

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Høst 2017

FORFATTER: Einar Karsten Ask

VEILEDER: Jon Tømmerås Selvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvordan påvirkes leverandørene i oljeindustrien av fall i oljeprisen.

EMNEORD/STIKKORD:

Oljeprisfall, nedgangstider, kostnadsreduksjoner, sikkerhetskultur, Reason, offshore, «trenden skal snus»

SIDETALL: 79 sider + vedlegg (totalt 89 sider)

STAVANGER ... 17.10.2017
DATO/ÅR

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling	4
2	Metode	6
2.1	Forskningsdesign	7
2.2	Datainnsamling	7
2.2.1	Spørreundersøkelsen.....	8
2.2.2	Intervju.....	8
2.3	Reliabilitet.....	10
2.4	Validitet.....	10
2.5	Etikk.....	12
3	Teori.....	13
3.1	Risiko Nivå Norsk Petroleumsvirksomhet (RNNP)	15
3.2	Sikkerhet (beskyttelse) vs. Produksjon	16
3.3	Sikkerhetskultur	19
3.3.1	Reasons' «sikkerhetskultur».....	22
3.3.2	En rapporterende kultur	22
3.3.3	En rettferdig kultur	23
3.3.4	En fleksibel kultur.....	24
3.3.5	En lærende kultur.....	25
3.4	High Reliability Organizations	27
3.5	«Sveitserostmodellen»	29
3.6	High-Integrity-modellen	30
3.7	Oppsummering teori	31
4	Empiri	32
4.1	Spørreundersøkelsen	32

4.2	Intervjuer.....	36
4.2.1	Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i «nedgangstider»?.....	36
4.2.2	Er det endring i forholdet mellom ledelse og de ansatte i «nedgangstider»?	45
4.2.3	Er det endring i opplærings/treningsbudsjetter i «nedgangstider»?	50
4.2.4	Er det saker/hendelser som ikke blir rapportert?	51
4.2.5	Hvordan mener du det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner har påvirket sikkerheten i bransjen og selskapet?.....	53
4.3	Oppsummering empiri	55
5	Drøfting.....	59
5.1	Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i nedgangstider?	59
5.2	Er det endring i forholdet mellom ledelse og ansatte i nedgangstider?	66
5.3	Er det endring i opplærings/treningsbudsjetter?	69
5.4	Er det saker/hendelser som ikke blir rapportert?	71
5.4.1	Hvordan mener du det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner har påvirket sikkerheten i bransjen og selskapet?.....	73
5.5	Videre forskning	75
6	Oppsummering	75
7	Konklusjon.....	77
8	Referanser	79
9	Vedlegg 1- Spørreskjema	81
10	Vedlegg 2- Intervjuguide	82

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært lærerikt og utrolig spennende, og til tider utrolig frustrerende. Om du noen gang skulle ha et ønske om å ta et krevende studie som setter dine evner og kunnskaper på prøve, da skulle en erfaringsbasert master i risikostyring og sikkerhetsledelse være noe å tenke på. På dette studiet vil du møte mange flinke og motiverte medstudenter med masse erfaring av forskjellig art, du vil også få delta på spennende forelesninger med engasjert forelesere. Du vil også få mulighet til å jobbe tett sammen med andre medstudenter i forbindelse med innleveringer av for eksempel prosjektoppgaver. Som en bonus vil du også tilegne deg en svært fremtidsrettet kunnskap og kompetanse innenfor et veldig interessant fagfelt.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har bidratt i forbindelse med oppgaven. Først av alt vil jeg takke min kone Linda N. Ask for mange gode og dype diskusjoner på metode og med språkvask gjennom hele prosjektet. Jeg vil også rette en stor takk til de to selskapene som stilte opp med respondenter til spørreundersøkelsen og informanter til intervjuene, uten dem hadde det ikke blitt noen oppgave. Det bør også nevnes at jeg var i kontakt med flere selskaper om forespørsel til deltakelse i undersøkelsen, men de ble skeptiske og avsto da problemstillingen ble presentert.

Tusen takk til veileder Jon Tømmerås Selvik, som hele tiden har gitt meg konstruktive og klare tilbakemeldinger, og mange nyttige råd i forbindelse med forberedelse med intervjuer og spørreundersøkelsen.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min datter Liv Elise Ask for stor hjelp med språkvask av hele oppgaven helt i finalen.

*"True knowledge exists in knowing that you know nothing."
Socrates (469 – 399 f.Kr)*

*"If you always do what you always did, you will always get what you've always got."
Albert Einstein (1879 – 1955)*

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en del av det erfaringsbaserte masterstudiet «Risikostyring og sikkerhetsledelse» ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven ser nærmere inn på det dramatiske fallet i oljeprisen vi fikk i 2013, og hvordan dette har påvirket leverandørene til industrien. Bakgrunn for valg av tema er både av egen interesse og de stadig gjentatte medieoppslag, men også at Ptil ved presentasjon av RNNP rapporten for 2016 (Ptil, 2017a) uttrykte at «Alvorlige hendelser bekymrer». Det er også mange andre aktører i bransjen og da spesielt fagforeningene som mener at de store kostnadsuttene, besparelsen og effektiviseringene vi har sett den siste tiden har påvirket sikkerheten i bransjen på en negativ måte.

Det er benyttet spørreskjema som ble sendt ut og besvart av operasjonelt personell (den spisse enden). Det ble også gjennomført 4 intervjuer med sentrale personer i ledelsen/landorganisasjon fra de to respektive selskapene.

Det var et sterkt ønske fra de to selskapene som var villige til å delta, at undersøkelsen skulle være anonym, derfor er ingen navn eller selskaper nevnt.

Det er tydelig at sikkerhet og sikkerhetskultur har og har hatt høy fokus i bransjen. Hvorvidt sikkerhetskulturen har blitt dårligere som en følge av strammere tider kan være vanskelig å dokumentere. Det som er helt tydelig er at det er elementer i sikkerhetskulturen som har blitt sterkt utfordret av strammere økonomiske rammevilkår for bransjen og da spesielt leverandørindustrien.

Trepartssamarbeidet og sikkerheten er utfordret. Operatørene overfører mer risiko til leverandørene via mer strammere kontrakter hvor leverandørene blir presset. Teknisk vedlikehold på innretninger og fartøy blir redusert til et minimum. Omorganiseringer, oppsigelser og effektiviseringstiltak blir satt gang uten at en helt ser effekten av hvordan disse virker sammen. Som en konsekvens av dette vil en over tid kunne få svekkelser i form av latente forhold i prosesser, systemer og organisasjoner.

1 Innledning

«Slår alarm om sikkerheten på norsk sokkel». Ketil Karlsen i fagforeningen Industri og Energi hevder at sikkerheten er i ferd med å bli så dårlig at man må «akseptere at det drepes folk på norsk sokkel» Matre et. al (2016). Dette er et resultat av det langvarige fokuset på kostnadskutt i bransjen som automatisk vil føre til en dårligere sikkerhet, og myndigheter og selskaper aksepterer nivået på sikkerheten tilsvarende det de har på britisk sokkel, han påstår at norsk sokkel snart er nede på britisk nivå. Hans klare budskap er at vi da må akseptere at det drepes folk på norsk sokkel. Dette utsagnet blir avvist av Morten Eek, som er mediekontakt for Statoils drift- og leteaktiviteter på norsk sokkel. «*Det er helt grunnleggende at effektiviseringsarbeidet ikke går utover dette. Noe annet ville bryte med alt vi står for som selskap.*» hevder han. (Matre et. al 2016).

I følge Ånestad et. al (2017) har mange har stilt seg spørsmålet om at de mange og til dels store kostnadskuttene truer sikkerheten på sokkelen. Arbeids- og sosialminister, Anniken Haugli har satt ned en arbeidsgruppe som skal se om det er noen sammenheng mellom de mange hendelsene og kostnadskuttene som er gjort i bransjen som en følge av oljeprisfallet. (Ånestad et. al 2017)

Flere frykter at det kan ha en sammenheng, men det kan være utfordrende å se om det er en direkte sammenheng. Arbeidet som Haugli har satt i gang er med bakgrunn i et endret sikkerhetsbilde som blant annet kommer til uttrykk i Petroleumstilsynets RNNP-2016 rapport. Petroleumstilsynet har i denne rapporten signalisert at sikkerheten står ved et veiskille, og at denne trenden skal snus. (Ptil, 2017a)

«Når økonomene styrer sikkerheten», Øvrums (2017) hevder at kostkuttene begynte før oljeprisen falt til under 100 dollar fatet, og har medført flere radikale endringer over lengre tid. Disse er samlet sett dyptgripende på mange måter, og vi begynner nå å se konsekvensene. Det er knyttet stor usikkerhet rundt flere av hendelsene i den senere tid, og dette er et signal om bransjen bør ta en «timeout» til det er gjort en helhetsvurdering av alle endringene. Hva dette eventuelt har gjort med sikkerhetsnivået på sokkelen.

Han hevder videre at det er økonomene som styrer, og innspill som går på tvers av innsparingene blir i liten grad lyttet til, og at dette er den største risikoen på norsk sokkel per i dag. Kritiske røster

blir ikke lyttet til, og det er da en fare for at disse vil stilne og at den godt innarbeidede åpenhetskulturen vil lukkes.

«Oljekrisa går på sikkerheten løs», ifølge Nordal (2016) gir flere fagforeninger (NITO, SAFE og Industri og Energi) uttrykk for bekymring for det som skjer i bransjen. De hevder at en rekke oljeselskaper legger et stort press på leverandørene med tanke på å gå ned pris for å få kontrakter. I artikkelen hevdes det videre at det er nødvendig å få på plass en bred samfunnsdebatt om hva slags sikkerhetsnivå vi ønsker på norsk sokkel i en situasjon der det er dårlig økonomi i bransjen. (Nordal 2016)

Vi kan også lese i pressemeldingen som Ptil, sendte ut i forbindelse med fremlegging av RNNP resultatene for 2016, at alvorlige hendelser bekymrer (Ptil 2017a). Petroleumstilsynets årlige kartlegging av risikobildet i petroleumsvirksomheten har også noen lyspunkter, blant annet med en positiv utvikling med tanke på alvorlige personskader. (Ptil, 2017a)

Det er likevel funn i RNNP 2016 rapporten Ptil (2017b) som gir grunn til bekymring. Blant annet en negativ utvikling på sentrale områder som eksempelvis hydrokarbonlekkasjer og brønnskrollhendelser. Dette er indikatorer som er viktige bidragsyttere til utviklingen av totalindikatoren for storulykker, som for årene 2015 og 2016 ligger på et høyere nivå enn 2013 – 2014. (Ptil, 2017b)

I 2014 var totalindikatoren på sitt laveste nivå siden RNNP-målingene startet. For 2015 gikk storulykkeindikatoren i feil retning. RNNP rapporten for 2016 viser at en ikke har klart å komme tilbake på et nivå tilsvarende 2014.

Det er knyttet bekymring til at storulykkeindikatoren for 2016 og 2015 er på et høyere nivå enn 2013 og 2014. Spørsmålet er da om dette kan knyttes til de store kostnadskuttene som er foretatt i bransjen.

Det har i løpet av de siste par årene vært en rekke alvorlige hendelser i norsk petroleumsvirksomhet. Flere av disse kunne, under marginalt endrede omstendigheter, utviklet seg til en stor ulykke.

Effektivisering, innstramminger, kostnadskutt, stillingskutt og sparing preger i stor grad olje og gassnæringen for tiden, og det antas at dette vil fortsette en god stund fremover. Oppmerksomhet

mot kostnadseffektiv drift, enklere og bedre driftsløsninger og søken etter ny teknologi er kommet for å bli.

Olje- og gassnæringen har demonstrert at de er endrings- og tilpassingsvillige gjennom årene. Bransjen utfordres av en lav oljepris i dag. Kostnadsnivået i bransjen har vært høyt, og reduksjon i budsjetter blir følgelig svært merkbar. Mange vil nok hevde at bransjen trenger «en time out» for å få kontroll på kostandene.

I stramme tider kan det være fristende å tenke kortsiktig, men kortsiktighet kan og vil straffe seg. Offshorenæringen preges som nevnt av begreper som kostnadsriktige løsninger, effektivisering og «Godt nok». Hva betyr dette egentlig i praksis? Vil dette få en uheldig effekt på sikkerhetsnivået i petroleumsnæringen?

Etter oljeprisen begynte å falle dramatisk sommeren 2014 har norsk oljeindustri vært gjennom store omstillinger. Tre år senere er industrien fortsatt inne i en kritisk fase, der kostnadskutt og effektiviseringsprosesser er i full gang. Store investeringskutt, kompetanse som har forsvunnet og sub-optimalisering av nye prosjekter er påpekt som en risikofaktor både fra fagforeninger, tilsynsmyndigheter og bransjen. Oljeprisen er fortsatt lav i forhold til det som har vært normalen det siste tiåret. Det er nærliggende å tro at disse endringene vil gi observerbare effekter i fremtiden, selv om det på nåværende tidspunkt kan være for tidlig å trekke konklusjoner.

Det er også godt kjent at mye av ansvaret nå ligger hos leverandørene til olje- og gassnæringen, det er også helt åpenbart at flere kontrakter som har blitt inngått har en svært dårlig inntjening. Det hevdes også at det blir inngått avtaler og kontrakter som er direkte tap for leverandørene.

Vi hadde lav oljepris på slutten av 70-tallet, med et nytt fall i 1986. Deretter kom et nytt om ikke så markant fall i 1998, så til et dramatisk fall i 2009. Til slutt, det som vi opplever nå, som startet i 2013 som har vært det mest markante fallet og med lengst varighet. Prisen på olje begynte sent i 2016 å ta seg noe forsiktig opp, og har vært forholdsvis stabil den siste tiden, men er forventet av analytikere å ligge mye lavere enn toppårene 2011 - 2013.

Reason (1997) har en tilnærming på dette området som prøver å beskrive sammenhengen mellom «Production and Protection». Det er helt klart at ved en høy oljepris og god inntjening har fokuset vært å produsere, men en har samtidig hatt økonomi til å holde høyt fokus på sikkerhet. Reason sier samtidig at det må være en balanse i forholdet mellom produksjon og sikkerhet. Han sier

videre at de som jobber i en organisasjon har mer opplæring i produksjon enn i sikkerhet, og at suksessfullt sikkerhetsarbeid vil vise seg som fravær av negative resultater. Det er bare etter ulykker, alvorlige hendelser og nesten ulykker at sikkerhet står fremst i bevisstheten blant ledere i organisasjonen.

Oljeprisen har påvirkning på olje- og gassbransjen på mange måter. Sett ut fra et sikkerhetsperspektiv vil det være naturlig å anta at lav oljepris fører til større fokus på produksjon, mindre ressurser til HMS-arbeid, og høyere arbeidsbelastning på grunn av innsparinger og nedbemanninger. Hvis dette er tilfellet kan effektene komme til syne som en endring av sikkerhetskulturen i bransjen. På en annen side vet man at konsekvensene av slike endringer ikke nødvendigvis er synlige umiddelbart, men vil derimot kunne bygge seg opp til latente forhold som ikke kommer til syne før det er for sent, og en alvorlig ulykke er et faktum. Det er gjort til dels store endringer i bransjen uten at en nødvendigvis har sett alle disse dyptgripende endringene samlet, og gjort vurderinger på hvordan dette kan ha påvirket sikkerheten i bransjen.

1.1 Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut om det er en sammenheng mellom det høye kostnadsfokus og sikkerhetskulturen hos leverandørene og bransjen generelt. Problemstillingen i oppgaven er:

Hvordan påvirkes leverandørene av kostnadsreduksjoner?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i nedgangstider?
- Er det en endring i forholdet mellom ledelse og ansatte i nedgangstider?
- Er det endring i opplærings-/treningsbudsjetter?
- Er det saker/hendelser som ikke blir rapportert?

