, altså «learning by doing» i samspill med andre medarbeidere (Marnburg,2001).
2. *Eksternalisering* skjer under dialog og refleksjon. Medarbeidere forklarer opplevelser og deres tolkning av erfaringen til hverandre. Dette preges av gjensidig vilje av ansatte til å leve seg inn i og forstå de andre medarbeidernes subjektive opplevelser (Marnburg, 2001).
3. *Kombinasjon* – Virksomheten kombinerer egne erfaringer med teori (for eksempel ulike kompetansebakgrunner), virksomhetens intensjoner og visjoner/mål, omgivelsenes krav og aktuelle gjeldende utviklingstrender. Virksomheten diskuterer strategisk og tar stilling til hvilke framtidige mål det skal strebes etter (Marnburg, 2001).
4. *Internalisering* – Nye planer blir iverksatt og endringer blir gjennomført. Nøkkelordet her er handling, altså at noe aktivt blir gjort, ikke bare planlagt. Læringsprosessen foregår ved at enkeltindivider danner nye rutiner, og hvis disse fungerer godt vil de nye elementene inngå i den daglige driften fremover. Nye medarbeidere vil lære av de som har vært i organisasjonen en stund (Marnburg,2001).

4 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg presentere forskningsdesign og metodevalg. Det gis en mer detaljert fremstilling av forskningsstrategi og metodevalg, datainnsamling, forskningskvalitet og forskningsetikk.

4.1 Forskningsdesign

Blaikie (2010) beskriver en forskningsdesign som et teknisk dokument som er utviklet og brukt som en plan for å gjennomføre et forskningsprosjekt. I denne oppgaven omhandlet forskningsdesign hva som skulle studeres, hvorfor det skulle studeres og hvordan det skulle studeres. Hensikten var å skape en rød tråd gjennom oppgaven. Yin forklarer «*a research design is an action plan for getting from here to there*» (Yin, 1989 i Blaikie, 2010:39). Det ble gjort rede for hvilken forskningsstrategi ville bli tatt i bruk, hvor dataene skulle komme fra og de skulle samles og analyseres. De ulike fasene av forskningen ble detaljert i en fremdriftsplan. Forskningsdesignet er ikke vedlagt denne oppgaven, men er reflektert i dette kapitlet.

Masteroppgaven bygger på abduktiv forskningsstrategi, kvalitativ metode og enkeltcasestudie. Datainnsamlingen baseres på dokumentanalyse og åpent samtalebasert intervju. Ved å kombinere disse kan man få et mer helhetlig perspektiv på oppgavens tema og kan gå i dybden i drøfting og analyse for å besvare masteroppgavens problemstilling.

4.2 Forskningsstrategi og metodevalg

Ifølge Jacobsen (2015) er det viktig at forskeren har en strategi for å skaffe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Beskrivelse av forskningsmetode er viktig og muliggjør ifølge Dalland (2012) kritisk refleksjon knyttet til bestemte valg i oppgaveskrivingsprosessen.

I følge Blaikie (2010) gir forskningsstrategi retningslinjer for å etablere kunnskap i deler av den sosiale verden. Valg av forskningsstrategi er avgjørende for forskningsspørsmål og problemstilling. Av de fire fundamentalt forskjellige forskningsstrategiene ble det i denne oppgaven valgt en abduktiv forskningsstrategi.

4.2.1 Abduktiv forskningsstrategi

Abduktiv forskningsstrategi omfatter det som blir oversett av induktiv og deduktiv forskningsstrategi, ifølge Blakie (2010). Den eksplorerer eller beskriver menneskets motiver, intensjoner, mening og tolkning i hverdagen og muliggjør forståelse av menneskets adferd. En annen forklaring av abduktiv forskningsstrategi legges frem av Danermark (2003). Her handler det om å tolke et fenomen og rekontekstualisere (ny beskrivelse) dette fenomenet ut ifra en tenkt sammenheng eller mønster. Ut ifra et teoretisk rammeverk blir fenomenet tolket på en ny måte.

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i den siste forklaringen på abduktiv forskningsstrategi. Med utgangspunkt i denne forståelsen kan oppgavens tema settes i en sammenheng for å få en forståelse på hvordan Total forholder seg til sikkerhetsstrategier og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering. Med utgangspunkt i eksisterende teori gir abduktiv forskningsstrategi mulighet til å forstå de sosiale prosessene i Total.

4.2.2 Kvalitativ metode

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i en eksplorerende problemstilling. En slik type problemstilling vil ifølge Jacobsen (2015) ofte kreve en metode som går i dybden og får fram varierte data. Det er derfor viktig å velge en metode som er følsom for uventede forhold og åpen for kontekstuelle forhold.

Den kvalitative metoden er rettet mot et ønske om å få innsikt i sosiale fenomener slik det forstås, tolkes og føles av de individene som studeres (Thagaard, 2003). Forskeren kan på denne måten få innsikt i de ansattes oppfatninger, opplevelser og erfaringer av situasjonen i Total. Metoden skal få frem mange nyanser ved å fokusere på få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Denne oppgaven vil derfor være egnet til kvalitativ metode. I forskningsdesignet ble det laget et forslag til problemstilling som ble utviklet og presisert i løpet av studien.

4.2.3 Enkeltcasestudie

En casestudie er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. I denne oppgaven fordyper forskeren seg i en organisasjon og en situasjon som er avgrenset i tid og rom. Dette gir forskeren ifølge Jacobsen (2015) en virkelighetsnær beskrivelse og god innsikt i en gitt situasjon. Case studier gir forskeren mulighet til å forstå samspillet mellom ulike aktører og konteksten de befinner seg i (Geertz, 1973 i Jacobsen, 2015). Ved detaljerte beskrivelser er enkeltcasestudier egnet til å utvikle ny forståelse og passer dermed med en eksplorerende problemstilling som endres og belyses med teoribidrag.

Denne masteroppgaven skal ta utgangspunktet i organisasjonen Total Norge, altså en enkeltcasestudie. Likevel må jeg i noen tilfeller forholde meg til Total Gruppen som er en kollektiv enhet bestående av flere enheter, blant annet Total Norge. Enheten Total Norge består av flere grupper og flere enkeltindivider innenfor hver gruppe. Gjennom tre forskjellige grupper av ansatte prøver jeg å få en dypere forståelse av hvordan Total forholder seg til sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering, og hvordan Our Way kan bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon.

4.3 Datainnsamling

Som nevnte i innledningen er denne studien en nåtidsstudie. For å samle inn primære data, altså nye data genert av forskeren selv (Blaikie, 2010), har det blitt gjennomført kvalitativt intervju og spurt om situasjoner slik de fremstår i dag. Intervjuundersøkelse er godt egnet for å gi informasjon om ansattes kunnskaper, erfaringer, opplevelser, synspunkter og selvforståelse (Thagaard, 2003). Det har også blitt samlet inn data gjennom å studere dokumenter og rapporter fra Total. Kombinasjonen av dokumentanalyse og kvalitativt intervju gav i denne oppgaven et sammensatt utvalg av informasjon og muliggjorde en helhetlig refleksjon av ny kunnskap i analyse og drøfting.

4.3.1 Dokumentanalyse

I starten av oppgaven ble det samlet inn eksterne og interne dokumenter som blant annet beskriver Totals sikkerhetsstrategier, altså sekundærdata som er rådata samlet inn av andre forskere (Blaikie, 2010). Videre ble det samlet inn intern og ekstern statistisk informasjon fra Total og ekstern statistikk fra oljebransjen generelt, altså tertiærdata som både er innsamlet og tolket av andre forskere (Blaikie, 2010).

Statistikken som er samlet inn gir en oversikt over situasjonen til Total de tre siste årene og data som RNNP fokuserer på utviklingen på norsk sokkel over en tidsperiode fra 2001. Dokumentanalysen brukes for å avdekke sikkerhetsprosesser som er gjeldende i Total i dagens situasjon. Dokumentene benyttes for å tilegne seg mest mulig informasjon om det aktuelle temaet og for å øke forståelsen for informasjonen som fremkommer i intervjuene.

Det ble hentet inn flere dokumenter fra Total, flere av disse uten oppgitt forfatter. Dette var en utfordring for kildehenvisning. For å forenkle kildehenvisningen, og unngå flere like referanser, ble det valgt å skille disse med «Total» etterfulgt av en kort beskrivelse, slik at det for eksempel ble «Total Årsrapport (2017)».

4.3.2 Åpent samtalebasert intervju

I denne oppgaven er hensikten med åpent samtalebasert intervju å få fylldig og omfattende informasjon i tillegg til dokumentanalysen. Et åpent samtalebasert intervju kan benyttes for å få svar på om ansatte i Total deler de samme holdningene og antagelsene i forhold til sikkerhet og kostnadseffektivisering og hvordan Our Way kan bidra til denne utviklingen. Det åpne samtalebaserte intervjuet har bidratt med å bekrefte og påvise avvik fra opplysningene som kommer frem i dokumentanalysen. Det er også kommet frem subjektive fortolkninger, meninger og erfaringer som er utfyllende for temaet som studeres (Jacobsen, 2015).

Det eksisterer ifølge Andersen (2006) to typer åpent samtalebasert intervju. Den første går ut på at informantens personlige og private følelse og oppfatning er i fokus og informanten gir tilgang til data som ingen andre har innsikt i. Det andre formen for intervju samler informasjon fra en eller flere informanter som besitter kunnskap om saker, relasjoner, situasjoner og kontekst som ikke er tilgjengelig for allmenheten (Andersen, 2006). Denne oppgaven tar utgangspunkt i begge former. Fokuset vil være på informantenes subjektive opplevelser som vil gi grunnlag for å forstå, tolke og forklare hendelser og prosesser i Total.

4.3.3 Valg av informanter

Informantene i denne studien ble valgt strategisk av kontaktpersonen i Total på bakgrunn av hvor relevant deres rolle, posisjoner, erfaringer og kunnskaper er for å svare på oppgavens forskningsspørsmål og problemstillingen. I det kvalitative intervjuet siktes det mot å gå i dybden og få varierte data, og derfor er det ikke nødvendig med et stort antall informanter (Dalland, 2014). Informantene ble valgt på basis av deres kunnskaper om Our Way og sikkerhet. Bakgrunnen til informantene er ledere, deltagere og tilretteleggere i Our Way forsamlingene. Informantene ble informert i forkant og ga frivillig samtykke til deltakelse i intervju. Det ble til sammen intervjuet 15 informanter. Tabellen nedenfor gir oversikt over utvalgte informanter og deres bakgrunn.

Tabell 4: Oversikt over utvalgte informanter og bakgrunn

Informanter	Antall	Bakgrunn
Utførende arbeidstaker	5	Tilknyttet «field operations» (driftsmiljø Martin Linge) og «corporate affairs».
Sikkerhetsfaglig personell	4	Tilknyttet HMS og «field operations».
Ledere	6	Tilknyttet EXCOM*, «field operations» og HMS.

* EXCOM er en betegnelse på ledergruppen i Total Norge på direktørnivå.

4.3.4 Utforming av intervjuguide

Både form og innhold i invitasjonen til intervju kan påvirke kvaliteten på samtalen i intervjuprosessen. For å få tillit og mest mulig deltakelse ble det før intervjuene sendt ut en e-post som inneholdt en formell forespørsel om deltagelse i masteroppgaven (se vedlegg 1), forklaring om oppgavens tema og intervjuprosessen og informasjon om personvern. Intervjuguiden ble også lagt ved denne e-posten.

Intervjuguide ble utformet og benyttet under intervjuene for å lede og hjelpe forskeren (Dalland, 2012), men også for å forberede informantene i forkant av intervjuet. På grunnlag av de tre forskningsspørsmålene ble intervjuguiden formet (se vedlegg 2-4). Det ble gjennomført et testintervju og i etterkant ble det gjort noen små endringer i intervjuguiden før den ble sent ut til resten av informantene. Testintervjuet ble ansett som relevant og inngikk i datagrunnlaget. Ut ifra svarene de første informantene ga, ble intervjuguiden tilpasset underveis i intervjuprosessen for å få mest mulig helhetlig svar fra de gjenværende informantene.

4.3.5 Intervjuprosessen

Informantene fikk vite samtalen var konfidensiell og at informasjon som kan avsløre personopplysninger ikke vil bli presentert i oppgaven. De 15 intervjuene varte rundt en time hver og det ble brukt båndopptaker etter samtykke fra informantene for å sikre god transkribering og riktig tolkning av informasjon siden oppgaven er skrevet av bare en forfatter. Informantene ble informert om at båndopptak og transkriberinger ville bli slettet etter levering av masteroppgaven. Informanter som er tilknyttet denne oppgaven er anonymisert siden sensitive opplysninger kan framkomme under intervju, men også for å få en mest helhetlig tilbakemelding ved at informantene føler seg mer frie til å snakke ærlig og komme med personlig meninger. De forskjellige informantene ble gitt et kodennummer som skiller de tre hovedgruppene av informanter, altså utførende arbeidstaker (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L).

Intervjuguiden ga mulighet å snakke rundt temaene og stille oppklarende spørsmål underveis. Forskerens rolle i intervjuene var å aktivt lytte og styre intervjuene i riktig retning. Spørsmålene ble tilpasset underveis for å få mer helhetlig svar.

4.3.6 Analyse av data

Totalt ble det innsamlet ca. 16 timer lydopptak tilsvarende 195 sider transkribert intervjumateriale. I intervjuet kom det fram informantenes verdier og normer gjennom tanker, meninger, holdninger og antagelser. I intervjumaterialet kom det frem faglige begrep og uttrykk spesifikk for bransjen som i noen tilfeller ble forklart av informanten og i noen tilfeller søkt opp av forfatter i etterkant.

Deretter ble funnene systematisert i en stor tabell i plakatformat, for så å bli systematisert igjen inn i mindre tabeller i henhold til oppgavens fire tema. Disse tabellene gir en forenklet sammenfatning av funnene som ble gjort. Tabellene deler ansatte i de tre kategoriene (A, S og L) for å gjøre funnene mer oversiktlig.

4.4 Forskningskvalitet

I forskning eksisterer det vitenskapelige metoderegler og metodekrav til datainnsamling. Det skal sikres troverdig kunnskap hvor kravene til reliabilitet (pålitelighet og troverdighet) og

validitet (gyldighet og relevans) må være oppfylt (Dalland, 2012). I de neste kapitlene blir begrepene reliabilitet og validitet utdypet.

4.4.1 Studiens reliabilitet

I følge Kvale (2015) betyr reliabilitet pålitelighet. Under oppgaveskriving må en stille seg spørsmål angående hvor vidt intervjuet og transkriberingen er «reliable» (pålitelige). Ifølge Dalland (2012) innebærer pålitelighet og reliabilitet at undersøkelsen som blir gjennomført må utføres korrekt, svakheter bør opplyses og andre som gjennomfører samme undersøkelse må kunne komme fram til samme resultater.

Påliteligheten av intervjuet er avhengig av svarene til informanten og konteksten intervjuet blir foretatt i. Det ble foretatt åpent intervju for å få en forståelse for forskjeller i holdninger og antagelser blant informantene. En utfordring ved denne typen åpne intervju er at de er vanskelige å etterprøve, noe som kan redusere reliabiliteten på funnene. Alle informantene ble valgt ut av kontaktpersonen i Total og besto av informanter som hadde kjennskap til Our Way. En mer tilfeldig utvelgelse av informanter fra hele organisasjonen i Total, ville sannsynligvis gitt flere nyanser i funnene, men samtidig ville informantene i så tilfelle trolig ofte ikke hatt forhold til Our Way og derfor hatt vanskelig for å svare på flere av spørsmålene.

Informantene mottok e-posten med forespørsel, beskrivelse av oppgavens tema, problemstilling og intervju spørsmål for at informantene skulle være best mulig forberedt på å svare på spørsmål underveis i intervjuet. Intervjuet foregikk i et fast møterom i Total hvor omgivelsene var rolige. Det var noen unntak hvor intervjuet måtte tas spontant på kontoret til informantene på grunn av at tidspunktet for intervjuet ble tilpasset informantenes tilgjengelighet. Det forekom forstyrrelser i form av telefonanrop underveis i intervjuet og dette kan ha påvirket intervjuet med at informantene måtte avbryte intervjuet.

Intervju spørsmålene ble stilt på nytt for å gjenopprette fokuset til informanten. I en anledning gikk lydopptaket tom for batteri under et intervju og litt av detaljene gikk trolig tapt. Både intervjuer og informant ble klar over dette mot slutten av intervjuet og tok derfra intervjuet rolig for å få med de viktige punktene i notatene.

Flere av informantene ga liknende svar, noe som kan styrke reliabiliteten siden troverdigheten øker. Ved noen få anledninger virket det som om informantene hadde diskutert deler av intervjuguiden på forhånd, noe som kan tenkes å ha hatt både positiv og negativ effekt på reliabilitet av intervjuet. På den positive siden virket informantene i disse tilfellene reflektert og ga klare svar på spørsmålene, men samtidig kan individuelle nyanser ha blitt tapt gjennom at svarene kanskje hadde blitt noe samkjørt.

Pålitelig dokumentanalyse er avhengig av korrekt kildegransking. Dette vil si at en må ta hensyn til at kildene som er tatt i bruk i studien kan stoles på. Gjennom studieprosessen ble det foretatt søk for å finne informasjon om utvalgte tema. Kildene som forfatteren mener utroverdig ble ikke benyttet i oppgaven. Troverdige kilder har gitt svar på hvilken situasjon Total befinner seg i og hvilken påvirkning kostnadseffektivisering kan ha på sikkerheten. Det ble benyttet en kronikk fra Stavanger Aftenblad nylig skrevet av en professor ved UIS, brosjyrer og rapporter fra pålitelige kilder som for eksempel Petroleumstilsynet. Dokumenter fra Total, inkludert flere brosjyrer, interne Power Point presentasjoner om Our Way og utklipp fra «HSE KPI Report», og RNNP (se begrepsavklaring) ble brukt i kapittel 2 og 6.

RNNP er godkjent av Petroleumstilsynet og statistikken som ble innhentet fra Total er godkjent av Total.

4.4.2 Studiens validitet

Ifølge Dalland (2012) betyr validitet relevans og gyldighet. Data må ha relevans og være gyldig i henhold til problemet som undersøkes. I følge Jacobsen (2015) er det viktig at funnene som samles inn gir svar på og har relevans for spørsmålene som blir stilt. Internvaliditet handler om å kontrollere hvor vidt resultatene som fremkommer i funnene er dekkende for konklusjonen som trekkes. Eksternvaliditet handler om å se på i hvilken grad resultater kan generaliseres og gjelde andre sammenhenger (Jacobsen, 2015). Informantene som ble valgt i intervjuet er førstehåndskilder. Det vil si at de befinner seg i problematikken i sin hverdag. Alle informanter virker genuint opptatt av å gi gode refleksjoner rundt temaene de ble intervjuet om. Svarene vurderer derfor som troverdig og dette styrker validiteten. Noe av statistikken fra Total og RNNP og svarene fra intervjuene samsvarer med hverandre. Dette styrker studiens validitet.

I denne masteroppgaven vurderes resultatene fra problemstillingens første og andre del som relevant og valid for interne forhold i Total i perioden masteroppgaven er blitt skrevet. Resultatene fra problemstillingens første del peker på konkrete avvik fra definert sikkerhetsstrategi og utfordringer i informasjonsflyt som må sies å være spesifikke for den studerte organisasjonen i Total. Generelt stilles det spørsmål i RNNP, se kapittel 2.2, om den positive sikkerhetstrenden på norsk sokkel er i ferd med å snu i en periode hvor bransjen gjennomfører store kostnadskutt. Tidligere forskning viser at problemstillinger rundt å ivareta sikkerhet og kostnadskutting langt fra er nye på norsk sokkel. Det kan også tenkes at denne typen utfordringer som det er pekt på i denne oppgaven er utbredt blant flere bedrifter i ulike bransjer. Derfor kan det tenkes at problemstillingens andre del, altså hvordan Our Way kan bidra, kan være relevant for andre selskaper i liknende situasjon som Total, både innenfor og utenfor oljebransjen. Bedrifter er konstant ute etter å finne innovative måter å ivareta sikkerhet og kostnadskutting. Shell gjennomførte et lignende sikkerhetskulturprogram, «Hearts and Minds», skiller seg ut fra Our Way ved at hovedfokuset var å forbedre HMS arbeid (Hudson, 2007). I denne oppgaven har det blitt vist til spesifikke erfaringer fra «Hearts and Minds». Det kan godt tenkes at mine funn om hvilke muligheter programmet Our Way kan ha for å møte utfordringene i Total også kan ha relevans for andre bedrifter, ikke bare i oljeindustrien.

4.5 Forskningsetikk

I følge Dalland (2012) handler forskningsetikk om planlegging, gjennomføring og rapportering av forskning. Det handler om å ivareta informantens personvern og sikre troverdighet av forskningsresultater. Ifølge Jacobsen (2015), kan samfunnsvitenskapelig undersøkelse ha konsekvenser for informanter som intervjues og i vårt tilfelle også Total. Forskeren må tenke nøye igjennom tiltakene som blir gjort, hvilken påvirkning disse kan ha og også hvordan studien kan oppfattes utenfra. I følge Dalland (2012) er relasjonen mellom forsker og informant viktig siden informanten er kilde til viktig informasjon for oppgaven og forskeren derfor er avhengig av tillit. Som nevne tidligere, ble data samlet på en ryddig og nøyaktig måte både ved datainnsamling og behandling av resultater. For å beholde

anonymiteten utelates navn, alder, kjønn, stilling eller andre opplysning som kan avsløre informanten.

Det ble tatt en vurdering om hvorvidt studien er meldepliktig overfor Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste og den ble vurdert som ikke meldepliktig. Oppgaven bygger ikke på informantenes personopplysninger. Målet med oppgaven var å forstå og beskrive hvordan Total forholder seg til sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering og hvordan Our Way kan bidra.

4.6 Metodekritikk

Denne oppgaven har vært en utrolig spennende oppgave, men samtidig har det vært utfordrende å samle inn den store mengden data. Informantene hadde mange gode svar og det var ikke enkelt å sortere bort flere av disse da alt var interessant!

Selv om de fleste intervjuene varte en time, kan det hende at det ble stilt for mange spørsmål. Gjennom åpne spørsmål fikk jeg mange omfattende svar og på denne måten et stort og godt datagrunnlag å jobbe med. Samtidig var det en stor jobb å sortere ut de mest relevante svarene til diskusjonen i oppgaven. Et noe mer begrenset datagrunnlag ville gjort prosesseringen av informasjonen enklere. Siden oppgaven har en eksplorerende problemstilling ville det vært en risiko med å kutte ned på antall spørsmål siden det ikke var helt klart på forhånd hvilke spørsmål som ville gi de mest interessante svarene. Videre er det ikke usannsynlig at jeg ved å stille færre og eventuelt mindre åpne spørsmål kunne ha mistet nyanser i datagrunnlaget.

Svarene fra intervjuet kan ha vært påvirket av måten intervju spørsmålene ble ordlagt. For at informantene skulle ha full forståelse av spørsmålene og sikre intervjuenes validitet ble det fokusert på å gjøre spørsmålene og begrepene så enkle som mulig. Det ble for eksempel spurt om «fare», i stedet for å bruke begrepet «risiko», både når det gjelder hva Total er eksponert for, utsatte arbeidstakere og egne opplevelser. Det er derfor mulig at noen av informantene kan ha hatt en bedre risikoforståelse enn slik det ble oppfattet i intervjuet.

Som nevnt ovenfor kan båndopptaker ha påvirket reliabiliteten for et intervju siden lydopptaket gikk tom for batteri under intervjuet og litt av detaljene trolig gikk tapt.

5 Funn

I denne delen av oppgaven blir det redegjort for informasjon som er innhentet gjennom intervju. De forskjellige informantene har blitt gitt et kodennummer som skiller de tre hovedgruppene av informanter, altså utførende arbeidstaker (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L). For å gi leserne bedre oversikt blir funnene for hvert tema sammenfattet i tabeller som viser tema og spørsmål som ble stilt i intervjuene. I tillegg gir jeg noen utfyllende kommentarer og sitat som underbygger hovedfunn eller viser til variasjon i intervjumaterialet.

Funnene presenteres i fire temaer etter samme rekkefølge som oppgavens fire forskningsspørsmål:

1. Hva Total gjør for å ivareta HMS.
2. Sammenheng mellom strategi og praksis.
3. Holdninger og antagelser.
4. Hvordan Our Way kan bidra.

Noen elementer i tabellene er hentet fra andre tema når det har vært hensiktsmessig.

5.1 Hva Total gjør for å ivareta HMS

Hva gjør Total for å ivareta arbeidshelse, personsikkerhet (HMS) og sikkerhet mot storulykker?

Tabell 5: Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L).

Tema 1: Opprettholde HMS (sikkerhetsarbeid)	
A	Er opptatt av å opprettholde godt arbeidsmiljø ved å forholde seg til arbeidsmiljøloven og personvern. De drar nytte av erfaring fra kollegaer og opprettholder kompetanse gjennom kurs. To nevner at de bruker Our Way, og ingen Golden Rules, i daglig praksis før disse kommer opp som egne tema i intervjuguiden.
S	De fleste sikkerhetsfaglig personell nevner at det er viktig å følge prosedyrer, være observant på farer og tørre å si stopp. Beredskapsteamet trekkes frem som reaktiv og proaktiv respons. Sikker adferd kan defineres av den enkelte arbeidstaker, og det er ikke nok å styre gjennom Golden Rules og policy. Golden Rules blir trukket frem som noe Total ønsker at skal benyttes, men ingen nevner at de aktivt bruker det. Ledelsen må gå foran som et godt eksempel. Det er splittet syn på onshore (psykososiale faktorer og ergonom) vs offshore (prosedyrer, planlegging). To nevner Our Way, og ingen Golden Rules, i daglig praksis før disse kommer opp som egne tema i intervjuguiden.
L	Er fornøyd med sikkerhet i Total og nevner positive resultater fra Total Gruppen og tidligere erfaringer fra norsk sokkel (Frigg feltet). HMS og sikkerhet har blitt en kjerneverdi som har ført til holdningsendring i Total Gruppen, og sikkerhetsresultater har blitt bedre. Andre tiltak er HMS kampanjer (personsikkerhet) som har gitt godt effekt på Martin Linge boreoperasjoner, rapportering, risikoanalyse, følge regelverk (NORSOK, arbeidstillatelsessystemet, Totals interne «company rules», Maestro prinsipper), nøyte planlegging, lavere eksponering av arbeidstakere (reduert arbeid

<p>offshore, stabil drift), trepartssamarbeid, beredskapsteam, lede ved eksempel og sterkt ledelsesengasjement, sikre kompetanse (ansettelsesprosesser, trening og opplæring), tverrfaglig samarbeid og forutse hendelser, støtte fra HMS avdeling, tidligere erfaring ifra drift (Frigg feltet og Total gruppen).</p>
--

Utdypning av hovedfunn

I tabellen over fremstilles en sammenfatning av de viktigste funnene for temaet. Videre følger en utdypning av hovedfunn med eksempler fra enkeltintervju.

Utførende arbeidstakere

Alle arbeidstakere er opptatt av å opprettholde godt arbeidsmiljø, forholde seg til arbeidsmiljøloven og personvern. En informant (A4) nevner obligatorisk HMS kurs og E-læringsprogrammer. Beredskapsteamet trekkes frem av samme informant, som et eksempel på hvor det virkelig er høyt fokus på sikkerhet. To informanter (A4 og A2) nevner at Our Way benyttes i sikker arbeidspraksis.