Med kostnadsreduksjoner menes alle de sparetiltakene som bransjen har iverksatt. Eksempler på dette kan være lønnsreduksjoner, oppsigelser, omorganiseringer, ratereduksjoner, flytting av risiko, nye kontraktsmodeller, redusert vedlikehold, billigere løsninger, mm.

Med nedgangstider menes i denne oppgaven den tiden bransjen har vært gjennom fra en høy oljepris på over 110\$ per fat i årene 2011 - 2013, til det dramatiske fallet på under 50\$ per fat i 2014/2015.

Dette er en oppgave som er svært utforende å avgrense, fordi alt henger sammen på en eller annen måte. Økonomiske forutsetninger påvirker mange ulike faktorer. Det er ikke naturlig å utelukke noe, men faktorer som blir tatt med i oppgaven er koblet til innsparinger og kostnadsreduksjoner som bransjen har vært nødt til å forholde seg til den siste tiden. Oppgavens størrelse gir begrensninger i hvor dypt det praktisk er mulig å gå inn i temaet. Målet med oppgaven er å forsøke å sammenfatte hvordan det høye kostnadsfokus har påvirket leverandørene med tanke på sikkerhet og sikkerhetskulturen generelt, og å identifisere utviklingstrekk ved næringen som tilsier at dette kan ha endret seg som en følge av det høye kostnadsfokus den siste tiden. Oppgaven vil i all hovedsak konsentrere seg om tiden etter det siste oljeprisfallet, det vil si fra 2013.

Dette skal studeres ved å ta utgangspunkt i Reason, (1997) sin definisjon av sikkerhetskultur, samt Reason sine teorier og betraktninger rundt rapportering. Westrums nivåer for ulike sikkerhetskulturer blir også trukket inn som teori for å forklare resultatene fra gjennomførte spørreundersøkelse og intervjuer. I tillegg trekkes andre teoretikere inn med sine teoretidrag for å danne et grunnlag for diskusjonskapittelet.

2 Metode

Dette kapitlet skal redegjøre for de valg som er tatt i tilknytning til oppgaven, samt redegjøre for design, metode og datainnsamling.

Målet med oppgaven er å undersøke hvordan «fallet i oljepris» og de stadige innsparingsprosessene påvirker sikkerheten og sikkerhetskulturen i bransjen, da spesielt sett fra leverandørens side. Det er en allmenn oppfatning at oljebransjen har et fordyrende HMS-regelverk. Med bakgrunn i dette og når kostnader kuttes og prosesser effektiviseres, vil spørsmålet da være om dette går utover sikkerheten og sikkerhetskulturen i bransjen.

Problemstillingen i oppgaven ligger til grunn for valg av metode. Vi skiller stort sett mellom to hovedformer for metodisk tilnærming: Kvalitativ og kvantitativ metode.

I følge Blakie (2010) skal et forskningsdesign ha med seg alle valg som tas i arbeidet, samt en begrunnelse for disse valgene.

Videre sier Blakie (2010) at en forskningsstrategi er logikken som skal anvendes for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som er stilt i oppgaven. Det er fire ulike forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Hver av disse strategiene representerer ulike tankesett samt ulike måter å trekke slutninger for å kunne komme frem til noe annet enn det en hadde som utgangspunkt.

Basert på denne inndelingen vil min oppgave bestå av en kombinasjon av induktiv og deduktiv strategi. Da problemstillingen dreier seg om en hypotese om at fallende og varierende oljepris på en eller annen måte påvirker sikkerheten og sikkerhetskulturen i bransjen. Det vil til en viss grad brukes en retroduktiv strategi, da det søkes og ser etter underliggende mekanismer i et forsøk på å forklare funn.

2.1 Forskningsdesign

Forskningsprosessen i denne oppgaven kan beskrives ved hjelp av figur 1



Figur 1 Forskningsprosess

For å kunne designe denne oppgaven og få resultater som forventet, er strategien for gjennomføringen av oppgaven illustrert i figuren over. Det første som ble gjort var å utarbeide en problemstilling og forskningsspørsmål, for deretter innhente data og relevant teori. Slik at analyse av gjennomført spørreundersøkelse kunne gi grunnlag for gode spørsmål og videre utdyping i intervjuene. Til slutt en presentasjon av resultater samt drøfting og konklusjon, og svar på problemstillingen.

Med bakgrunn i problemstilling og bransje falt det naturlig å bruke både kvantitativ og kvalitativ datainnsamling for oppgaven. Denne tilnærmingen betegnes som metodetriangulering. Metodetriangulering som også kalles for kombinert design kan brukes for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Metodetriangulering er utfordrende for forskeren men øker muligheten for å få en utvidet forståelse av fenomenet det forskes på. Enhver metode har svakheter, og ved å bruke flere metoder kan svakheter ved den ene oppveies med styrkene ved den andre.

Hovedargumentet for å bruke både en kvantitativ og kvalitativ datainnsamling for denne oppgaven var at det er ønskelig med empiri fra «den spisse enden» av bransjen, og å få denne verifisert med oppfattelsen til administrasjonen eller ledelsen.

2.2 Datainnsamling

For å kunne utarbeide spørreundersøkelsen og intervjuguiden er det en stor fordel med god bransjekunnskap, slik at en kjenner til terminologier og språket som blir brukt. Det at jeg har jobbet i bransjen i mange år var helt klart en fordel med tanke på å kunne stille de rette spørsmålene samt å forstå det som ble sagt under intervjuene.

2.2.1 Spørreundersøkelsen

En spørreundersøkelse er den kvantitative metoden for å kunne samle inn informasjon. Det gir en mulighet til å innhente informasjon fra en større gruppe mennesker. Spørsmålene er ferdig formulert og standardiserte. Spørsmålene stilles til respondentene på en slik måte at det gir mest mulig «sann» informasjon om respondentenes sosiale virkelighet. Det som setter begrensningene er forskerens evne til å lage de riktige spørsmålene og respondentenes evne og vilje til å gi de «rette» svarene Dalland, (2000).

Spørreundersøkelser har til hensikt å gi svar på noe. Avhengig av spørsmålene, vil de svarene som mottas si noe om hva en gruppe mennesker føler og mener om en sak.

Det ble utarbeidet et spørreskjema på en A4 side (vedlegg 1), med 22 utsagn hvor respondenten hadde 5 svaralternativer. Hvor «tallet» 1 var helt enig i utsagnet og «tallet» 5 var helt uenig i utsagnet. Spørreskjemaet ble testet ut på en som jobber i bransjen for å sikre gode og konkrete utsagn. Skjemaet ble delt inn i fire deler forsøkt tilpasset de fire komponentene i Reasons (1997) sin «Sikkerhetskultur». Spørreskjema var tydelig merket med at alle svar var anonyme og ble behandlet anonymt.

Spørreskjemaene ble sendt til to forskjellige fartøy via Q&SHE Manager med et ønske om 20 respondenter, den andre gruppen ble sendt til en offshoreinstallasjon via HVO med et ønske om 20 respondenter. Jeg fikk i retur 20 ferdig utfylte spørreskjema fra rederi og 19 ferdig utfylte skjema fra offshoreinstallasjon. Hovedårsaken til at spørreskjemaet skulle sendes «offshore» var å få data fra den spisse enden i bransjen, det vil si at alle spørreskjema er utfylt av operasjonelt personell i den spisse enden.

Alle svarene ble så behandlet i Excel for viderebehandling og analysering, samt presentasjon av resultater. Grunnen til at resultater fra begge organisasjoner blir presentert samlet var at det var liten variasjon i svarene fra de to organisasjonene, og at oppgaven ønsker å se på bransjen og ikke enkeltsekskap.

2.2.2 Intervju

Det ble gjennomført fire intervjuer med varighet på ca. en time. Alle informanter er anonymisert i oppgaven, med unntak av hvilken rolle i organisasjonen og om de representerer «offshore

installasjon» eller «rederi». Det vil si at alle som ble intervjuet har sitt arbeide i landorganisasjonen og er en del av ledelsen i selskapet.

Forskningsintervjuets åpne og frie struktur kan være både en ulempe og fordel ved denne type undersøkelser. Man kan si at det ikke finnes en standard prosedyre eller standard regler for selve utførelsen, men det finnes en del standard tilnærminger og teknikker. Jeg har tatt utgangspunkt i (Kvale og Brinkman 2015) «Boks 6.2 intervjuundersøkelsens syv stadier»

1. *Tematisering. Formuler formålet med undersøkelsen,*
2. *Planlegging. Planlegg studien, og ta hensyn til de syv stadier,*
3. *Intervjuing. Utfør intervjuene på grunnlag av en intervju guide,*
4. *Transkribering. Klargjør intervjumaterialet for analyse,*
5. *Analysering. På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde,*
6. *Verifisering. Undersøk intervjufunnenes generaliserbarhet,*
7. *Rapportering. Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles,*

Informantene fikk ikke tilsendt spørsmålene før intervjuene, men temaene som skulle behandles ble diskutert da intervjuene ble avtalt. I intervjuguiden (vedlegg 2) ble det laget spørsmål til briefing, snakke fritt, skape god kontakt, fortelle om formålet med oppgaven, hvorfor bruk av båndopptaker, og til debriefing av intervjuene (om informanten hadde noe å tilføye, hvordan ble intervjuet opplevd, sletting av lydopptak etter eksamen). Dette beskriver Kvale og Brinkmann (2015) som nyttige grep for å skape en god kontakt, interesse og å vise respekt for informanten.

Spørsmålene som ble stilt informantene var åpne og bygget på de fire forskningsspørsmålene i oppgaven. Spørsmålene var videre bygget på Reasons (1997) og de fire komponentene om hva som er god sikkerhetskultur.

Det ble også presisert at båndopptaker ble benyttet, noe som de ga samtykke til. Videre ble det vektlagt at alt av informasjon som kom frem under intervjuene var konfidensiell og anonym. Dette er viktig for at personenes meninger og ærlige svar skulle kunne uttrykkes fritt uten at den enkelte persons meninger ville spores igjen i oppgaven. Det er mange fordeler ved å benytte diktafon, spesielt hvis hukommelsen svikter. Samtidig var det også effektivt å benytte diktafon i stedet for

å notere alt for hånd. Det ble opplevd en naturlig dialog med informantene og det ble gjort kun noen få notater i intervjusituasjonen. Siden jeg benyttet diktafon ble intervjuene transkribert i etterkant. Transkriberingen ble foretatt eksternt, og lydfilene lagret på opptaker som ble levert til transkribent. Den som skrev hadde liten eller ingen kunnskap til temaene som ble berørt, men fikk beskjed om å skrive ordrett det som ble sagt. Den transkriberte teksten og notatene ble kontrollert, og nøye studert i forbindelse med analyseringen.

2.3 Reliabilitet

Reliabilitet er det samme som vi på norsk vil si «pålitelighet», og har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Dette behandles ofte i sammenheng med hvorvidt en annen forsker ville kommet frem til samme resultat. Det vil også naturlig ha en sammenheng med om intervjupersonen ville gitt andre svar i et intervju med en annen forsker.

Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet. Hvis den samme måling gjentas mange ganger, er målet reliabelt om vi får det samme svaret hver gang (forutsatt at vi måler det samme).

En konklusjon er reliabel om andre kommer til den samme konklusjonen ved bruk av de samme premisser. I vitenskap er det derfor viktig å fremvise premissene for en konklusjon. Noe annet regnes som dårlig vitenskap.

Om informantene til oppgaven har kommet med feilaktig informasjon er det ingen garanti for, men det er ingen grunn til å tro at dette har vært tilfelle. Informantene virket interesserte under intervjuene og flere av dem viste et stort engasjement for spørsmålene som ble stilt. At det har blitt benyttet metodetriangleringer vil også være med på å styrke oppgavens reliabilitet, da flere metoder reduserer mulige feil og feilkilder i innsamling av data. Det vil også bidra til å øke oppgavens reliabilitet at både selskapene og informantene er «anonymisert». De fleste svar vil også kunne sjekkes opp mot egne kunnskaper om bransjen.

2.4 Validitet

Validitet er det samme som vi på norsk ville sagt «gyldighet», som i denne sammenheng dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det som skal undersøkes. Validiteten bestemmes som oftest ved at man stiller spørsmålet: «Måler du det du tror du måler?». Den kvalitative forskningen vil da bli ugyldig om den ikke resulterer i tall, men i en bredere fortolkning

har validitet å gjøre med om en metode undersøker det den er ment å undersøke. Med andre ord i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene vi ønsker å belyse.

Validiteten er også vurdert opp mot Kvale og Brinkmanns (2015) Validering i syv stadier, Boks 15.1

1. **Tematisering.** En undersøkelses gyldighet avhenger av hvor solid studiens teoretiske forutantakelser er, og av hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmålet er.
2. **Planlegging.** Gyldigheten av kunnskapen som produseres avhenger av undersøkelsesoppleggetets kvalitet og metodene som brukes for studiens emne og formål. Fra et etisk perspektiv bør et gyldig forskningsdesign produsere kunnskap som er fordelaktig for mennesket og minimalisere konsekvenser.
3. **Intervjuing.** Validitet har her å gjøre med intervjupersonenes troverdighet og selve intervjuets kvalitet å gjøre. Intervjuet bør omfatte en grundig utspørring om meningen med det som blir sagt, og en kontinuerlig kontroll av informasjonen som gis – i form av en «på stedet» - kontroll.
4. **Transkribering.** Ved valg av språklig stil for transkripsjonen reises spørsmålet om hva som utgjør en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form.
5. **Analysering.** Dette har å gjøre med hvorvidt spørsmålene som stilles til intervjueteksten er gyldig, og hvorvidt fortolkningene er logiske.
6. **Validering.** Dette gjelder en reflektert vurdering av hvilke valideringsformer som er relevante for en bestemt studie, gjennomføringen av de konkrete valideringsprosedyrene, og avgjørelsen av hva som er et egnet forum for en dialog om resultatenes gyldighet.
7. **Rapportering.** Dette involverer spørsmålet om hvorvidt en rapport gir en valid beskrivelse av hovedfunnene i en studie, samt leserens rolle som validitetsbedømmer av resultatene.

Selve dataene som er samlet inn er svært relevante for problemstillingen, så på denne måten er den interne validiteten høy. Det begrensede utvalget av respondenter vil i utgangspunktet kunne påvirke validiteten negativt på den måten at et annet utvalg kunne gitt en annen diskusjon og konklusjon. Basert på empirien kan det det være vanskelig å generalisere når det gjelder årsakssammenhenger, men det er likevel grunn til å anta at selv med et annet utvalg bør resultatene kunne ligge nært opptil denne oppgaven.

Validitet handler også om dataene som er samlet inn er relevante eller gyldige for nettopp denne oppgaven. Når man undersøker egenskaper som er vanskelig å observere som verdier og holdninger for en hel gruppe, som det er forsøkt undersøkt i denne oppgaven i forhold til blant annet sikkerhetskulturen i en organisasjon, dette kan da være med på å øke usikkerheten om validiteten av det som er gjort. For denne oppgaven vil jeg ikke si at det er av stor betydning siden det her har vært å få en mer generell forståelse av hvilken mening respondentene har.

2.5 Etikk

Personene som har deltatt i intervjuene er anonymisert, noe som betyr at personene ikke skal gjenkjennes i oppgaven. Dette var et ønske fra de to organisasjonene som har deltatt i undersøkelsen. Det har også forhåpentligvis medført at personene som ble intervjuet kunne snakke mer åpent om ting. Dersom de ikke var blitt anonymisert kunne man risikere å gå glipp av viktig informasjon, da respondentene kanskje ikke tør uttrykke hva de egentlig mener. Det er jo ingen selvfølge at de vil snakke mer åpent av den grunn, men sjansene vil forhåpentligvis være større når respondentene anonymiseres.

Ved å benytte kvalitative dybdeintervju er det flere feilkilder som kan oppstå. Selve intervjuet er både personavhengig og vil være gjenstand for en subjektiv oppfatning, dette er forsøkt hensyntatt i oppgaven. Det kan også stilles spørsmål til valg av kun fire informanter og kun to organisasjoner. Dette kan gi en risiko for redusert reliabilitet i mine funn. Det kunne med fordel blitt foretatt intervju av flere informanter og flere organisasjoner for å se om det ble større avvik i svarene, men samtidig ga det meg muligheten til å gå mer i dybden med den enkelte informant og organisasjon innenfor den tidsrammen som var tilgjengelig. For å kompensere for dette ble samme spørsmål stilt til alle respondentene, samt at spørsmålene som ble stilt er knyttet opp mot Reasons (1997) definisjon på god sikkerhetskultur.

Det ble også opplyst om at informasjonen som ble tatt opp på diktafon ville bli lagret sikkert å slettet straks oppgaven var ferdig.

3 Teori

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, er det valgt å legge fokus på tre hovedtema som vil være gjennomgående for hele oppgaven. Temaene er forholdet mellom det som Reason (1997) kaller forholdet mellom «Protection & Production», «High Reliability Organisations» (HRO), samt sikkerhetskultur.

Det er flere som har studert om det er en direkte sammenheng mellom oljepris og sikkerhet, uten at det har fremkommet informasjon som dokumenterer at det er en direkte sammenheng. Som nevnt i innledningen indikerer Ptil at det er grunn til bekymring, og at de frykter at det store kostnadsfokuset og nedskjæringene kan ha påvirket sikkerhetsnivået i bransjen på en negativ måte.

I 2009 utarbeidet SINTEF en rapport på oppdrag fra Petroleurstilsynet som i hovedsak fokuserte på å danne et teoretisk fundament for å forstå hva rammebetingelser er. Rosness, et al. (2009).

Rosness, et al. (2009) definerer rammebetingelser slik:

«Rammebetingelser er forhold som påvirker de praktiske muligheter en organisasjon, organisasjonsenhet, gruppe eller individ har til å holde storulykkerisiko og arbeidsmiljørisiko under kontroll».

Definisjonen viser at rammebetingelser kan ha en indirekte påvirkning på risikonivået ved at de påvirker handlingsrommet, ressurser og muligheter for samhandling for de ulike aktørene. Indirekte påvirkning betyr forhold som aktørene ikke selv har effektiv eller umiddelbar kontroll over. Rammebetingelser kan være skapt av markedet, gjennom tidligere beslutninger eller i en annen organisasjon eller organisasjonsnivå.

Videre har Rosness, et al. (2009) delt inn rammebetingelsene i følgende kategorier:

- Ressurser: Økonomi, tid, bemanning
- Kunnskap, informasjon
- Organisering

- Betingelser for samhandling
- Incentiver
- Eksplisitte normer (lover, forskrifter, standarder, prosedyrer, instruksjer)
- Ideologi, verdier, kulturell kontekst, tolkningsrammer
- Handlingsrom, makt, innflytelse
- Teknologi, fysiske rammebetingelser

Fall i oljepris vil kunne påvirke flere av disse kategoriene, noen direkte og andre indirekte. Den mest åpenbare direkte påvirkning vil være knyttet til kategorien ressurser. Lav oljepris vil legge begrensinger på ressursene i form av oppsigelser, omorganiseringer, budsjettkutt og strammere kontraktsvilkår for leverandørene. Videre en indirekte påvirkning på kategorien handlingsrom, makt og innflytelse for leverandørindustrien.

En absolutt sikkerhet mot fare og skader er ikke mulig å oppnå i samfunnet. Derfor er det viktig å presisere en akseptabel risiko som avhenger av forskjellige typer virksomheter og aktiviteter, hvem som utfører aktivitetene og i hvilken sammenheng de går i. Ved hjelp av risikoanalyser og risikovurderinger kan vi redusere uakseptabel risiko til et akseptabelt nivå ved hjelp av ALARP prinsipper. ALARP inneholder både kvalitative og kvantitative betraktninger, og den ble benyttet til å fjerne trusler og redusere sannsynligheten for negative konsekvenser. (Aven, 2004)

Samfunnsvitenskapens syn på risiko er bredere. Den referer til alle aspekter av folks opplevelser og følelser i forhold til hva slags farer de står overfor, hvilke konsekvenser farene kan føre til og hva som er akseptable konsekvenser. I denne sammenhengen kan vi snakke om risikopersepsjon, som omfatter hvordan vi oppfatter og vurderer risiko. Renn definerer dette som: “the outcome of the processing, assimilation and evaluation of personal experiences or information about risk by individuals or groups in society”. (Renn, 2008: 374). Risikopersepsjon påvirker beslutningstakerens valg av risikoreduerte alternativer. Den handler om hvordan «folk flest forstår, opplever, aksepterer og handler» (Aven, 2004:40) og hvilke verdier, interesser og erfaringer de har. Den ble formet av menneskers atferd og psykologiske, institusjonelle, kulturelle og sosiale prosesser.

3.1 Risiko Nivå Norsk Petroleumsvirksomhet (RNNP)

Siden år 2000 har Petroleumstilsynet (Ptil) gjennom RNNP bygd opp en omfattende database med ulike aktivitetsdata, hendelsesdata, barrieredata, vedlikeholdsdata, med mer. På bakgrunn av dette utgir Ptil årlige vurderinger av risikonivå, blant annet relatert til storulykkerisiko.

Den årlige RNNP undersøkelsen er et viktig bidrag til forskningen i petroleumsnæringen. I tillegg til å samle en stor datamengde om sikkerhetsrisiko, medvirker RNNP til å skape et objektivt og helhetlig risikobilde for næringen (Ptil.no, Sikkerhet - Status og Signaler). Resultatene blir sammenfattet i en omfattende rapport som kontinuerlig evaluerer kort- og langtidsendringer samt trender i risikoeksponering.

Med RNNP kan man derfor følge med på utviklingen og evaluere hva som er de største medvirkende faktorene til sikkerhetsrisiko i norsk petroleumsvirksomhet.

I masteroppgaven til Anne-Sofie Heum (2016) «Hvordan påvirker lav oljepris risikonivået på norsk sokkel?» har hun analysert RNNP data opp mot variasjoner i oljeprisen fra 2000 til 2015, har konkludert med følgende:

«Påvirker den lave oljeprisen risikonivået på norsk sokkel? Teoriene om målkonflikter tilsier at ja – den gjør det. Resultatene fra RNNP viser at risikonivået på sokkelen økte i 2015. Om det er en tilfeldig variasjon eller starten på en negativ trend vet man ikke ennå, og dette svaret får man ikke før om noen år. Det man vet er at dagen etter at Petroleumstilsynet la fram RNNP-resultatene for 2015, skjer den tragiske Turøy-ulykken der 13 mennesker mistet livet i en helikopterstyrt. Den nyoppstartede Goliatplattformen i Barentshavet har hatt påfallende mange hendelser i løpet av den korte tiden den har vært i drift, og ble en periode nedstengt på grunn av sikkerhetshensyn. Det er indikasjoner som kan gi grunn til å tro at resultatene for 2016 ikke vil være noe bedre enn for 2015.» Heum (2016, side 85)

Hun sier videre at selv om det ikke er funnet noe direkte sammenheng mellom variasjoner i oljepris og indikatorene som er brukt i oppgaven, kan man se at opplevd risiko er en faktor som er mer responsiv for endringer, og at denne øker i perioder med lav oljepris. Det er også enkelte utviklingstrekk man bør være oppmerksom på, slik som at leverandørindustrien blir presset og

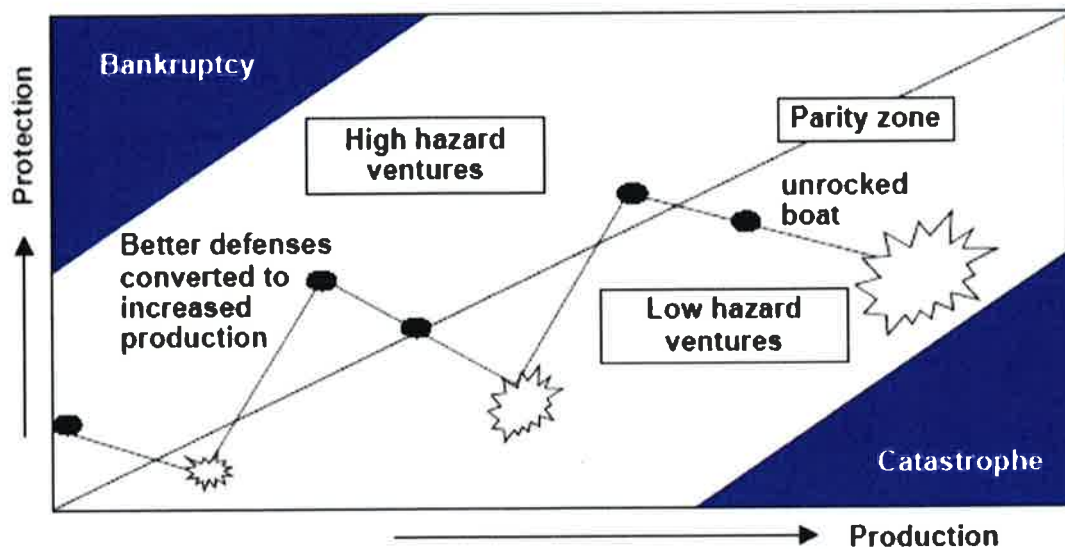
risiko blir overført fra operatør til leverandør. Effektiviseringstiltak som blir igangsatt er ikke koordinert og man har ikke full oversikt hvordan effektene virker sammen. Trepertssamarbeidet og sikkerhetskulturen blir satt under press, og viktig kompetanse forsvinner samt rekrutteringen til bransjen svikter.

Som en konsekvens vil det oppstå svekkelser i form av latente forhold i systemer, organisasjoner, og at det er her utfordringen ligger. Hvordan opprettholde sikkerhetsnivået når rammebetingelsene er krevende? Heum (2016)

3.2 Sikkerhet (beskyttelse) vs. Produksjon

Teknologiske virksomheter, som produserer varer og tjenester, vil i forbindelse med produksjonene utsette mennesker og utstyr for fare i en eller annen grad. Dette fører naturligvis til et krav om beskyttelse mot disse farene. Behovet for en velfungerende produksjon er akseptert og forstått, da gode resultater er grunnleggende for drift og overlevelse i en konkurranseutsatt bransje. Men forståelsen for behovet for sikkerhetsforebyggende tiltak kan imidlertid være vanskelig å akseptere. Iverksettelse og fokus på forebyggende tiltak vil kreve ressurser fra det produserende ledd som kan ha innvirkning på de økonomiske resultater. I en ideell verden vil nivået av forebygging og beskyttelse være likt nivået av den krevende og risikofylte produksjonen, også kalt likhetssonen Reason (1997).

Sikkerhet blir ofte prioritert ved nyopprettelse av virksomheter, ved myndighetsfokus eller ved mindre uhell. Dette reduserer den økonomiske fortjenesten, men bidrar til økt sikkerhet. Etter en stund øker imidlertid fortjenesten. Dette kan ha flere årsaker. En av dem er at økonomisk profitt kan ha forrang over sikkerhet Aven et al. (2004). «*There was always something else that seemed more pressing*» Reason, (1997). I tillegg så glemmer man ofte risiko som sjelden inntreffer. Dette øker sannsynligheten for nye ulykker, og et slikt hendelsesforløp karakteriserer Reason som «*the unrocked boat*»



Figur 2 «The lifespan of a hypothetical organization through the production-protection space»
Reason (1997:5)

Konflikten mellom produksjon og sikkerhet er noe Reason (1997) illustrerer i sin figur «*the unrocked boat*» figur 2. Som Reason skriver er sidene ved det produktive godt kjent, mens det rundt beskyttelse/sikkerhet er mer uklart og variert. Dette skaper en motsetning mellom produksjon og sikkerhet som kan lede til feil i forsvar (barrierer).

I figur 2 illustreres hvordan forløpet kan se ut i en organisasjon dersom man ikke finner en gylden middelvei for fokuset mellom produksjon og sikkerhet. Nederst til venstre starter bedriften produksjon med en god sikkerhetsmargin, men med tiden blir fokuset på sikkerhet mindre, og en lav-kost hendelse skjer. Hendelsen fører til et økt fokus på sikkerhet, men dette vil med tiden igjen byttes ut med fordelene ved høy produksjon, og en mer alvorlig ulykke vil kunne skje. Igjen økes fokuset på sikkerhet. Dette fokuset vil gradvis på nytt minske til fordel for produksjon i en periode der det ikke skjer noen uheldige hendelser.

Man kan altså gå for langt i å ha fokus på god produksjon. Fravær av uønskede hendelser over tid kan gi inntrykk av at man opererer i et sikkert område og derfor mister fokus på sikkerheten og forsvaret kan bli svekket. Det er derfor svært viktig å ha et balansert syn på produksjon og sikkerhet.

Ifølge Reason (1997) vil trening/opplæring også gi økt sikkerhet, men på tross av dette vil treningen få sterk konkurranse, og ofte tape, stilt overfor krav om produksjon og økonomi.

James Reason (1997) og Charles Perrow (1984) analyserer årsaker til både risiko og ulykker, ut i fra ulike metodologiske ståsted. Reason (1997) representerer metodologisk individualisme, og Perrow (1984) metodologisk holisme. Deres filosofiske syn påvirker identifiseringen av risikoårsaker; Perrow (1984) fra «bottom-up» og Reason (1997) fra «top-down». Det er fokus på begrep som «individuell ansvar», «kollektivt ansvar» og «ledelsesansvar» ved alvorlige hendelser.

Charles Perrow (1984), i motsetning til Reason (1997), er en ganske stor pessimist. Han mener at kompleksitet og høyteknologiske systemer er hovedgrunnen til fare, og at det ikke hjelper å utvikle et godt system med barrierer. Spesielt peker han på de ulike interaksjonene mellom disse systemene som hovedårsaken til ulykker. Disse interaksjonene omfatter beslutningslinjer og informasjonsfyll, og symboliserer påvirkninger mellom mennesker, mellom mennesker og maskiner og mellom maskiner. Perrow (1984) betrakter årsaker til ulikheter på den samme måten som Turner (1997), nemlig som en lang kjede hendelser som leder tilbake til rot-årsaker som manglende informasjonsutveksling og misforståelser mellom individer. Dette foregår i den perioden som han kaller inkubasjonsperioden. I denne perioden får hendelser utvikle seg uoppdaget og det kan være på grunn av en mangel på oppfatning av varselsignaler, eller at de blir misforstått. Fare kan også oppstå på grunn av feil fokus, bagatellisering og situasjoner hvor viktige informasjonen forsvinner blant andre informasjonen.

Reason (1997) presenterer to ulike typer feil som gir en begrunnelse av ulykker. Aktiv feilhandling symboliserer menneskelige operasjoner, beslutninger og handlinger i den skarpe enden som gir årsaker til ulykker. Disse handlingene har en direkte virkning på systemet. Latente forhold er de bakenforliggende årsakene. De eksisterer i alle systemer og er deler av det organisatoriske livet. De oppstår fra strategiske og andre toppnivå vedtak av regulatorer, produsenter, designere og organisatoriske ledere. Gjennom latente forhold får vi en forståelse for årsakene til ulykkene i mer komplekse system. De typiske latente forhold er f. eks. dårlig design, gap i veiledning, uoppdaget produksjonsfeil, ubrukelige prosedyrer og mangler i trening. Det er de potensielle risikoer som fører til ulykker og er knyttet til «technological organization». Konsekvensene av aktive feilhandlinger inntreffer umiddelbart, mens latente forhold tar lengre tid. Menneskers tendens for

å øke toleransen for små feil og til å bagatellisere problemer på grunn av den store tilliten til den nye teknologien, kan øke risikoen og utvikle situasjoner med dramatiske konsekvenser i framtiden. Denne påliteligheten til den nye teknologien kaller Reason en falsk sikkerhet, og den fører til «Unrocked Boat» som er hovedårsaken til ulykker. Reason, (1997).