En informant (A3) forklarer å opprettholde sikkerhet som *«det blir jo igjen å prøve å forutse egentlig hva sikkerhetsproblematikk vi kan komme i senere når vi begynner å jobbe offshore. Og det er jo det vi holder på med nå og utarbeide planer og prosedyrer for hvordan du skal jobbe offshore, og da må du hele veien ha i bakhodet, at det skal gjøres så sikkert som mulig»*. I driftsmiljø kommenterer noen av arbeidstakere at de har nytte av erfaring fra tidligere drift når de planlegger for fremtidig drift for å sikre operasjoner på Martin Linge. En informant (A5) kommenter at *«vi er nå med på oppbygging og klargjøring for å starte offshore (...) for at vi skal ha en sikker arbeidsplass offshore»* og en annen informant (A3) sier at *«det er viktig å ha de som skal utføre oppgavene, at de er med å planlegge de og»*. Samme informant nevner interne diskusjoner for å dele erfaring når de skriver prosedyrer og at de støtter seg på kollegaers erfaring fra alle slags plattformer og anlegg.

Sikkerhetsfaglig personell

Beredskapsteamet trekkes frem av informant (S4), hvor hovedfokus er reaktiv respons, altså å håndtere situasjoner som allerede har oppstått. Informanten forteller at på den proaktive siden sørges det for at dokumentasjon er på plass, å opprettholde gode relasjoner til kontraktører og at ledelsen forstår rollene de har. Informanten fremhever at Martin Linge *«prosjektet har jo levert bra på HMS hele veien og nå (...) skal jo organisasjonen som helhet overta når de er ferdige. Så det er jo viktig at de er på god vei»*.

Den samme informanten (S4) forklarer at i Total kan hver enkelt gjøre opp sin mening om hva som er sikker adferd og at dette er ikke greit. *«Jeg opplever at Total Gruppen som en helhet tenker at det kan en styre gjennom Golden Rules og (...) policy»*. Informanten tenker at dette ikke er nok, at ledelsen må gå foran med god virksomhetsteori basert på risiko og tenker at Our Way kan hjelpe mye med det. (S4) mener at i Total gruppen måles det på feil parametere og at Total må måle mer på «leading indicators», selv om det er vanskelig. Informanten fremhever at Total må ha fokus på hvor de skal gå for å bli bedre, ha tro på det og måle på det.

En annen (S3) nevner at det tilrettelegges for kravdokumenter, prosedyrer og samarbeides med borrekontraktører. Informant (S3) mener at i Total handler sikker adferd om å følge regler for hvordan arbeidsoppgaver skal utføres og eventuelt si «stopp» om reglene ikke

følges eller arbeid bør gjøres på en annen måte. Informant (S1) nevner at det handler om å være obs på farer og tørre å si stopp. Informanten tenker at det på land handler om det psykososiale faktorer, stress og ergonomi, mens offshore handler det om å følge prosedyrer og ikke forhaste seg. To informanter (S4 og S3) nevner at Our Way benyttes i sikker arbeidspraksis.

Ledere

En leder (L6) nevner at det ansettes folk med den rette basiskompetansen og at Total er veldig opptatt av å trene og lære opp ansatte. Total har obligatoriske kurs innenfor HMS som er for alle og tilpassede kurs avhengig av hvilken rolle den ansatte har i organisasjonen. Informanten sier at Total som gruppe har fremhevet HMS og sikkerhet til å bli en verdi. Dette er viktig fordi *«det ikke lenger er snakk om prioritert, det er snakk om at vi skal nå bare ha det med uansett»*. Det har gjort at det har skjedd en holdningsendring i Total for halvannet år siden som resulterte i at sikkerhetsresultater i Total har blitt ekstremt mye bedre.

Den samme informanten nevner at i den norske konteksten forholder Total seg til det norske regelverket som er ganske godt. I forbindelse med dette nevner informanten trepartssamarbeid mellom Total, myndigheter og ansatte. Det jobbes systematisk med å kjøre analyser som er nødvendig i tidlig *«engineering»* fase og fram til byggefasen og driftsfasen. Det er også hele veien studier på sikkerhet. Informanten understreker også viktigheten med å *«lead by example»* og at ansatte skal være opptatt av sin egen helse, andres helse og at de også skal gi beskjed når det skjer noe. Samme informanter understreker det å ta sikkerhet på alvor og å vise at sikkerhet er viktig i alle faser. Informanten nevner at Total har et godt beredskapssystem på plass og at det er tett dialog med hovedkontoret.

En annen leder (L5) sier at Total jobber veldig systematisk når det gjelder sikkerhet mot storulykker og nevner ulike risikoanalyser som danner grunnlag for barrierestrategi. Informanten forteller videre om andre tiltak som verneombudstjenesten, interne spesifikasjoner, organisatoriske barrierer som trening, planlagt vedlikehold, testing av utstyr og sikkerhetsledere på de forskjellige «sites» som passer på at egne folk og kontraktører følger sikkerhetstiltak som er bestemt. Samme informant synes det har vært godt sikkerhetsarbeid og nevner at det ikke har vært noen dødsulykker i Total. Her nevner informanten Sør Korea, Polen, Sverige (kommentar før ulykken 1 mail 2017). Informanter håper *«at arbeidet der bærer frukter og at vi ikke får noen sånn alvorlig hendelse i «Hook up» og «commisioning» offshore i Norge»*.

En leder (L4) trekker frem at det en periode var en god del skader i form av hånd, finger og klemskader i boreoperasjoner, som gjorde at Total sammen med riggselskapet Maersk introduserte en kampanje. Prinsippet ble snudd på hodet, altså at det var krav om å bruke *«impact gloves»*, det måtte gjøres en vurdering for å ta de av istedenfor å ta de på. Etter denne kampanjen har Total hatt en dramatisk nedgang i denne typen skader. Informanten tror ikke nødvendigvis det er hanskene sin skyld, men vel så mye det at det ble satt veldig sterkt fokus på det. I noen tilfeller har Total fått rapportert om at folk har kommet i klem uten at det har blitt noen skader fordi de har hatt hanskene på. Informanten tenker at det at det ikke oppstår skader kan føre til noe underrapportering og det er da vanskelig å vurdere i hvor stor grad hanskene faktisk har hatt betydning og i hvor stor grad det er fokuset som har endret adferd.

Den samme informanten mener at Total er i en litt annen situasjon enn for eksempel Statoil, som har masse pågående operasjoner på norsk sokkel. Informanten fremhever at Total Norge har en god del erfaring fra kostnadseffektivisering fra drift av tidligere felt i Nordsjøen, blant annet fra gassfeltet Frigg, og på verdensbasis gjennomfører Total Gruppen kostnadskutt og monitorerer hvordan sikkerhetsutviklingen går. Informanten trekker frem at det i den siste fasen av levetiden på Frigg-feltet ble kuttet driftskostnader med 33%, og samtidig hadde en forbedring av både regularitet og sikkerhetsstatistikk. Informanten mener at dette skyldes godt planlagt arbeid og å unngå «ad hoc» type arbeid, siden de hadde erfart at hendelser veldig ofte oppstod i forbindelse med rutineaktiviteter, ofte forklart som «jeg skulle bare». Informanten sier at kostnadsbesparelse, gjennomgang og eventuelt reduksjon av vedlikeholdsaktiviteter og forenklede rutiner førte til lavere eksponering av arbeidstakere og mindre arbeid på utstyr som ga mer stabil drift. Totals erfaring er at stabil prosess, stabil drift og godt planlagte operasjoner øker sikkerhetsnivået.

Informanten nevner at for Martin Linge vil det bli kampanjebasert vedlikehold, altså at ett kampanjelag som er ute i 14 dager og så blir det 4 uker hvor det i prinsippet ikke drives den typen vedlikehold, før kampanjelaget igjen kommer ut for en ny runde. På denne måten får Total effekten av veldig godt planlagt arbeid som gjennomføres i en fastsatt periode, og informanten nevner at Total tror dette vil være med å bedre sikkerheten på Martin Linge.

Informanten forteller videre at på verdensbasis har Total kuttet store kostnader siden oljeprisen falt og sikkerhetsstatistikken går fortsatt riktig vei, den viser fortsatt ingen negativ trend så langt (intervjuet ble gjennomført før ulykken i Sør Korea 1. mai 2017). Informanten trekker også frem ulykkesstatistikken til Total Gruppen, hvor det over flere år var rundt 10 dødsfall i året på verdensbasis, men i fjor var første året hvor det ikke hadde vært dødsulykker. Informanten viser til at det hadde blitt satt sterkt fokus fra ledelsen i Total Gruppen at det var uakseptabelt å drive aktiviteten på en måte som gjorde at de hadde 10 dødsfall i året. Denne forbedringen ble oppnådd parallelt med kostnadsreduksjoner, og i samme periode ble det en forbedring av TRIR og LTIR i Total Gruppen. Informanten mener at det er vanskelig å konkludere basert på så kort tidshorisont, men at basert på Total Gruppens globale aktiviteter er det ingenting som tilsier at kostnadskutt har gått på bekostning av sikkerhet. Informanter påpeker at aktiviteten på antall rigger i drift i Total i år er ca. en tredjedel av hva det var for 3 år siden. Det er vanskelig å si noe om trenden når en ser igjennom et vindu på tolv måneder og en samtidig har redusert aktiviteten. Informanten mener at det er betryggende at indikatorene viser at Total Gruppen ikke har noe problem, men at det ikke er noen garanti.

En annen leder (L3) påpeker at forpliktelse til HMS har blitt betydelig viktigere og mer ærlig de siste årene. Informanten sier at hvis selskapet har dårlig sikkerhetsstatistikk så får de ikke bruke løftebegrepet «licence to operate», som er basert på både storulykker og hva samfunnet mener om sikkerhetsnivået i selskapet. Informanten forklarer videre at «*en storulykke i dag det er så kostbar at firmaene risikerer å brette nakken*».

Informanten påpeker viktigheten med å jobbe på alle nivåer. Det jobbes stadig med å forbedre HMS ledelsessystemet og adferd, de myke verdiene. Det jobbes ikke bare med ett element, men det jobbes stadig på alle elementene hele veien. «Leading» og «lagging indicators» måler på de rette tingene. Informanten mener at i Norge er det vanlig å feire lite når det registreres god oppnåelse, samtidig som det skal mye til å få en sanksjon.

Informanten (L3) sier at «sikkerhetsstatistikken er jo ikke spesielt god i Norge kontra mange andre land». «Total recordable injury rate» (TRIR) og «Lost time incident frequency» (LTIF) er tre ganger så høy i Norge som i resten av verden. Dette har lite med rapportering å gjøre, det er nok fakta at det er mange flere skader på personell i Norge enn det er i mange andre land, men det er færre storulykker i Norge enn i andre land. Boreriggene til Total Norge ligger på samme nivå som resten av oljeindustrien.

En annen leder (L2) forklarer at designet til Martin Linge ligger i henhold til NORSOK og Total sine egne spesifikke standarder. Informanten nevner kvantitativ risikoanalyse, Maestro prinsipper, Total Norges styringssystem (CMS), støtte fra HMS avdelingen, arbeidstillatelsessystemet samt at kompetanse og sikring, med tanke på fag og beredskap, har vært viktige faktorer. I forbindelse med arbeidshelse forteller informanten at Martin Linges design tar hensyn til minst mulig manuelle operasjoner.

En annen leder (L1) nevner at Total har et bra og konkret fokus på å ivareta arbeidshelse, personsikkerhet og sikkerhet mot storulykker. Før var sikkerhet den viktigste målsetningen, mens nå er sikkerhet blitt en kjerneverdi i Total, «*det er en del gjennomgående at alle skal gjøre sitt for at vi jobber sikkert og at det ikke er bare er ord*». Informanten forklarer at man i Total er veldig opplært til å forutse og se på alle sider av hva en opererer, altså at en er tverrfaglig og tett på.

5.2 Sammenheng mellom strategi og praksis

Er det en god (integrert) sammenheng mellom det Total sier at de skal gjøre/gjør (sikkerhetsstrategi) og det de gjør i praksis (sikkerhetsarbeid)?

Tabell 6 oppsummerer svarene på intervju spørsmål som kan deles inn under to kategorier 1) beskrive sikkerhetsstrategier og 2) beskrive den økonomiske situasjonen. I dette temaet tar jeg utgangspunktet i kapittel 2.5 og sammenligner med svarene ifra intervjuene både når det gjelder praksis, se kapittel 5.1, og informantenes forståelse av Totals sikkerhetsstrategier som beskrevet i dette kapittelet.

Tabell 6: Sammenfatter svarere for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L).

Tema 2: Sammenheng mellom strategi og praksis	
A	<p>De fleste hadde problemer med å forklare hva Totals sikkerhetsstrategier er selv om eksempler på disse ble nevnt i intervjuguiden. Det nevnes prosedyrer, internt regelverk, Golden Rules og CMS. En informant hevder at CMS har for lite fremdrift. Our Way nevnes av en informant og beskrives som ikke fullt ut implementert enda. Disse funnene stemmer godt overens med praksisen som beskrives i kapittel 5.1, som ikke ser ut til å være sterkt tilknyttet Totals HMS policy. Det jobbes med sikkerhet uten at informantene har et bevisst forhold til den definerte HMS policyen. Our Way og Golden Rules ser ikke ut til å være en stor del av daglig praksis, og det savnes en sterk, synlig og støttende ledelse i forhold til HMS saker, spesielt Our Way og kommunikasjon.</p> <p>De fleste informanter opplever situasjonen som krevende, men ingen beskriver det som en krise. Informantene har et forhold til sparetiltakene som gjøres, men føler ikke at det gjør et stort innhogg i hverdagen. Noen informanter merker sparetiltak som reduksjon av sosiale arrangementer og teambuilding, men nevner at Total er et av de firmaene der det har vært best å være de siste to årene.</p>

<p>S</p>	<p>Flere av sikkerhetsfaglig informantene er litt vage på spørsmål om Totals sikkerhetsstrategier, svarene blir ofte litt i retning av at «det er jo de du har listet opp» og det å ivareta det norske reglementet. Videre er de klare på at sikkerhet er et linjeansvar, de operative er ansvarlige for sikkerheten og HMS avdelingen har kun en rådgivende og støttende funksjon. Det nevnes regelverk (internt og NORSOK), arbeidsmiljøloven, medvirkning og involvering i CMS. Golden Rules, CMS og Our Way gir ikke i seg selv god sikkerhetsstrategi, det er i tillegg behov for et godt arbeidsmiljø og en mer åpen kultur hvor arbeidstakere tør å si ifra. Det savnes en kultur i Total som vektlegger ærlighet, tillit, respekt, informasjon og kommunikasjon. Uten disse elementene vil ikke Totals sikkerhetsstrategier fungere godt nok. Our Way er et forøk på å integrere sikkerhet i Total. Det er delte meninger om Total gjør sikkerhet til en integrert del av organisasjonen. En informant påpeker at økonomi har fått et sterkt fokus og kan bli konkurrerende mot sikkerhet. Our Way nevnes av en informant. Disse funnene stemmer godt overens med praksisen som beskrives i kapittel 5.1, som ikke ser ut til å være sterkt tilknyttet Totals HMS policy. Our Way og Golden Rules ser ikke ut til å være en stor del av daglig praksis, og i likhet med utførende arbeidstakere savnes det en sterk, synlig og støttende ledelse i forhold til HMS saker, spesielt Our Way og kommunikasjon.</p> <p>Flere opplever den økonomiske situasjonen som krevende. Alle informantene observerer et økt fokus på kostnads kutting, noen mener at det har økt de siste 6 måneder og er positive til dette. Det nevnes at Total er nødt å kutte kostnader i et høyere tempo enn det som har blitt gjort tidligere, selv om det i verste fall kan gå på bekostningen av egen stilling. Total er sent ute og at det burde blitt gjort tidligere.</p>
<p>L</p>	<p>De fleste mener at Total har et godt system for å ivareta sikkerhet. Lederne gir flere utdypende svar om sikkerhetsstrategi i Total, men svarene er ganske forskjellige fra leder til leder. I forbindelse med sikkerhetsstrategi i Total nevnes det policy for HMS, regelverk (internt, NORSOK og Maestro prinsipper), opplæring, holdningskampanjer, systemer for læring av uønskede hendelser, Golden Rules, sikkerhet er et linjeansvar, HMS avdeling er et støttefunksjon, CMS (som er litt bak skjema), involvering av stakeholders i sikkerhetsarbeid, arbeidstakere skal aktivt rapportere hendelser i Syntergi, vernetjeneste, trepartssamarbeid, utdanne og trene ansatte å jobbe i henhold til prosedyrer, «Safety moments» og «no blame kultur (stopp kort). Our Way nevnes av 3 av 6. Det å følge krav og prosedyrer er viktig for Total. Lederne kommuniserer forventninger om at det skal jobbes i henhold til Totals HMS policy, men utover det kan det se ut som at det mangler at ting er samkjørt og at dette ikke fremstår like tydelig for resten av organisasjonen.</p> <p>Lederne er enig om at det stilles harde krav til kostnads kutting og at det er nødvendig for videre drift, mye må enda gjøres. Det har vært høyt kostnadsnivå og nå har oljeprisen falt betydelig. Lederne er klare på at hvis Total ikke kutter kostander vil ikke bedriften tjene penger og det er ikke noe poeng i videre drift. Total har klart seg bedre enn andre oljeselskaper siden de var tidlig ut i å tenke nytt.</p>

Utdypning av hovedfunn

I tabellen over fremstilles en sammenfatning av de viktigste funnene for temaet. Videre føler en utdyping av hovedfunn med eksempler fra enkeltintervju.

Beskrive sikkerhetsstrategier og den økonomisk situasjon

Utførende arbeidstakere

En informant (A3) nevner som eksempel å skrive prosedyrer for drift på Martin Linge. To informanter (A4 og A3) er godt informert, den ene nevner nasjonalt og internt regelverk og begge nevner «Golden Rules» som eksempler. Det nevnes her av en informant (A3) at «Golden Rules» er relatert til offshore arbeid, og at det jobbes med å få ansatte til å tenke at disse skal vi bruke onshore også. Begge informanter nevner også *«det nye, elektroniske CMS systemet som er kanskje litt mer brukervennlig enn det vi har hatt før»*. Den andre informanten mener at CMS *«er ikke oppe og går og er ikke godt nok per dags dato (...) og etter min mening så skulle jo alt vært på plass og godkjent allerede»*. Den ene informanten (A2) nevner Our Way i denne sammenhengen, men *«føler ikke at det er fullt ut implementert enda»*.

En informant (A3) nevner at oljeprisen og forsinkelsene på ML bidrar til at det blir mer press i den økonomiske situasjonen. En informant (A4) nevner «4C&D» prosjektet og «Lean6Sigma» som besparelestiltak som har dukket opp de siste årene, hvor resultatene publiseres på intranett og er synlige for alle. En informant (A3) nevner at *«det er jo sparekampanjer og nedbemanningskampanjer og sånt, men de kampanjene har jo vært ryddige (...), de har ikke gjort et stort innhogg da i alle fall for min arbeidshverdag og egentlig for Total Norge»* (intervju før reorganiseringsprosjektet ble introdusert i bedriften). En informant (A2) merker at *«sosiale arrangementer eller teambuilding og sånt er helt vekke»*, men at *«Total egentlig er ett av de firmaene der det har vært best å være i nå de siste to årene»*, basert på tidligere kollegaers erfaringer i andre selskaper i Stavanger.

Sikkerhetsfaglig personell

En informant (S4) er enig med foreslått liste av sikkerhetsstrategier, men sier at det som mangler er arbeidsmiljø. Total bruker ikke arbeidsmiljø som en god strategi og burde bruke det mye mer. Informanten hevder at verdien av å jobbe med arbeidsmiljø er større enn en tror. *«Golden Rules, CMS og Our Way gir ikke automatisk god sikkerhetsstrategi»*, og *«det må aktivt jobbes med det hele veien for å få det til å bli det. Hvis du tror at systemene kan gjøre det for deg så kan de ikke det. Det er menneskene som gjør det»*. Informanten nevner arbeidsmiljøloven og medvirkning. Det er opp til hver enkelt ansatt å si ifra hvis det skal være noe, men det handler også om at selskapet må ansvarliggjøre den enkelte ansatte med at de må informere om at det er viktig å gi beskjed og at hvis en gir beskjed at der er gode rutiner for å ta imot. Informanten savner en kultur i Total som vektlegger åpenhet, ærlighet, tillit, respekt, informasjon, kommunikasjon og arbeidsmiljø, og mener at uten disse elementene vil ikke Totals sikkerhetsstrategier fungere godt nok. Informanten hevder at Total ikke er så god på å gjøre sikkerhetsarbeid til en integrert del av organisasjonen og sier at Our Way er et forsøk på å gjøre det. Informanten tror at Our Way kan hjelpe, men forklarer at da må hele organisasjonen ha fokus på å gjøre sikkerhet til en integrert del av organisasjonen *«da må du etablere en god sikkerhetskultur og da er Our Way en liten del av det»*.

En annen informant (S3) sier at sikkerhetsstrategi er *«et styringsystem (...) som skal ivareta både Total krav og lokale (...) myndighetskrav»*. Total gjør sikkerhetsarbeid til en integrert del av organisasjonen ved at alle deltagere i det operative miljøet har en aktiv rolle i sikker planlegging *«det er ikke en oppgave som er tillagt spesifikk HSE funksjon»*. En annen informant (S1) forklarer at Total er flinke til å bruke Ptil regelverk og NORSOK. Samme informant nevner også CMS, Our Way, Golden Rules og utbryter at *«regelverk har vi nok*

av». Informanten nevner at i disse tider kommer gjerne økonomi først selv om sikkerhet står sentralt.

En informant (S4) påpeker at den økonomiske situasjonen i Total er ikke annerledes enn for de andre operatører, men at Total er sent ute med å gjøre endringer. Informanten hevder at det burde blitt gjort mer, tidligere. En annen informant (S3) opplever økt fokus på kost og reduksjon på «*nice to have*» aktiviteter. Når er det bare det som er absolutt nødvendig som prioriteres. En annen informant (S3) opplever den nye økonomiske situasjonen Total er stilt ovenfor som krevende og utfordrende. Total er nødt til å optimere hvordan vi skaper lønnsomme investering og aktiviteter. En annen informant (S1) påpeker at det er bra med innstramming og at det kanskje har vært litt sløsing i det siste, og at «*det kan selvfølgelig få konsekvenser for meg og for andre, at vi gjerne står uten jobb men, men det jeg tror det er nødvendig*».

Ledere

En informant (L6) påpeker at Total har et ganske godt etablert system for å ivareta sikkerhet. Dette involverer en «policy» for HMS og kvalitet, interne regler for hvordan Total skal jobbe for å få mest mulig sikkerhet i de ulike fasene av utbygging og drift og også å etterleve lover og regler i Norge. Videre har Total egne systemer for det som kalles «*return of experience*» for å lære av uønskede hendelser. Informanten mener at et viktig prinsipp er at sikkerhet følger linjen, som for eksempel en boresjef ute på en borerigg som har ansvar for sikkerheten innenfor det området han jobber selv, mens HMS avdelingen har en sikkerhetsstøttefunksjon på siden.

En annen informant (L5) forklarer at Total Norge har en kompromissløsholdning til HMS og kvalitet og at toppløden dermed forutsetter høyt fokus på dette. Det nevnes kort sikkerhetsstrategier som nasjonalt regelverk, internt regelverk og at Total utvikler CMS. Informanten går i dybden for å forklare om CMS som inneholder operative prosedyrer, systembeskrivelser, arbeidsprosesser og rolleavklaring. Det jobbes mye for å gjøre disse prosessene brukervennlige. Informanten forklarer videre at CMS ligger litt bak skjema i forhold til planlagt fremdrift, men mener at Total skal klare å bli ferdig før drift av Martin Linge startes. Lederen sier at Total involverer flere «*stakeholders*» i sikkerhetsarbeid, og at det jobbes med å sette opp sikkerhetsbarrierer, det er sikkerhetsansvarlige på «*sites*» hvor deler av Martin Linge topside og FSO bygges, og alle skal passe på å aktivt rapportere hendelser. Ellers er det sterk involvering av arbeidstakere i utvikling av systemer som «*Synergi*».

En informant (L4) sier at Total tidligere har vært mye styrt av å overholde prosedyrer og krav, der i blant de 12 Golden Rules, og sier at det er viktig å fortsette med dette, men at dette ikke er nok for å bygge den sikkerhetskulturen Total er på jakt etter. Informanten forklarer at å bygge denne sikkerhetskulturen krever at organisasjonen går lenger enn å følge de 12 Golden Rules.

En annen informant (L3) forklarer at Total sin sikkerhetsstrategi er å bygge et sterkt «management system» (CMS) og å utdanne og trene de ansatte å jobbe i henhold til prosedyrer. Samme informant mener at Total gjør sikkerhetsarbeid til en integrert del av organisasjonen ved å engasjere og involvere så mange som mulig på tvers av avdelinger i

etablering av systemene. Informanten påpeker at «*det er veldig mye lærdom i å være (...) aktivt involvert i å utvikle systemet*».

En annen informant (L2) nevner maestro prinsipper, Golden Rules, CMS, Our Way og arbeidstillatelsessystem som Totals sikkerhetsstrategier. Informanten sier at «*det mangler ikke på prosedyrer*». Informanten nevner observasjonskort, kontinuerlig forbedringssystemer og oppsett i forhold til nasjonalt regelverk og arbeidsmiljøloven med verneombud, hovedverneombud, arbeidsmiljøutvalg og trepartssamarbeid offshore med fagforeninger, verneapparat og ledelse og lovverk.

En annen informant (L1) nevner Our Way, Golden Rules, Totals prosedyreverk, tradisjonen med å kjøre «*safety moment*» og *stopp kort* eller «*no blame kultur*». Informanten forklarer at gjennom de forskjellige strategiene og kampanjene gjør Total sikkerhetsarbeid til en integrert del av organisasjonen.

Flere ledere (L6, L5 og L1) nevner at vi har hatt et stort oljeprisfall som har gjort at veldig mye av lønnsomheten har falt bort sammen med at det har vært et veldig høyt kostnadsnivå på forhånd. Dette har gjort at selskaper virkelig har vært nødt til å gå igjennom store omstillinger og redusere både på operasjonskostnader og kanskje holde igjen på investeringer. Flere selskaper har gjennomført veldig tunge prosesser som reduksjon i antall ansatte. En informant (L5) sier at det har vært en pengegalopp de siste årene, det «*er på tide å ta oss selv i nakken*», og hevder at Total fremdeles har en lang vei å gå her. Informanten nevner at den senere tid har det blitt fokus på «*Lean6Sigma*» prosjekter for å bli kvitt «*waste*» (se kapittel 1.5 for en begrepsforklaring på «*waste*») og gjøre ting på en mer effektiv måte. En annen leder (L3) forklarer at det er behov for å kutte kostnader siden oljeprisen er halvert og det betyr at Total ikke tjener penger lenger, «*uten å tjene penger så er det ikke noe vits å drive med olje og gass. Så brutalt er det*». En annen leder (L2) påpeker at Total har klart seg bedre enn mange andre selskaper fordi de har en mer integrert businessmodell som inkluderer oppstrøms nett, raffinerier og bensinstasjoner. Total har hatt litt strengere prioritering på en del ting og fokuset har vært å tenke nytt i forhold hvordan man driver for eksempel vedlikehold på Martin Linge, at man tenker tilstandsbasert heller enn å være frekvensstyrt.