3.3 Sikkerhetskultur

Begrepet sikkerhetskultur ble først introdusert etter Chernobyl ulykken i 1986. En av de mest brukte definisjonene på sikkerhetskultur forklarer det som «*the product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies to, and, the style and proficiency of an organization's safety management*» Olsen, (2009:14).

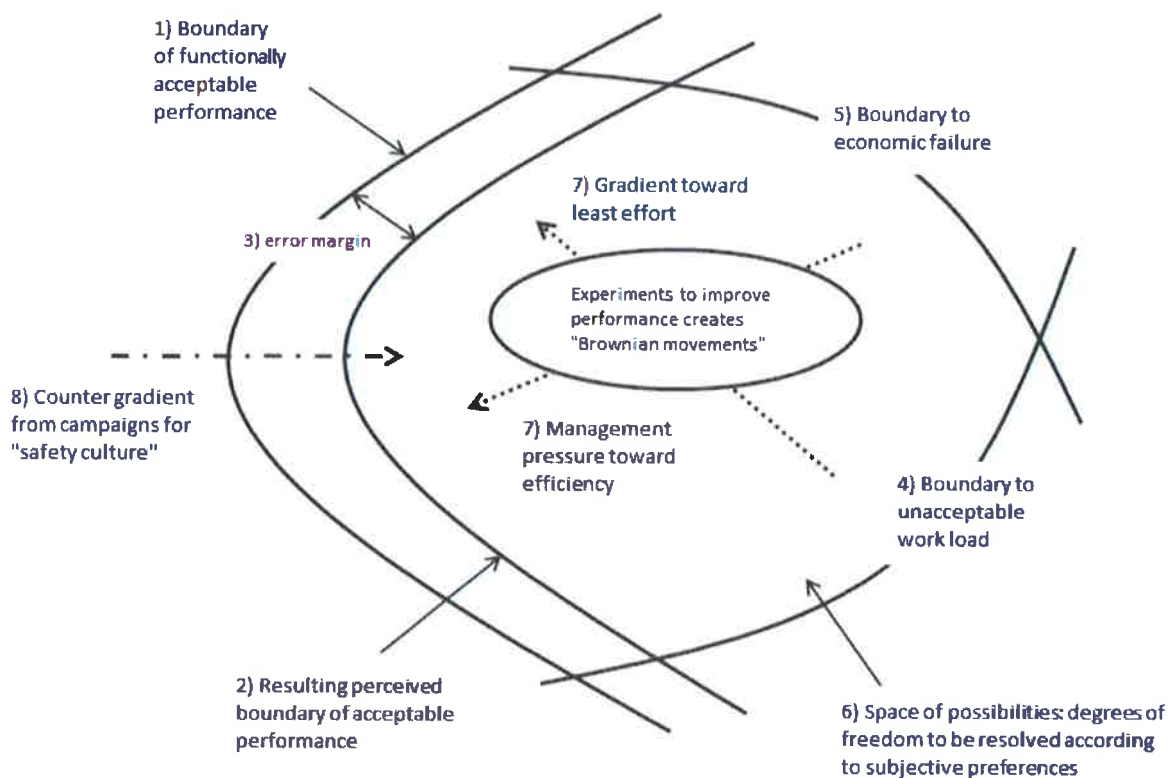
Haukelid (2001) har i sitt notat om oljekultur og sikkerhetskultur skrevet at det kan være vanskelig å endre en kultur. Det er som regel flere konkurrerende subkulturer i en virksomhet. De som jobber på «gulvet» vil ofte ha en «motkultur» som ikke nødvendigvis stemmer overens med ledelsens mål og verdier. Konklusjonene fra ulike studier er at en kultur ikke kan styres eller kontrolleres, men at det til en viss grad mulig å påvirke en kultur. Dersom de ansatte finner tiltakene som ledelsen kommer med som meningsfulle, så kan det skje en slik påvirkning. Haukelid påpeker at det er kort vei fra påvirkning til manipulasjon siden det i utgangspunktet er asymmetri i forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Lederen har mer makt og påvirkningen vil lett få karakter av bruk av nettopp makt. En slik endringsprosess må derfor skje gjennom et nært samarbeid og en god dialog med de ansatte, hvor gjensidig respekt er en viktig forutsetning for en vellykket og god dialog. Men som Haukelid også påpeker er innholdet i sikkerhetskulturen sjelden eller aldri statisk. Kulturen vil endres over tid, uansett hva ledere eller ansatte måtte mene eller gjøre Haukelid, (2001).

Generelt er det viktig å innse at kulturen endrer seg over tid – enten vi snakker om samfunn eller bedrifter. Kultur er sjeldent statisk, dette gjelder også for en «sikkerhetskultur». De ansattes forventinger til et sikkert og et godt arbeidsmiljø vil alltid endres i takt med samfunnsmessige og teknologisk endringer. Slike endringer bør fanges opp og kartlegges Haukelid, (2001).

Hvilket miljø organisasjonen befinner seg i anses i sikkerhetslitteraturen som en viktig faktor som vil påvirke hvordan sikkerhetskulturen utvikles. Rasmussen (1997) er opptatt av at arbeid med sikkerhet og sikkerhetskultur må sees på som et langsiktig utviklingsarbeid, som vil kunne settes under press av sterkt konkurransepreget miljøer og overdrevet fokus på kortsiktige mål.

Rasmussens «Migrasjonsmodell» er basert på tanken om at ulike påvirkninger vil sørge for at aktiviteter i et system vil være i konstant bevegelse og drifte mot yttergrensene av akseptabel sikkerhet, arbeidsbelastning eller produktivitet. Mener også at ved å unngå ukontrollert drift vil man kunne unngå at grensene overstiges. Dette kan oppnås ved at en benytter kunnskap og forståelse av grensene for risiko, økonomi og arbeidsbelastning til å skape en balanse mellom disse.

Migrasjonsmodellen til Rasmussen (1997) forsøker å synliggjøre de kreftene som virker i en organisasjon, system eller hos enkeltindivider med hensyn til sikker adferd. Rasmussen bruker uttrykket «migrasjon» til å beskrive modellen, som igjen betyr «vandring».



Figur 3 Migrasjonsmodellen Rasmussen (1997)

En forenklet forklaring av modellen:

Linje nummer (1) forsøker å synliggjøre systemets funksjonelle grense, så mye tåler det. Det kan da tenke seg at på venstre side av denne grensen ligger en potensiell ulykke.

Linje nummer (2) viser grensen for hva som kan oppfattes som akseptabel adferd, og denne kan da styres av arbeidsbeskrivelser, prosedyrer og erfaring om systemet. Her vil også forebyggende HMS arbeid og sikkerhetskultur bidra.

Linje nummer (3) som er området mellom linje nummer (1) og (2) representerer sikkerhetsmarginen. Hvor robust denne er vil da være avhengig av systemets funksjonelle grense og akseptabel adferd.

Linje nummer (4) er grensen for uakseptabel arbeidsbelastning. Oppsigelser og effektiviseringsprosesser, vil i mange tilfeller føre til en høyere arbeidsbelastning og endrede arbeidsoppgaver til de som er igjen. Mangel på kvalifisert arbeidskraft vil øke belastningen på systemet. En vil da lett kunne se etter «snarveier» om presset blir for stort.

Linje nummer (5) er grensen for økonomisk forsvarlig drift. Med dette menes at organisasjonen skal overleve i markedet. Både økt kostnadspress og arbeidsbelastning vil kunne bidra til forhold som fremmer latente forhold og aktive feil.

Område nummer (6) i sentrum av modellen beskriver handlingsrommet man har innenfor de betingelsene som er gitt.

Pilene nummer (7) representerer fra produksjon og inntjening, og vil komme av økonomisk press og økt arbeidsbelastning.

Pil nummer (8) vil da til slutt representere effekten av en god sikkerhetskultur (gode holdninger).

3.3.1 Reasons' «sikkerhetskultur»

Reason har identifisert fire viktige tema ved sikkerhetskultur. Når disse interagerer utgjør de en informert kultur som tilsvarer en god sikkerhetskultur Reason, (1997). Disse fire komponentene er en rapporterende, en rettferdig, en fleksibel og en lærende kultur, og er forsøkt fremstilt i figur 4 under.



Figur 4 De fire komponentene i Reason (1997) «Sikkerhetskultur»

3.3.2 En rapporterende kultur

Det første steget for å utvikle en god sikkerhetskultur er å skape en rapporterende praksis, som er viktig for å samle inn historisk data om ulykker så vel som nestenulykker. Hensikten er å kunne danne seg et bilde over risikoforhold i en virksomhet. Rapportering er følgelig en forutsetning for sikkerhetsarbeidet, utarbeiding av målsetting og vurdering av tiltak. Alle potensielt uønskede hendelser kan rapporteres. Dette gjelder også om regler må brytes for å utføre arbeidsoppgavene på en sikker måte og det er viktig at ikke bare faktiske ulykker rapporteres. Man må legge til rette for at potensielt uønskede hendelser også rapporteres, fordi det ligger like mye læringspotensial i slike hendelser som i faktiske ulykker Reason, (1997).

Kvaliteten på rapportene kan være varierende, da det er enkeltpersoner med forskjellig bakgrunn som skriver disse rapportene. Det kan være årsaksforhold som ikke kommer frem, for eksempel på grunn av forskjellig oppfatning av hva som er viktig. I tillegg så vil det alltid være noen som ikke tar seg tid til eller ser viktigheten av å rapportere. Rapportering oppleves gjerne som synonymt med ekstra arbeid, kostnader og feil fokus Reason, (1997). Derfor er det viktig at det er tillitt til systemet.

Reason viser til noen faktorer som er viktige for å skape tillit, både for å motivere personer til å rapportere og for å skape et tillitsfullt miljø Reason, (1997, s. 197).

- En forsikring mot disiplinære følger
- Konfidensialitet
- Avskille avdeling som samler inn og analyserer rapportene fra dem som har autoritet fra disiplinære følger
- Hurtig, nyttig, tilgjengelig og tydelig tilbakemelding til dem som rapporterer
- Brukervennligheten for hvordan å rapportere

For å lykkes med å utvikle en rapporterende kultur, er det hensiktsmessig å sørge for at det kan foregå anonymt og at ansatte er sikret mot disiplinære sanksjoner som en følge av rapporteringen. Rapportering må derfor ses i sammenheng med rettferdighet Reason, (1997).

3.3.3 En rettferdig kultur

Dersom en rapporteringskultur skal la seg gjennomføre bør det eksistere rettferdighet. En virksomhet må være preget av rettferdighet og tillitt slik at de som informerer om kritikkverdige forhold ikke blir urimelig sanksjonert. Dette må gjelde selv om de har vært involvert i hendelsen selv, ettersom erfaring viser at omtrent 90 prosent av alle hendelser karakteriserer menneskelige feil som uintenderte Reason, (1997:196, 211). En rettferdig kultur forutsetter derfor at virksomheten klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd.

En rettferdig kultur avhenger av virksomhetens tilnærming til spørsmålene om skyld og straff. Reason (1997) hevder det er uakseptabelt å straffe alle feilhandlinger uavhengig av de omkringliggende forhold. Det er nødvendig med et trygt miljø som oppmuntrer til, og kanskje også

gir belønning for, rapportering av viktig sikkerhetsrelatert informasjon. Samtidig må det ikke gis amnesti ved alle feilhandlinger, da dette undergraver systemet. For å kunne konstruere en rettfærdig kultur bør det settes krav til prinsipper for linjen mellom akseptabel og uakseptabel oppførsel. Reason har tre kjerneelementer som involverer menneskelige aktiviteter.

- Intensjonen som fastsetter umiddelbare mål og oppførselen for å oppnå denne.
- Aksjonene eller handlingene trigget av denne intensjonen, som kan -eller ikke kunne oppfylle målene.
- Konsekvensene av disse handlingene- som kan – eller ikke kunne føre til at ønsket mål oppnås, vil dermed kunne være suksess eller ikke.

Spørsmål om å belønne eller straffe blir ofte diskutert når det kommer til å styre en oppførsel i ønsket retning. Belønning som kommer i umiddelbar nærhet etter en hendelse er bevist at gir positiv effekt, mens virkningen av en forsinket belønning er mer tvilsom. Hurtig påfølgende straff, derimot, har en tvilsom virkning på oppførsel, mens resultatet blir negativt ved utsatt respons. Men likevel det bør eksistere en balansegang med hva som er ok og ikke. Med eksempel: de cowboyene og de notoriske regelbryterne som ledelsen er klar over eksisterer men de kommer unna med det gang på gang? Dette kan påvirke moralen til de ansatte Reason, (1997).

Anonymitet for dem som rapporterer om kritikkverdige forhold kan være en forutsetning for at det lar seg gjøre å skape tillitt og rettfærdighet. Man må være opptatt av å lete etter bakenforliggende årsaker og innse at selv de beste kan gjøre feil. En fruktbar måte å forebygge og håndtere ulykker på er å utvikle en fleksibel kultur Reason, (1997).

3.3.4 En fleksibel kultur

For å ivareta sikkerheten, spesielt i krisesituasjoner, vil det også være nødvendig å utvikle en fleksibel kultur, som er en av de definerte egenskapene ved HROer Reason, (1997:213). Dette er egenskaper som forutsetter en disiplinert og hierarkisk organisering av virksomheten. Det må være tillit til at en har riktig person på riktig sted i tilfeller hvor tiden er en kritisk faktor. Når normaltilstand er gjenopprettet, går organisasjonen tilbake til sitt utgangspunkt (Reason, 1997). En fleksibel og smidig kultur tilpasser seg effektivt til endrede krav fra omgivelsene og har evner

til rask tilpassing til ulike situasjoner. Den fleksible kulturen takler både normal og høy arbeidsbelastning uten at det går utover sikkerhet og robustheten til organisasjonen.

I krisesituasjoner er det ofte liten tid til å ta beslutninger. Prinsippet om en fleksibel kultur gjør det mulig at avgjørelser og beslutninger kan fattes av de som har den mest relevante erfaringen uavhengig av deres hierarkiske posisjon Reason, (1997:218). Det vil i praksis si at man anvender den ekspertisen som finnes, at en kranfører eller en forskalingsnekker kan stanse en operasjon dersom det er fare for sikkerheten.

Det kan være en utfordring dersom det eksisterer mange ulike subkulturer som har egne hierarkiske nivå og egne måter å arbeide med sikkerhet på. Noen verdier, holdninger og praksiser blir ofte vurdert som underlegne andre, og regnes som subkulturer. Det kan spesielt være utfordrende for medlemmer av slike subkulturer å ta styringen i kriser. Dette vektlegger viktigheten av å legge til rette for kommunikasjon og kunnskapsoverføring mellom ulike arbeidspraksiser og kulturer for å lære av hverandre.

3.3.5 En lærende kultur

En lærende kultur er den letteste å konstruere men kanskje den vanskeligste å få til å fungere
Reason, (1997, s. 218)

Å utvikle en lærende kultur er en forutsetning for å unngå at liknende ulykker skjer igjen. Virksomheter må aktivt søke etter feil og læring. Det handler i stor grad om å utvikle en generativ informasjonsflyt i virksomheter. Det handler i stor grad om å aktivt søke etter informasjon som kan forbedre sikkerheten. (Westrum og Adamski, 2009).

Krav til å øke profitten, produktiviteten og overskuddet synes å være blant de største utfordringene for å oppnå høy integritet og sikkerhet i organisasjoner. Organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser, for eksempel utvidelse, har sjeldent hverken tid eller penger til å investere i tilstrekkelig trening eller opplæring i sikkerhet. I disse organisasjonene får profitt forrang over sikkerhet. (Westrum og Adamski, 2009).

Reason (1997) mener god sikkerhetskultur er sammensatt av flere faktorer. Han sammenlikner dette som en sammenkobling av deler i en maskin; «Selv om den settes sammen betyr ikke dette

at maskineriet vil fungere». Det vil bli på samme måte med det menneskelige organisatoriske system. Reason mener følgende spørsmål bør stilles til ledelsen Reason, (1997, s. 220):

- Hvilket styremedlem har ansvar for den organisatoriske sikkerheten- som motsetning til normal helse og sikkerhetsarbeid
- Er informasjonen relatert til organisatorisk sikkerhet diskutert på styremøter? - eller på tilsvarende høyt nivå?
- Hvilket system, hvis det finnes, har du for å kalkulere for tap forårsaket av usikre handlinger, hendelser eller ulykker
- Hvem samler inn, analyserer og formidler informasjon relatert til organisatorisk sikkerhet? Hvor mange rapporteringsnivå er separert fra direktøren? Hvilket årlig budsjett mottar denne personen? Hvor mange personer må denne personen overvåke?
- Er sikkerhetsrelaterte ansettelse (HMS-ledere ol.) sett på som en investering (et bra karrierevalg) eller er det noe som bedriften ikke ønsker å ha særlig fokus på?
- Hvor mange spesialister har organisasjonen innunder menneskelige og organisatoriske faktorer?
- Hvem bestemmer hvilken disiplinæraksjon som skal tas ut? Er den tiltaltes kolleger eller fagforening involvert i skyld prosessen? Finnes det interne klageprosedyrer?

Denne listen er tatt ut i fra Reason (1997) sine syv punkter som en bør spørre ledere i en organisasjon om. Relevansen med listen er å vise at sikkerhetskultur er mer enn noe man kan konstruere og få resultat ut i fra hvor mange systemer man har. Reason (1997) hevder at sikkerhetskultur er derfor noe en kultur er og ikke noe en organisasjon har. Til slutt for å sitere Reason:

«If you are convinced that your organization has a good safety culture, you are almost certainly mistaken ... a safety culture is something that is striven for but rarely attained.

The virtue – and the reward – lies in the struggle rather than the outcome» Reason, (1997, s. 220).

Selv om det eksisterer et bredt og variert teoretisk rammeverk rundt kultur generelt og om sikkerhetskultur spesielt, så har kulturkonseptet likevel økt siden det ble tatt i bruk. Sikkerhetsledere og akademikere har til felles en tro på at sikkerhetskultur vil forbedre sikkerhetsytelsen i en rekke ulike industrier. Olsen, (2009:14).

3.4 High Reliability Organizations

Mange har forsøkt å beskrive hva som kjennetegner en sikker organisasjon. En av teoriene som har fått størst oppmerksomhet er «high reliability» -teorien. Teorien er utviklet av en gruppe forskere ved University of California, Berkeley, og omtales ofte som «high reliability organizations» (HRO). En slik organisasjon kjennetegnes av fire betingelser. Disse er at *sikkerhet og pålitelighet* har høyeste prioritet i organisasjonen, at det finnes *redundans* som øker sikkerheten, at det er gjennomgående fokus på *desentralisert styring*, samt en sterk *organisasjonskultur* som fokuserer på *kontinuerlig læring*.

Utgangspunktet for HRO-teorien er at mange komplekse og tett koblede organisasjoner opererer uten at det skjer alvorlige feil. Eksempler er hangarskip og atomkraftverk.

HRO-tilnærming representerer et motstykke til Perrow's (1984) teori om «Normal accidents» i komplekse og tett koblede systemer.

Et sentralt kjennetegn ved en HRO er organisatorisk redundans, som gjør at feil korrigeres umiddelbart og før de får alvorlige konsekvenser. Viktig her er overlappende kompetanse, slik at deltakerne kan erstatte hverandre når det er nødvendig. Synlighet og oversikt er også sentralt.

Kulturelt kjennetegnes en HRO ved at sikkerhet og pålitelighet har høyeste prioritet, «Empowerment» i kritiske situasjoner og evne til rekonfigurering i kriser. Normative forutsetninger for dette er åpenhet, erfaringsdeling, læring og tillit. En HRO kjennetegnes også ved «mindfulness», som kan forklares som en generell erkjennelse av potensielle farer og kontinuerlig årvåkenhet.

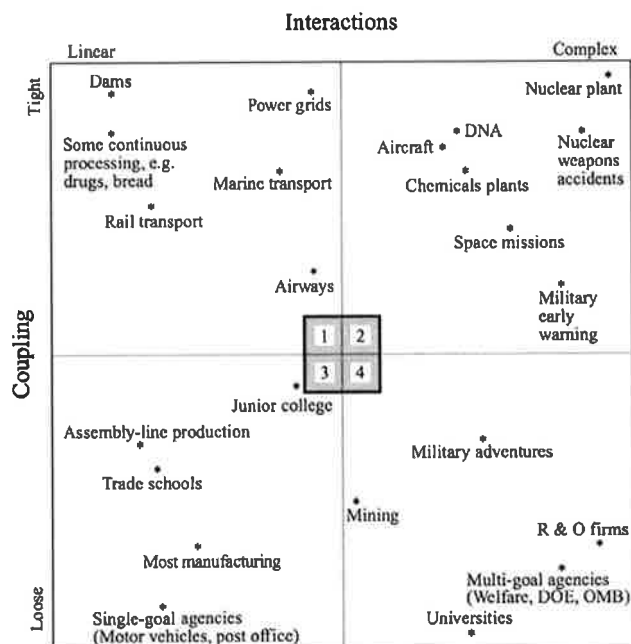
“It is not the source of the accident that distinguishes system accidents from components failure accidents, since both starts with component failures: It is the presence or not of multiple failures that interact in unanticipated ways.”

(Charles Perrow sitert i Aven et.al. 2004, s. 60)

Med dette mener Perrow at det han kaller *systemulykker* er ulykker der flere feil eller mangler kombineres på måter vi ikke kan klare å forestille oss på forhånd. Perrow opererer med at begrepene interaksjoner kan være lineære eller komplekse, eller ligge på en skala der disse er ytterpunktene. Kjennetegn på lineære interaksjoner er at interaksjonene blir ordnet i en kjede slik at den ene operasjonen skjer etter den andre. I slike operasjoner vil det være enklere å oppdage feil, da den ene operasjonsstasjonen kan se at det har blitt gjort feil i stasjonen foran. Det er også slik at hvis en komponent svikter i et lineært system, så vil det kun være feil på et sted i kjeden, og ikke influere på alle stasjonene.

I et komplekst system derimot, er strukturen en helt annen. Det at en komponent ryker, kan føre til både åpenbare og skjulte konsekvenser for andre komponenter. I slike systemer vil det være vanskelig å oppdage feil, og å se ulike virkninger. Ulykker kan her få en helt annen dimensjon.

Tette og løse koblinger er også begreper Perrow benytter seg av for å forklare normalulykker. Hvis en operasjon har en tett kobling til neste operasjon, kan dette føre til at feil lett kan forplante seg til neste, slik at en ulykke kan få større konsekvenser enn dersom koblingene var løse. Se Figur 4.



Figur 5 viser eksempler på hvor Perrow vil plassere ulike bransjer

Basert på denne figuren kan olje- og gassnæringen karakteriseres som å være i kvadranten opp til høyre, det vil si at det er komplekse interaksjoner og tette koplinger.

3.5 «Sveitserostmodellen»

Sveitserostmodellen viser den ideelle verden der alle barrierene er intakte og ikke tillater at noe kommer imellom. Men i den virkelige verden vil det alltid være enten mangler eller hull i barrierene. Sveitserosten gjør at når det er hull i en barriere så vil det gå videre til latente feil og til slutt vil ende opp med en ulykke. Reason (1997) sier at sveitserostmodellen presenteres best ved å vise at den stadig er i bevegelse, og at hullene vil oppstå på forskjellige plasser hele tiden. Noen hull krymper, mens andre hull ekspanderes, avhengig av hvordan barrierene fungerer. Sveitserostmodellen sier også hvor viktig det er å kunne ha barrierer i dybden for å kunne unngå ulykker.

Hullene i sveitserosten er disse som vi har diskutert over. Latente forhold og aktive feil. Når en organisasjon har hull i sine forsvarsmekanismer, som for eksempel prosedyrer, eller hull i sin sikring av bygning, så er det et hull forsvaret.

En granskning vil ta utgangspunkt i det som har skjedd (hendelsen) og se etter bakenforliggende årsaker, deretter se på hvordan og når barrierene ble brutt ned, videre vurdere den brutte barrieren og hvilke aktive feil og latente forhold som var involvert. For hver aktive feil vurderes de lokale betingelser som kunne ha formet eller forårsaket feilen. For hver av disse lokale betingelser vurderes hvilke medvirkende organisatoriske faktorer som var tilstede Reason (1997).

3.6 High-Integrity-modellen

Denne modellen eller perspektivet beskrevet av bl.a. Westrum & Adamski (2009) beskriver at nøkkelt kriteriet for vellykket informasjon er at organisasjonen må være i stand til å bruke informasjon, observasjoner eller ideer uansett om de er innenfor systemet og uavhengig av status til person eller gruppe som har disse ideene. Westrum kategoriserer organisasjoner i forhold til hvordan de behandler sikkerhetskritisk informasjon. Westrum beskriver tre typiske kulturer; den generative, byråkratiske og patologiske organisasjonen. Dette perspektivet kan derfor være et relevant supplement til Reason's sikkerhetskulturer. Se tabell 1.

Patologiske kulturer	Byråkratiske kulturer	Generative kulturer (skapende)
Vil ikke vite	Finner ikke feil	Søker aktivt for å finne feil
Budbringer blir «skutt»	Budbringer blir lyttet til hvis de ankommer	Budbringer blir trent opp og belønnet
Man skyr ansvarlighet	Ansvar blir divisjonalisert	Ansvar er delt
Feil blir straffet eller skjult, nye ideer blir motarbeidet	Feil fører til lokale reparasjoner, nye ideer skaper problemer	Feil fører til omfattende reformer, nye ideer blir ønsket velkommen

Tabell 1, Westrum & Adamski (2009) sin inndeling i kulturer

Organisasjoner med en *patologisk* informasjonsflyt har et svært høyt krisepotensiale. Sikkerhetsmessige innspill og forslag til forbedringer møter sterk motbør da det tar fokuset bort fra produksjonen. Dette kan sammenlignes med Reasons «The unrocked boat theory» (1997) som illustrerer hvordan fokus og prioritering mellom konkurrerende hensyn som sikkerhet og produksjon slutter å veksle. Faren er at fokus på produksjon blir dominerende hvorpå krisen inntreffer og virksomheten går under/konkurs fordi skaden er for stor til å håndteres. Her er

samarbeid og kommunikasjon mellom individer og nivåer i organisasjonen svært mangelfull og preget av mistillit. Søken etter syndebukker, ansvarsfraskrivelse og tildekking av feil gjør at sikkerhetsarbeidet i slike organisasjoner blir svært vanskelig.

Kommunikasjonsflyten i de *byråkratiske* organisasjonene gir et noe åpnere og mer pragmatisk syn på forbedrings- og sikkerhetsarbeidet. Individene samarbeider når de må og ansvar og oppgaver er fordelt. En aksepterer mer av budbringeren og dens forbedringsforslag enn i den patologiske varianten, men en kan også risikere å bli ignorert eller oppfattet som problematisk.

Målet for informasjonsflyt er ifølge «High-Integrity teorien» en *generativ* variant. Her søker organisasjonen aktivt forbedringer av sikkerhetsmessig art. Medlemmene har tillit til hverandre og både trenes og belønnes for pro-aktiv atferd og informasjon. Alle har et felles ansvar for forbedring og forebygging i tillegg til at viljen til å granske og lære av feil og hendelser er stor. Informasjonsflyt som fremmer det sikkerhetsmessige arbeidet har topp prioritet og sikkerhet er integrert i alle ledd i organisasjonen.

3.7 Oppsummering teori

Teorien som har blitt presentert i dette kapitlet skal kunne svare på «*Hvordan påvirkes leverandørene av kostnadsreduksjoner?*» og forskningsspørsmålene for oppgaven.

Teoriene er ikke ment som konkurrerende bidrag, men heller komplementære vinklinger. I enkelte tilfeller vil flere av dem til en viss grad overlappe hverandre.

Sikkerhetskulturen er en viktig del av organisasjonskulturen. God sikkerhetskultur forutsetter en god organisasjonskultur, hvor kommunikasjon og informasjon er preget av åpenhet og hvor de ansatte opplever trygghet og tillit.

Sikkerhetskulturen oppstår som resultat av prosesser og er i seg selv en prosess, hvor organisasjonen stadig evaluerer og utvikler seg. Denne prosessen kan påvirkes og styres, og kan dermed brukes som et verktøy for å oppnå endringer.

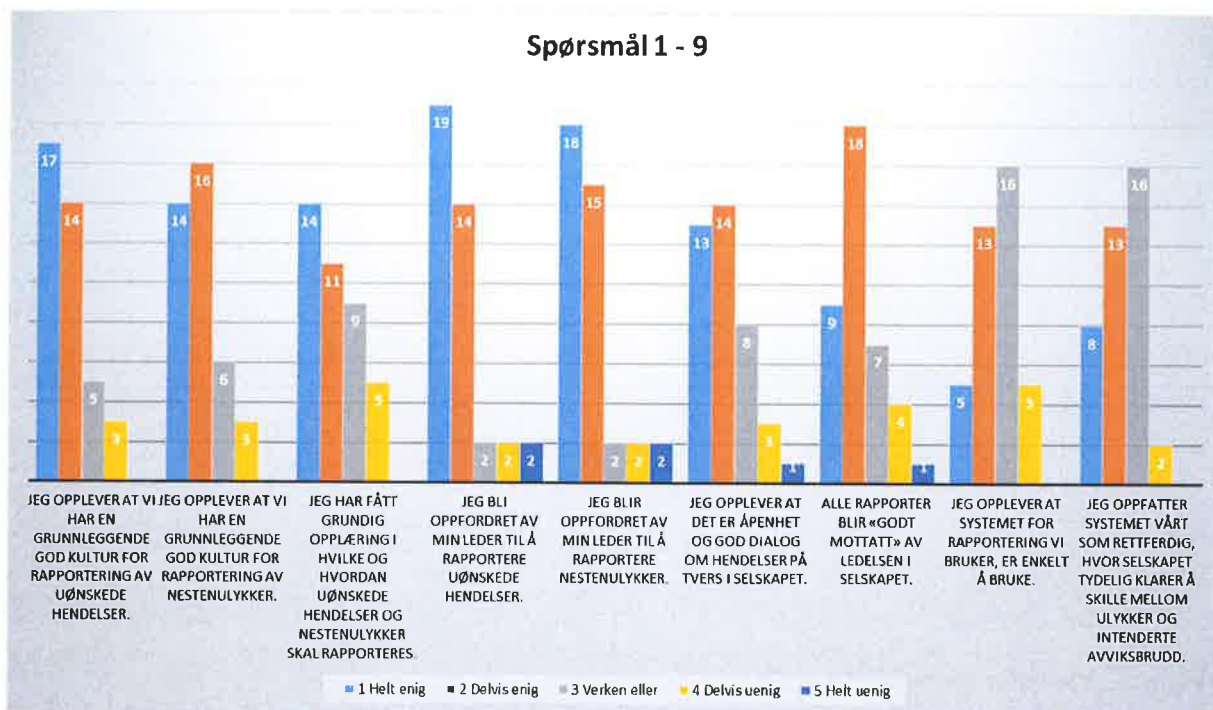
En god sikkerhetskultur innebærer at virksomheten har en lærende kultur. Den lærende kulturen er avhengig av virksomhetens fokus på ny læring og på hvordan denne læringen blir formidlet videre i organisasjonen og kan føre til kollektiv læring. Dette vil være forankret i virksomhetens organisasjonskultur.