5.3 Holdninger og antagelser

Deler ansatte og ledelse samme holdninger og antagelser i forhold til sikkerhet, i en periode hvor bedriften gjennomfører kostnadseffektivisering?

Svarene deles i fire kategorier 1) arbeidsmiljø, stress og arbeidsbelastning, 2) aktuelle farer og utsatte arbeidere 3) sikkerhetskultur og 4) kostnadskutt.

5.3.1 Arbeidsmiljø, stress og arbeidsbelastning

Tabell 7: sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)

Tema 3: Holdninger og antagelser når det gjelder arbeidsmiljø, stress og arbeidsbelastning.	
A	Flere informanter i denne gruppen jobber i driftsmiljøet i Total og er ikke vant til kontorarbeid. Det er gjennomgående at flere av de utførende arbeidstakere er ukomfortable med nåværende arbeidsoppgaver, men arbeidsbelastningen er ellers normal. Det har blitt observert høyt arbeidspress i andre deler av bedriften

	(boring). Alle er opptatt av arbeidsmiljø og kulturbygning og flere mener at det har blitt kuttet for mye i sosiale arrangementer. Noen av informantene har opplyst at de er klar over at en reorganisering er i planleggingsfasen og at store organisasjonsendringer kan bli resultatet. Det er tydelig at utførende arbeidstakere tar sikkerhet på alvor og er stolt over det. Det observeres en viss avstand mellom driftsmiljøet generelt og resten av bedriften.
S	De fleste informantene føler ikke spesielt stressnivå eller høy arbeidsbelastning for egen del, men har observert at det har vært mye for enkelte andre i bedriften. Her nevnes spesielt boreavdelingen som har vært under høyt press, men også forventninger om en presset situasjon for enkelte fremover i forbindelse med at det nærmer seg «hook-up» og «commissioning» på Martin Linge, og at situasjonen har blitt mer utfordrende med tanke på forsinkelsene i prosjektet. Det kommuniseres dårlig i Total, men samtidig er det godt sosialt miljø (lunsjpauser, kaffeområder). Håndtering av kostnadseffektivisering går ut over arbeidsmiljø og tid som burde brukes på å jobbe med sikkerhet. Noen av informantene opplyser at de er klar over at en reorganisering er i planleggingsfasen og at store organisasjonsendringer kan bli resultatet. Noe bekymring observeres også i forhold til spekulering rundt konsekvensene av denne reorganiseringen på arbeidsmiljøet.
L	Lederne ble ikke spurt direkte om å beskrive stress og arbeidsbelastning i forbindelse med de siste to årene, men de kom allikevel med noen kommentarer som ble sett som relevant i forbindelse med dette temaet.

Utdypning av hovedfunn

I tabellen over fremstilles en sammenfatning av de viktigste funnene for temaet. Videre følger en utdypning av hovedfunn med eksempler fra enkeltintervju.

Utførende arbeidstakere

Noen informanter (A4, A3, A2) uttrykker at reduksjon av medarbeidere i forbindelse med reorganisering øker arbeidspress på de gjenværende arbeidstakere. En informant (A4) påpeker at det er «*fortsatt mange oppgaver og mye gjøre*». Informantene har også observert høyt arbeidspress og stressbelastning i utsatte deler av bedriften, spesielt relatert til en periode med tekniske komplikasjoner ved boreoperasjoner. Flere er opptatt av godt arbeidsmiljø og kulturbygging. Flere informanter (A5, A2 og A1) i driftsmiljøet opplever normal arbeidsbelastning, men nevner at sosiale arrangementer, som for eksempel teambuilding, er kuttet ut i forbindelse med kostnadsbesparelse og synes at dette har gått på bekostning av arbeidsmiljøet.

Utførende arbeidstakere i driftsmiljøet har i de siste to årene jobbet onshore i påvente av Martin Linge operasjoner offshore. I forbindelse med dette har de jobbet på kontoret med nye arbeidsoppgaver, noe som har forårsaket usikkerhet og stress. Denne perioden med kontorarbeid har blitt lengre enn planlagt på grunn av forsinkelser i Martin Linge prosjektet. En informant (A3) sier at det er en «*langstrekkelig affære*» med kontorarbeid, ser frem til å begynne arbeid offshore. Flere av informantene fra drift uttrykker at de er ukomfortable med å gå inn i teoretiske kontoroppgaver og stiller spørsmål om prosedyrene hadde blitt bedre om «*kvalifisert personell*» hadde skrevet de. En annen informant (A5) nevner spesifikt når det gjelder at offshorearbeidere skal skrive egne prosedyrer, som forberedelse til oppstart av Martin Linge, at «*det er jo folk som er utdannet for å gjøre denne jobben, mens vi er utdannet*

for å være i den skarpe enden og benytte oss av de prosedyrene», og nevner senere i intervjuet at det «koster mer, men kvaliteten blir bedre».

Sikkerhetsfaglig personell

En informant (S4) nevner at i det siste halvåret merkes arbeidsbelastning veldig godt, men det henger ikke sammen med kostnadseffektivisering. Samme informant påpeker at det gjerne kunne vært mer kostnadskutting. Informanten nevner også at det er lite allmøter, det deles lite på høyere nivå og ansatte informeres veldig lite og «da kan en heller ikke mene så veldig mye». Samme informant mener at Total kunne ha vært enda tydeligere på kommunikasjonen og kommer med et eksempel «Jeg spurte min sjef: hvordan vil du at vi skal styre dette? Vi får lite svar tilbake. Så jeg er veldig sånn overlatt til meg selv, hva jeg synes er greit eller ikke». Informanten sier at det «kommuniseres for lite ut, at en er mer opptatt av å holde kortene for seg selv». Samme informant nevner «der er en redsel for at en har ingenting å si» og at «noen ledere har kanskje en agenda for «ugh, jeg er ikke her om noen år, så det er ikke så nøye for meg nei, men for alle de ansatte som blir påvirket av endringen da får de ikke den informasjonen de skulle hatt». Informanten påpeker at hvis en kan klare å dele nok informasjon så er det med å skape motivasjon. Informanten trekker frem at det er godt sosialt miljø i Total, og mye diskuteres i lunsjpauser og godt tilrettelagte kaffeområder.

Samme informant forklarer at det ikke er selve kostnadseffektiviseringen, men heller håndteringen av kostnadseffektiviseringen som går ut over arbeidsmiljøet. Informanten mener at ledere kunne vært flinkere til å bruke HMS avdelingen som faglige rådgivere. En annen informant (S3) har observert høyt arbeidspress og stressbelastning i utsatte deler av bedriften, men er ikke selv påvirket av sparetiltak. En annen informant (S3) hevder at mye fokus på kostnadseffektivisering kan gjøre at en får mindre tid til å jobbe med sikkerhet og at dette kan gå ut over tid som en ellers ville ha brukt på en annen måte. En annen informant (S1) nevner at kostnadskutt frem til nå stort sett har vært enkle ting som «kutt i croissanter», men har opplevd høyt fokus på kostnader etter at Total fikk ny administrativ direktør, men opplever ikke noe stress. Informanten sier at de har det travelt på avdelingen deres fordi nå nærmer det oppstart av Martin Linge «so the wave is hitting us».

Ledere

En informant (L6) sier at foruten leders ansvar for å passe på sine medarbeidere, bruker Total arbeidsmiljøutvalg, verneombudsystemet og arbeidsmiljøundersøkelser for å følge opp med tanke på stress og arbeidsbelastning. Det har blitt satt i gang tiltak for å forsterke organisasjonen eller å redusere arbeidsbelastning i de områder som har vært mest utsatt. Informanten trekker også frem en «open door policy», hvor det er mulig å gi beskjed om ting som ikke fungerer.

En informant (L5) opplever en god del mer stress i dagens situasjon og mener at det nok kommer til å vedvare et par år, men ser også at på kollegialt nivå passer folk på hverandre. Samme leder sier at det er vanskelig å forebygge mot stress, spesielt for ledere (relatert til timeføring). Ledere kan gjerne oppleve stress i forbindelse med retningsgivende informasjon som er i konflikt og prosesser som da stopper litt opp. Det å ikke vite hvilken vei en skal gå når arbeidspresset er høyt kan være stressende, godt informasjonsgrunnlag kan tillate gode beslutninger og skjerme mot stress.

En annen informant (L2) forklarer «vi forholder oss ofte til separate regelverk, både norske gjennom NORSOK og petroleum lovgivninger og arbeidsmiljøloven, men også mer mot Total sine egne regelverk. Det kan kanskje i noen tilfeller gi en ekstra byrde, kanskje, for det er mye for folk å sette seg inn i». For å forebygge mot stress og arbeidsbelastning forklarer den samme informanten at Total holder jevnlig arbeidsmiljøundersøkelser for å finne ut hvordan den enkelte ansatte oppfatter jobben. I tillegg er det egne ansatte representanter og vernetjenesten som tar imot bekymringsmeldinger og kan flagge ting videre. Det påpekes at Total har fleksible arbeidstider, det tilpasses den enkeltes familiesituasjon og jobben fordeles mellom hver enkelte. Total har jevnlig medarbeidersamtaler hvor det sjekkes hvordan den enkelte ansatte har det. En annen leder (L1) kommenterer at stress også kan forebygges ved å ha noe kjekt å se frem til, «vi er et lag som ser frem mot noe veldig, veldig spennende. Et nytt prosjekt! Men det er nok ikke det samme tvers gjennom hele Total her i Norge».

5.3.2 Aktuelle farer og utsatte arbeidstakere

Tabell 8: Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)

Tema 3: Holdninger og antagelser når det gjelder aktuelle farer og utsatte arbeidstakere.	
A	Føler seg ikke utsatt for farer i kontormiljø, peker på at utsatte grupper er arbeidere offshore og på verft. «Cutting corners» og «godt nok» begreper skaper diskusjon. Tester og deltagelse på testing av utstyr til fremtidig drift reduseres og det er vanskelig å få igjennom sikkerhetstiltak. Forbinder farer først og fremst som direkte å være eksponert i drifts- og konstruksjonsmiljø.
S	Føler seg ikke utsatte for farer og er vage i svarene. De har ikke opplevd noe de anser som farefullt i forbindelse med jobben de siste to årene. Samtidig som det påpekes at Total er en sovende organisasjon anses farenivået per i dag som lavt og farer vil øke når Martin Linge starter opp. Problemene i forbindelse med ferdigstilling av ML kan gjøre Total sårbar for hendelser i oppstartsfasen (stress for organisasjonen å levere, plutselig få ansvar for flere ansatte offshore, dårlig «engineering» med mye «rework»). Ledelsens fokus blir mer styrt mot kostnadseffektivisering enn mot proaktivt HMS arbeid. Det nevnes høyt arbeidspress i boreavdelingen, og utsatte grupper er foruten boring og brønn mellomledere som må ivareta sin rolle mot toppledelsen og mot de som utfører arbeidet.
L	Lederne er klare på at Total har flere områder der de er eksponerte. Store ulykker er i hovedsak relatert til borefasen med brønnkontrollsituasjoner og i produksjonsfasen hvor hydrokarbonlekkasjer kan få store konsekvenser. Videre nevnes det arbeidsrelaterte skader, med potensial for dødsfall, disse er relevante både for konstruksjonsarbeid på Martin Linge, boreoperasjoner og generell drift. Helikoptertransport trekkes også fram som stor fare for arbeidstakere som jobber offshore. Farer og hendelser i et kontormiljø blir ansett som små.

Utdypning av hovedfunn

I tabellen over fremstilles en sammenfatning av de viktigste funnene for temaet. Videre føler en utdypning av hovedfunn med eksempler fra enkeltintervju.

Utførende arbeidstakere

Det er gjennomgående fastslått at det er lite fare når det jobbes i kontormiljø. Eksempler på dette er at informantene forklarer at de «holder i rekkverket i trappene» og «ingenting på jobb oppleves som farefullt». Alle informantene påpeker at de som jobber offshore med drilling og på verft i Korea og Polen er mer utsatte enn kontorarbeiderne. En informant (A5) kommenterer før ulykken på verftet 1 mai 2017: «de i Korea er nok mer utsatt for mer farefullt arbeid enn oss».

Blant informanter i driftsmiljø skaper kostnads kutting, «cutting corners» og «godt nok» begrepet diskusjon. En informant (A5) påpeker at resultatet av kostnads kutting er reduserte antall tester og deltakelse på testing av utstyr som skal benyttes i fremtidig drift: «Det å ikke fikse utstyret, det er ikke bra». En annen informant (A4) påpeker: «Det er mye vanskeligere å få gjennom sikkerhetstiltak (...) forslag til endringer blir ofte slått i hjel av at de ikke har midler».

Sikkerhetsfaglig personell

To informanter (S4 og S3) forklarer at det er lite fare nå per i dag, men potensialet for farer eller hendelser kan øke når Martin Linge starter opp. Informanten (S4) påpeker at utfordringen nå er prosjektet på Martin Linge som er forsinket og mener at det «kan bidra til stress i organisasjonen for å levere». Informanten mener at det blir en utfordring for Total å plutselig få ansvar for flere ansatte offshore versus et par stykk, fra en «litt en sånn sovende organisasjon til å være operatør». To informanter (S4 og S3) mener at de som jobber offshore med drilling er mer utsatt enn andre siden de har hatt høyt arbeidspress og stressnivå lenge. En informant (S3) sier at ledelsens fokus blir mer styrt mot kostnadseffektivisering enn mot proaktivt HMS arbeid og at dette kanskje kan være en fare eller risiko siden «man får mindre tid (...) til å følge opp HSE proaktivt.» Samme informant hevder at mellomledere som både må ivareta sin rolle mot toppledelsen og sin rolle mot de som utfører arbeidet blir mest utsatt. En annen informant (S1) forklarer at det har vært dårlig «engineering» og at det går sent i Sør Korea med ML «der er mye rework». Informanten hevder at dette kan gå utover sikkerheten «vi kommer til å få sikkert mange punch». Mange i avdelingen er spent på kvaliteten, og en informant sier at «det kan nok gjøre oss litt mer sårbar for hendelser (...) at plattformen er ikke bygd i henhold til sånn som vi har tenkt, og vi vet jo at det er risikofyllt å starte opp en ny plattform».

Ledere

Informantene (L6, L5, L4 og L3) påpeker brann og eksplosjon, løfting, hånd- og klemskader, arbeid på elektrisk utstyr og fallende gjenstander som aktuelle farer. Den største risikoen som Total kan bli eksponert for kan skje i borrefasen i en brønnkontrollsituasjon hvor en får problemer med brønnstabilitet og kan få en utblåsning. Når Martin Linge etterhvert kommer i driftsfasen vil også hydrokarbonlekkasje være veldig viktig og at det kanskje er denne typen risiko som er størst for personell. En leder (L6) påpeker at Total også er opptatt av arbeidsrelaterte skader som for eksempel fallende gjenstander og at ansatte kan falle ned og slå seg og i det verstefall omkomme. Samme informant nevner også farer og hendelser på kontoret, «vi har hatt folk som har ramlet i kantinen i Frankrike og brukket beinet, så det kan skje her og, men det er jo klart at potensialet er større i en offshore situasjon enten det er i en byggefase eller driftsfasen, og også til dels på en byggeplass». En leder (L3) definerer «major risks» som tar livet av fem eller flere og nevner helikoptertransport som et eksempel siden

ansatte som jobber offshore blir utsatt for en tredjedel av risken på helikoptertransporten, som er bare to timer sammenlignet med fjorten dager rotasjon offshore.

5.3.3 Sikkerhetskultur

Tabell 9: Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere(A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)

Tema 3: Holdninger og antagelser når det gjelder sikkerhetskultur.	
A	De fleste føler at Total har en jobb å gjøre for å få til en Total kultur. Flere sier at Total ikke har noen fremtredende kultur og kommunikasjonen er dårlig. Det påpekes at kontoransatte har et distansert forhold til sikkerhet. Our Way nevnes som eksempel på Total kultur. Informantene tar sikkerhet på alvor og er stolte over det. Det oppleves en viss avstand mellom driftsmiljøet generelt og resten av bedriften (det blir ikke bygd team, det er noen andre sin jobb å skrive prosedyrer – vi i den skarpe enden benytter oss av prosedyrene, ledelsen kan fokusere på tid og kost, vi «do-ere» er mer på å få det gjort skikkelig).
S	Det fleste sikkerhetsfaglig personell mener at Total har en jobb å gjøre for å få til en Total kultur. Det er flere kommentarer fra alle informanter rundt dette med kommunikasjon, beslutningsprosesser og involvering/ medvirkning. De fleste informantene mener at Our Way kan danne grunnlaget for sikkerhetskulturen i Total, men at det kommer sent og er nedprioritert, det kunne vært mer proaktivt arbeid tidligere. Total kan bidra videre med å utvikle ansattes holdninger og antagelser med å fokusere på Our Way og gi «gulrot» til ansatte som kommer med forslag til kostnadsbesparelser. Kulturen fra tiden Total drev Frigg må oppfriskes til en Total kultur i Total Norge i dag. Totals verdier blir ikke brukt. Det er full sporbarhet i systemene for forbedringsforslag. Detaljert planlegging står sterkt, ansatte er opptatt av å være spesielle. Kulturforskjeller mellom nordmenn og franskmenn er utfordrende. Total kulturen er ikke veldig kreativ, åpen, inviterende. Det blir utfordrende å implementere nye ting samtidig som det er mange initiativer på gang.
L	Flere ledere mener at en Total kultur allerede eksisterer, men de fleste er positive til, og noen har i forskjellige deler av intervjuet uttrykt behov for, å utvikle denne kulturen videre. Det nevnes at en del av Total kulturen er at sikkerhet gjelder for alle, og at alle skal ta vare på seg selv og hverandre. Det nevnes Golden Rules, stopp kort og Our Way (som den integrert kulturen Total ønsker å jobbe inn i systemet). Den helhetlige tilnærmingen Our Way skaper bidrar til å endre sikkerhetskulturen i Total og endre holdning. Total har en kompromissløsholdning til sikkerhet og ansatte er flinke å følge lover og regler. Gode rutiner, engasjement og involvering trekkes frem som en viktig del av kultur. Det må være en balanse mellom involvering av arbeidstakere og ledelse og at ledelsen har styringsretten. Vektlegging av sikkert arbeid skaper verdi og er «good for business».

Utdypning av hovedfunn

I tabellen over fremstilles en sammenfatning av de viktigste funnene for temaet. Videre føler en utdypning av hovedfunn med eksempler fra enkeltintervju.

Utførende arbeidstakere

Det er flere informanter (A5, A3 og A2) som ikke føler at Total har noen fremtredende «Total kultur». En informant (A4) påpeker at «safety» som «core value» etterleves og har i den senere tid også blitt integrert i den kontorbaserte delen av organisasjonen, «*det er en del av vår kultur*». Informanten påpeker likevel på at mange kontoransatte har et noe distansert forhold til sikkerhet og sier at kultur bygging er viktig, så «*vi har jo en jobb å gjør der da også for å overbevise alle at «safety» gjelder for onshore ansatte og ikke bare de som jobber offshore*».

En informant (A2) synes det er vanskelig å forklare hva som utgjør en Total kultur, men trekker frem Our Way som eksempel, «*det med at vi på en måte skal ha en forståelse for det arbeidet vi gjør, både kostnader og tiden vi bruker, ressurser og alt dette her*». En annen informant (A5) peker på en interessekonflikt med Our Way, at «*ledelsen kan fokusere mer på den delen av Our Way som heter time og kost, mens «do'ere» er litt mer på å få det gjort skikkelig. Så det kan kanskje være en liten interessekonflikt, men jeg tror nok det løser seg*». En informant (A1) sier at «*kommunikasjon er jo det vi scorer dårlig på hver gang*» og at med sviktende kommunikasjon blir det vanskelig å få til et bredt samarbeid, «*så det blir fort litt sånn silo greier, at noen jobber med ditt og at noen jobber med datt*». En annen informant (A5) sier at det ikke satses nok på teamarbeid, «*for å oppnå en god sikkerhetskultur, så trenger du samarbeid og teamarbeid. Når det ikke blir bygd team (...) så kan det gå ut over det*».

Sikkerhetsfaglig personell

En informant (S4) nevner at det var en Total kultur før når Total drev Frigg, men at det er lagt for lite arbeid i å få en god sikkerhetskultur blant ansatte i Total Norge i dag. Samme informant nevner at Total kulturen kommer gjennom Our Way, men at det er alt for sent og at dette er nedprioritert. Informanten «*opplever at det er en del ildsjeler som gjør et strålende arbeid*», men det er lite fokus på det i ledelsen. Det kunne vært mer proaktivt arbeid på et mye tidligere tidspunkt. Informanten mener at det oppmuntres fra ledelse til å komme med forbedringsforslag, men at det er full sporbarhet i systemene for dette. Den eneste måten å legge frem forslag anonymt er gjennom vernetjenesten eller fagforeningene. Informanten mener at vernetjenesten brukes for lite, selv om det har vært gjort et stort arbeid for å styrke vernetjenesten det siste året med blant annet nyvalg og opplæring. En annen informant (S3) nevner at det som kjennetegner en Total kultur er fokus på detaljert planlegging i en tredelt prosess «*hvor du først identifiserer risiko, og så evaluerer du hvor farlige det er og så håndterer du risikoen*». En annen informant (S3) sier at Total kulturen kjennetegnes av at ansatte snakker mer om det en ikke vil enn det en vil ha og at «*vi ønsker å være spesielle*». Samme informant sier at Total kulturen «*er ikke en veldig kreativ, åpen, inviterende kultur for å skape begeistring og engasjement og motivasjon*» og at dette gjør det utfordrende når man skal implementere på noe nytt, samtidig som en har mange andre initiativ på gang, som «*Better Together*», *Our Way* og «*4C&D*».

En informant (S1) sier at det kommuniseres i ledelsen uten at ansatte blir involvert, «*vi tror vi skal bli involvert, men beslutningen er allerede tatt i ledelsen*». Samme informant hevder at der er en mangel i Total på beslutningsledelse og at det oppleves mye beslutningsvegring. Informanten sier at det ikke har vært fokus på Total kultur. Total sine verdier blir ikke brukt og «*når det ikke blir brukt skaper vi ikke noe kultur rundt det*». Informanter påpeker

viktigheten av å snakke om for eksempel verdiene og Our Way, hvis Total skal *«få det inn under huden så må vi jo begynne å bruke det, vi må begynne å snakke»*. Informanten nevner at kulturforskjellen mellom franskmenn og nordmenn har en påvirkning på Total kulturen, *«disse franskmennene har gjerne tatt beslutningene enten i kaffebaren på forhånd eller så tar de den klokken seks når vi andre har gått hjem»*. Samme informant utbryter at *«en Total kultur, det er vel at det ikke er noe kultur, altså jeg har ikke opplevd at det har vært en Total kultur»*. Samme informant sier at Total lider litt av å ikke ha hatt drift de senere årene, at det har vært mest oppfølging av lisenser, *«det var nesten en sånn sparebank som forvalter penger»*.

Informantene ble spurt om hva de legger i en god sikkerhetskultur. To informanter (S4 og S1) forklarer at en god sikkerhetskultur er basert på felles mål, åpenhet, tillit, fokus på de riktige tingene, respekt, integritet og det skal ikke være en offentlig gapestokk for folk som gjør feil. De to samme informantene sier at det skal være rom for å feile, men også et rom for å lære av både positive og negative hendelser, Total må være flinkere på å trekke fram når ting går bra og at det er viktig å dele det. Den ene informanten (S1) nevner også at lederskap er en viktig del av en sikkerhetskultur, at en leder tar imot, er åpen for forslag på hvordan en kan gjøre ting annerledes, men også at en tør å ta beslutninger. Informanten sier at en leder som ikke tør å ta beslutninger er mer frustrerende enn en leder som tar beslutninger som en er ikke enig i.

En informant (S4) understreker viktigheten med en arena for å dele erfaringer og for å jobbe aktivt med å bli bedre. Hvis bedriften fokuserer på sikkerhet, så vil det bli fokus på sikkerhet i organisasjonen også. Informanten mener at det er viktig at bedriften fremmer nettverksbygging med andre operatørselskap, siden delingskulturen mellom operatørene og bransjen er en av styrkene til den norske oljebransjen. Informanten mener at Ptil her går foran med et godt eksempel (treparsamarbeid) og bidrar til delt læring i bransjen, noe andre bransjer i Norge burde lære mer av. For en god sikkerhetskultur så må man drive med proaktivt arbeid og «leading indicators» og ledelsen må gå foran med et godt eksempel, som rollemodeller. To informanter (S4, S3 og S1) understreker at Our Way har noe å bidra med her, spesielt siden det gir bedre risikoforståelse og evne til å håndtere risiko. En informant (S3) sier at en god sikkerkultur *«er måten vi arbeider på, ikke fordi vi blir fortalt, men fordi vi tror det er riktig»*.

Ledere

I forbindelse med sikkerhet nevner en leder (L6) slagordene *«for me, for you, for all»* som betyr at sikkerhet gjelder for alle og at alle skal ta vare på seg selv og på hverandre, og så blir det en del av Total kulturen. Informant påpeker Golden Rules som er 12 regler som skal styre hverdagen til de ansatte. Informanten forklarer videre at disse 12 reglene skal legges litt om. Informanten sier at *«hvis du følger de tolv reglene så vil det aldri skje noe da, også vet du der er noe som heter menneskelig svikt selvfølgelig, men hvis noe skulle skje så vet du at de dekker det meste som kan skje i prinsippet»*. Den samme informanten nevner at ansatte har mandat til å bruke Stopp-kortet som er signert av administrerende direktør, og *«alle har lov til å stoppe et arbeid som pågår hvis de føler at det er noe som enten ikke er sikkert eller at man er usikker på om man har forstått risikoen»*. Informanten nevner Our Way som er den integrerte kulturen som Total ønsker å jobbe inn i systemet og som de er i en prosess med nå. Den samme informanten forklarer at sikkert arbeid handler om nøye planlegging hvor man går igjennom arbeid med tanke på sikkerhet gjennom en risikoanalyse og sikker jobbanalyse

og etterpå tar en gjennomgang av det ute i felten. Informanten understreker viktigheten med at alle er delaktig i risikoevalueringen på forskjellige nivå.

En leder (L5) anser Total som en startgruppe driftsmessig, Total har ikke hatt egne felt i drift siden de stengte produksjonen på Frigg i 2004. Total skal snart inn i en ny fase med Martin Linge. Informanten nevner at kulturen bygges ved at det jobbes bevisst på å få på plass de verktøyene som skal til for å håndtere risiko, både arbeidstillatelsessystem og Synergi som er et rapporteringssystem for sikkerhetshendelser. Arbeidstakerne er involvert i å kjøre inn nye sikkerhetssystem, spesielt arbeidstillatelsessystemet. Den samme informanten sier at det er litt tidlig å si hva som kjennetegner Total kulturen, men sikkerhet tas på alvor og «*proof in the pudding*» kommer når Total blir stilt ovenfor virkelige oppgaver, hvor systemene må brukes riktig. Informanten påpeker fra egen erfaring at Total har hatt en kompromissløsholdning til sikkerhet. Informanten mener at det er viktig å kommunisere suksess, at innsatsen virker og å granske og ta lærdom av hendelser. Folk på laveste nivå må få tiltro til at policyen faktisk etterleves. Den samme informanten påpeker at god sikkerhet og rapportering krever tiltro til at en ikke blir straffet for å rapportere hendelser. Det er sentralt å ikke fokusere på å finne en syndebukk for å få frem en god sikkerhetskultur.