4 Empiri

I dette kapittelet blir resultatene fra spørreundersøkelse og intervju med informantene presentert.

4.1 Spørreundersøkelsen

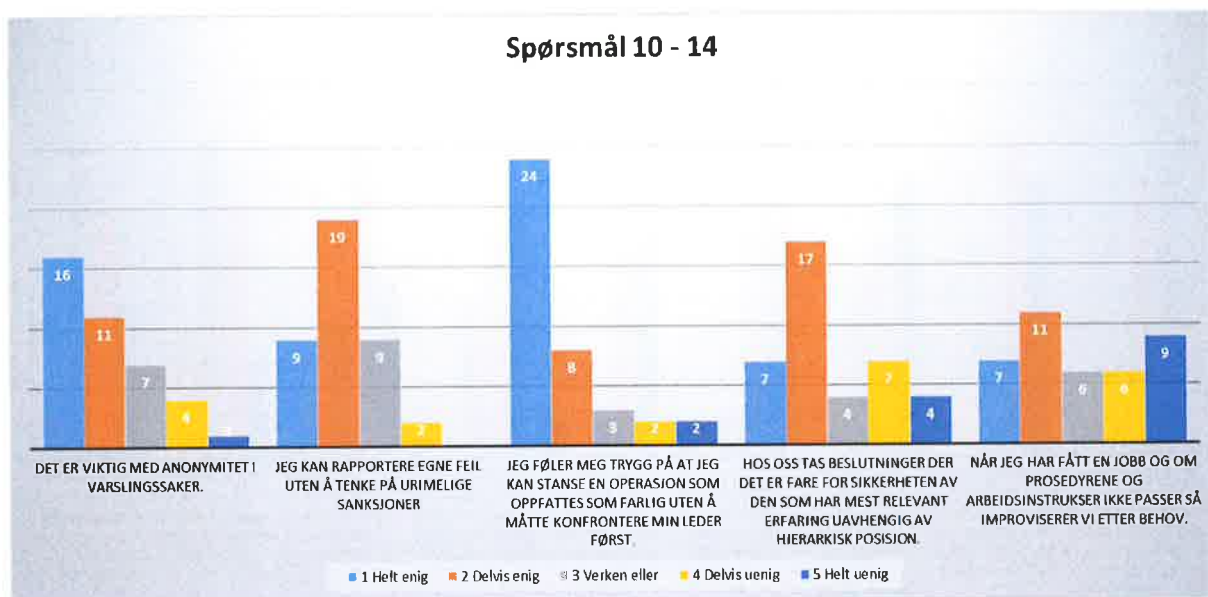
Resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres som diagrammer og beskrivelse nedenfor, spørsmålene fra spørreundersøkelsen finnes i vedlegg 1. Diskusjon om hvordan resultatene kan forstås blir diskutert i drøftingskapittelet.



Figur 6, resultater spørsmål 1 – 9

Som vist i figur over er det en stor overvekt av respondentene som opplever at det er en grunnleggende god kultur for rapportering av uønskede hendelser. Vi kan observere nesten samme overvekt av respondenter som opplever at det er en grunnleggende god kultur for rapportering av nesten ulykker. Når det gjelder opplæring i hvilke og hvordan uønskede hendelser og nestenulykker skal rapporteres, er det fremdeles mange av respondentene som er enig i dette, samtidig som 9 respondenter er «verken eller». Om en ser på utsagnet om en blir oppfordret av sin leder til å rapportere uønskede hendelser og nestenulykker, er det en klar overvekt av respondentene som er enig i dette. På spørsmålet omkring åpenhet og god dialog på tvers er de

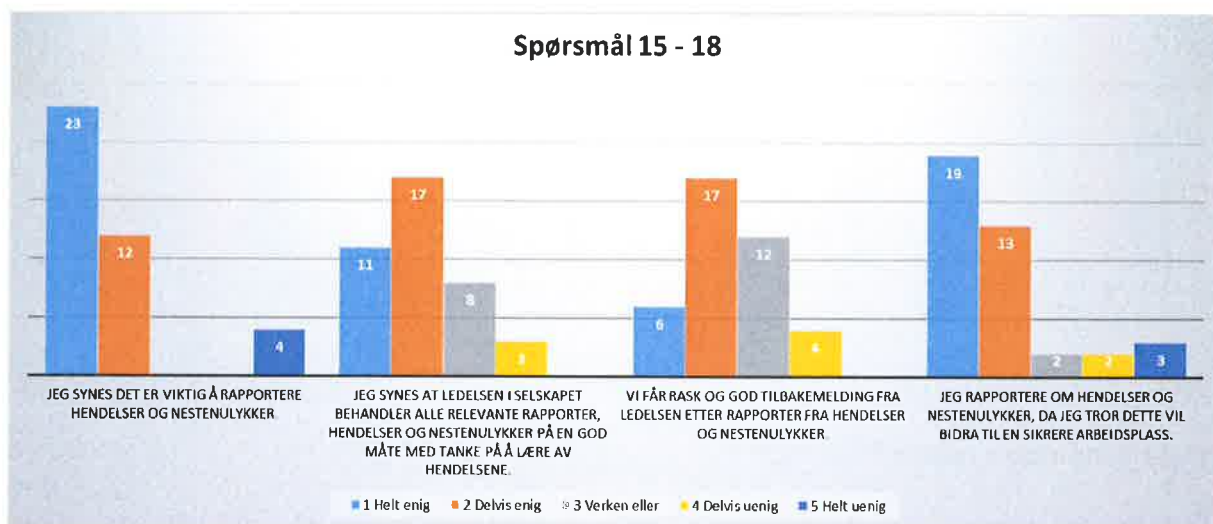
fleste respondentene enige i utsagnet, men det er 8 respondenter som er «verken eller» og 3 respondenter som er «delvis uenig». På utsagnet om «Alle rapporter blir godt mottatt av ledelsen i selskapet» endrer bildet seg litt, her er 18 respondenter «delvis enig», 8 respondenter er helt enig, 7 respondenter «verken eller», og 4 respondenter som er delvis uenig. Når en ser på utsagnet om systemet for rapportering er enkelt å bruke er det hele 16 respondenter som er «verken eller» og 13 respondenter som er «delvis enig». På utsagnet «jeg oppfatter systemet vårt som rettferdig, hvor selskapet tydelig klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd», er det 16 respondenter som er «verken eller», 13 respondenter «delvis enig» og 8 respondenter «helt enig».



Figur 7, resultater spørsmål 10 – 14

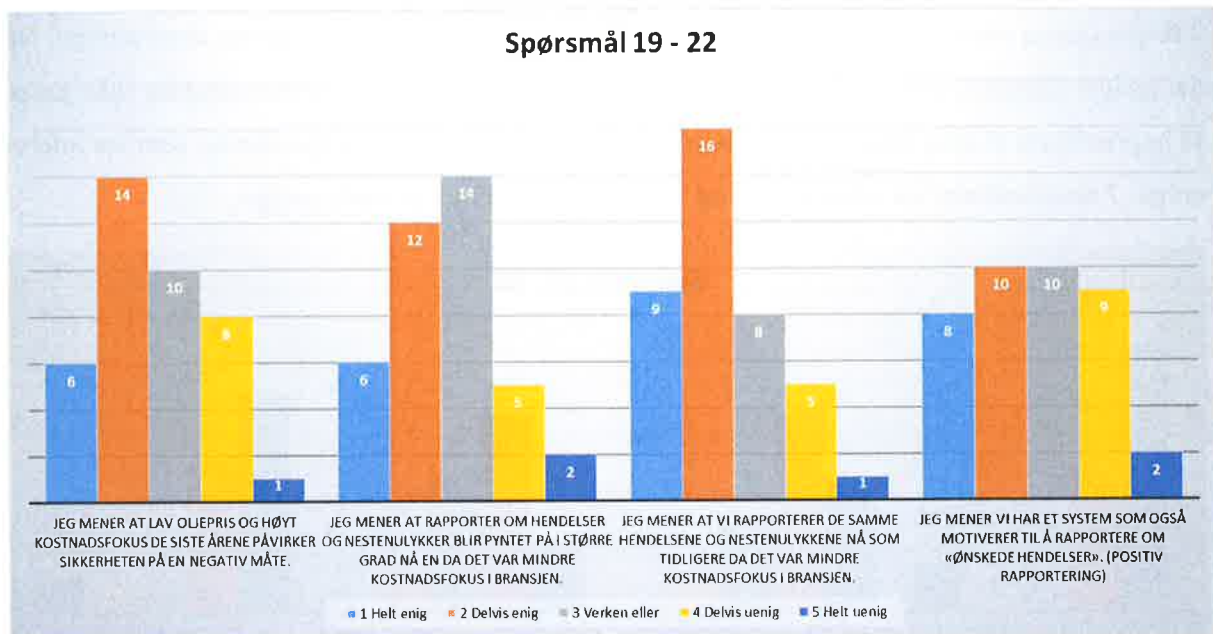
På utsagnet «det er viktig med anonymitet i varslingsaker», er de fleste respondentene enig i utsagnet, 16 respondenter «helt enig», 11 «delvis enig» og 7 «verken eller». Om en ser på utsagnet «jeg kan rapportere egne feil uten å tenke på urimelige sanksjoner», er det 19 respondenter som er «delvis enig» og 9 respondenter som er «helt enig» og «verken eller». På utsagnet «jeg føler meg trygg på at jeg kan stanse en operasjon som oppfattes som farlig uten å måtte konfrontere min leder først». Var det en klar overvekt som var «helt enig» med 24 respondenter, 8 respondenter «delvis enig» 3 respondenter «verken eller», og 2 respondenter «delvis uenig og «helt uenig». Så utsagnet «hos oss tas beslutninger der det er fare for sikkerheten av den som har mest relevant erfaring uavhengig av hierarkisk posisjon». 17 respondenter var «delvis enig», 7 respondenter «helt enig»,

4 respondenter «verken eller», 7 respondenter «delvis uenig» og 4 respondenter «helt uenig». Når det gjelder utsagnet «når jeg har fått en jobb og om prosedyrene og arbeidsinstrukser ikke passer så improviserer vi etter behov», var det en jevn fordeling. Det var 11 respondenter som var «delvis enig», 7 respondenter var «helt enig», og 9 av respondentene var «helt uenig».



Figur 8, resultater spørsmål 15 – 18

På utsagnet «jeg synes det er viktig å rapportere hendelser og nestenulykker», er det 23 respondenter som er «helt enig», 12 respondenter «delvis enig» og 4 av respondentene er «helt uenig». Så utsagnet «jeg synes at ledelsen i selskapet behandler alle relevante rapporter, hendelser og nestenulykker på en god måte med tanke på å lære av hendelsene», er 11 respondenter «helt enig», 17 av respondentene er «delvis enig», 8 respondenter er «verken eller» og 3 av respondentene er «delvis uenig». På utsagnet om tilbakemelding «vi får rask og god tilbakemelding fra ledelsen etter rapporter fra hendelser og nestenulykker». Svarte 17 av respondentene de var «delvis enig», 6 respondenter «helt enig», 12 respondenter «verken eller» og 4 av respondentene var «delvis uenig» i utsagnet. På utsagnet «jeg rapporterer om hendelser og nestenulykker, da jeg tror dette vil bidra til en sikrere arbeidsplass». Svarte 19 av respondentene de var «helt enig», 13 av respondentene var «delvis enig», 3 respondenter var «helt uenig», 2 respondenter var «verken eller» og 2 respondenter svarte de var «delvis uenig» i utsagnet.



Figur 9, resultater spørsmål 19 – 22

Om utsagnet «jeg mener at lav oljepris og høyt kostnadsfokus de siste årene påvirker sikkerheten på en negativ måte», svarte 14 av respondentene de var «delvis enig», 6 respondenter var «helt enig», 10 av respondentene «verken eller», 8 respondenter «delvis uenig» og 1 respondent var «helt uenig» i utsagnet. På utsagnet «jeg mener at rapporter om hendelser og nestenulykker blir pyntet på i større grad nå en da det var mindre kostnadsfokus i bransjen». Her var 14 av respondentene «verken eller», 12 av respondentene «delvis enig», 6 av respondentene «helt enig», 5 respondenter «delvis uenig» og 2 av respondentene var «helt uenig» i utsagnet. Om utsagnet «jeg mener at vi rapporterer de samme hendelsene og nestenulykkene nå som tidligere da det var mindre kostnadsfokus i bransjen». Svarte 16 respondenter de var «delvis enig», 9 respondenter «helt enig», 8 respondenter «verken eller», 5 respondenter «delvis uenig» og 1 av respondentene var «helt uenig» i utsagnet. På utsagnet «jeg mener vi har et system som også motiverer til å rapportere om «ønskede hendelser». (Positiv rapportering)». Her var det en jevn fordeling av svarene, 10 respondenter «delvis enig», 10 respondenter «verken eller», 9 respondenter «delvis uenig», 8 respondenter «helt enig» og 2 av respondentene var «helt uenig».

4.2 Intervjuer

Det ble intervjuet fire personer, tre personer som representerer «rederi» og en person som representerer «oljeselskap». Vedlegg 2 viser intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene. Informantene presenteres nedenfor som person A, B, C og D. Siden intervjuet ble gjort muntlig med båndopptaker vil sitatene som blir brukt være en direkte gjengivelse av det som ble sagt.

- Informant A, HVO oljeselskap
- Informant B, Q&SHE Manager rederi
- Informant C, Operation Manager rederi
- Informant D, CEO rederi

4.2.1 Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i «nedgangstider»?

Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i selskapet?

Informant A:

Informanten forteller at det er et konstant høyt fokus på sikkerheten i selskapet fra øverste ledelse, det skal alltid være et punkt som omhandler HMS på agendaen i alle møter som holdes. Informanten mener videre at dette vil være med på å skape en god sikkerhetskultur i selskapet, og vil danne grunnlaget for en god og sikker drift. Selskapet har en god og tydelig ledelse som går foran som gode rollemodeller i det de fortar seg til tross for stort arbeidspress, men at disse signalene som ledelsen gir er et viktig element i å skape en god sikkerhetskultur. Det at ledelsen gjør som de sier er utrolig viktig og vil være med på å forme kulturen i selskapet. For en del år siden var det et stort oljeselskap som brukte mye tid og ressurser på «å holde seg i rekkverket» og kjørte hele organisasjonen gjennom dette programmet. Når en da kort tid etter finner en film på internett hvor CEOen for selskapet løper ned trappen med en PC i den ene hånden og en kaffekopp i den andre, da blir det bare morsomt og mye av effekten forsvinner og de ansatte tar det ikke alvorlig. Det var ikke slik at en skulle holde seg i rekkverket hele tiden, men skulle være med å bidra til at en tenker og reflekterer i en større sammenheng og annet arbeid som er mer risikofyllt enn å gå i trapper.

Informant B:

Informanten mener at selskapet har veldig lav terskel for rapportering, men samtidig at det fra ledelsen må jobbes hardt for å få dette til, samtidig som det er stor forskjell på den enkelte person på hva som bør og kan rapporteres.

«Angående rapportering, så må vi mase på noen. Noen er veldig flinke å rapportere og andre er over-flinke.»

Informant C:

Informanten sier at de bruker et slagord som beskriver sikkerhetskulturen til selskapet:

«Alle skulle være like hele da de kom hjem fra jobb, som da de dro.»

Og dette er sikkerhetskulturen i selskapet bygget på. Videre for å få dette til har de lagt stor vekt på risikovurderinger, gjengsamtaler og et robust og godt arbeidstillatelsessystem. Samtidig som en må bruke prosedyreverket aktivt, og at dette må ligge i bunn for å få en god sikkerhetskultur. Derimot er det mindre viktig med det som omhandler teknisk vedlikehold og utstyr, for om en gjør gode risikovurderinger og har folk rundt seg som bryr seg så håndterer man de aller fleste oppgavene på en grei måte.

«Man må passe på hverandre, bry seg om hverandre og bruke rapporteringskulturen. Det er lov å gi beskjed, bry seg om å være den beste partneren til den du er på dekk sammen med.»

Informant D:

Krevende kunder har i stor grad påvirket sikkerhetskulturen i selskapet slik den fremstår i dag. Da spesielt et oljeselskap var veldig opptatt av sikkerhet og å få leverandørene til å være en del av «teamet». Oljeselskapet viste tidlig i kontraktsforholdet interesse i hvordan leverandørene hadde det, og hvordan vi opplevde vår hverdag. Vi ble hørt og våre meninger ble hensyntatt i stor grad. Det var her de hadde adoptert setningen «Alle skulle være like hele da de kom hjem fra jobb, som da de dro.» Da bygges og vedlikeholdes en god sikkerhetskultur basert på denne verdien. Man må først tenke på seg selv så har man et ansvar for å vise omsorg for sine kolleger. Informanten sier videre at det å bygge en sikkerhetskultur er et evigvarende prosjekt, en blir aldri ferdig. Omverdenen forandrer seg og nye arbeidsoppgaver kommer til og ikke minst teknologien på

skipene endrer seg. Det blir også lagt vekt på at det viktig med en felles forståelse av risiko i det arbeidet en utfører. Det er viktig å måle at en jobber sikkert, da det som blir målt også vil få fokus.

«Så dette med deling og læring i hverdagen er et viktig element i det å bygge og vedlikeholde en god sikkerhetskultur.»

Har du opplevd en endring i sikkerhetskulturen i selskapet i løpet av de siste årene? I tilfelle hva har endret seg?

Informant A:

Olje- og gassbransjen, både leverandører og oljeselskaper, har vært gjennom en veldig krevende tid etter det alvorlige oljeprisfallet. Det må sees etter andre rimeligere og mer effektive løsninger. Samtidig som dette ikke skal gå utover sikkerheten og sikkerhetskritisk utstyr på en negativ måte. Det blir også lagt stor vekt på at det å drive kontinuerlig forbedring, noe som har vært aktuelt uavhengig av om det har vært nedgangstider eller ikke. Selskapet tenker seg bedre om før en eventuelt iverksetter tiltak nå enn da økonomien var bedre og mer robust. Det blir også stilt spørsmål til om de «nye» og rimeligere løsninger som nå blir brukt er like gode og robuste som de «dyrere» løsninger som ble brukt i gode tider. Informanten er samtidig av den oppfatning at de nye «rimelige» løsningene ikke er så robuste som de «dyre». Løsningene vil kanskje være gode nok, og at de tidligere løsningen i noen tilfeller var ekstremt gode. Videre når det gjelder økonomiske innsparinger, har en for eksempel spart inn på forpleining ved at de eksempelvis får mindre tid til å gjøre rent som rene effektiviseringstiltak. Det har også blitt foretatt innsparinger med tanke på maten og mattilbudet ombord. Generelt kan en si at de fleste innsparinger har blitt skjøvet videre til leverandørene, med den tanke at om selskapene tjener mindre må leverandørene ta sin del.

Informant B:

Sikkerhetskulturen nå er ikke noe dårligere enn den var i gode tider, den har utviklet seg sakte men sikkert til det bedre. Samtidig som en må forholde seg til at det er mye strammere økonomiske rammer nå, og at det må utvises mer forsiktighet i alt en foretar seg. For eksempel, når det gjelder personlig verneutstyr vil ikke det være så lett tilgjengelig nå som tidligere. Det forventes i større grad at den enkelte tar vare på seg selv. Den aller beste sikkerhetskulturen vil være om en har en god planlegging av jobben, og at en dokumenterer dette. Samtidig som sikkerhetskulturen er noe som også er personavhengig, og hvordan den enkelte opplever jobben som skal gjøres.

Informanten er også tydelig på at bruk av sjekklister er en del av kulturen, og at dette er et viktig element i en god sikkerhetskultur.

«Jeg har gjort dette i 30 år, og selv om man har gjort det i 30 år, betyr ikke det at det er gode vaner, de kan også være dårlige.»

Informant C:

For å ha en god sikkerhetskultur er det å bry seg, og å bry seg om hverandre et viktig element. Gi beskjed og bruk de verktøyene vi har for å håndtere risiko. Når det gjelder det generelle vedlikeholdet på fartøyene har nok dette budsjettet blitt kuttet som en følge de stramme økonomiske tider vi er inne i, uten at dette skal påvirke sikkerheten til personellet som er om bord. Det er der samme regimet for oppfølging fra klassen så sikkerheten om bord skal være ivaretatt. Det vil si at vedlikehold for å opprettholde sikkerheten om bord er den samme som før de økonomiske innstrammingene tok til. Vedlikehold på sikkerhetskritisk utstyr er også ivaretatt gjennom IMO som går på fartøysikkerhet. Det er i all hovedsak utstyr som ikke er sikkerhetskritisk som ikke får det vedlikeholdet som var mer vanlig da økonomien var god i bransjen. I verste fall vil dette kunne gå utover at utstyr slik som pumper etc. ikke leverer det de skal, men dette vil da være basert på en risikogjennomgang slik at en er klar over risikoen som tas. Som da kan føre til stopp av en operasjon som igjen kan føre til at fartøyet går «off-hire»

«Men jeg tror vi har klart å holde fokus på det som er sikkerhetskritisk og har valgt å ta en økonomisk risiko på ting som etter vår mening ikke er sikkerhetskritisk»

«Vi har fått spørsmål fra oljeselskaper som sier – hvorfor har dere ikke mer kritisk utstyr? Hvorfor er ikke f.eks. mud-pumpen kritisk utstyr? Nei for det har ikke noe med sikkerhetsutstyret til båten å gjøre, er vårt svar»

Informanten sier videre at en sparer der det er mulig, uten at det skal gå på bekostning av sikkerheten til personellet som er om bord.

Informant D:

Mantraet om at alle skal være like hele etter endt tur har ikke endret seg, det er fast og ligger i bunn for alt som blir utført.

«Vi må jobbe like sikkert enten vi har en rate vi kan eller ikke kan leve etter, så det med at det påvirker sikkerhetskulturen, det tror jeg jo på en eller annen måte at det har»

Kan du fortelle litt om hvordan det motiveres til å rapportere hendelser og nestenulykker?

Informant A:

Informanten forteller at det blir gjennomført kampanjer på rapportering, og at de har et system for premiering av ukens «kort». Dette er ikke noen store premie men en liten påskjønnelse som et gavekort eller lignende. Det har i løpet av de siste årene blitt brukt mye ressurser på kursing og flere kampanjer for å få en høyere frekvens på rapportering. I perioder med mindre hendelser har dette resultert i en intensivering av kursing og informasjon omkring viktigheten av å rapportere. Dette blir gjort i all hovedsak for å forbedre HMS resultatene. Selskapet har også en måling av antall rapporter per person per offshore tur, dette for å høyne oppmerksomheten rundt HMS generelt.

«Det som selskapet er opptatt av for tiden er å høyne kvaliteten på rapportene og mindre fokus på kvantiteten»

Informant B:

Dette med rapportering er noe som må mases på hele tiden, både hva gjelder nesten ulykker og reelle hendelser. Det må minnes på viktigheten av å rapportere hele tiden ellers så stopper det opp. Selskapet har også tydelige mål på hvor mange rapporter det forventes fra hvert fartøy per måned. Men at en ikke utelukkende kan se på rapporteringen alene, da god planlegging er en stor del av jobben. Det er videre stor forskjell på hvordan den enkelte oppfatter hva som skal rapporteres spesielt med tanke på tilløp til hendelse. Informanten tror samtidig at mye av det som betegnes som underrapportering er et resultat av at det blir glemt om en ikke rapporterer umiddelbart etter en nesten ulykke. Det er også en forskjell på hva oljeselskapene definerer som en nestenulykke og hva som ISM koden sier er en nesten ulykke, i henhold til ISM koden skal alle nestenulykker granskes.

«Strengt tatt tror jeg vi har en nestenulykke hver dag i selskapet»

Informant C:

Det blir brukt mye tid i selskapet for å forklare viktigheten av å rapportere, men at det er vanskelig å få folk til å skjønne dette.

«Jeg har alltid vært opptatt av at vi må rapportere, selv om dere tror det kanskje ikke kommer noe godt ut av det, så må dere gjøre det... for jeg må rapportere videre at vi har en tilfredsstillende rapporteringsfrekvens til våre kunder.»

Informanten stiller spørsmålstegn til oljeselskapenes ensidige fokus på antall rapporter. Det burde vært mer fokus på kvaliteten på rapportene og de rapportene med stort potensiale. Dette gjør det enda vanskeligere å motivere folk til å rapportere. De ser ikke nødvendigvis nytten av å rapportere en gjenglemt skiftenøkkel da dette er forhold det blir ryddet opp i umiddelbart. Videre sier informanten at det blir jobbet med å motivere til å rapportere ting som hindrer at noe har skjedd eller kan skje. Rapporteringen skal være preventivt med tanke på ulykker og reelle hendelser og at dette skal bli en del av kulturen i selskapet.

Informant D:

Det blir brukt mye tid i selskapet på å motivere til å rapportere når ledelsen er ombord på skipene. Det blir kjørt kampanjer med fokus på å rapportere forbedringstiltak eller sikkerhetstiltak og viktigheten av å rapportere nestenulykker.

«Når en hendelse først har inntruffet, så rapporterer vi det. Det var en holdning på at mange ting ordner vi, det er ikke noe vi skriver og rapporterer. Det må inn i kulturen at vi må gjøre begge deler. Vi må fikse det, og få det inn som rapport for læring til andre.»

Kan du fortelle litt om hvordan dere klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd?

Informant A:

Det er i mange tilfeller svært vanskelig å skille på hva som er intenderte avviksbrudd og hva som er en ulykke, da det er regler og retningslinjer for de fleste aktivitetene som skjer offshore. Det er sjelden en kan si at dette er med overlegg.

«Et eksempel kan være at et område blir sperret grunnet arbeid i høyden, og da skal folk respektere det. At noen har tatt en snarvei en gang og skadet seg, kan jeg ikke huske at har skjedd.»

Hendelser skjer hele tiden og det er ikke til å unngå, det vil alltid være personell involvert på en eller annen måte. Det er som regel menneskelig feil som er årsaken til at hendelser skjer.

«At folk sluntrer unna bevisst, det håper og tror jeg ikke skjer.»

Informanten sier videre at det nok er vanskeligere for en kontraktøransatt å være åpen, da de kan være redde for å miste kontrakten og at de dermed ikke er så åpne som en skulle ønske. Selskapet er opptatt av å beholde den åpenhetskulturen som en hadde tidligere da tidene var bedre.

«Men jeg tror nok ut fra signaler jeg har hørt rundt omkring i bransjen, at kanskje kontraktørene er litt mer tilbakeholdne til å være åpne på alle hendelser og nestenulykker.»

Informant B:

Selve rapporteringen er interaktiv, og når rapportene kommer inn blir de gjennomgått og analysert av «fagpersoner» som da eventuelt tar stilling til om det er et intendert avviksbrudd eller om det kunne vært unngått. Men i mange tilfeller er det vanskelig når en sitter på land å få en fullstendig oversikt over selve hendelsen. Disse blir basert på opplevelsen de har på skipet og dette vil være en subjektiv oppfattelse. Da er det viktig med en god dialog og god kjennskap til styringssystemet for å kunne avgjøre om det er et intendert avviksbrudd eller en ulykke. Videre at det veldig ofte faller under kategorien menneskelig svikt.

Informant C:

Selskapet prøver så godt det lar seg gjøre å skille mellom intenderte avviksbrudd eller om det er en ulykke og har et bevisst forhold til dette, men at det viktigste vil være å finne potensiale i hendelsen. Selskapet prøver så langt det lar seg gjøre å skille på om det er intenderte avviksbrudd eller en ulykke, og at når folk eventuelt skader seg er det ikke med vilje.

«Man kan si at hvis en båt for eksempel går på grunn, er det folk som ikke har gjort ting som de skal. Så da blir det jo ofte menneskelige faktorer som spiller inn i slike hendelser.»

Informanten sier videre, at dette med aktiviteter hvor det mottas last fra offshore installasjoner som skal ned på våre fartøy, har det vært tilfeller hvor det har vært fare for fallende gjenstander. Men om personellet forholder seg til rutinene om bord, som sier at de skal stå inne, er ikke det noe videre potensial om det skulle falle noe fra løftet. Her er det ikke mye som vi som selskap kan gjøre med unntak av å rapportere tilbake til installasjonen at de har et problem. Det gis sjelden noe god tilbakemelding/forklaring på fra oljeselskapet når vi rapporterer om slike hendelser.

Informant D:

Det er i svært mange tilfeller vanskelig å avgjøre om det er et intendert avviksbrudd eller om det er en ulykke, men at når hendelsene blir gransket ser en ofte at det brudd på rutiner og prosedyrer. Det som også viser seg er at det ofte er avgjørelser som blir tatt for å komme videre, uten at endringer i måten jobben var planlagt på har blitt diskutert med overordnet. Dette vil da være med utgangspunkt i at det er forskjellig risikoforståelse av jobben som skal utføres, og at enkeltpersoner i de tilfeller hvor en får en reell hendelse har tatt for stor risiko.

«Utkikk om natten, hvordan blir dette loggført og hvordan holder man utkikk om natten? Legger vi til uvaner, som kan gå bra i årevis før det plutselig ikke går bra, og da spør man spørsmålet – hvorfor var du ikke der du skulle være? Det stille avviket»

Kan du fortelle litt om hvordan rapporter om hendelser og nesten ulykker blir brukt med tanke på læring på tvers i selskapet?

Informant A:

Erfaringsoverføring er et viktig element med tanke på læring. Bransjen og næringen har mange likheter og det som kan skje på en installasjon kan også lett skje en annen plass. Videre at erfaringsoverføring ikke bare går på hendelser, men også på utstyr og valg av materialer. Eksempelvis, er det problemer med en ventil på en installasjon blir det sjekket ut om andre har samme type ventil og erfaring. Generelt kan en si at de viktigste hendelsene blir plukket ut hver måned og delt i selskapet. Informanten legger videre vekt på at det er viktig å dele informasjon på tvers-ikke bare i selskapet, men i hele bransjen. Det kan være seg utstyr, hendelser nye direktiver etc.

Informant B:

Informanten mener at selskapet er opptatt av informasjonen som kommer som erfaringsoverføring bør komme som informasjon og ikke legge så mye vekt læringsbegrepet, da en lett kan få litt motstand blant personellet. Dette på grunn av at mange har en egen yrkesstolthet som de ønsker å bevare, og at mange som jobber på skipene er erfarne sjøfolk.

Informant C:

Selskapet har normalt en 2 – 3 hendelser som er en del av ledelsespresentasjon som blir gjennomgått med alle fartøyene og bruker begrepet «experience transfer». Hendelser med stort potensiale slik som grunnstøtinger, branner etc, blir gjerne presentert og diskutert mer inngående i andre fora. Informanten sier videre, at hendelser med stort potensial i tillegg blir delt i bransjefora, og med olje selskapene. Dette er gjensidig fra de andre aktørene i bransjen.

Informant D:

Erfaringsoverføring blir brukt bevisst og aktivt. Selskapet har også et bevisst forhold til hva som skal deles, både internt og generelt i bransjen og med sjøfartsdirektoratet, og ikke minst med oljeselskapene og at det er mange kanaler som erfaringer blir delt.

Har dere et system som også motiverer for å rapportere om «ønskede hendelser» eventuelt hvordan fungerer dette?