En annen leder (L3) mener at ansatte i Total er flinke å følge lover og regler og mener at involvering av arbeidstakerne er en veldig viktig del av kulturen. Informanten påpeker viktigheten av gode rutiner for å engasjere og involvere arbeidstakerne. Informanten mener at det må være en balanse mellom involvering av arbeidstaker og ledelse, ledelsen skal ha styringsretten. En annen leder (L2) nevner at Total har vært litt sånn i «*dvale tenking*» siden det er lenge siden sist Total har vært operative i offshore operasjoner. Folk har ikke et bevisst forhold til Total kulturen. Det har vært sagt at ansatte må tilpasse reaksjonsmønsteret basert på risikobildet i den konteksten de befinner seg i. Tidligere har det vært mer fokus på at den enkelte selv kan gjøre en sunn risikovurdering. En annen leder (L1) sier at det vektlegges sikkert arbeid med tanke på å passe på hverandre, men også fordi det skaper verdi i hvordan Total opererer. Informanten hevder at dette er «*good for business*».

Informantene ble spurt om hva de legger i en god sikkerhetskultur. Leder (L6) nevner tre stikkord i sin definisjon av sikkerhetskultur: «verdibasert kultur», «ryggmargsrefleks» og «trygg på arbeidsplassen». Lederen mener at Our Way kan skape en holdning på at «*this is the way we do things*». Alle ledere mener at Our Way kan bidra til å endre sikkerhetskulturen i Total hvis det brukes regelmessig. En annen leder (L5) definerer sikkerhetskultur som det folk gjør når de ikke blir observert. Informanten nevner som eksempel hvordan folk forholder seg til sikkerhet i hjemmet, altså at det er en måte de handler ut fra egen vilje og rutine, ikke fordi det er pålagt. En leder (L2) definerer sikkerhetskultur som «den måten vi systematisk og usystematisk, altså i ryggraden, angriper og håndterer risiko på for å kunne arbeide på en sikker måte». Our Way kan bidra ved at en har noen pilarer som en kan forholde seg til og som samtidig gjør det enklere for nyankomne å vite hva som er forventningen. «*Our Way er sunn fornuft satt i system*». En annen leder (L1) sier at sikkerhetskulturen i Total kjennetegnes av at sikkerhet er en grunnverdi, man skal være tydelig på sikkerhet og det er knyttet til stolthet, det skal ikke være noen barrierer for å uttrykke hvordan man bør opptre sikkert eller for å forberede arbeidet på en sikker måte. Informanten påpeker at Our Way vil gi et positivt bidrag til involvering, motivering og verdiskaping i et trygt miljø og at en kommer inn i en god prosess hvor arbeidstakerne føler at de er med på å skape et godt arbeidsmiljø.

5.3.4 Kostnadskutt

Tabell 10: Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell(S) og ledere (L)

Tema 3: Holdninger og antagelser når det gjelder å opprettholde sikkerhet med kostnadskutt	
A	Flere er skeptisk til kostnadskutt og «godt nok» begrepet. Dette kan gå ut over arbeidsbelastning og sikkerhet, arbeid kan bli gjort feil og samtidig blir det mindre vedlikehold («cutting corners»). Noen er positive og mener at det er nødvendig, de er heller ikke der «skoen trykker». Lav bemanning gir færre eksponert offshore. Sikkerhet som kjerneverdi er viktig. Det benyttes både eksternt og internt regelverk, «dobbel opp». Dobbel regelverk kan også føre til at en glemmer essensen.
S	Flere sikkerhetsfaglig personell er splittet i forhold til kostnadskutt. To av fire sikkerhetsfaglig personell mener at det kunne blitt gjort mer mitigerende tiltak, «shortcuts» kan bli gjort i god tro. Martin Linge er drevet av tid og kost og det kan gi følger når prosjektet kommer i drift. To av fire sier at Total innfører tiltak ved å involvere arbeidstakere i planlegging av egen aktivitet og har foretatt risikovurdering for å se på belastning og hva som er riktige tiltak. Total vil at arbeidstakere skal ha det bra. Sikkerhetsfaglig personell er opptatt av måten kostnadskutting blir gjort.
L	Ledere synes at Total er flinke på kostnadskutt og mener at statistikken viser at de klarer å opprettholde sikkerhetsnivå. Total har en konservativ holdning til sikkerhet og forholder seg til både internt og eksternt regelverk. Lederne nevner mange tiltak som går på det strategiske og med tanke på personell for å opprettholde sikkerhet. Erfaring fra Frigg-feltet nevnes også av to informanter for å støtte strategien de bruker. Sikkerhet og kostnadseffektivisering må aldri bli konkurrerende ting, det er mulig å redusere kostnader og ha fokus på sikkerhet hvis en gjør ting på riktig måte. Our Way er en fin måte å koble sammen 4C&D programmet med sikkerhetskulturen. Forståelse for de forskjellige kulturer (nasjonalitet) i Total og å utnytte styrkene i disse er en fordel. Reduserte workshops med samhandling mellom offshore og onshore pga. kostnadskutt.

Utdypning av hovedfunn

I tabellen over fremstilles en sammenfatning av de viktigste funnene for temaet. Videre følger en utdypning av hovedfunn med eksempler fra enkeltintervju.

Utførende arbeidstakere

En informant (A5) nevner at lav bemanning i noen tilfeller kan føre til stor arbeidsbelastning og stress, men «så vil det kanskje være positive ting med mindre folk ute offshore og da vil det være mindre folk (...) som utsettes for risikofare (...) Det er vel både positive og negative sider, men jeg vil jo si at det over lengre tid (...) vil bli mindre vedlikehold». En annen informant (A3) peker på negative sider av lav bemanning, det kan medføre at det «veldig ofte blir mer arbeidsoppgaver på mindre folk som igjen medfører at folk har det, må jobbe fortere og travlere, som igjen ofte fører til at jobb, arbeid blir gjort feil eller uten nok tid da til å få gjort det skikkelig».

En informant (A5) er skeptisk til at ordtaket «godt nok» blir brukt i Marin Linge prosjektet, at det kan gå ut over sikkerheten for noen. Informanten nevner at Total har satsset positivt på Our Way, men har redusert deltakelse på sikkerhetskurs. En informant (A3) nevner «*i tillegg til at det kjøpes billigere og mindre effektivt, da, utstyr og programvare som igjen går ut over sikkerheten for da, du kjøper ikke det nye og beste lengre*». Informanten kommer ikke på noen tiltak Total har gjort for å sikre at sikkerhet blir ivaretatt gitt den endrede økonomiske situasjonen, «*jeg kan ikke si at jeg har lagt merke til noe som, noe ekstra, som har blitt gjort de to, tre siste årene for å sikre at sikkerheten har blitt ivaretatt*».

En informant (A4) nevner at Total forholder seg til to sett av regelverk, det interne «Company Rules» og eksterne norske regelverket, som fører til at noen ganger blir sikkerhetstiltak «*dobbelt opp*» på Martin Linge (eksempel nevnt antall røykvarslere), som gjør at det blir dyrere enn nødvendig. Informanten bruker dette som eksempel på at «*i alle fall vi ikke kutter på sikkerheten (...) sånn at vi kanskje gjør litt for mye av det gode*». Informanten er også positiv til effektiviseringskrav, siden «*vi blir mer «sustainable» og det gjør at vi sikrer fremtiden vår sånn at vi er mer kostnadsbevisste enn før*». Samme informant er glad for fokuset på sikkerhet i oljebransjen, men sier at det ikke er noen andre bransje som har så høyt fokus på sikkerhet, «*en kan av og til lure på om det er «over-do» med alt det regelverket som vi har (...). Hvem gidder å lese prosedyrer på femti sider bare på hvordan du skal ha en «work permit»? (...) Og det er jo en risiko i seg selv at folk ikke, du gjør det bare fordi du må tilfredsstille krav. Av og til føler jeg at det kan være litt at de glemmer essensen*».

En informant (A2) føler at «*jeg er ikke der hvor skoen trykker (...) jeg mener ikke det at effektivisering og kostnadskutt et synonymt med negativ påvirkning på sikkerheten (...) jeg tror at offshoreindustrien har hatt det veldig fint i veldig mange år (...), men det er jo selvfølgelig klart at det, altså det er jo en vektskål*». Samme informant peker på hendelser i offshoreindustrien generelt som har vært i media de siste par årene og stiller spørsmål om kostnadssparing likevel går på bekostning av sikkerhet.

Sikkerhetsfaglig personell

En informant (S4) sier at Total er tydelige på at de vil at arbeidstakerne skal ha det bra, men at Total ikke har gjort mye og kunne gjort enda mer for å forebygge mot stress og arbeidsbelastning i dagens situasjon, «*nå er det litt sånn brannslukking i etterkant*». Total har ikke tydelige tiltak mot stress og arbeidsbelastning og informanten foreslår å inkludere målsetninger om arbeidsbelastning i HMS programmet og at ledere kunne blitt målt på hvordan ansatte har det. Når spurt hvilke utfordringer kostnadseffektivisering kan påføre sikkerheten til arbeidstaker svarer den samme informanten «*at vi kan ta «shortcuts» i god tro, men at en har glemt å tenke på risiko i det store bildet også konsekvensene av det en gjør*» (kommer med eksempel). En annen informant (S3) sier at Total forebygger mot stress og arbeidsbelastning ved å involvere arbeidstakerne i planlegging av egen aktivitet. Informanten mener at en utfordring med kostnadseffektivisering er at det kan føre til overbelastning og mangelfull oversikt og dermed at noe blir glemt. Informanten (S3) trekker frem viktigheten av tilstrekkelig risikovurdering i forbindelse med kostnadseffektivisering. En annen informant (S1) peker på reorganiseringen og sier at det har blitt foretatt risikovurdering for å se på belastning og hva mitigerende tiltak Total kan ha. Samme informant hevder at Martin Linge prosjektet er drevet av tid og kost, i lys av kostnadseffektivisering og på grunn av

forsinkelsene, og det gjør at en ikke får det en har bestilt og det kan gi følger når Martin Linge kommer i drift. På land går utfordringen på stress og det psykososiale.

Ledere

Leder (L6) nevner at Total Gruppen kan støtte med kompetansen som trengs når Total går over i en driftsfase. Total har også god erfaringsutveksling med sine gode partnere på Martin Linge, Petoro og Statoil. Samme informant trekker frem Totals egne kostnadskuttingsprosess, 4C&D, hvor alle operasjoner gjennomgås for å se om det er noe som kan gjøres mindre eller mer effektivt. Informanten trekker frem at Total er det oljeselskapet som har klart å redusere kostnadene mest, men at det har skjedd med et kontinuerlig fokus på forbedring av sikkerheten. Argumentet underbygges med at på gruppebasis har Total klart en kostnadsreduksjon på flere milliarder dollar, samtidig som produksjonen har økt med flere prosent og sikkerheten har blitt betydelig bedre. Informanten sier videre at *«så når man leser det om at man skal snu en trend så kjenner ikke vi oss igjen i det da. I vårt selskap er trenden allerede god. Men så er det alltid viktig å være ydmyk da og vite at det her kan alltid skje en ulykke så du har aldri vunnet et slag her»*.

Leder (L6) sier at Total kan bidra med å utvikle ansattes holdninger og antagelser i forhold til sikkerhet og kostnadseffektivisering ved å fokusere på en kombinasjon av sikkerhetskultur og kostnadsreduksjon. Informanten nevner sikkerhetskultur og kostnadsreduksjon som to «pilare», 4C&D programmet og en felles HSE struktur som styres på holdningsnivå for å gi en sterk bevissthet rundt verdien av sikkerhet. Informanten mener at Our Way er en fin måte å få disse to pilarene, i tillegg til tid og kvalitet, til å fungere sammen i hverdagen og gi den bevissthet og de holdningene Total trenger i forhold til både kostnad og sikkerhet.

Den samme informanten mener at man aldri må la sikkerhet og kostnadseffektivisering bli konkurrerende ting. Informanten påpeker at sikkerhet blir brukt som et argument for å ikke redusere kostnader. Det er mulig å redusere kostnader og ha fokus på sikkerhet hvis en gjør ting på riktig måte og tar hensyn til alt som blir gjort. Uten en kontinuerlig forbedring blir oljeindustrien for dyr og kan kanskje bli utkonkurrert av andre energikilder. *«Selv om man tenker på enhver arbeidsplass, enten du jobber i papirindustrien, eller i bilindustrien, eller i fornybar energi så er det viktig å tenke Our Way. Så det har ikke noe med at du jobber i olje og gass, det har jo noe med å tenke integrert. Så det gjelder ikke bare hos oss, det gjelder over alt»*.

En annen leder (L5) sier at Total har ansatt erfarent driftspersonell i forberedelsene av drift på Martin Linge, og at det i tillegg foregår mye opplæring av personell og implementering av operativt styringssystem (CMS). Det er også en fordel å ha forståelse for de kulturelle forskjellene i Total og klare å utnytte styrkene i de ulike kulturene. Lederen sier at kutt så langt ikke har gått på bekostning av risikonivå. Informanten nevner at en reorganisering er i planene, det har blitt gjennomført en kartleggingsrapport, og det blir sett på hva som er den optimale driftsorganisasjonen og hvordan Total Norge kommer til å se ut fra sommeren. Den samme informanten forklarer at Total har hatt en konservativ holdning til sikkerhet, hvor de har valgt det strengeste alternativet av NORSOK regelverk og internt regelverk selv om det koster mer penger. Dette kan føre til mer inspeksjon og vedlikehold som er utfordrende å få til. Informanten mener at dette er ting som viser at Total ikke kompromitterer på sikkerhet.

En leder (L4) understreker at Total oppriktig mener at de er nødt til å ivareta HMS aspektene for å få lov til å fortsette å operere. Selv om Total driver med kostnadseffektivisering, så vil de ikke ta det til et nivå hvor de risikerer sin «license to operate» og at de blir mistrodd for ikke å kunne håndtere situasjonen. En annen leder (L3) nevner at i forbindelse med kostnadskutting må Total først gjennomføre konsekvensutredning og risikoanalyser og innføre tiltak for å opprettholde risikonivå. Informanten peker ut at det å redusere kostnader gjør at aktivitet må reduseres, men at dette ikke behøver å gå utover sikkerheten og at det heller er tvert imot. Flere prosjekter Total har erfaring fra viser at «*det går hånd i hanske - det å kutte kostnader og forbedre sikkerheten (...) utfordringer er mer overgangsfaser*». Forutsetningen er at konsekvensene må vurderes på en skikkelig måte og deretter må det settes inn tiltak. Oljeindustrien bruker penger på unødvendige ting og det har vist seg at «*det faktisk er mulig å forbedre sikkerheten selv om man gjør mindre*».

Leder (L2) sier at Total i forberedelsene av Martin Linge har hentet inn en stor driftsorganisasjon, blant annet med mange nyansettelser med variert driftsbakgrunn og alderssammensetning. Dette kombineres med Totals grunnkultur fra Total Gruppen og erfaring fra tiden da Friggfeltet var i drift. I påvente av drift på Martin Linge har driftspersonell deltatt i hospitering på produserende felt i Total Nederland og deltatt med prosjektteamet i Sør Korea for å gjøre de kjent og holde de varme. Informanten selv har vært utestasjonert på produserende felt i Total UK for å bli kjent med hvordan Total jobber offshore. Den sammen informanten forklarer at for å opprettholde risikonivå og kutte kostnader må Total tenke effektivisering. Dette vil si at Total må tenke litt nytt ved å ha flest mulig posisjoner på land istedenfor offshore. Informanten forklarer at kostnader ikke er kuttet i sikkerhetsutstyr og vedlikehold, men at det jobbes på en smartere og annerledes måte.

En annen leder (L1) nevner at Total skal forberede, tilrettelegge og drifte Martin Linge fra land og overvåke utstyr basert på tilstandsmonitorering. Informanten påpeker at det er positivt med overgangsfasen fordi ansatte som jobber på land vet og kjenner de som skal jobbe offshore, «*det er mye lettere når man vet fjeset bak stemmen på telefonen*». Total former også arbeidstakerne i overgangsfasen, «*folk har ikke et arbeidsmønster som de vil ta vare på, de er nødt til å være med å bidra til det arbeidsmønsteret som vi etablerer i filosofien vår*». Samme informant nevner at det har ikke vært så veldig mye workshops der offshore og onshore organisasjon er med og samhandler, og det kanskje hadde blitt mer av denne typen trening uten kostnadskutting.

5.4 Hvordan Our Way kan bidra

På hvilken måte kan programmet Our Way bidra til å integrere sikkerhet i daglig arbeid?

Spørsmålene som ble stilt under intervjuene kan inndeles under tre tema: Om bruk av Our Way, hvordan Our Way påvirker kommunikasjon og hvordan Our Way påvirker tillit.

Tabell 11: Sammenfatter svarene for utførende arbeidstakere (A), sikkerhetsfaglig personell (S) og ledere (L)

Tema 4: Hvordan Our Way kan bidra	
A	De fleste av informantene stiller seg positive til Our Way, men har bare benyttet det noen få ganger. Flere mener at Total trenger å profilere Our Way enda mer. Noen mener at Our Way kan brukes til alle typer oppgaver (ikke bare tekniske oppgaver), det gir et helhetlig fokus på alle fire «Targets», øker oppmerksomheten

	<p>rundt risiko når det gjelder både sikkerhet og kostnad, det stiller større forventninger til de som skal utføre jobben og nye elementer avsløres og endrer planer. Noen i driftsmiljø, har lite erfaring med kontorarbeid generelt, og synes Our Way er vanskelig å benytte i nåværende situasjon, men sier at det kan ha et kjempe potensial offshore. Det er delte meninger om engasjement fra ansatte og ledelse i bruk av Our Way i Total. Flere sier at ledere er ikke de flinkeste til å bruke Our Way.</p> <p>Etter iverksetting av Our Way sier noen at kommunikasjonen mellom ledelse og arbeidstakere og mellom arbeidstakere ikke har blitt bedre, det jobbes fremdeles i siloer. Our Way kan bidra med å skape en flatere struktur hvor lederen bruker teamet sitt for å nå mål og er et godt verktøy for teamarbeid. På sikt kan det bidra med å endre kulturen innad i Total som er et internasjonalt selskap med mange forskjellige kulturer og leder stiler. Our Way er en metodikk som kan brukes for å jobbe på samme måte uavhengig av kultur, posisjon eller nivå. Target brief gir mulighet å ta opp ubehagelige tema.</p> <p>Etter iverksetting av Our Way mener noen at tillit mellom ledere og arbeidstakere og mellom arbeidstakere ikke har blitt bedre, det er for ferskt enda. Ved mer bruk kan Our Way bidra til en medvirkende kultur der alle blir involvert og lærer.</p>
<p>S</p>	<p>De fleste stiller seg positive til Our Way og forklarer at det kan brukes til det meste, det er bare kreativiteten som stopper. Our Way skaper en arena for diskusjon, kan gi økt risikoforståelse og er et bidrag til eksisterende verktøy. Utfordringen med Our Way er at den kan bli oppfattet som byråkratisk og tidskrevende og bli møtt med skepsis og usikkerhet. Det kunne vært litt tydeligere forklaring hvor i hendelseskjeden Our Way hører til. Det er delte meninger om engasjement fra ledelsen. Lederne er ikke flinke å bruke Our Way og det mangler at lederen går foran som et godt eksempel. Det er delte meninger om engasjement i avdelingen, noen er positive og andre ser ikke nytten av Our Way.</p> <p>Etter iverksetting av Our Way sier noen at kommunikasjonen mellom ledelse og arbeidstakere og mellom arbeidstakere ikke har blitt bedre, det er for nytt. Det har blitt dårligere og mer lukket kommunikasjonsflyt det siste halvåret. Det ønskes tydeligere styring fra ledelsen, Our Way alene kan ikke oppnå endring. Det er behov for en åpen organisasjon som lytter. Our Way kan bidra til bedre integrasjon og samarbeid, men at det vil ta tid.</p> <p>Etter iverksetting av Our Way mener noen at tillit mellom ledere og arbeidstakere og mellom arbeidstakere ikke har blitt bedre, det er for nytt. Ledelsen henvender seg ikke i stor nok grad til de ansatte for å prøve å løse problemstillinger gjennom Our Way, noe som kan skape grunnlag for mistillit fordi ledelsen ikke har tatt det ombord og ikke har tatt eierskap til det. Total må ut og aktiv promotere Our Way for å få tillit. Noen mener at Our Way har potensial til å øke tillit hvis det brukes mer.</p>
<p>L</p>	<p>Alle ledere stiller seg positive til Our Way og ser for seg stor nytteverdi når metoden kommer mer i bruk. Our Way kan skape et helhetlig fokus på alle fire targets, gi en fellesforståelse på hvordan det er forventet at det skal jobbes i Total, økt fokus på risiko (krever mer bruk) og vil fungere fint sammen med eksisterende verktøy for risikostyring. Our Way må brukes mer for å se effekt av det og at det vil bli synlig når det tas i bruk offshore.</p> <p>Etter iverksetting av Our Way sier noen ledere at kommunikasjon mellom ledere og arbeidstakere og mellom arbeidstakere har ikke blitt bedre, det merkes ikke</p>

	<p>endring enda. Det som er viktig er at man har fått etablert arenaer for diskusjon og for å samarbeide bedre. Our Way tydeliggjør hva som er forventet av ansatte og ledere og dette gjør det lettere å komme med innspill før arbeidet skal gjennomføres.</p> <p>Ledere mener at Our Way kan skape tillit. Tillit handler om ledelsesforpliktelse, ansatteforpliktelse og gjensidig forståelse. Det er viktig at Our Way er oppriktig og ikke kun ord og er et verktøy for både ledelse og ansatte. Our Way er tillitsskapende siden ansatte uansett nivå i organisasjonen jobber etter samme modell. Det er viktig at lederne «<i>walk the talk</i>».</p>
--	---

Utdypning av hovedfunn

I tabellen over fremstilles en sammenfatning av de viktigste funnene for temaet. Videre følger en utdypning av hovedfunn med eksempler fra enkeltintervju.

Utførende arbeidstakere

En informant (A4) kommenterer at det er variert hvem som er trygg i å bruke metodikken. Informanten forklarer at Total trenger å profilere metodikken enda mer. Flere informanter innen driftsmiljø sier at de har lite erfaring med kontorarbeid generelt, og synes det er vanskelig å benytte Our Way i nåværende arbeidssituasjon (onshore). Derimot ser de frem til å bruke det offshore på Martin Linge. Den ene informanten (A1) innser at Our Way «*bør jo komme inn under huden på oss før vi har en plattform da, for da har vi nok ting å lære oss om ikke vi skal ta og begynne med sånn holdningsendring i tillegg*».

De fleste mener at Our Way har et kjempepotensial for bruk offshore, gitt god opplæring. En informant (A5) kommenterer: «*Jeg tror faktisk at de som kommer offshore for å jobbe for oss i Norge kommer til å kjenne seg igjen. Jeg tror vi kommer til å få stor nytteverdi av at vi bruker Our Way*». En informant (A4), som har en del erfaring med Our Way, synes det fungerer bra til alle typer oppgaver, ikke nødvendigvis bare for tekniske oppgaver. Informanten nevner at enkle oppgaver som ikke involverer andre og er veldig styrt etter rutiner og regelverk ikke er helt ideelt til bruk av Our Way.

En informant (A3) forklarer at Our Way kan hjelpe å få et helhetlig fokus på alle fire «Targets» for arbeidstakere som normalt ikke har tenkt i de baner, «*fordi veldig ofte så ligger hovedfokus kun på en av de delene*». Noen informanter (A4, A3) forklarer at Our Way også fører til mer oppmerksomhet på risiko når det gjelder både sikkerhet og kostnad. En annen informant (A4) sier at «*du blir tvungen til å tenke sikkerhet og kostnad og risiko fordi det er en del av metodikken. Du må stille de spørsmålene*». En informant (A2) nevner at Our Way er «*kjempepositivt, altså, da stiller du mer forventninger til de som skal utføre jobben og om de skal planlegge jobben*». Flere informanter (A4, A3, A2 og A1) nevner at det under «Target Brief» har dukket opp viktige, nye elementer som har blitt tatt med og har endret planer. En informant (A1) nevner «*etter oppgaven er gitt (...) da blir det jo diskusjon var det sånn, eller sånn vi mente, men hadde vi kjørt denne metodikken foran alle så kunne vi ha stilt de spørsmålene mens alle var samlet sånn at vi fikk korrigert oss inn da*».

Det er delte meninger om engasjement fra ledelse om bruk av Our Way blant informantene. En informant (A4) sier at nå skal alle i toppledelsen benytte seg av, og bli målt på bruk av, metodikken. Nærmeste ledere «*oppmuntrer oss til å bruke det, men de, kanskje ikke de er*

flinkest i å bruke det selv. Noen bruker det, andre ikke». Det er også delte meninger om engasjement i avdelingen for bruk av Our Way.

En informant (A5) påpeker at det fremdeles jobbes i «siloeer». Det har ikke blitt noe bedre med bruk av Our Way: *«Det er bare sånn i denne bedriften her (...) Jeg tror ikke kulturen i selskapet klarer å bli snudd av Our Way*». En annen informant (A4) ser nytteverdi med at når en samles får man innspill fra alle de andre enhetene på hvordan målene skal nås. Informanten nevner videre at dette ikke hadde vært naturlig uten metodikken Our Way, og at denne metodikken kan være et godt bidrag til å komme ut av det «siloe» tankesettet om måten vi jobber på.

De fleste informanter mener at Our Way på sikt kan bidra til å bedre Total kulturen når det gjelder kommunikasjon, og at det er et godt verktøy for teamarbeid. En informant (A4) nevner at en veldig viktig del av Our Way er at det gir en flatere struktur, ved at arbeidstakere kan være leder av en oppgave eller ha eierskap til en oppgave. Informanten nevner videre at når en leder bruker metodikken og ber om innspill fra teamet sitt, vil det komme tydelig frem at lederen trenger teamet sitt for å nå målene sine, og da skapes en mer inkluderende lederstil. Samme informant sier at bidraget av metodikken kan være spesielt viktig i et internasjonalt selskap hvor det er mange forskjellige kulturer og lederstiler, *«det kan være en metodikk som alle bruker sånn at da jobber vi litt på samme måte alle mann uavhengig av hvor du kommer fra, hvilken posisjon du har, hvilket nivå du er på*». En informant (A2) nevner at en «Target Brief» kan gi mulighet til å ta opp ubehagelige tema som man ellers ikke ville få belyst.

De fleste informanter påpeker at tillit mellom ledelse og arbeidstaker og mellom arbeidstakere ikke har blitt bedre, Our Way er for ferskt. En informant (A4) ser Our Way som en metodikk som kan invitere og motivere til en medvirkende kultur ved at alle blir involvert og lærer, og ikke bare blir fortalt *«gjør det sånn*». Det kan bidra som *«en positiv bieffekt av det å styrke teamarbeidet (...) Hvis en leder bruker Our Way så viser han jo tillit til medarbeiderne sine bare ved å spørre de om innputt*».

Sikkerhetsfaglig personell

En informant (S4) nevner at *«du kan gjøre det så stort som du vil eller så lite som du vil alt etter, det er bare kreativiteten som stopper*». En annen informant (S3) opplever utfordringer med å bruke Our Way til å planlegge administrative oppgaver (for eksempel å definere targets innen HMS i administrativt arbeid) fordi det er en praktisk rettet metodikk. Informanten forklarer at gitt litt trening og praksis så vil det bli bra. Samme informant forklarer at *«ved bruk av metoden så har jeg blitt tvunget til å tenke på alle fire targets, i motsetning til tradisjonelt hvor en gjerne har fokusert på bare to eller tre*». Samme informant mener at Our Way kan bidra til en *«systematisk tilnærming til alle oppgaver*» på ML og at det skaper en felles forståelse for hvordan en skal jobbe. Samme informant mener at utfordringen med Our Way er at den kan bli oppfattet som for byråkratisk og tidskrevende og bli møtt med skepsis og usikkerhet. En informant (S3) forklarer at Our Way hjelper å konkret spesifisere oppgave, kontekst og targets.

En annen informant (S4) har en del erfaring ifra Our Way og mener at det er lett å få det med seg og det nyttig i møter, men mener at *«det er et langt sprang for Total (...) jeg tror folk vil oppleve at det var lite som fantes fra før*». Samme informant forklarer *«vi driver med risikovirksomhetsstyring i praksis, det er viktig*» og mener at Our Way kan hjelpe med noe av

det. Informanten mener at Total trenger å få det mer ut. Samme informant synes at det kunne *«vært en litt mer tydeligere forklaring hvor i hendelseskjeden er det Our Way hører til hen»*.

Det er delte meninger om engasjement fra ledelse om bruk av Our Way blant informantene. En informant (S4) sier at de ikke ser at lederen bruker Our Way så mye, men at lederen støtter at ansatte i avdelingen bruker det. Informanten kunne gjerne likt å sett at lederne bruker det mer, *«at lederen må gå foran som et godt eksempel (...) og forvente at de ansatte bruker det»*. Informanten understreker viktigheten av å bli målt og mener at *«de tingene du måler på de får du fokus på»*. Informanten hevder at ledelsen synes Our Way er plagsomt, men at det er nødvendig. En informant (S1) forklarer at det har vært vanskelig å få anerkjennelse i ledelsen, *«ledelsen har ikke tatt det om bord»* og de har ikke tatt eierskap til det, men har lagt merke til at den nye administrerende direktør er mer entusiastisk og positiv til det. Samme informant sier at ledelsen ikke har frontet det godt nok, de har ikke tvunget mellomledere til å bruke det. Det støttes av flere informanter som mener at ledelsen ikke setter av tilstrekkelig med tid til å øve og bruke Our Way i egen jobb og at de etterspør bruk av arbeidsmetoden for lite.

Det er delte meninger om engasjement i avdelingen for bruk av Our Way. En informant (S4) forklarer *«vi er mange som har bevisst gått inn for at dette skal vi bruke»*. En annen informant (S1) sier at noen er positive og andre ser ikke nytten av Our Way. En informant (S4) tror at de ansatte vil oppleve Our Way som enda mer nyttig enn de har trodd selv når de får brukt det mer. Samme informant har merket at Our Way allerede nå gir de ansatte en arena for å diskutere hvordan en jobber som ikke har vært der før, *«hvis vi har tatt opp ting så har det blitt sånn masete «ugh, ikke kom og bry meg om sånne ting» altså, nå er det litt rom for å tenke litt annerledes (...) Our Way er med på å røske oss litt ut av det mønsteret vi har vært i»*.

Den samme informanten (S4) nevner også at økt fokus på risiko blant ansatte ikke kommer på grunn av Our Way, men på grunn av at Total er i endring, men sier også at Our Way kan hjelpe til med økt oppmerksomhet på risiko. Samme informant sier videre *«jeg tror at oppmerksomheten kommer der ledelsen gir oppmerksomhet (...) og da er det fokus på kost. Vi har jo hatt Our Way en stund og det har stått om kostnad inni der, men ja, det kommer ikke før ledelsen setter fokus på det»*. En annen informant (S3) svarer at ansatte er mer oppmerksomme på risiko fordi *«en blir minnet på å tenke på det og vurdere det med andre ord, vil jeg gjerne si, gjennom metoden»*. Flere informanter (S3, S3) mener at Our Way har hjulpet med å gi bedre risikoforståelse og øke evnen til å håndtere risiko. En informant (S1) nevner at noen ansatte er positive til Our Way og andre er negative, ser ikke nytten *«jeg tror på en måte at vi må bare begynne å bruke det, dokumentere resultater»*.

En informant (S3) sier at Our Way vil gi en felles forståelse for hvordan ansatte kan jobbe sammen som et stort lag, at det *«får folk til å gå i takt og til å skape vårt selskaps spesifikke kultur, - altså Total Norge sin egen måte å gjøre det på (...) den tilpasses vår virkelighet, den norske konteksten»*. Samme informant mener at utfordringen med Our Way er at det blir vanskelig å få til siden Total er et stivt selskap, altså forholdsvis konservativt ledet, og ikke har *«hverken endringsvilje eller endringskompetanse»*. Det har ikke blitt jobbet aktivt med sikkerhetskulturen fordi Total ikke har vært i drift en periode og informanten hevder at når Total *«skal over i en aktiv operatørrolle så er det stor motstand mot å gjøre ting på en annen måte enn det man føler er trygt eller lett»*. Det er vanskelig å legge bort innøvd mønster. Samme informant sier at en utfordring blir at endring tar tid og alle må igjennom en prosess

for å forstå hvilke fordeler og hvordan det skal virke, man trenger trening, man trenger å øve, man trenger trygghet og tillit for å tørre. Informanten mener at Our Way brukes for lite på store oppgaver. Jo mer informanten bruker Our Way, jo mer oppdages av nye elementer som må med i planene. En annen informant (S1) sier at Our Way passer til noen oppgaver, men at det kan være vanskelig å finne noen målsetninger på HMS på enkelte oppgaver. Flere informanter har erfaring med at det ved bruk av Our Way har blitt fanget opp nye elementer som må med i planene.

En annen informant (S1) påpeker at det er bestemt at Our Way skal ikke benyttes i selve «hook-up» fasen på Martin Linge. Samme informant forklarer at de i prosjektet har vært negative til Our Way. Informanten tror at Our Way skal bli brukt når ML kommer i drift siden det er lettere å bruke det i en arbeidsoperasjon offshore. Informanten nevner at Total har mange gode ambassadører i drift til å få Our Way igjennom. Informanten nevner at det er viktig med kontinuerlig press og fokus på Our Way hele tiden «for hvis ikke så bare svinner det hen». Informanten forklarer at det må brukes og snakkes om enda mer og at det ikke blir kunstig.

Kommunikasjonsflyten i Total har ifølge en informant (S4) blitt dårligere det siste halvåret. Den er blitt en mer lukket, hvor toppledelsen diskuterer internt for så å informere mellomledelsen, som igjen informerer ansatte gjennom avdelingsmøter. I disse leddene går ofte informasjon tapt og informanten savner flere allmøter hvor toppledelsen prater direkte til hele organisasjonen. Informanten sier at det må være tydeligere styring fra ledelsen i forbindelse med hvordan ansatte skal jobbe for å være sikker på at alle er involvert «*det handler om andre ting enn Our Way, men å bruke Our Way, så tror jeg at vi får en større bevisstgjøring og at det over tid kanskje kan spille inn*». Samme informant sier at Our Way gir anledning for ansatte å «*stille de store spørsmålene*» og kommer med eksempel. Samme informant påpeker at det må større ting til enn Our Way for å bryte ned siloer og for å oppnå endring «*fordrer det til å ha en organisasjon som lytter og en ledelse som er åpen for, som faktisk er åpen, lytter og hører*». Informanten sier at Our Way kan bidra til bedre integrasjon og samarbeid, men at det tar tid.

En annen informant (S3) sier at de har ikke merket noe forskjell i å motvirke siloer enda fordi Our Way er for ny. Samme informant har opplevd at Our Way har gjort at «*all input er likeverdig (...) at det bidrar til at alle får en lik rolle*». Samme informant ser for seg at Our Way kan bidra til at en blir tvunget til å tenke mer på «*samhandling mellom ulike avdelinger og parallelle aktiviteter som har gjensidig innflytelse på hverandre*».

Informant (S3) opplever at Our Way bidrar med at man får identifisert risiker og egnede tiltak på en bedre måte, at det blir et kommunikasjonsverktøy for å identifisere risiko og tiltak. Samme informant sier at Our Way bidrar til kommunikasjon på tvers av hieratisk struktur. At Our Way bidrar til å sette sammen lag for å løse oppgaver som da gir større mulighet for å lykkes. Samme informant forklarer at Total sine verdier kan utvikles gjennom Our Way og bidra til å bygge Total Kulturen ved at «*man er invitert til en prosess der man ønsker å få innspill fra alle som er med i det laget og hvor alle har et ansvar knyttet til å nå et mål (...) Our Way skal bidra til måloppnåelse*». En annen informant (S1) sier at Our Way vil gjøre det «*enklere for oss som er litt ned i hierarkiet å på en måte fronte saker*».

For å at Our Way skal bidra til tillit forklarer en informant (S4) at selskapet må gå ut og aktivt promotere Our Way, hvis det bare blir «*litt sånn halvveis*», kan det skape mistillit.

Informanten er ikke sikker på at ledelsen i stor nok grad henvender seg til de ansatte og prøver å løse problemstillinger gjennom Our Way. En annen informant (S3) sier at Our Way kan bidra til økt deltagelse i planlegging blant ansatte og dette kan gi større eierskap og forsterke tilliten blant ansatte. En annen informant (S1) sier at Our Way har bidratt til mistillit siden ledelsen fram til nå har ikke tatt det ombord og ikke har eierskap til det.

Ledere

Flere ledere sier at Our Way må brukes mer enn det gjør i dag for å få en merkbar effekt i Total. En leder (L6) ser sikkerhet, kvalitet, kost og effektivitet som en helhet. Det er ingen motsetning mellom disse. De henger veldig sammen. «*Ved at man jobber systematisk med alle fire så vil man kunne også oppdage de steder, de punkt hvor det kan være potensiell konflikt og lære å adressere det på en god måte*». Ved å jobbe sikkert så unngås mange hendelser som påvirker kvalitet, kost og tid. Den samme informanten nevner at utfordringen med Our Way er når det skal gjøres noe nytt og gjøres på en annen måte enn det en er vant til. Our Way er noe nytt og da tar det litt tid å få det i systemet, men når folk får praktisert og trent og forstår konseptet «*så ser vi at det gir resultater*». Resultatene fremtrer mest i den skarpe enden.

Den samme lederen forklarer at det er hovedsakelig den skarpe enden som skal benytte seg av Our Way i de kommende operasjonene på Martin Linge. Our Way vil være en integrert del av alt som skjer offshore i forhold til forberedelse av aktiviteter. Onshore vil Our Way være en del av kampanjebasert vedlikehold der Our Way vil bli benyttet til helhetlig evaluering av jobben som gjennomføres. Informanten understreker at det er viktig å gjør hele Our Way runden og ikke bare stoppe på Target brief, det må sjekkes underveis om en møter opp til kravene som er satt og det må oppsummeres for kontinuerlig læring. Den samme informanten påpeker at ansatte med lederansvar må spesielt bidra med å sørge for at Our Way prosessen går som den skal. Our Way skal ligge i ryggmargen. Den samme informanten nevner at Our Way kunne vært benyttet i «Management of change» prosesser, det har skjedd en del hendelser hvor det har ikke vært tilstrekkelig fokus på Our Way.

En annen leder (L5) forklarer at Our Way er «fornuft satt i system» og påpeker viktigheten for å sikre at viktig informasjon ikke blir oversett. Samme informant nevner at utfordringen med Our Way er å ta det i bruk som en naturlig del av hverdagen. Our Way må ikke bli for omstendelig å ta i bruk og en må raskt kunne dokumentere vurderingene og få nytte av dette. Informanten sier at å få vurderingene som blir gjort i løpet av Our Way prosessen skriftlig er viktig for å sikre en effektiv læringsprosess. Den samme informanten mener at på Martin Linge kan Our Way være nyttig først og fremst på ting som er litt nytt og annerledes, og at nytteverdien vil være lavere for rutinemessige oppgaver. Informanten forklarer at en kan ikke bruke Our Way alene, noen ganger må en risikoanalyse med tilhørende mitigerende tiltak uansett gjennomføres. Den samme informanten nevner et tilfelle der Our Way burde ha blitt benyttet i forbindelse med en situasjon som nesten kan kalles et branntilløp. Informanten forklarer at Our Way kunne hjulpet for å bedre risikoforståelsen som ikke kom skikkelig på plass. En sånn situasjon hadde vært mer alvorlig i en driftssituasjon. Lederen sier at brukere av Our Way oppnår stor nytteverdi og blir mer oppmerksomme på risiko.

En leder (L4) påpeker at det Total og ledelsen setter fokus på det er det som resten av organisasjonen både skal fokusere på og har en tendens å bruke mye av ressursene sine på. Informanten påpeker at hvis fokuset bare er på kost og kostnadseffektivisering så blir det

fokuset til organisasjonen. Lederen illustrerer med dette behovet Total ser for å introdusere Our Way, altså å klare å snakke om andre ting en kostnad uten å la være å forholde seg til kostnad. Med dette som bakgrunn oppstod Target brief som fokuserer på de fire samtidige målene, og som også ivaretar sikkerhet som kan anses som Totals «license to operate». Total lanserte først 4C&D, men for å unngå et ensidig fokus på kostnadskutt dannet Total dermed Our Way som til sammen med 4C&D fokuserer på alle fire elementene samtidig. Informanten påpeker at Total ønsker å integrere Our Way som en del av businesskulturen og kommunisere at de ønsker å beholde sin «licence to operate».

En leder (L3) beskriver Our Way som et bidrag til å komme videre med sikkerhetskultur i Total. For at Total skal klare å integrere sikkerhet i kulturen må det være et tema som går igjen, ikke bare innledningsvis i møter gjennom «safety moments». Den samme informanten påpeker at Our Way er en metode som skal gi mer en businesskultur enn en sikkerhetskultur. Lederen forklarer at utfordringen er at Our Way er en ny måte å jobbe på og at alt som er nytt vil bli møtt med motstand til å begynne med. Informanten nevner at gruppen som gir mest motstand er den administrative delen av Total som ikke umiddelbart anser seg selv som utsatt for risiko. Den samme informanten nevner at Total prøver å få Our Way til å bli måten vi jobber på operasjonene på Martin Linge. Lederen påpeker at Our Way ikke erstatter verktøy og prosesser for risikostyring, men heller gir struktur på møtene og måten en arbeider på generelt. Den samme informanten forklarer at Our Way øker forståelse i organisasjonen, men at den største effekten kommer til å være offshore når det gjelder sikkerhet og de tre andre elementene vil ha god effekt onshore.

En leder (L2) forklarer at Total har vært lenge uten operasjon offshore og har hentet inn folk med forskjellige bakgrunn fra andre selskaper for å jobbe på Martin Linge. Informanten ser viktigheten med Our Way og påpeker at Total trenger å ha noe felles å samles om som er en fellesforståelse av hvordan det er forventet at det skal arbeides og hva som er det forventede forholdet ansatte skal ha til risiko. Den samme informanten nevner at Our Way kan være utfordrende å få til siden «*det fort kan oppfattes som nok et system som tres nedover hodet på folk*» og at det an bli ansett en mindre effektiv måte å jobbe på, altså at «*det vil skape mer byråkrati enn det skaper verdi*». Informanten nevner folk sliter å se verdien av Our Way, spesielt de ansatte som jobber på kontor. Total vil fremme Our Way blant de fast ansatte og det vil bli presentert som det foretrukne og den forventede måten å jobbe på når folk kommer ombord på Martin Linge og møtes av plattformsjef og sikkerhetsleder. I forbindelse med samtale før jobben startes offshore er det naturlig å ta med Our Way metoden. Informanten mener at fokuset på de fire targetene øker bevisstheten om hva som er forventningene og hva som foregår rundt og kan derfor gi økt sikkerhet. Strukturen av Our Way med «target brief», «target check» og «target debrief» samsvarer godt med hvordan det foretrekkes å jobbes offshore. Informanten nevner Our Way som «sunn fornuft satt i et system» og påpeker at det vil «*være veldig sunt for ansatte å få et bevisst forhold til litt mer enn bare sikkerhet*».

En annen leder (L1) sier at Our Way er en veldig fin og helhetlig innfallsvinkel der en ikke bare ivaretar sikkerhetsaspektet som et eget fundament, men også ser på effektiviteter utført av arbeid, kost eller verdi og kvaliteten på arbeidet. Medarbeiderne inviteres med og får en helhetlig oversikt over det som skal gjøres sånn at alle kan bidra med innspill til at det skal utføres riktig. Den samme informanten nevner at Total har styringsmekanismer fra gruppenivå, Golden Rules og «One Total». Our Way blir en ny ting og det å innføre både

slogans og strategier er utfordrende fra gruppenivå. Det kjøres litt strengt på at alt skal være «One Total», altså at det holdes samme linje som Gruppen. Lederen håper at Our Way blir en sentral måte å operere på Martin Linge. Alle skal ha kjennskap til Our Way, det skal være grunnleggende for hvordan Total får Martin Linge i gang og alle som kommer ombord på Martin Linge vil få en introduksjon til Our Way. Den samme informanten påpeker at Our Way passer fint inn og blir et «mindset» som forbedrer de styringsverktøyene Total allerede har. Den samme informanten (L1) sier at Total må drive opplæring i Our Way der en går gjennom scenarier og konkrete jobbforberedelser som workshops som er en helt konkret del av hvordan man skal jobbe med Our Way.

Flere ledere (L6, L3, L2 og L1) sier at Our Way foreløpig ikke har endret så mye på kommunikasjon mellom avdelinger. En leder (L6) påpeker likevel at «*det som er viktig er at man har etablert arenaer for å diskutere ting sammen på*». Han nevner også at «*det at alle tenker på samme måte vil gjøre også at samarbeidet blir bedre*». En annen informant (L5) nevner et eksempel på en situasjon der Total opplevde et kvalitetsavvik, hvor «siloeffekten» mellom tre ulike entiteter ble identifisert som en medvirkende årsak. I den påfølgende forbedringsprosessen ble Our Way benyttet for å bedre samarbeidet og å minske grenseoverflatene. Samme informant sier at Our Way kan fungere fint i «front office», hvor flere fagområder er representert, i forbindelse med å håndtere situasjoner som oppstår under drift av Martin Linge. Det tvinger deltakerne til å tenke på hvem som skal delta for å få frem den riktige kunnskapen. En annen leder (L3) sier at Total allerede har et utstrakt samarbeid og tror ikke Our Way vil kunne bidra til bedre integrasjon og tverrfaglig teamarbeid.

Samme informant (L3) påpeker at Total oppdaterer sine grunnverdier til «respect for each other», «stand together», «safety», «pioneer spirit» og «performance mindsets» og sier at disse passer fint til å utvikles i Our Way og bidra til å bygge Total kulturen. En annen informant (L2) forklarer at Our Way tydeliggjør hva som er forventet av ansatte og ledere og da er det lettere å komme med innspill før arbeid skal gjennomføres og kommunikasjonen kan bli bedre. En annen leder (L1) sier at Our Way skal bidra til bedre integrasjon og tverrfaglig teamarbeid gjennom at den enkelte ansatte ikke skal jobbe med sin lille del av puslespillet, men at en skal bidra til helheten ved å komme med innspill til jobbutførelsen i et større perspektiv. Informanten sier at Our Way passer veldig fint inn med Total sine grunnleggende verdier.

En leder (L6) nevner at tillit først og fremst går på å ha en ledelsesforpliktelse og at også den ansatte har en forpliktelse. Informanten sier at det er sentralt for Our Way at man ser at det er oppriktig og ikke kun ord. En annen leder (L5) forklarer at tillit kan utvikles gjennom Our Way ved at en ser at ansatte blir involvert i prosessen og at deltagelsen spiller en rolle, at innspill fra de ansatte blir tatt hensyn til. Leder (L3) sier at Our Way er tillitsskapende siden ansatte uansett nivå i organisasjonen jobber etter samme modellen og målene blir synliggjort. En annen leder (L1) påpeker at det er viktig for lederen å «walk the talk» for at Our Way skal kunne bidra til tillit mellom ansatte og ledelsen.

6 Analyse og drøfting av funn

I dette kapitlet tar jeg igjen utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk og problemstilling:

- (1) *Hvilke utfordringer opplever Total E&P Norge i forbindelse med sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeidsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering? og*
- (2) *Hvordan kan Our Way bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon?*

Ved hjelp av de ulike teoriperspektivene som er presentert i kapittel 3 skal jeg analysere og drøfte de funn jeg har gjort gjennom intervjuene. En slik gjennomgang skal bidra til å belyse og gi svar på mine fire forskningsspørsmål. For å kunne få en systematisk drøfting og analyse velger jeg en gjennomgang av materialet fra mine funn i tre trinn. Først skjer det ut fra et perspektiv om sikkerhetskultur, dernest fra informasjonshåndtering på flere organisasjonsnivå og tilslutt ut fra et perspektiv om læring. For hvert av disse perspektivene behandler jeg først de tema som knytter seg til utfordringer ved Total's sikkerhetsarbeid (forskningsspørsmålene a) til c)) og deretter hvilke muligheter programmet Our Way kan ha for å møte disse utfordringene.

6.1 Sikkerhetskultur i Total

6.1.1 Utfordringer ved Totals sikkerhetskultur

Petroleumstilsynets hefte om HMS kultur (Ptil, 2003) viser til to forutsetninger for god HMS-kultur 1) helse, miljø og sikkerhet kan ikke sees som tre separate elementer og 2) det må være en balanse mellom individets eget ansvar for HMS arbeid og virksomhetsansvar for å legge til rette for gode arbeidsforhold. Ifølge Schein (2010) og Reason (1997) handler kultur om delte kunnskaper, verdier, normer, holdninger og antagelser som en gruppe mennesker har til felles. Kultur kan også handle om økonomi, teknologi, regler og andre betingelser som påvirker de ansattes daglige arbeid (Ptil, 2003). Gjennom intervjuene får man innsyn i kulturen innad i Total ved å høre på hva folk gjør for å bidra til HMS og å høre på hva de sier gjennom deres holdninger og antagelser. De tre utvalgte informantgruppene, utførende arbeidstakere, sikkerhetspersonell og ledere gir et innblikk i holdninger, synspunkter på verdier og prioriteringer om hvordan ansatte tenker og samhandler rundt HMS. Mine funn viser at ansatte har en praksis som er ikke sterkt knyttet til Totals HMS policy og at de ikke deler de samme holdningene og antagelsene i forhold til sikkerhet og kostnadseffektivisering som ledelsen. Total må bidra til å utvikle dette forholdet hvis de skal få til god HMS kultur som kjennetegnes av godt tilrettelagte muligheter for kontinuerlig, kritisk og grundig arbeid for å bedre HMS (Ptil, 2003). I teorikapittelet om sikkerhetskultur understrekes det hvordan verdisyn og holdninger til pålitelighet og sikkerhet hos ansatte legger premisser for systemers sårbarhet.

Turner og Pidgeon (1997) viser at dårlig kollektiv informasjonshåndtering og barrieresvikt bidrar til at ulykker skjer. En informant innen det administrative miljøet påpeker at mange kontoransatte har et distansert forhold til sikkerhet og sier «*vi har jo en jobb å gjør der da også for å overbevise alle at «safety» gjelder for onshore ansatte og ikke bare de som jobber offshore*». Her kan det trekkes frem en sikkerhetsfaglig informant som forklarer at ivaretagelse av sikkerhet på land handler om psykososiale faktorer, stress og ergonomi, mens

offshore handler det om å følge prosedyrer og ikke forhaste seg. Denne typen observasjoner kan sees i sammenheng med kommentarer fra intervjuene om at Total har hatt en lang periode uten aktivitet på norsk sokkel og det kan tyde på at store deler av organisasjon er ikke vant til, og trente til, å tenke sikkerhet. Alle ansatte i Total er ansvarlige for deres handlinger og det er viktig at alle tenker HMS i alle faser fra planlegging til utføring til ferdigstilling av Martin Linge for å forebygge mot uønskede hendelser (Ptil, 2003). Samtidig nevner ledere at Total jobber systematisk når det gjelder sikkerhet mot storulykker og forklarer flere tiltak som er i gang, se Tabell 5 kapittel 5.1.

Når Turner og Pidgeon (1997) skriver om begrepet «foresight» i en organisasjon innebærer dette også en forståelse for at handling kan få konsekvenser for sikkerhet i andre deler av organisasjonen eller senere i prosessen. Flere av informantene som blir spurt om å beskrive farene som Total er utsatt for, har en tendens til å snakke om fare som noe som eksisterer et annet sted og i en annen tid, for eksempel *når* det blir drift på Martin Linge *offshore*. De fleste i driftsmiljøet forbinder farer først og fremst som selv å være direkte eksponert mot farer offshore eller på «sites». Det er gjennomgående at de fleste informantene ikke spontant forbinder den landbaserte delen av virksomheten som knyttet til fare, der handler det om «å holde seg i rekkverket i trappene» og ergonomiske forhold når det jobbes foran en datamaskin, «*ingenting på jobb oppleves som farefullt*». Noen få informanter skiller seg ut. En leder bryter dette mønsteret og spesifiserer at beskrivelsen om farer offshore, gjelder både de som er lokalisert offshore og de som jobber på land opp mot offshore. En utførende arbeidstaker har også en klar oppfatning rundt dette og forklarer at å opprettholde sikkerhet i sitt daglige arbeid handler om å forutse sikkerhetsproblematikk som vil være relevant senere når Martin Linge kommer i drift og utarbeide planer og prosedyrer for hvordan det skal jobbes offshore.

Denne tolkningen av informantene kan ha vært påvirket av måten intervju spørsmålene ble ordlagt. Det ble fokusert på å gjøre spørsmålene og begrepene så enkle som mulig og for eksempel spurt om «fare», i stedet for å bruke begrepet «risiko», både når det gjelder hva Total er eksponert for, utsatte arbeidstakere og egne opplevelser. Det er klart at Totals eksponering mot risiko er mindre i dag enn det kommer til å være når den operative aktiviteten på Martin Linge øker, men det prates ikke mye om at de valgene som blir tatt i dag kan føre til latente forhold som kan aktiviseres med en aktiv feil når Martin Linge kommer i drift. En leder forklarer at ansatte i Total er opplært til å forutse og se på alle sider av hva en opererer, men i funnene som er gjort i denne oppgaven er det bare et fåtall av informantene som skiller seg ut i denne sammenhengen. En sikkerhetsfaglig informant uttrykker bekymringer for at kostnadseffektivisering og forsinkelser gjør at en ikke får det en har bestilt, noe som kan gi følger når Martin Linge kommer i drift. En utførende arbeidstaker er inne på samme spor når det forklares at egen innsats for å skrive prosedyrer er viktig for å ivareta sikkerheten når Martin Linge kommer i drift. I komplekse systemer utgjør mennesker og deres risikoforståelse en viktig barriere mot uønskede hendelser. Her kan det stilles spørsmål om ansatte i Total deler nok informasjon blant seg for å sikre læring og videreføring av kunnskap.

Det kommer frem i Funn kapittelet at ledere i Total opplever at innføringen av sikkerhet og HMS som kjerneverdi har resultert i en holdningsendring innad i Total Gruppen hvor sikkerhetsresultatene som en konsekvens har blitt mye bedre. I følge Reason (1997) kan

sikkerhetskultur bidra til pålitelighet og sikkerhet gjennom kommunikasjon basert på gjensidig tillit og delte persepsjoner om viktigheten av sikkerhet. I denne oppgaven vil det være naturlig å oversette den engelske ordleggingen «shared perceptions» som delte holdninger og antagelser om viktigheten av sikkerhet. Blant alle informantgrupper som ble intervjuet kommer det frem at sikkerhet er et viktig tema, sikkerhet trekkes av flere frem som en kjerneverdi og de har klart og tydelig en stolthet knyttet til sikker arbeidspraksis. Diskusjon rundt sikkerhet engasjerer arbeidstakere og det lanseres mange synspunkt om hvordan sikkerheten kan bli enda bedre i Total. Her kan det trekkes frem forslag som å fokusere mer på «leading indicators» og det å jobbe mer målrettet for et godt arbeidsmiljø som en sikkerhetsstrategi i seg selv. En sikkerhetsfaglig informant forklarer at en god sikkerhetskultur ikke skapes av systemene, «*hvis du tror at systemene kan gjøre det for deg så kan de ikke det. Det er menneskene som gjør det*». Funn viser at Total også har prosesser for å involvere arbeidstakere i utvikling av sikkerhetssystemer, som Synergi, CMS, beredskapsteamet, arbeidsprosedyrer og en fasilitatorgruppe der arbeidstakere deltar for å fasilitere utrulling av Our Way i organisasjonen.

En organisasjon kan karakteriseres av mangfoldighet som kommer til uttrykk gjennom ulike arbeidsoppgaver, avdelinger, divisjoner og hierarkiske nivåer med forskjellige verdier og normer og nasjonaliteter (Alvesson og Sveningsson, 2008). Kultur er sjeldent uniform og er ofte oppdelt (Ptil, 2003). Resultater fra intervjuene peker på at Total har flere subkulturer i organisasjonen som viser ulike holdninger, antakelser og normer. Det er for eksempel et tydelig skille mellom ansatte som er direkte eksponert offshore og på «sites» (driftsmiljø), ansatte som jobber primært på land, men opp mot gruppen som blir direkte eksponert (operations, med flere) og ansatte som er indirekte eksponert gjennom sitt daglige arbeid i ulike avdelinger (den administrative delen av organisasjonen, med flere). Det kan kanskje argumenteres for at flere subkulturer er naturlig i en sammensatt og mangfoldig organisasjon som Total. Likevel vil dette by på utfordringer når organisasjonen søker en felles og samlende sikkerhetskultur i den store endringsprosessen organisasjonen i Total nå gjennomgår.

Det er spesielt driftsmiljøet som skiller seg ut som et ytterpunkt med den administrative delen av Total på den motsatte fløy. Det fremkommer litt i mellom linjene at driftsmiljøet skiller seg ut ved at flere nevner «oss og dem» og det vises også til behov for teambuilding og sosiale arrangementer. En informant innen driftsmiljø mener at å skrive egne prosedyrer ikke er deres fagfelt, at «*det er folk som er utdannet for å gjøre denne jobben, men vi er utdannet for å være i den skarpe enden og benytte oss av de prosedyrene*». En informant forklarer: «*ledelsen kan fokusere mer på den delen av Our Way som heter time og kost, mens «do'ere» er litt mer på å få det gjort skikkelig. Så det kan kanskje være en liten interessekonflikt, men jeg tror nok det løser seg*». Den administrative delen av Total blir trukket frem av en leder som en gruppe som skiller seg fra den skarpe enden og ikke er vant til å tenke sikkerhet. Lederen nevner at det er den administrative delen av Total, som ikke umiddelbart anser seg selv som utsatt for risiko, som yter mest motstand mot å innføre Our Way.

I tillegg ser det ut til å være noe friksjon mellom den norske og den franske kulturen, med forbehold om at det kun er norsktalende informanter som har blitt intervjuet. Det antydes i noen intervju at det kan være forskjeller i holdninger og praksis blant den ikke-norske andelen av organisasjonen, inkludert beslutningsprosesser, kommunikasjon og endringsvilje. Med så mye mangfoldighet er det derfor viktig at lederne legger til rette for kompetanseheving,

medvirkning og refleksjon for en kollektiv utvikling og læring i tråd med Rammeforskriften §15 (2016).

Et av forbedringspotensialene som ofte blir trukket frem i intervjuene, blant utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell, er at kommunikasjon og ledelsesengasjement kan bli bedre. Western (2009) påpeker at en viktig forutsetning for å skape en god sikkerhetskultur er informasjonsflyt gjennom gjensidig kommunikasjon. Reason (1997) mener at en god sikkerhetskultur er en velinformertkultur som kjennetegnes av kommunikasjon basert på gjensidig tillit. Flere informanter mener at det kommuniseres dårlig i Total og at det ikke er noen fremtredende kultur, det påpekes at *«kommunikasjon er jo det vi scorer dårlig på hver gang»*. En informant forklarer at det er utfordrende å implementere nye tiltak samtidig som det er flere initiativer på gang når kulturen i Total er *«ikke en veldig kreativ, inviterende kultur for å skape begeistring og engasjement og motivasjon»*. Uten kommunikasjon kan det heller ikke være tillit. Dette bekreftes til en viss grad av flere informanter. En utførende arbeidstaker kommenterer at *«det er vanskelig å få igjennom sikkerhetstiltak, forslag blir ofte slått i hjel»* og en sikkerhetsfaglig informant nevner at ansatte informeres veldig lite og *«da kan en heller ikke mene så veldig mye»*. Resultatene viser at enkelte ansatte føler seg oversett av sin leder gjennom at kommunikasjonen ikke har vært god nok og de sitter med en følelse av å ha lav grad av medvirkning.

Reason (1997) viser til fire viktige underkomponenter som utgjør grunnlaget for en velinformert sikkerhetskultur nemlig, rapporterende kultur, fleksibel kultur, lærende kultur og rettferdig kultur. En velinformert sikkerhetskultur er preget av gode rapporteringssystemer, fremmer rettferdighet, er fleksibel og tilpasningsdyktig og det er gode muligheter å lære av sine erfaringer (Ptil, 2003). I funn er det et tydelig gap mellom det lederne sier og det utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell gjør. I funn blir det nevnt av lederne at mange av disse komponentene ivaretas. Det blir imidlertid forklart av utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell at det informeres veldig lite og forslag til forbedring blir nedprioritert på grunn av lite midler. Det er også påpekt at det er full sporbarhet i systemet og at det er vanskelig å rapportere anonymt. En informant nevner at i Total kan hver enkelt gjøre opp sin mening om hva som er sikker adferd, mens en annen informant nevner sikker adferd som å følge regler og si stopp. Funn viser at for at Total skal få en informert sikkerhetskultur bør kommunikasjon og informasjonsflyt mellom nivåene forbedres. Det er også viktig at ledere tar imot og er åpne til nye forslag på hvordan en kan gjøre ting annerledes. En annen sikkerhetsfaglig informant trekker fram viktigheten av en arena for å dele erfaringer og for å jobbe aktivt med å bli bedre. I en bedrift med lav tillit er det vanskelig å få ansatte til å avsløre egne feil og det kan være en oppfattelse om at rapporteringssystemet kan gi ekstra arbeid (Ptil, 2003). For å skape tillit er det viktig at Total har enkle og sikre rapporteringssystemer hvor konfidensialitet ivaretas. Det er behov for et organisatorisk klima hvor ansatte har enkle rapporteringssystemer for anonym rapportering og en samlet oppfatning om at rapportering bidrar til endringer og av hva som er akseptabel adferd.

Selv om det er vist til flere utfordringer ved kommunikasjon og kultur i Total, er det viktig å påpeke at det også kommer flere positive tilbakemeldinger. Her kan det trekkes frem et godt sosialt miljø med populære og tilrettelagte lunsjpauser og kaffeområder. Funn tyder også på at ansatte føler seg trygge i Total, en informant sammenlikner egen erfaring med tidligere

kollegaers erfaringer i andre selskaper og forklarer at «*Total egentlig er ett av de firmaene der det har vært best å være i nå de siste to årene*».

På bakgrunn av denne drøftingen vil jeg peke på flere utfordringer ved Totals sikkerhetskultur:

- Total har en kultur hvor ansatte ikke er sterkt knyttet til Totals HMS policy.
- Utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell deler ikke de samme holdninger og antagelser i forhold til sikkerhet og kostnadseffektivisering som lederne.
- Total karakteriseres av mangfoldighet og har flere subkulturer med ulike holdninger, antakelser og normer.
- Mange kontoransatte har et distansert forhold til sikkerhet og risiko.
- Det er mangel på risikoforståelse og «foresight» blant utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell.
- Lite informasjonsdeling blant kollegaer og mellom hierarkiske nivå kan gå ut over læring og overføring av kunnskap.
- Blant utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell er det behov for at ledere setter et eksempel, legger til rette for kompetanseheving, medvirkning og refleksjon for en kollektiv utvikling og læring i tråd med Rammeforskriftens § 15.
- Det er behov for enkle og anonyme rapporteringssystem.

6.1.2 Hva kan Our Way bidra med?

Tabell 11 er oppsummert svarene fra de tre informantgruppene på hvordan Our Way kan bidra til å integrere sikkerhet i arbeidet. Med utgangspunkt i disse svarene vil jeg peke på hvordan Our Way kan bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon i lys av kapittel 3.1 Perspektiver på sikkerhetskultur.

Funnene har vist at Total har flere sterke subkulturer. Sikkerhetskulturen må kunne gjennomsyre hele organisasjonen, ikke bare deler av den. Westrum (2009) påpeker at «*the culture itself is analogous to the soil and water and heat and light needed to grow anything*». I Funn nevner flere informanter at Total sliter med dårlig etablert kultur. En leder forklarer at Total har vært mye styrt av å overholde prosedyrer og krav, men innser at dette er ikke nok for å bygge den optimale sikkerhetskulturen de jobber mot. Det må mer til en 12 Golden Rules for å bygge denne sikkerhetskulturen. Som nevnt innledningsvis må ikke helse, miljø og sikkerhet ses som separate elementer. En sikkerhetsfaglig informant nevner at uten godt arbeidsmiljø og kollektiv kultur vil ikke sikkerhetsstrategiene fungere effektivt alene. Ved å etablere en sterk kultur først vil det være mulig å dyrke frem sikkerhetsprosjekter som for eksempel Our Way. Det er viktig at Total som organisasjon trekker i samme retning for at Our Way skal kunne fungere som en naturlig del av hverdagen.

I funnene kommer det fram at Our Way skaper en arena for diskusjon. Hudson (2007) påpeker at akademikere må bli mer involvert i operasjonelle oppgaver på samme måten som den skarpe enden må respektere verdien av teori. Flere utførende arbeidstakere nevner at de er ukomfortable med å jobbe med kontoroppgaver. Our Way kan skape en felles arena for å diskutere problemstillinger hvor disse yrkesområdene overlapper. Det er også en arena for

medarbeidere med ulik erfaring, fagkompetanse og ulike posisjoner i hierarkiet å kommunisere og lære av hverandre. Ansatte med lik bakgrunn og tankesett kan gi fare for idèfattighet og handlingslammelse (Ptil, 2003). Our Way kan være med på å hindre kollektiv blindhet og skape en arena for tverrfaglig samarbeid hvor ansatte trenes i å bruke kreativiteten til å øke risikoforståelse og utvikle evnen til å plukke ut ukjente sammenhenger og nye hendelsesforløp. For å få dette til er det viktig å samle ressurser med ulik bakgrunn og tankesett.

Aven mfl (2004) peker på at i organisasjoner foreligger det usynlige maktrelasjoner som kan tenkes å være en utfordring når det skal innføres sikkerhetsprosjekter fordi det kan utfordre andre interesser og mål som organisasjonen har. Derfor er det viktig å være klar over at mens planlegging kan forstås som en rasjonell måte løse problemer på kan makt også bidra til ulike strategier i planlegging. Our Way kan også være en arena for å lettere ta opp ubehagelige tema som tidligere kanskje ikke har blitt belyst. Dette kan være med på å skap tillit og øke motivasjonen og rapportering. Dette handler også om fordeling av makt og ifølge en informant kan Our Way bidra til at makten fordeles blant kollegaer og mellom de ulike hierarkiske nivåene.

Reason (1997) nevner at en sikkerhetskultur bygges igjennom «social engineering» av de fire komponentene som kjennetegner en god sikkerhetskultur, som nevnt tidligere i drøftingen under kapittel 6.1.1. I dette kapitlet er det vist at Our Way kan bidra med å skape en fleksibel, rettferdig, rapporterende og lærende kultur. En informant nevner et eksempel hvor påbud av beskyttelsesbeskyttelseshansker, såkalt «impact gloves», førte til en holdningsendring og markant reduksjon av hånd, finger og klemskader. På samme måte er det viktig at Our Way blir håndhevet blant arbeidstakere og ledelse like konsekvent som beskrevet i HMS policyen. I tillegg til å innføre Our Way må Total forenkle og anonymisere rapporteringssystemet. Det er viktig at ansatte og ledere er tålmodig med iverksetting av Our Way. Det å bygge og vedlikeholde en sikkerhetskultur krever tid og engasjement.

6.2 Informasjonshåndtering på flere organisasjonsnivå

I dette kapitlet tas det utgangspunkt i teori både fra kapittel 3.2 Informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer og kapittel 3.3 Flernivå-analyse. Dette er gjort fordi funnene og teorien på flere områder overlapper.

6.2.1 Utfordringer i Total

Ulykken i 2010 på Deepwater Horizon, hvor elleve personer omkom, 17 individer fikk alvorlige skader og det ble store konsekvenser av oljeutslipp som følge av utblåsning, eksplosjon og brann ombord på innretningen, er beskrevet i granskningsrapporten U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board (CSB, 2014). Funnene i granskningsrapporten (CSB,2014) viser at det var mer enn bare teknisk svikt som forårsaket ulykken. Teknisk svikt og tekniske barrierer er noen av mange bakenforliggende årsaker som kan diskuteres i forbindelse med Deepwater Horizon ulykken. Funnene i granskningsrapporten (CSB, 2014) viser behov for en utdypet forståelse av begrepet «barriere» hvor det tas hensyn til de operasjonelle og organisatorisk elementene, ikke bare de tekniske. Individuelle og kollektive tiltak kan fungere som barrierer og bidra til systemets pålitelighet og sikkerhet, men kan også bidra til aktive og latente feil og være premiss for systemets sårbarhet. SINTEF rapporten (Tinmannsvik m.fl., 2011) påpeker flere

bakenforliggende årsaker til Deepwater Horizon ulykken som blant annet lite effektivt lederskap, mangelfull informasjonsdeling, mangelfull bruk av eksperter i beslutninger, mangelfull samhandling mellom land og innretning, mangelfull erfaringsoverføring og læring etter tidligere hendelser og svikt i evnen til å analysere og forstå risiko. Toppledelsens økonomi- og effektiviseringsfokus kan også ha påvirket beslutninger og måten informasjon ble håndtert nedover i organisasjonen (Tinmannsvik m.fl., 2011). Kostnadspress før ulykken forårsaket en systematisk migrasjon av organisatorisk adferd ut over grensen for sikker drift (Rasmussen, 1997). En utfordring med høyteknologiske systemer, med «defence-in-depth», er som forklart av Rasmussen (1997) at et brudd på en enkeltbarriere ikke alltid gir en synlig effekt. I slike systemer er det viktig å sikre god informasjonsflyt mellom organisasjonsnivåene og samarbeid både offshore og onshore for hindre akkumulering av latente feil i en inkubasjonsperiode.

I teorikapittelet har jeg vist til Turners og Pidgeons (1997) faseinndeling og Rasmussens (1997) flernivå analyse. Disse perspektivene understøtter hvor viktig det er for Total å sikre informasjonsflyt og håndtering mellom ulike nivåer for å kunne oppdage initierende hendelser i tide både på land og offshore når Martin Linge kommer i drift. Ledere forklarer at en av de største risikoene som Total kan bli eksponert når Martin Linge kommer i driftsfasen er hydrokarbonlekkasje. Selv om Deepwater Horizon var en hendelse som skjedde offshore og under boring er dette relevant for Total fordi mange beslutninger og informasjonsflyt skjer offshore, men også på land. Resultatene fra intervjuene peker på at Total på land har utfordringer med kommunikasjon og kultur og dette kan få konsekvenser når drift av Martin Linge kommer i gang.

Ut ifra Totals sikkerhetsstrategier skal ansatte planlegge, gjennomføre og utvikle tiltak ut ifra vaner, lover og koder i praksis. Intervjuene viser at det er forskjell mellom det Total ønsker når det gjelder sikkerhetsstrategi og det ansatte gjør i praksis (se Tabell 5 og Tabell 6). Dette kommer tydelig fram ved at ledere beskriver mange HMS tiltak og kan mye om sikkerhetsstrategi, mens utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell er vage på svarene. Tabell 5 viser også at utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personells arbeidspraksis ikke ser ut til å være sterkt tilknyttet Totals HMS policy. Dette kan oppfattes både som et bevisst avvik, for eksempel at Golden Rules ikke anses som spesielt relevant for daglige arbeidsoppgaver, men det kan også være noe en kan «lese mellom linjene» som fremtrer som et ubevisst handlingsmønster. Dermed kan det argumenteres for at det er et avvik mellom oppfattet virkelighetsforståelse og realitet. Et slikt avvik kan være alvorlig og være utgangspunkt for at tilløp til alvorlige hendelser ikke oppdages i sin inkubasjonsfase (Turner og Pidgeon, 1997).

Funnene i denne oppgaven dreier seg mye om Martin Linge prosjektet som blir drevet frem i en periode hvor Total er i store endringer. Noen informanter mener at Total har vært en sovende organisasjon som nå er i ferd med å bli en driftsorganisasjon. Organisasjonen endrer seg i størrelse og sammensetning samtidig som de teknologiske og økonomiske forutsetningene i markedet endres og Total sliter med forsinkelser i prosjektet. Gjennom intervjuene avdekkes det faktorer som kan bidra til å øke Totals sårbarhet og det er viktig at Total klarer å fange opp og ta tak i disse. Med utgangspunkt i Turners og Pidgeons (1997) perspektiv vil jeg peke på fem faktorer:

1. **Rigiditet av tro og oppfatning:** Turner og Pidgeon (1997) referer til et fast tankemønster som utvikles i organisasjonen som kan føre til kollektiv blindhet. Det fremstår ikke tydelig av risiko og sikkerhet vurderes når det jobbes på land, for eksempel at den enkelte kontoransattes beslutning på land kan bidra til risiko for arbeidstakere offshore senere når Martin Linge kommer i drift. Det kommenteres at kontoransatte har et distansert forhold til sikkerhet. Det virker ikke som informantene prater seg imellom om risiko i daglig drift. Det kan derfor argumenteres for at de ansatte mangler «foresight» og at det er behov for en åpen og tydelig kommunikasjonsflyt mellom nivåene hvor det blir lagt vekt på Totals HMS policy og økt forståelse for fremtidig konsekvenser av individuelle og kollektive beslutninger som blir tatt både på land og offshore når det gjelder Martin Linge. Som nevnt tidligere, er det to informanter som skiller seg ut i denne sammenheng. En sikkerhetsfaglig informant uttrykker bekymringer for at kostnadseffektivisering og forsinkelser gjør at en får ikke det en har bestilt som kan gi følger når Martin Linge kommer i drift forsterket av forsinkelsene i prosjektet. En utførende arbeidstaker er inne på samme spor når det forklares at egen innsats for å skrive prosedyrer er viktig for å ivareta sikkerheten når Martin Linge kommer i drift. Her kan det stilles spørsmål om ansatte i Total deler nok informasjon seg imellom for å sikre læring og videreføring av kunnskap. En bakenforliggende årsak til Tsjernobyl og Deep Water Horizon var manglende kunnskaper om og forståelse av risiko og teknologi. Funnene støtter professor Lindøes kronikk (2017) som blant annet viser til Statoils konserndirektør for teknologi, prosjekter og boring som sa at «vi forstår ikke risiko godt nok».

Et annet eksempel på kollektiv blindhet som kommer fram i funnene fra intervjuene er at sikkerhetsfaglig personell hevder at Total har en kultur fra den tiden Total drev Frigg og i etterkant har det blitt lagt for lite arbeid i få en god sikkerhetskultur blant de ansatte i Total i dag. Basert på gruppen av informanter virker det som at erfaringene fra denne tiden i stor grad sitter hos ledergruppen, som gjerne har lang fartstid i Total. En sikkerhetsfaglig informant foreslår at kulturen fra tiden Total drev Frigg må oppfriskes til en Total kultur i Total Norge i dag. En kan stille spørsmål om kulturen i Total i dag er forberedt til oppstart av Martin Linge.

2. **Avledningsfenomenet:** Total har satt i gang flere prosesser for å effektivisere sin drift. Her inngår blant annet 4C&D prosjektet og LeanSixSigma hvor det å fjerne unødvendig «waste» (definert i kapittel 1.5) står i fokus. Dette er prosesser som kan være absolutt nødvendige for at Total skal klare å nå sine målsetninger om økte økonomiske marginer. I organisasjonen, på alle nivå, er det flere informanter som stiller seg positive til kostnadskutting og ser det som en nødvendighet. En informant påpeker at det er bra med innstramming og at det har vært for mye sløsing i oljeindustrien «det kan selvfølgelig få konsekvenser for meg og for andre, at vi gjerne står uten jobb men, men det jeg tror det er nødvendig». Samtidig, har noen uttrykt bekymring for at sikkerhet og kostnadskutting blir konkurrerende fokuselementer. En sikkerhetsfaglig informant nevner at mye fokus på kostnadseffektivisering kan gjøre at en får mindre tid til å jobbe med sikkerhet og at dette kan gå ut over tid som en ellers ville ha brukt på en annen måte. En kan også tenke seg at reorganiseringen i en overgangsfase kan forstyrre informasjonshåndtering og beslutningsprosesser. Samtidig

forklarer flere ledere at de prøver å unngå ensidig fokus ved å kombinere rene kostnadskuttingsprosjekter som 4C&D med Our Way som i seg selv er delt på de fire targets og inkluderer HMS. Spørsmål blir da om ansatte er godt nok trent på bruk av Our Way til at dette skillet reelt sett blir oppnådd.

3. **Informasjonsvansker:** Utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell er vage i svarene når de blir spurt om sikkerhetsstrategi og arbeidspraksis ser ikke ut til å være sterkt tilknyttet Totals HMS policy. Dette kan tyde på at Total kan ha utfordringer med å formidle informasjonen mellom de ulike nivå i organisasjonen. Det er flere regelverk å forholde seg til og mange initiativ på gang. Det eksisterer flere sikkerhetsstrategier og flere informanter mener at «*regelverk har vi nok av*». En informant forklarer at det benyttes både eksternt og internt regelverk, sånn at sikkerhetstiltak blir «*dobbelt opp*». Dobbelt regelverk kan også føre til at en glemmer essensen. Dette støttes av en leder som forklarer at «*det kan kanskje i noen tilfeller gi en ekstra byrde, kanskje, for det er mye for folk å sette seg inn i*». Det kan også argumenteres for at dobbelt regelverk kan være avledende, for mye fokus på sikkerhet kan gå ut over tid og effektivitet. Ledere opplever stress i forbindelse med prosesser som stopper opp og retningsgivende informasjon som kommer i konflikt. Flere regelverk og sikkerhetsstrategier kan skape frustrasjon som kan gjøre at arbeidstakere har vansker med å bearbeide informasjon.
4. **Sviikt i å overholde regelverk som blir oppfattet som unødvendig eller utdatert:** De utførende arbeidstakerne er opptatt av å følge prosedyrer og norsk regelverk, både arbeidsmiljøloven og regelverk som gjelder for operasjoner på norsk sokkel. Som sagt tidligere retter HMS policyen krav om at alle skal gjøre seg kjent med og forholde seg til denne policyen. I intervju kommer det fram at både utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell er vage på svarene, og lederne svarer individuelt forskjellig, når de blir spurt om å fortelle om Totals sikkerhetsstrategier. Ingen bruker Golden Rules aktivt i daglig arbeid og utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglige informanter hevder at ledere ikke opprettholder en sterk, synlig og støttende ledelse i forhold til alle HMS saker, spesielt engasjement rundt Our Way. I HMS policyen trekkes Our Way frem som en viktig sikkerhetsstrategi som skal brukes i utførelse og forbedring av alle Totals aktiviteter. Både kunnskaper og engasjement er veldig delt i organisasjonen når det gjelder bruk av Our Way.
5. **Framvoksende farer blir ikke tatt alvor:** «Godt nok» og «cutting corners» begreper skaper diskusjon blant utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell, men disse begrepene nevnes ikke av ledere. En informant viser fremtidig risikoforståelse ut fra eget perspektiv ved å stille spørsmål om resultatet av kostnadskutting er reduserte antall tester og redusert deltakelse på testing av utstyr som skal benyttes i fremtidig drift og sier at «*det å ikke fikse utstyret, det er ikke bra*». I denne oppgaven tas det ikke stilling til om denne bekymringen er reell, men samtidig kan det se ut til at informantene ikke har fått diskutert dette synspunktet med sin leder. En annen informant forklarer at det er vanskelig å få gjennom sikkerhetstiltak og at forslag til endring fort blir slått i hjel av at Total ikke har midler.

Begrepet «utfelle» eller «bunnfall» brukes når vi blander et tilsetningsstoff i en oppløsning slik at et stoff som ikke er synlig skiller seg ut og blir synlig. Jeg velger å bruke dettes som en

analogi til de avvik som ikke er merkbare, men som skjer i inkubasjonsperioden og som plutselig blir synlig gjennom en hendelse. Ved slike «utfellende hendelser» får en eller flere av de latente svakhetene utvikle seg så langt at en uønsket alvorlig hendelse inntreffer. I Totals sikkerhetsstatistikk, se kapittel 2.4, har det blitt rapportert omtrent en hendelse med høyt potensial per måned i løpet av årets første fem måneder. Det er ikke oppgitt beskrivelse av disse hendelsene i datagrunnlaget ifra Total, men som vist over er det flere faremomenter i organisasjonen som Total må håndtere for å opprettholde det sikkerhetsnivået de ønsker ifølge sin HMS policy og de ambisiøse målsetningene de har satt i sin årsrapport, se kapittel 2.4 for detaljer.

I en god HMS kultur er evnen til kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen sentral (Ptil, 2003) og dette er spesielt utfordrende i en stor og kompleks multinasjonal organisasjon som Total. Ulike ansatte er ofte involvert i ulike faser i Martin Linge prosjektet. Ulike oppfatninger i forbindelse med risiko og sikker adferd kan gjøre at det ikke jobbes samkjørt. Funnene i Tabell 5 og Tabell 6 har vist at ledelsen gir utfyllende svar og er på linje med Totals HMS policy. Lederne forventer at denne kunnskapen er spredd i organisasjonen, men funnene i denne oppgaven tyder på at det forsvinner bort viktig informasjon spesielt hos utførende arbeidstakere og til dels også hos sikkerhetsfaglig personell. Dette kan gi utfordringer med kommunikasjon og informasjonsflyt mellom ulike deltagere på forskjellige nivåer i organisasjonen. Samtidig er det mye engasjement rundt sikkerhet blant utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell og mange gode tanker og ideer på hvordan sikkerhet kan forbedres.

Flernivå modellen (Rasmussen, 1997) kan benyttes som et grunnlag for å studere og beskrive ulike utfordringer i Total. Wiig (2008) viser til tre hovedutfordringer i forbindelse med arbeidsoperasjoner i lys av Rasmussens flernivå modell, se Figur 9 i kapittel 3.3. Disse består av 1) kommunikasjon og informasjonsflyt mellom beslutningstakere på de forskjellige nivåer i systemet 2) ulike risikopersepsjoner på tvers av de forskjellige nivåene i systemet og 3) vanskeligheter med å forstå effekten i det totale systemet av egne beslutninger i forbindelse med parallelle aktiviteter.

Et eksempel på alle disse tre hovedutfordringene er at det har vært dårlig «engineering» og at det går sent i Sør Korea med Martin Linge «*der er mye rework*». Samme informant sier at dette kan gå utover sikkerheten «*vi kommer til å få sikkert mange punch*». Informanten nevner at mange på avdelingen er spent på kvaliteten og sier «*det kan nok gjøre oss litt mer sårbar for hendelser (...) at plattformen er ikke bygd i henhold til sånn som vi har tenkt, og vi vet jo at det er risikofylt å starte opp en ny plattform*». I sammenheng med oppstart av Martin Linge er det viktig at Total er klar over disse bekymringene og jobber med å forebygge Wiigs (2008) tre hovedutfordringer i lys av Rasmussens flernivå modell (1997) og Turners og Pidgeons (1997) teori om informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer.

6.2.2 Hva kan Our Way bidra med?

Det er i del-kapittelet over pekt på flere utfordringer i Total når det gjelder informasjonshåndtering på flere nivå. Disse inkluderer Turners og Pidgeons (1997) fem handlingsmønstre, altså 1) rigiditet av tro og oppfatning, 2) avledningsfenomenet, 3) informasjonsvansker, 4) svikt i å overholde regelverk som blir oppfattet som unødvendig eller utdatert og 5) framvoksende farer blir ikke tatt på alvor. Totals utfordringer kan summeres i Wiigs (2008) tre hovedutfordringer:

- kommunikasjon og informasjonsflyt mellom beslutningstakere på de forskjellige nivåer i systemet
- ulike risikopersepsjoner på tvers av de forskjellige nivåene i systemet
- vanskeligheter med å forstå effekten i det totale systemet av egne beslutninger i forbindelse med parallelle aktiviteter.

Tabell 11 (side 50) viser svarene de tre informantgruppene ga på hvordan Our Way kan bidra til å integrere sikkerhet i arbeidet. Med utgangspunkt i disse svarene vil jeg peke på hvordan Our Way kan bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon i lys av kapittel 3.2 Informasjonshåndtering og utvikling av katastrofer og kapittel 3.3 Flernivå-analyse.

Our Way kan være med på å forebygge mot de fem ubeviste handlingsmønstrene som er nevnt i kapittelet over. I Total står koordinering og erfaringsoverføring sentralt. Den enkelte arbeidstakers adferd kan påvirkes av endringer i økonomiske forutsetninger og finansielt press, men kan også påvirkes av sikkerhetskulturprosjektet Our Way. I intervju kommer det fram at Our Way skaper en arena for diskusjon og felles læring. En informant forklarer at Our Way tvinger ansatte å tenke *«samhandling mellom ulike avdelinger og parallelle aktiviteter som har gjensidig innflytelse på hverandre»*. Dette kan være med på å styrke kommunikasjon og informasjonsflyt mellom beslutningstakere på de forskjellige nivåene i systemet. Det blir nevnt av en informant at *«Our Way er med på å røske oss litt ut av det mønsteret vi har vært i»*. Total kan benytte Our Way for å bryte typisk handlingsmønster som skjer i en inkubasjonsfase og kan motvirke organisatorisk blindhet og mangel på «foresight».

Our Way kan bidra med å øke ansattes evne til å analysere og forstå risiko. En leder forklarer at Our Way kan fungere fint i «front office», hvor flere fagområder er representert, i forbindelse med å håndtere situasjoner som oppstår under drift av Martin Linge. Gjennom en arena for diskusjon kan det fanges opp elementer som kan bidra til uønskede hendelser. Ved bruk av Our Way har det blitt sikret at viktig informasjon ikke har blitt oversett gjennom at det har dukket opp nye elementer som har blitt tatt med og endret planene. Our Way kan bidra til å sikre at kommunikasjonen blir klarere og fungere som referanse til senere for hva som ble avtalt om arbeids- og ansvarsfordeling.

Rasmussen (1997) har vist hvordan finansielt press kan påvirke risikonivået i en organisasjon. Det er store friheter for hvordan ansatte kan velge å utføre sitt arbeid i henhold til virksomhetens forventninger. På samme måte står Total ovenfor store endringer i teknologi når de nærmer seg oppstart av Martin Linge med sin nyskapende driftsmodell. Som vist i kapittel 6.1 skaper Our Way en arena for samhandling og integrasjon, og på samme måte kan Our Way være med å bedre informasjonsflyten mellom organisasjonsnivåene. Funnene viser videre at Our Way kan bidra til tverrfaglig samarbeid på tvers av grupper og mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Dette kan være med på å spre og normer og verdier gjennom organisasjonen «top down» og «bottom up», noe som kan være med på å skape en felles risikoforståelse på tvers av de forskjellige nivåene i systemet. En informant forklarer at Our Way også kan gjøre det «enklere for oss som er litt ned i hierarkiet å på en måte fronte saker».

I forbindelse med HMS arbeid nevner flere informanter beredskapsteamet med høyt fokus på sikkerhet. Det er positivt at Total involverer arbeidstakere fra ulike nivå i organisasjonen i denne gruppen. På samme måte som Our Way kan dette utnyttes som en arena for

samhandling og læring på tvers av hierarki og avdelinger. I en organisasjon hvor sikkerhet står sentralt, kan en tenke seg at erfaringer fra denne gruppen kan spres blant kollegaer.

Det er påpekt fra flere hold, både i tidligere forskning og i Rammeforskriften (2016) § 15, at HMS arbeid ikke kan ses løsrevet fra verdiskapende prosesser. Gjennom Our Way forsøker Total å integrere sikkerhet og verdiskapning inn i sine forretningsbeslutninger. Med grunnlag i pilotprosjektet Total utførte for å teste Our Way, se kapittel 2.6, har Total vist at behovet for å integrere disse prosessene eksisterer utenfor egen organisasjon og også utenfor oljebransjen. Dette kan tyde på at denne problemstillingen er forholdsvis utbredt, altså at ledelsens målsetninger skiller seg fra hva som er fokus lenger ned i organisasjonen. Dette støttes av synspunktet en leder trekker frem i sitt intervju, når det forklares at *«Selv om man tenker på enhver arbeidsplass, enten du jobber i papirindustrien, eller i bilindustrien, eller i fornybar energi så er det viktig å tenke Our Way. Så det har ikke noe med at du jobber i olje og gass, det har jo noe med å tenke integrert. Så det gjelder ikke bare hos oss, det gjelder over alt»*.

Det er her vist at Our Way har mye bra å bidra med, både med tanke på å bidra til å integrere sikkerhet og verdiskapning i forretningsbeslutninger og å bedre informasjonshåndtering mellom organisasjonsnivåene. Kanskje kan også andre virksomheter få nytte av modellen Our Way bygger på.

6.3 Organisatorisk læring

6.3.1 Hva er Totals utfordring?

Total måler utvikling i sikkerhet i løpet av året, som vist i kapittel 2.4. Status på viktige parametere, såkalte KPI – «key performance indicators», vurderes mot målsetningene. Her inngår «lagging» indikatorer, for eksempel hendelsesstatistikk, og «leading» indikatorer, for eksempel oppfyllelse av HMS programmet eller fremdriften for utrulling av Our Way. I Totals årsrapporter måles sikkerhetsresultater, leveranser av prosjekter og økonomiske resultater mot målsetningene som ble satt året før og tiltak diskuteres. Her defineres også fremtidige målsetninger. I intervju kom det også frem at personell i Total måles opp mot definerte målsetninger som kan inkludere sikkerhetsparametere. Dersom denne typen læringsprosesser blir stående alene, det vil si at Total korrigerer innsatsen for å nå den beste måloppfyllelse på grunnlag av regler og målbeskrivelser, representerer dette enkeltkretslæring som definert av Marnburg (2001).

Med utgangspunkt i HMS statistikk og hendelser har Total fra gruppenivå sagt at resultatene ikke var gode nok. Blant annet ble det kommunisert at rundt 9 dødsfall i året ikke var akseptabelt. Total Gruppen gjennomførte en holdningsendring, sikkerhet ble en kjerneverdi, og det ble stilt krav til endring i undergruppene av Total Gruppen.

Sikkerhetsspørreundersøkelsen i Total, som er omtalt i kapittel 2.6.1, ble gjennomført etter initiativ fra Total Gruppen. Resultatene viste at Total hadde behov for en forbedret og integrert sikkerhetskultur med sikkerhet som kjerneverdi. Dette satte i gang prosessen med å utvikle Our Way.

Med kraftig fall i oljeprisen for to år siden og HMS resultater som ikke var tilfredsstillende så Total seg nødt til å endre kurs. «Health, safety and environment policy» som ble signert i 2016 av den nye administrative direktøren i Total, fremhever en ambisjon om null skade på mennesker og å beskytte miljøet. Det stilles krav om at ansatte i Total skal gjøre seg kjent

med og etterleve denne policyen, og videre at alle som jobber for og med Total deler deres verdier og målsetninger (Bang,2016).

På denne måten har Total stilt spørsmål om hvordan ting kan gjøres bedre. Gjennom intervjuene fremkommer det at flere informanter stiller spørsmål om sikkerhetsstrategiene som brukes er gode nok og det kommer forslag til nye måter å måle på sikkerhet. I denne oppgaven er det også vist (se Ledere i kapittel 5.4) til at Total formet Our Way med et ønske om å skape et bevisst handlingsmønster, altså at organisasjonen skal fokusere på både sikkerhet og kostnad. Ved å innføre Our Way har Total tatt stilling til hva de anser som riktig å måle på for å skape de læringsprosessene som må til for å oppnå sine ambisjoner om å integrere sikkerhet og verdiskapning i forretningsbeslutninger. Organisasjonen har prosesser som er typiske for dobbeltkretslæring, gjennom at Total stiller spørsmål ved hva som måles og hvordan ting kan gjøres bedre. Spørsmålet blir om prosessene er robuste nok til å oppnå endringene som etterstrebes.

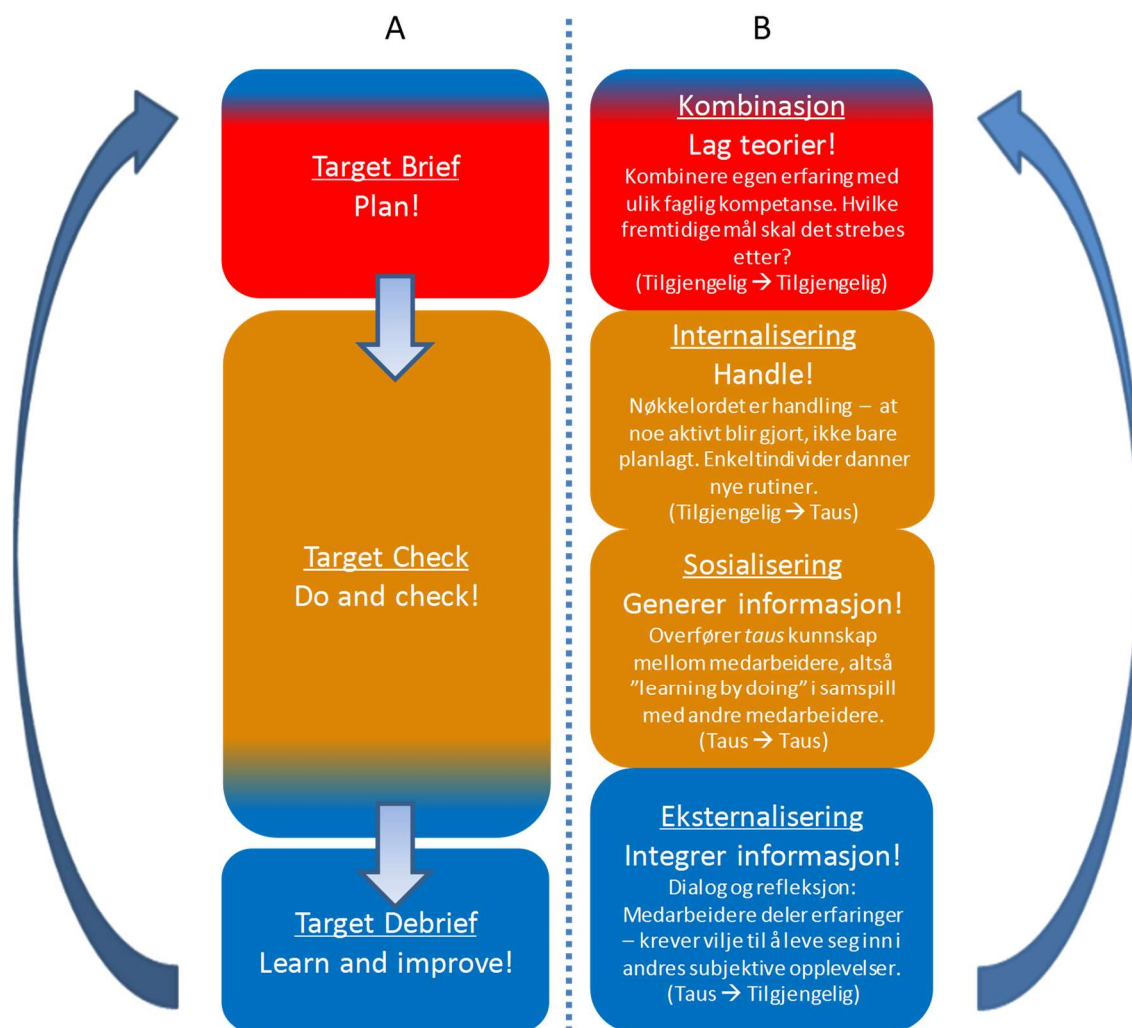
Fra resultatene i funn kan det tyde på at det kan være ulike interessekonflikter mellom ledelsen og arbeidstakere. Arbeidstakere er opptatt av å utføre arbeidsoppgaver sikkert og med høy kvalitet. De er skeptisk til redusert vedlikehold og lavere bemanning som resultat av kostnadskutt. Ledere er derimot optimistiske i forhold til dette, både med tanke på økonomisk gevinst i form av optimaliserte driftskostnader og erfaring og forventninger om forbedret sikkerhet gjennom Martin Linges driftsfilosofi. En leder hevder at Totals erfaring er at stabil prosess, stabil drift og godt planlagte operasjoner øker sikkerhetsnivået. Ekspertgruppen ledet av Engen m.fl. (2013) bruker begrepet fjernstøtte om den typen integrerte operasjoner som skal legge grunnlaget for drift på Martin Linge. Her utføres en del kritiske oppgaver på plattformen, mens planlegging og støtteoppgaver utføres fra land. Det vises til at denne typen operasjon kan gi konsekvenser for HMS i form av endrede roller, ansvarsforhold, kommunikasjon, samhandling, beslutningstaking og teknologi. Ekspertgruppen hevder derimot at det ikke finnes bevis for at denne typen driftsmodeller leder til økt risiko, gitt at driften er tilpasset fjernstyring og man har ivare tatt menneskelige faktorer. Interessekonflikten mellom ledelsen og arbeidstakere tyder på at de ikke deler samme forståelse av risikobildet og at det er behov for bedre kommunikasjon, læring og overføring av kunnskap frem mot oppstart av Martin Linge.

6.3.2 Hvordan kan Our Way bidra

Det er i kapittelet over pekt på en hovedutfordring i Total når det gjelder organisatorisk læring, altså hvordan Total kan sikre at læringsprosessene er robuste nok til å oppnå endringene som etterstrebes. I følge funn fra intervju kan Our Way bidra til å inkludere medarbeidere i hele læringsprosessen, noe som Marnburg (2001) fremhever som essensielt for effektiv læring. Dette kan føre til at arbeidet kan bli mer meningsfylt for medarbeidere og skape en selvdrevet læringsprosess innad i organisasjonen. Our Way kan være med å danne grunnlag for selvutviklende læringsprosesser og skape engasjement rundt læring. Lærings sirkelen viser stegene Total må tilstrebet for å få full effekt av læringsprosessene og oppnå tredje orden - deuterolæring (Marnburg, 2001). Den beskriver den ideelle læringsprosessen som forklart i kapittel 3.4 Organisatorisk læring.

De tre hovedstegene i utføringen av Our Way, altså «target brief», «target check», og «target debrief» beskriver et kronologisk handlingsmønster for å utføre en oppgave fra start til slutt. Lærings sirkelen beskriver hovedstegene i en læringsprosess og har ingen definerte start- og

sluttspunkt (Marnburg,2001). Disse to illustrasjonene kan møtes på flere områder, men har ikke nødvendigvis en felles tidslinje. Lærings sirkelen inneholder fire steg og Our Way inneholder tre steg. Enkelstegene i Our Way, se Figur 7 i kapittel 2.6, kan overlape med stegene i lærings sirkelen, se Figur 10 i kapittel 3.4. Hvis en ser for seg Our Way som en kontinuerlig forbedringsprosess hvor lærdommen fra «target debrief» overføres og brukes i «target brief» for neste oppgave som utføres, kan man se for seg at Our Way overlapper med lærings sirkelen som vist i Figur 11. Som den høyre siden av denne figuren viser blir kritisk refleksjon, illustrert med blåfargen, en sentral del av hele arbeidsprosessen og det er viktig at Total tar dette i betraktning i alle tre steg av Our Way for å bli en lærende organisasjon.



Figur 11: Illustrerer Our Way (Total,2017:6) og Marnburgs lærings sirkel (Marnburg, 2001:117) som parallelle og kontinuerlige fenomen

I Figur 11 beskriver den vestre siden (A) stegene i arbeidsprosessen i Our Way. Den høyre siden (B) beskriver innholdselementene i de ulike stegene som må ivaretas i arbeidsprosessen. Det er viktig å påpeke at læringsprosessens steg ikke er begrenset til de ulike stegene av Our Way. Som figurens høyre side forsøker å illustrere kan «target debrief» utgjøre hoveddelen av eksternalisering, men både «target brief» og «target check» kan inneholde denne typen dialog og refleksjon. På samme måte er sosialisering overføring av taus kompetanse gjennom «learning by doing», noe som ikke begrenset til gjennomføring av «target check», men som foregår i de daglige arbeidssituasjonene, inklusiv alle stegene av Our Way. De tre stegene i Our Way involverer i beste fall bare en del av arbeidet som utføres i løpet av en arbeidsdag.

Det er viktig at Total ikke begrenser læring til Our Way, men lar Our Way være supplerende for eksisterende læringsprosesser i organisasjonen, som rapportering av hendelser og målsetninger som settes for organisasjonen og individer.

De tre stegene i Our Way kan beskrives med utgangspunkt i Marnburg (2001) sin lærings sirkel. «Target brief» handler om å lage en plan (Total, 2017). For å ivareta læringsprosessen er det viktig at elementer fra tidligere «target debrief» aktivt blir brukt. Samtidig er det å gjennomføre en god «target brief» en krevende oppgave i seg selv og gruppedynamikken er avgjørende. Her legges også mye grunnlag for hvor sikker den fremtidige utførelse av arbeidsoppgavene vil bli. «Target check» handler om å utføre en oppgave som stemmer godt med internalisering og sosialisering, hvor utføring står sentralt for begge. Det er viktig å fremheve at når en bruker ordet «handle» i sammenheng med Marnburgs (2001) lærings sirkel består denne handlingen av å gjennomføre ting, altså innføre endringer i planer og sikre at endringene blir gjennomført i praksis. Det er en endring i praksis som aktivt blir implementert og hvis endringen fungerer godt vil den inngå i den daglige driften framover. «Target debrief» handler om å lære og forbedre (Total, 2017). For å ivareta læringsprosessen er viktig at elementer fra «target brief» og «target check» blir brukt i «target debrief».

Reason (1997) mener at en lang periode uten uønskede hendelser eller ulykker kan bryte ned beskyttelsen mot uønskede hendelser, mens aktører naturlig søker økt produktivitet. Det stilles spørsmål om organisasjonen klarer å opprettholde sikkerheten samtidig som de kostnadseffektiviserer. Når en bedrift ikke befinner seg i den optimale sonen på grunn av en lang periode uten uønskede hendelser eller ulykker kalles dette «the unrocked boat». Det er derfor viktig at Total klarer å opprettholde balansen mellom produksjon og sikkerhet sånn at ikke sårbarheten øker og at læringsprosessene vedlikeholdes for å oppnå endringene som etterstrebes. Our Way kan bidra til at begge de to ytterpunktene kommer i fokus og det er viktig at organisasjonen lærer av små hendelser.

Det er i dette kapitlet vist at Our Way kan bidra til organisatorisk læring, med støtte i Marnburgs (2001) lærings sirkel. Our Way kan bidra til at Total blir kontinuerlig opptatt av læring og utvikling i tredje orden. For å få dette til kreves det en adferds endring hos den enkelte ansatte innad i Total hvor det å tenke nytt og finne nye måter å gjøre ting på blir godt mottatt.

7 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne studien er har vært å identifisere hvordan Total forholder seg til sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid samt avdekke hvordan Our Way kan bidra til bedre samhandling, praksis og integrasjon. I dette kapittelet samles alle trådene for å svare på om resultatene i denne studien har bidratt til å svare på følgende problemstilling:

- (1) Hvilke utfordringer opplever Total E&P Norge i forbindelse med sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeidsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering? og*
- (2) Hvordan kan Our Way bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon?*

Som jeg har vist i kapittel 2, 5 og 6 har Total klare sikkerhetsstrategier og ambisiøse målsetninger for sitt sikkerhetsarbeid. Hovedutfordringene, sett i lys av oppgavens tre perspektiver 1) sikkerhetskultur i Total, 2) informasjonshåndtering på flere organisasjonsnivå og 3) organisatorisk læring, ser ut til å være:

1. Det mangler en godt etablert sikkerhetskultur i Total Norge i dag. Det er mangel på risikoforståelse og «foresight» blant ansatte. Mange kontoransatte har et distansert forhold til sikkerhet og risiko.
2. Det er påvist et avvik mellom oppfattet virkelighetsforståelse og realitet. Et slikt avvik er alvorlig og kan være utgangspunkt for at tilløp til alvorlige hendelser ikke oppdages i sin inkubasjonsfase. Funn fra intervjuene har påvist at det er et gap mellom sikkerhetsstrategi og det som foregår i praksis. Dette gjelder kommunikasjon og informasjonsflyt i alle ledd i organisasjonen.
3. Det er pekt på en hovedutfordring i Total når det gjelder organisatorisk læring, altså hvordan Total kan sikre at læringsprosessene er robuste nok til å oppnå endringene som etterstrebes.

Gjennom intervju og med støtte i relevant teori har jeg vist at Our Way kan bidra til bedre samhandling, praksis og integrasjon og bidra til å redusere gapet mellom sikkerhetsstrategi og måten det arbeides med sikkerhet, gjennom at:

1. Our Way kan bidra med å skape en fleksibel, rettferdig, rapporterende og lærende kultur gjennom at det skapes en arena for samhandling om sikkerhet og god integrasjon som kan være med å opprettholde sikkerhetskulturen og føre til god praksis i Total.
2. Gjennom samhandling om sikkerhet og god integrasjon bidrar Our Way med å bryte typisk handlingsmønster som skjer i en inkubasjonsfase og kan motvirke organisatorisk blindhet og mangel på «foresight». På samme måte kan Our Way benyttes som en arena for informasjonshåndtering og læring på tvers av organisasjonsnivå og avdelinger og mellom individer.
3. Det er vist at Our Way, brukt på riktig måte og gitt tid til å praktisere, kan fremme effektive læringsprosesser som kan øke Totals robusthet mot ulykker. Our Way kan være med å danne grunnlag for selvutviklende læringsprosesser og skape engasjement rundt læring.

Å introdusere programmet Our Way alene kan ikke lukke dette gapet. Det kreves endring hos den enkelte ansatte og hele organisasjonen i måten en handler og tenker for at endringen skal være varig. Ledelse og ansatte bør utfordres til å vise større engasjement for Our Way slik at programmet kan bidra til å etablere bedre informasjonsflyt mellom ulike nivåer i Total. Blant utførende arbeidstakere og sikkerhetsfaglig personell er det behov for at ledere setter et eksempel, legger til rette for kompetanseheving, medvirkning og refleksjon for en kollektiv utvikling og læring i tråd med Rammeforskriften (2016) § 15.

7.1 Forslag til videre forskning

I denne masteroppgaven er det avdekket funn i forbindelse med Our Way i en tidlig fase av implementeringen. Det hadde vært interessant å forske videre på den organisasjonens nytte av, og måle den enkelte ansattes bruk av, Our Way etter oppstart av Martin Linge, og undersøke i hvilken grad Total har klart å gjennomføre steget mot deuterolæring som er den ideelle læringsprosessen i en selvutviklende virksomhet.

8 Litteraturliste

- Aase, K.** (2010) *Pasientsikkerhet – teori og praksis I helsevesenet*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Alvesson, M. & Sveningsson, S.** (2008). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. Routledge, New York. [Online] Tilgjengelig ifra: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf [Nedlastet 14.06.2017]
- Anda, I.** (2017) *Trenden skal snus*. Petroleumstilsynet [brosjyre] Stavanger: Kai Hansen
- Andersen, S. S** (2006) *Aktiv Informantintervjuing*. Universitetsforlaget. [Online] Tilgjengelig fra: https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/file/pdf/33207747/aktiv_informantintervjuing.pdf [Nedlastet: 10.07.2017]
- Argyris, C. & D. Schon** (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Aven, T. Boyesen, M. Njå, O. Olsen, K.H., Sandve, Kjell.** (2004) *Samfunnsikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T. & Renn, O.** (2010) *Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bang, P.** (2016) *Health, Safety, and environment policy*. [intern document] TOTAL E&P NORGE AS.
- Berg-Knutsen, E. & Kvalvik, S. N.** (2010) *Kostnadseffektiv drift av Forsvaret: Tilnærming og tiltak*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) [Online]. Tilgjengelig fra: <https://www.ffi.no/no/Rapporter/10-01609.pdf> [Nedlastet 28.11.2016].
- Blaikie, N.** (2010), *Designing social research; The Logic of Anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Borthne, M.** (Mars 2016) *Martin Linge Prosjektet – En Innovativ og Integrert Driftsmodell*. [Online]. Tilgjengelig ifra: <http://www.norskehavskonferansen.no/file=3139> [PPT presentasjon fra Total Nedlastet 01.07.2017]
- Borthne, M.** (Nov. 2016) *Martin Linge Prosjektet – An innovative approach to operation*. [Online] Tilgjengelig ifra: <http://www.operatorsconference.no/wp-content/uploads/2016/11/noc2016-martin-borthne-total.pdf>. [PPT presentasjon fra Total Nedlastet 21.05.2017]
- Constantinides, P** (2012). *The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster*. [Online] Tilgjengelig fra: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.uis.no/S0040162512002636/1-s2.0-S0040162512002636-main.pdf?_tid=19559fb4-6576-11e7-923e-00000aacb35d&acdnat=1499694536_905c97fc75795605787ab14485ed3464 [Nedlastet: 10.07.2017]
- CSB** (2014) *Investigation Report Volume 2: Explosion and Fire at the Macondo Well. (11 Fatalities, 17 Injured, and Serious Environmental Damage)* U.S. Chemical Safety and Hazard

- Investigation Board. [Online] Tilgjengelig fra: <http://www.csb.gov/macondo-blowout-and-explosion/> [Nedlastet 97.07.2017]
- Dalland**, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Danermark**, B. Ekstrom M., Jacobsen, L og Karlsson JC (2003) *At Forrklara samhället*. Forfatterna och studentlitteratur, Studentlitteratur AG, Lund
- Debertrand**, T. (2014) *MAESTRO: Management And Expectations Standards Towards Robust Operations*. [brosjyre] Nanterre: Total S.A.
- EIA** (2017) *Europe Brent Spot Price FOB*. Independent Statistics and Analysis. U.S. Energy Information Administration. [Online]. Tilgjengelig fra: <https://www.eia.gov/opendata/qb.php?sdid=PET.RBRTE.D> . [Nedlastet 03.06.2017].
- Engen**, O.A, Kruke, B. I, Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E. & Pettersen, K. (2016) *Perspektiver på samfunnsikkerhet*. Latvia: Cappelen Damm
- Engen**, O. A, m.fl. (2013) *Tilsynsstrategi og HMS-regelverk i norsk petroleumsvirksomhet*. Rapport avgitt av ekspertgruppe til Arbeidsdepartementet 27.8.2013 ifølge mandat av 31.10.2012 [Online]. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2013/utvalgsrapport_hms_regelverk.pdf [Nedlastet 04.07.2017].
- Engen** (2014) *Emergent risk and New Technologies*. I Lindøe,P.H., Baram, M., Renn, O.(Red.) *Risk Governance of offshore Oil and Gas Operations*. New York: Cambridge University Press.
- Hansen**, R. & Boyer, T (2015). *Yellow belt: Lean & Six Sigma introduction course*. [intern PPT presentasjon fra Total].
- Hudson**, P. (2007). *Implementing a safety culture in a major multi-national*. Safety Science 45, 697-722.
- Jacobsen**, D I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johansen**, O. (2017) *Om å påvirke*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale** S, & Brinkmann S (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lindøe**, P.H. & Olsen, O.E. (2009) *Conflicting goals and mixed roles in risk regulation: A Case study of the Norwegian Petroleum*. Directorate. Journal of Risk Research, 12(3-4), p. 427-441 [Online] Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/193638?locale-attribute=no> [Nedlastet 08.07.2017]
- Lindøe**, H. P, Kringen J., Braut.G.S. (2015) *Risiko og Tilsyn: Risikostyring og rettslig regulering*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Lindøe**, P.H (2017) *Kronikk: Hva som må til for god forståelse av risiko i norsk olje- og gass-virksomhet*. Stavanger Aftenblad [Online] Tilgjengelig fra: <http://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/Hva-som-ma-til-for-god-forstaelse-av-risiko-i-norsk-olje--og-gass-virksomhet-537818b.html> [Nedlastet 10,07.2017]

- Løwendahl** m.fl. (2011) *Grunnbok i strategi*. CAPPELEN DAMM AS
- Marnburg** (2001) *Den selvutviklende virksomhet: Idepilarer I lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mearns** (2014) *Values and Norms – A Basis for a Safety Culture*. I Lindøe, P.H., Baram, M., Renn, O. (Red.) *Risk Governance of offshore Oil and Gas Operations*. New York: Cambridge University Press.
- Midttun** (2017) *Trenden skal snus*. Petroleumtilsynet. [brosjyre] Stavanger: Kai Hansen.
- Norsk Olje og Gass** (2016) *Konjunkturrapport: Mot bedre tider*. [Online] Tilgjengelig fra: <https://www.norskoljeoggass.no/Global/2016%20dokumenter/Konjunkturrapport%202016.pdf> [Nedlastet: 04.07.2017]
- OD** (2017). *Sokkelåret 2016: Godt rustet for fremtiden*. Oljedirektoratet [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.npd.no/no/Nyheter/Nyheter/2016/Sokkelaret-2016/> . [Nedlastet: 03.06.2017].
- Ptil** (2003) *HMS og kultur*. Petroleumtilsynet. [Temahefte online] Tilgjengelig fra: <http://www.ptil.no/hms-og-kultur/category1161.html> [Nedlastet 04.07.2017].
- Pouyanné, P.** (2014) Safety Health Environment Quality Charter. [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.total-distributor-partners.com/hseq/total-hseq-charter.aspx>. [Nedlastet 05.06.2017].
- Pouyanné** (2017) Total's Golden Rules. Safety at Work.[brosjyre] HSE Division
- Rammeforskriften** (2016) *Forskrift om helse, miljø, og sikkerhet I petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg*. Petroleumstilsynet [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html#p15>. [Nedlastet 10.06.2017].
- Rasmussen, Jens** (1997) *Risk Management in a Dynamic Society: A Modelling Problem*. [Online] Tilgjengelig fra: http://ac.elsa-cdn.com.ezproxy.uis.no/S0925753597000520/1-s2.0-S0925753597000520-main.pdf?_tid=9617fe20-6576-11e7-8c07-00000aacb360&acdnat=1499694746_bb5aeaf532d8c32904185063e4998751 [Nedlastet: 10.06.2017]
- Reason, J.** (1997) *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate
- Reiten, E. m.fl.** (2012) *Olje- og energidepartementet: Økt bore- og brønnaktivitet på norsk sokkel*. Utredning fra en ekspertgruppe oppnevnt av Olje- og energidepartementet 19. desember 2011. Avgitt torsdag 16. august 2012 [Online] Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/oed/pdf_filer_2/bore_og_br_aktivitet_riggutvalget_2012.pdf?id=2106139 [Nedlastet 04.07.2017]
- Regjeringen** (2016) *Arbeidsmiljø og sikkerhet i Norge* [Online] Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljo-og-sikkerhet-i-norge/id2339860/> [Nedlastet: 10.07.2017]

RNNP (2017) [Online] *Risikonivå i petroleumsvirksomheten Hovedrapport, utviklingstrekk 2016, norsk sokkel*. Petroleumsregulatoren. Tilgjengelig fra: <http://www.ptil.no/hovedrapport-sokkel/category1259.html> [Nedlastet: 10.07.2017]

Schein, E H (2010) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Skotnes R.Ø. (2015) *Risk Governance*. [power point presentasjon fra faget Risiko og Samfunnssikkerhet, UiS]

Skarholt, K., Lamvik, G, Anonsen, S, Røyrvik, J, og Jonassen J.R. (2016). *Economic crisis in the Norwegian offshore industry: How may it effect safety conditions in offshore operations?* [Online] Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2413279> [Nedlastet: 10.07.2017]

Stangeland, G (2015) [Online] *Felt/Område Nytt: Total utsetter Martin Linge med ett år*. SYSLA offshore.no Tilgjengelig fra: http://offshore.no/sak/247440_total-utsetter-martin-linge [Nedlastet 30.11.2016]

St. meld. Nr. 17 (2001-2002) *Samfunnssikkerhet: Veien til et mindre sårbart samfunn*. [Online]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2001-2002-/id402587/sec1> [Nedlastet: 10.07.2017]

Thagaard, T (2003) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tinmannsvik, R.K mfl (2011) *SINTEF Rapport: Deepwater Horizon-ulykken: Årsaker, lærepunkter og forbedringstiltak for norsk sokkel*. SINTEF. [Online] Tilgjengelig fra: http://www.sintef.no/globalassets/upload/konsern/media/deepwater-horizon---sintef_23.06.11.pdf [Nedlastet: 10.07.2017]

Total (u.å.) *Our Way*. [intern brosjyre]

Total (2017) *Our Way*. [intern Power Point Presentasjon]

Total KPI (2017) *Total E&P Norge HSE Key Performance indicator Report* [Totals intern HMS rapportering]

Total Norge (2016) [Online] *Total i Norge (2016)* Tilgjengelig fra: <http://www.total.no/nb/total-i-norge/total-i-norge> [Nedlastet: 29.11.2016] og *Making Energy Better Hentet* (2016) fra: <http://www.total.no/nb/totals-better-energy/making-energy-better> [29.11.2016] og *Martin Linge-Plattformen* (2016) Tilgjengelig fra: <http://www.storetingpagang.no/> [30.11.2016]

Total Gruppen Årsrapport (2017) *2016 Edition: registration document*. [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.total.no/nb/publikasjoner> . [Nedlastet 20.05.2017].

Total Årsrapport (2015) *TOTAL E&P NORGE AS, Annual Report 2014*. [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.total.no/nb/publikasjoner> . [Nedlastet 20.05.2017].

Total Årsrapport (2016) *TOTAL E&P NORGE AS, Annual Report 2015*. [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.total.no/nb/publikasjoner> . [Nedlastet 20.05.2017].

Total Årsrapport (2017) *TOTAL E&P NORGE AS, Annual Report 2016*. [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.total.no/nb/publikasjoner> . [Nedlastet 20.05.2017].

Turner, Barry A. og Pidgoen, Nick F. (1997) *Man Made Disasters*, Oxford: Butterworth Heineman.

Westrum, R. (2009) *Organizational factors associated with safety and mission success in aviation environment*. Handbook in Aviation Human Factors 2ed, 5.1-5.37

Wiig (2008) *Contributions to Risk Management in the Public Sector*. [Online] Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/184263> [15.06.2017]

Vedlegg 1: Forespørsel om deltagelse i masteroppgaven

Mitt navn er Louise Bakke Andersen og jeg er en masterstudent innen samfunnssikkerhet ved Universitet i Stavanger. I min avsluttende masteroppgave har jeg fått anledning til å gjennomføre en undersøkelse i Total E&P om sammenhengen mellom kostnadseffektivisering og sikkerhet. I den anledningen skal jeg gjennomføre noen intervjuer der spørsmålene dreier seg om risiko, sikkerhet, kostnadseffektivisering og prosjektet Our Way.

Oppgaven vil ikke involvere bruk av personopplysninger og det som blir fortalt vil bli behandlet anonymt. Jeg regner med at intervjuet vil ta omkring en time og vi vil gjøre en avtale om hvor intervjuet skal foregå. Du vil få tilsendt spørsmålene på forhånd. Det er mulig at jeg vil benytte båndopptaker ved intervjuet for å få en detaljert oversikt over det som blir forklart. Båndopptaker vil bli slettet i etterkant av innlevering av oppgaven.

Dersom dere lurer på noe angående deltagelse i prosjektet er min kontaktperson i Total E&P Elisabeth Aarvaag.

Hvis det er noe du lurer på kan du ta kontakt med meg på e-post: lo_bakke@hotmail.com eller mobilnr. 90568442.

Du kan også ta kontakt med min veileder Preben Hempel Lindøe ved Universitet i Stavanger på e-post: preben.h.lindoe@uis.no

Jeg ser frem til å høre fra deg.

Med vennligst hilsen

Louise Bakke Andersen

Vedlegg 2: Intervjuguide-utførende arbeidstakere

Denne masteroppgaven tar for seg temaet kostnadseffektivisering og sikkerhet. Det vil bli intervjuet tre grupper av ansatte i Total, bestående av (1) utførende arbeidstakere, (2) sikkerhetsfaglig personell og (3) ledelse.

Denne oppgaven skal besvare følgende problemstilling:

Hvordan forholder Total E&P Norge seg til sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering, og hvordan kan Our Way bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon?

Spørsmålene stilles under tre hovedtema:

- 1. Spørsmål som gjelder egen erfaring og opplevelse av sikkerhetsarbeid i Total (Hva skjer i praksis?)***
- 2. Fokus på Our Way. Svarene kan si noe både om hva Total sier de vil at en skal gjøre og erfaringer med hva som skjer i praksis. Hvordan kan Our Way bidra?***
- 3. Hva sier Total om sin sikkerhetsstrategi ved kostnadseffektivisering? Hvordan er sammenhengen mellom det de sier og det de gjør- i den økonomiske situasjonen.***

Kom gjerne med andre innspill dersom du har det.

Innledningsvis:

- Kan du fortelle kort om deg selv og din bakgrunn (utdannelse og yrkesbakgrunn)?
- Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
- Kan du fortelle kort om hvordan du arbeider med sikkerhet?

1. Spørsmål som gjelder din egen erfaring og opplevelse av sikkerhetsarbeid i Total (Hva skjer i praksis?)

- De siste to årene har bedriften fokusert på kostnadseffektivisering. Hvordan opplever du stress og arbeidsbelastning i denne perioden?
- Føler du at kostnadseffektivisering går ut over arbeidsmiljø?
- Er det noen typer farer eller hendelser som din avdeling blir særlig eksponert for?
- Har du i løpet av de to siste årene opplevd noe du har oppfattet som farefullt i forbindelse med jobben?
- Er det noen arbeidstakere i Total som er mer utsatt enn andre?
- Hva gjør du for å opprettholde sikkerhet i ditt daglige arbeid? (tenker du sikkerhet i forbindelse med daglige arbeidsoppgaver, som for eksempel utarbeidelse av planer og prosedyrer)

- Har du noen eksempler på hva i din mening kjennetegner en «Total kultur», altså hvordan det kommuniseres, samarbeides og forståelsen av hva som legges i sikkert arbeid?

2. Fokus på Our Way. Svarene kan si noe både om hva Total sier de vil at en skal gjøre og erfaringer med hva som skjer i praksis. Hvordan kan Our Way bidra?

Om bruk av Our Way

- Har du noen gang brukt Our Way i forbindelse med dine arbeidsoppgaver? Hvordan var det?
- Total ønsker økt bruk av Our Way, hvilken nytteverdi ser du i dette med tanke på HMS, kvalitet, tid og kostnad?
- Hvilke utfordringer møter Our Way i din avdeling?
- Hvordan tror du Our Way kommer til å fungere på de kommende operasjonene på Martin Linge?
- Hvis relevant for din stilling: Har du brukt Our Way når du jobber med prosedyrer for fremtidige operasjoner på Martin Linge?
- Hvordan forholder ledelsen i din avdeling seg til Our Way?
- Opplever du engasjement i din avdeling for å bruke Our Way?
- Er det oppgaver der Our Way ikke passer inn, i så fall hvorfor?
- Har du erfaring fra en situasjon hvor det ikke ble benyttet Our Way, hvor du i etterkant tenkte at Our Way burde blitt benyttet? Utdyp hva du tenker at Our Way i tilfellet kunne bidra med.
- Har du opplevd at det under en «Target Brief» har blitt fanget opp nye elementer som må med i planene?
- Opplever du at ansatte er mer oppmerksom på risiko når det gjelder både sikkerhet og kostnad ved bruk av Our Way?

Kommunikasjon

- Total prøver å motvirke at det arbeides i «silo», altså at avdelinger og grupper jobber isolert fra andre. Our Way kan involvere deltakere fra flere avdelinger. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom de forskjellige avdelingene før og etter iverksetting av Our Way?
- Hvordan kan Our Way bidra til kommunikasjon på tvers av hierarkisk struktur?
- Har Our Way bidratt til bedre teamarbeid? Ser du for deg at Our Way på sikt kan bidra til å endre «Total kulturen»?

- Total sine grunnleggende verdier er: «å lytte, gi gjensidig støtte, være tverrfaglige og ha mot». Kan disse verdiene utvikles i Our Way og på den måten bidra til å bygge «Total kulturen»?

Tillit

- Hvordan tenker du at Our Way har bidratt til tillit blant de ansatte i din avdeling?
- Hvordan tenker du at Our Way har bidratt til tillit mellom ansatte og ledelse i din avdeling?

3. Hva sier Total om sin sikkerhetsstrategi ved kostnadseffektivisering? Hvordan er sammenhengen mellom det de sier og det de gjør- i den økonomiske situasjonen.

Sikkerhetsstrategi

- Hvilke sikkerhetsstrategier har Total for å beskytte sine arbeidstakere i din avdeling (for eksempel nasjonalt og internt regelverk, Golden Rules, Company Management System – CMS, Our Way, ...)?

Om den økonomiske situasjonen

- Hvordan opplever du den nye økonomiske situasjonen Total er stilt ovenfor de siste to årene?
- Oppfatter du dagens økonomiske situasjon som en krise for bedriften?

Risikonivå

- Oljeindustrien gjennomfører store endringer for å kutte kostnader og effektivisere. Hvordan påvirker effektiviseringskrav sikkerheten? (positivt og negativt)
- Hva har Total gjort for å sikre at sikkerhet blir ivaretatt i din avdeling gitt de to siste årenes endrede økonomiske situasjon?
- Hvilke utfordringer kan kostnadseffektivisering påføre sikkerheten til arbeidstakere?

Andre forhold

- Er det noe du vil tilføye eller utdype som du mener kan være relevant for oppgaven min?

Takk for at du stilte opp!

Vedlegg 3: Intervjuguide-sikkerhetsfaglig personell

Denne masteroppgaven tar for seg temaet kostnadseffektivisering og sikkerhet. Det vil bli intervjuet tre grupper av ansatte i Total, bestående av (1) utførende arbeidstakere, (2) sikkerhetsfaglig personell og (3) ledelse.

Denne oppgaven skal besvare følgende problemstilling:

Hvordan forholder Total E&P Norge seg til sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering, og hvordan kan Our Way bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon?

Spørsmålene stilles under tre hovedtema:

- 1. Spørsmål som gjelder egen erfaring og opplevelse av sikkerhetsarbeid i Total (Hva skjer i praksis?)***
- 2. Fokus på Our Way. Svarene kan si noe både om hva Total sier de vil at en skal gjøre og erfaringer med hva som skjer i praksis. Hvordan kan Our Way bidra?***
- 3. Hva sier Total om sin sikkerhetsstrategi ved kostnadseffektivisering? Hvordan er sammenhengen mellom det de sier og det de gjør- i den økonomiske situasjonen.***

Kom gjerne med andre innspill dersom du har det.

Innledningsvis:

- Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn (utdannelse og yrkesbakgrunn)?
 - Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
 - Kan du fortelle kort om hvordan du arbeider med sikkerhet?
- 1. Spørsmål som gjelder din egen erfaring og opplevelser ved sikkerhetsarbeid i Total (Hva skjer i praksis?)***
 - De siste to årene har bedriften fokusert på kostnadseffektivisering. Hvordan opplever du stress og arbeidsbelastning i denne perioden?
 - Føler du at kostnadseffektivisering går ut over arbeidsmiljø?
 - Er det noen typer farer eller hendelser som Total blir særlig eksponert for?
 - Har du i løpet av de to siste årene opplevd noe du har oppfattet som farefullt i forbindelse med jobben?
 - Er det noen arbeidstakere i Total som er mer utsatt enn andre?
 - Hva anser du som sikker adferd i Total?
 - Har du noen eksempler på hva i din mening kjennetegner en «Total kultur», altså hvordan det kommuniseres, samarbeides og forståelsen av hva som legges i sikkert arbeid?
 - 2. Fokus på Our Way. Svarene kan si noe både om hva Total sier de vil at en skal gjøre og erfaringer med hva som skjer i praksis. Hvordan kan Our Way bidra?***

Hvorfor det er viktig å bruke Our Way

- Hvilke positive effekter har Our Way i Total?
- Hvilke utfordringer møter Our Way i Total?
- Hvilken rolle får Our Way i de kommende operasjonene på Martin Linge?
- Hvordan vil Our Way fungere sammen med annen metodikk/verktøy for risikostyring?
- Hvordan forholder ledelsen seg til Our Way?
- Opplever du engasjement i din avdeling for å bruke Our Way?
- Er det oppgaver der Our Way ikke passer inn, i så fall hvorfor?
- Har du erfaring fra en situasjon hvor det ikke ble benyttet Our Way, hvor du i etterkant tenkte at Our Way burde bli benyttet?
- Har du opplevd at det under en «Target Brief» har blitt fanget opp nye elementer som må med i planene?
- Opplever du at ansatte er mer oppmerksom på risiko når det gjelder både sikkerhet og kostnad ved bruk av Our Way?

Kommunikasjon

- Total prøver å motvirke at det arbeides i «silos», altså at avdelinger og grupper jobber isolert fra andre. Our Way kan involvere deltakere fra flere avdelinger. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom de forskjellige avdelingene før og etter iverksetting av Our Way?
- Hvordan har Our Way bidratt til kommunikasjon på tvers av hierarkisk struktur?
- Ser du for deg at Our Way kan bidra til bedre integrasjon og tverrfaglig samarbeid?

Tillit

- Hvordan tenker du at Our Way har bidratt til tillit blant ansatte?
- Hvordan tenker du at Our Way har bidratt til tillit mellom ansatte og ledelse?

Sikkerhetskultur

- Hva legger du i begrepet «sikkerhetskultur»?
- Hvordan kan Our Way på sikt bidra til å endre sikkerhetskulturen i Total?

Erfaringer - holdninger og antagelser

- Hvilken positive og negative erfaringer har du med å bruke Our Way i forbindelse med dine arbeidsoppgaver?
- Er det oppgaver der Our Way ikke passer inn, i så fall hvorfor?

3. Hva sier Total om sin sikkerhetsstrategi ved kostnads-effektivisering? Hvordan er sammenhengen mellom det de sier og det de gjør – i den økonomiske situasjonen.

Sikkerhetsstrategi

- Hvilke sikkerhetsstrategier har Total for å beskytte sine arbeidstakere i din avdeling (for eksempel nasjonalt og internt regelverk, Golden Rules, Company Management System – CMS, Our Way, ...)?
- Hvordan gjør Total sikkerhetsarbeid til en integrert del av organisasjonen?

Om den økonomiske situasjonen

- Hvordan opplever du den nye økonomiske situasjonen Total er stilt ovenfor de siste to årene?

Risikonivå

- Hvordan forebygger Total mot stress og arbeidsbelastning i dagens situasjon?
- Hvilke andre utfordringer kan kostnadseffektivisering påføre sikkerheten til arbeidstakere?

Andre forhold

- Hvordan kan Total bidra videre med å utvikle ansattes holdninger og antagelsene i forhold til sikkerhet og kostnadseffektivisering?
- Er det noe du vil tilføye eller utdype som du mener kan være relevant for oppgaven min?

Takk for at du stilte opp!

Vedlegg 4: Intervjuguide-ledere

Denne masteroppgaven tar for seg temaet kostnadseffektivisering og sikkerhet. Det vil bli intervjuet tre grupper av ansatte i Total, bestående av (1) ledelse, (2) sikkerhetsfaglig personell og (3) utførende arbeidstakere.

Denne oppgaven skal besvare følgende problemstilling:

Hvordan forholder Total E&P Norge seg til sikkerhetsstrategi og sikkerhetsarbeid i et marked som krever kostnadseffektivisering, og hvordan kan Our Way bidra til bedre samhandling, praksis og god integrasjon?

Spørsmålene stilles under tre hovedtema:

- 1. Spørsmål som gjelder egen erfaring og opplevelse av sikkerhetsarbeid i Total (Hva skjer i praksis?)***
- 2. Fokus på Our Way. Svarene kan si noe både om hva Total sier de vil at en skal gjøre og erfaringer med hva som skjer i praksis. Hvordan kan Our Way bidra?***
- 3. Hva sier Total om sin sikkerhetsstrategi ved kostnadseffektivisering? Hvordan er sammenhengen mellom det de sier og det de gjør- i den økonomiske situasjonen.***

Kom gjerne med andre innspill dersom du har det.

Innledningsvis:

- Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
- 1. Spørsmål som gjelder din egen erfaring og opplevelser ved sikkerhetsarbeid i Total (Hva skjer i praksis?)***
 - Hva gjør Total for å ivareta arbeidshelse, personsikkerhet og sikkerhet mot storulykker?
 - Er det noen typer farer eller hendelser som Total er særlig eksponert for?
 - Har du noen eksempler på hva i din mening kjennetegner en «Total kultur», altså hvordan det kommuniseres, samarbeides og forståelsen av hva som legges i sikkert arbeid?
 - 2. Fokus på Our Way. Svarene kan si noe både om hva Total sier de vil at en skal gjøre og erfaringer med hva som skjer i praksis. Hvordan kan Our Way bidra?***

Hvorfor det er viktig å bruke Our Way

- Hvorfor er det viktig å bruke Our Way?
- Hvilke utfordringer møter Our Way i Total?
- Hvilken rolle får Our Way i de kommende operasjonene på Martin Linge?
- Hvordan vil Our Way fungere sammen med annen metodikk/verktøy for risikostyring?

- Har du erfaring fra en situasjon hvor det ikke ble benyttet Our Way, hvor du i etterkant tenkte at Our Way burde bli benyttet?
- Opplever du at ansatte er mer oppmerksom på risiko når det gjelder både sikkerhet og kostnad ved bruk av Our Way?

Kommunikasjon

- Total prøver å motvirke at det arbeides i «silos», altså at avdelinger og grupper jobber isolert fra andre. Our Way kan involvere deltakere fra flere avdelinger. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom de forskjellige avdelingene før og etter iverksetting av Our Way?
- Ser du for deg at Our Way kan bidra til bedre integrasjon og tverrfaglig samarbeid?
- Total sine grunnleggende verdier er: «å lytte, gi gjensidig støtte, være tverrfaglige og ha mot». Kan disse verdiene utvikles i Our Way og på den måten bidra til å bygge «Total kulturen»?

Tillit

- Hvordan tenker du at Our Way kan bidra til tillit mellom ansatte og ledelse?

Sikkerhetskultur

- Hva legger du i begrepet «sikkerhetskultur»?
- Hvordan kan Our Way på sikt bidra til å endre sikkerhetskulturen i Total?

3. Hva sier Total om sin sikkerhetsstrategi ved kostnadseffektivisering? Hvordan er sammenhengen mellom det de sier og det de gjør – i den økonomiske situasjonen.

Sikkerhetsstrategi

- Hvilke sikkerhetsstrategier har Total for å beskytte sine arbeidstakere i din avdeling (for eksempel nasjonalt og internt regelverk, Golden Rules, Company Management System – CMS, Our Way, ...)?
- Hvordan gjør Total sikkerhetsarbeid til en integrert del av organisasjonen?

Om den økonomiske situasjonen

- Kan du beskrive den økonomiske situasjonen Total har blitt stilt ovenfor de siste to årene?
- Hvilke organisatoriske tiltak innfører Total i overgangsfasen fra å være hovedsakelig en landbasert organisasjon til å bli en driftsorganisasjon med operatørskap for en stor offshore plattform?

Risikonivå

- Hvordan forebygger Total mot stress og arbeidsbelastning i dagens situasjon?

- Hvilke tiltak innfører Total for å opprettholde risikonivå når kostnader kuttes og det samtidig settes ambisiøse produksjonsmål?

Andre forhold

- Hvordan kan Total bidra videre med å utvikle ansattes holdninger og antagelsene i forhold til sikkerhet og kostnadseffektivisering?
- Er det noe du vil tilføye eller utdype som du mener kan være relevant for oppgaven min?

Takk for at du stilte opp!