Informant A:

Selskapet legger mye vekt på at de har et stort ønske om å få inn rapporter på positive hendelser, og ikke bare på negative hendelser.

«For det skal ikke bare være negativt med disse rapportene, man skal rapportere positive ting også – at man for eksempel bruker riktig verktøy eller utstyr.»

Informant B:

Selskapet ikke har noe spesielt godt system for å håndtere «ønskede hendelser» men om det skulle være saker av allmenn interesse havner de under erfaringsoverføring.

Informant C:

For selskapet er det vanskelig å få inn rapporter om positive hendelser. Men hadde et konkret eksempel på et brett som var laget for å få personell ut av trange rom, og at denne ble delt i hele flåten men at det ikke var mange i løpet av et år. Informanten tror videre at selskapet har en del å hente på å få et bedre system og samtidig kunne håndtere «ønskede hendelser».

«Prøver å si det til dem, at dere har lov til å rapportere positive ting også. Man får ikke mye av det, alt for lite. Man får av og til høre at «vi har gjort sånn og sånn».»

Informant D:

Informanten mener at selskapet er flinke til å oppfordre til å være proaktive og lære av hverandre, og at det oppfordres til at også gode erfaringer skal deles. Dette gjelder også med erfaringer det gjøres med forskjellige leverandører til selskapet.

«Jeg tror at skal du bli bedre, må du videreutvikle deg. Hvis du bare står i ro går det bakover, så du må utvikle deg hele veien. Enten hva gjelder miljøsaker, sikkerhet, design eller hva det skal være, må du hele tiden være søkende og nysgjerrig på å løse det.»

4.2.2 Er det endring i forholdet mellom ledelse og de ansatte i «nedgangstider»?

Kan du fortelle litt om hvordan du opplever forholdet mellom ledelse og de ansatte, og har dette endret seg de siste årene?

Informant A:

Avstanden mellom ledelse og de ansatte i selskapet har ikke endret seg, avstanden har alltid vært kort. De fleste ledere har en åpen dør strategi.

Informant B:

Forholdet mellom de ansatte og ledelsen i selskapet har ikke endret nevneverdig som en følge av de trange økonomiske tidene vi er inne i nå. Det er klart så lenge selskapet ikke tjener penger må en spare der en kan, og det vil da kanskje gå utover velferdsgoder som en hadde da tidene var annerledes.

«Så lenge vi taper penger, må vi spare penger, for å holde det gående slik er det bare.»

Det har alltid vært et lite gap mellom de ansatte og ledelsen, og at forskjellene nå kommer tydeligere frem. Når de økonomiske rammevilkårene var bedre var det lettere å si ja, men i de økonomiske rammene som nå er gjeldende må en oftere si nei.

Informant C:

Mye av årets ledelsespresentasjon gikk på å snakke om de vanskelige tidene selskapet og bransjen er inne i, og at på tross av de vanskelige tidene har fått til mye bra. Selskapet prøver å få frem det faktum at selskapet klarer seg bra er på grunn av de som jobber på fartøyene og ikke ledelsen på land. For det er enda viktigere nå å levere bedre enn tidligere for å være den foretrukne leverandøren.

«Men det er klart at det blir noe småmurring innimellom da de ikke får lov til å kjøpe alt de gjorde før».

Informant D:

Selskapet har vært gjennom en vanskelig tid med mange oppsigelser i 2015 – 2016, og at det da er viktig å være mye om bord hos de det berører. Situasjonen er fortvilende for de det berører når fartøy må legges i opplag på ubestemt tid sier informanten. De ansatte forstår imidlertid situasjonen og at en ikke kan ligge med fullt mannskap når det ikke er jobb for båten.

«Det som har vært mer utfordrende er hvordan man avveier. Blir det ekstra bruk av vikarer for å unngå en oppsigelsessituasjon igjen, så vil du ta inn litt vikarer, og det kan jo skape litt ulikt syn. Men det må vi bare leve med, tror jeg.»

Usikkerheten føles forskjellig for de forskjellige fartøyene, om det er et fartøy som er på en langsiktig kontrakt eller et som går på spotmarkedet som taper penger. Uansett må en ha kostnadsfokus, og fokus på hvordan drifte godt og sikkert om situasjonen er slik eller slik.

Kan du fortelle litt om anonymitet i varslingsaker, eventuelt synes du det er viktig?

Informant A:

Informanten sier at han ikke har hørt om saker i selskapet som har blitt rapportert anonymt, men mener at det sannsynligvis er enklere å rapportere om kritikkverdige forhold om en slipper å

signere. Dersom en anonym rapport skulle komme inn, ville en måtte undersøke forholdet nærmere for å finne ut om det er grunnlag for videre behandling.

«Hadde det kommet inn et eller annet, så måtte vi jo tatt det alvorlig og sjekke hva det er for noe, og ikke nødvendigvis hvem som har lagt det frem, men hvorfor det er kommet frem, om det er hold i det og hva vi eventuelt kan gjøre?»

Det hender ofte at ansatte kommer til vernetjenesten med forhold som da blir tatt videre med ledelsen uten at noen er på utkikk etter navn på noen, så det er nok denne veien som blir brukt om noe klanderverdig skal behandles.

Informant B:

Det vil være helt greit med anonym rapportering av klanderverdige forhold, samtidig som forholdene er såpass gjennomsiktede at en vet hvor det kommer fra. Selskapet forsøker samtidig å holde navn utenfor, og at det i gransking ikke er lov å bruke navn.

«Fikk en telefon for en stund siden, hvor det var en person som ville bli kvitt kapteinen sin, men han ville ikke fortelle hva det var eller hvem det var som rapporterte. Og da kan jeg ikke gjøre noe med det.»

Informant C:

Det skal ikke være noe som hindrer ansatte i å rapportere anonymt om det skulle være noe.

«Jeg synes det er fryktelig at de som varsler om sikkerhetsbrudd, skal henges ut for noe. Det skal jo være såpass takhøyde».

Informant D:

Anonymitet i varslingssaker er viktig, men at det viktigste for selskapet er læringen. Samtidig som alle ansatte skal følges opp på en ordentlig måte av personalavdelingen. Selskapet er ikke på utkikk etter en «syndebukk», men hendelsen i seg selv og med tanke på læring.

Hvordan behandles rapporter om uønskede hendelser, og blir det gitt noen form for tilbakemelding til den som rapporterte?

Informant A:

Det er ikke er noen systematikk i at det blir gitt tilbakemelding til den som rapporterer. Dette vil være avhengig av om personen har tilgang til «rapporteringsystemet» eller ikke. Den som legger saken inn i systemet vil hele tiden kunne følge med på saksbehandlingen for å se hvor langt den har kommet og hva som blir gjort.

Informant B:

Det blir ikke gitt noen direkte form for tilbakemelding til den som rapporterer, men kapteinen på skipene kan se alt som er registrert på den aktuelle båten og følge med på hva som skjer med saken. Det ville blitt en for stor administrativ jobb om en skulle gi en tilbakemelding til hver enkel mener informanten.

Informant C:

Alle rapporter som blir registrert blir saksbehandlet av rett avdeling, og all videre saksbehandling blir registrert i systemet. Det blir ikke gjort noen form for individuell tilbakemelding til den som rapporterer, med unntak av den som registrerer saken i systemet.

Informant D:

Dette med tilbakemelding vil variere fra sak til sak. Mange saker har en allerede hatt en dialog på før rapporten blir laget og registrert. I de mer alvorlige sakene har en alltid hatt en dialog før rapporten blir laget og registrert.

«Det er veldig viktig at det blir gitt en tilbakemelding. Enten det er en rapport, en henvendelse eller et spørsmål eller hva som helst. Alle skal få svar, det er ikke sikkert alle liker svaret men alle skal få svar».

Har selskapet noen form for belønning til den som rapporterer noe som bør endres og sett på som en god idé?

Informant A:

Selskapet har et system for belønning for å komme med en god idé, en god løsning eller en ekstraordinær innsats. Dette er et system hvor eksempelvis avdelingsleder eller en i ledelsen kan gi en belønning. Denne kan være basert på anbefalinger om ekstraordinær innsats, enten for enkeltperson eller gruppe. Dette er et system som kan ha fått kuttet sine budsjetter nå i disse tider.

«Mange ansatte og kontraktører er jo oppfinnsomme og ser på hvordan det kan gjøres mer effektivt, med redusert pengebruk – om man må kutte ut noen kjemikalier man ikke har bruk for. Så det er et system for premiering».

Informant B:

Informanten sier veldig tydelig at dette er noe han ikke er tilhenger av, og at om en har slike systemer så vil det være å rive ned systemene i selskapet. Selskapet har en symbolsk belønning for fartøy som driver uten fraværsskader 5-10-15 år, og denne går da til fartøyet og ikke til person.

Kan du fortelle litt om hvordan menneskelige feilhandlinger registreres og følges opp versus tekniske feilhendelser, hvordan disse følges opp og hva har man fokus på?

Informant A:

Alle hendelser blir registret i samme system for videre saksbehandling, og de har samme type saksbehandling. Det er ikke er fokus på person, men på sak for forbedring og videre læring.

Informant B:

Alle rapporter blir registret i samme system for saksbehandling, med hovedfokus på rotårsak som da kan være enten menneskelig eller teknisk.

«Har du en prosedyre som svikter, så er ikke det årsaken. For hvorfor svikter det? Er ikke prosedyren fulgt? Eller er den dårlig skrevet? Er den dårlig skrevet mener jeg det er mer på menneskelig svikt»

Informanten forteller videre at nesten alt kan spores tilbake til menneskelig svikt en eller annen plass i systemet, om utstyr havarerer på grunn av manglende vedlikehold vil dette også være menneskelig svikt.

4.2.3 Er det endring i opplærings/treningsbudsjetter i «nedgangstider»?

Kan du fortelle litt om hvilken type sikkerhetsopplæring dere gir de ansatte?

Informant A:

Bransjen og selskapet har flere obligatoriske kurs som må gjennomføres og vedlikeholdes for å kunne reise offshore, samt at det må gjennomføres et «kjentmannskurs» på hver installasjon når en kommer offshore på første tur. Selskapet hadde tidligere et «kulturkurs» som alle kontraktørene måtte gjennomføre før utreise, og dette var et godt kurs. Alle som skulle arbeide offshore fikk en gjennomgang av «kulturen» i selskapet og ikke minst forventninger som selskapet hadde til de som skulle jobbe offshore forteller informanten.

Informant B:

De obligatoriske kursene ligger i bunn uansett, og selskapet velger å bruke begrepet familiarisering som synes å være et bedre begrep. Egne prosesser på hva man skal gå gjennom når en kommer ombord, selv om de har vært ansatt i selskapet over lengre tid. Er det et nytt fartøy blir det utarbeidet en ny familiariseringsprosess på blant annet alt sikkerhetsutstyr. Kommer det nytt utstyr ombord blir en ny prosess utarbeidet. Det som selskapet har brukt en del energi på nå den siste tiden, er å ta en kritisk gjennomgang på hva som er et absolutt krav med tanke på kurs. Videre at selskapet også sjekker ut hva som eventuelt kan tas internt for å slippe å sende ansatte på kurs uten at det går på bekostning av kvalitetene og utbytte av kurset/opplæringen. Informanten mener også at mange kurs med fordel kan kjøres internt av personell som kjenner utstyret man faktisk skal bruke.

Blir opplærings- og treningsbudsjetter påvirket av det kostnadsfokus?

Informant A:

Det er klart at trenings- og opplæringsbudsjettene har blitt påvirket og redusert som en følge av strammere tider. Hvert kurs har blitt gjennomgått og vurdert for å se på muligheten for å gjennomføre kursene mer effektivt, blant annet med lengre undervisningsdager og komprimering

av selve kurset for å spare penger. Et konkret eksempel er det grunnleggende 40 timers kurset som er komprimert. Noen kurs er redusert i varighet fra en hel uke til 2,5 dager samt at flere kurs har gått fra klasseromsundervisning til interaktive kurs.

«For enkelte kategorier har det nok blitt for mye komprimert. Om man har lengre dager, kan det teoretiske bli tungt på slutten av dagen».

«Fysisk trening bør også være en del av grunnkurset. På repetisjonskurset er det gjerne greit med mer simulator».

Informant B:

Budsjettene for trening og opplæring har blitt redusert som en følge av strammere økonomiske tider, samtidig som dette var budsjetter som ble noe store da tidene var bedre. Mange kurs som før ble gjennomført med eksterne ressurser blir nå gjennomført ved bruk av interne ressurser for å spare penger og for å få et mer skreddersydd opplegg. Selskapet er mer kritisk med tanke på hvilke kurs og opplæring som er absolutt nødvendig for å tilfredsstille regelverket. Samtidig hevdes det at mange av kursene og opplæringen blir bedre når en utfører dette ved hjelp av interne ressurser.

«Jeg tror ikke en matros, en styrmann eller hva det måtte være, har noe mer utbytte av å sitte på Sandsli eller et annet sted å ta et kurs. Tidligere var man mye mer lemfeldig med å sende folk på kurs, for da var det økonomi til det».

Informant D:

«Ja, helt klart. Man sender ikke folk på et eneste kurs, om man ikke må. Og så kan det være at noen spør eller sier at et bestemt kurs ikke trengs, men at det hadde vært nødvendig og positivt og bra, og da får en ta en vurdering av det. Jeg tenker det kan være nyttig, at en ikke bare tar det som en selvfølge at en kan reise på hva som helst, når som helst.»

4.2.4 Er det saker/hendelser som ikke blir rapportert?

Vet du om det er hendelser som ikke blir rapportert i dag som ville blitt rapportert tidligere?

Informant A:

Det kan ikke dokumenteres noen sammenheng, samtidig som det er klart at det ikke er noen som blir glad om noe skulle skje på sitt område. Men om noen holder tilbake noe eller noe blir pyntet

er alltid et spørsmål som en kan stille seg. Informanten forteller videre at vernetjenesten alltid har vært opptatt av at alle forhold skal undersøkes, og at ingenting skal holdes skjult eller bagatelliseres.

«Vi leser jo litt i avisene om dette, at ulike firma ikke rapporterer og hører ikke noe før to måneder etterpå, for da er det noen som gir beskjed. Jeg håper ikke vi har det slik her».

«Vi oppfordrer i alle fall folk til å være åpne og ærlige, ha en åpen dialog og gi beskjed. For skjer det noe, skal vi gjøre det vi kan for at det ikke skjer igjen».

Informant B:

Det har alltid vært en form for underrapportering, men dette har ikke har endret seg som en følge av nedgangstidene.

Informant C:

«Det kan være at det er, og jeg har en mistanke om at det er på de båtene vi har UK sektor med mannskap fra Polen og Østblokkland, at det kanskje er underrapportering.»

Informant D:

«Nei, jeg vet ikke.»

Vet du om rapporter om hendelser og nestenulykker blir pyntet på i større grad nå enn da det var mindre kostnadsfokus?

Informant A:

Vernetjenesten vil alltid være opptatt av å få frem den hele og fulle sannheten i en sak og blir etterspurt, og vernetjenesten ønsker nok å ta opp flere saker enn ledelsen ville gjort.

Informant C:

Det kan nok skje at rapporter blir pyntet på, som eksempelvis personskader som kan være vanskelige å klassifisere. Det vil alltid være grensetilfeller, som for eksempel en som fikk førstehjelp ombord som ikke kunne fortsette med samme jobben. Personen ble da satt til andre oppgaver for å unngå en fraværsskade på statistikken.

«For oss blir det bedre med en RWI enn en LTI, og han fikk det og det, og var ombord igjen. Egentlig burde kanskje personen sykemeldt seg, men han gjorde ikke det. Han tok en for laget og reiste ombord på jobb igjen».

Informant D:

«Nei, ikke som konsekvens av at markedet er dårligere, det tror jeg ikke. Det kan være ord blir brukt annerledes i forhold til kunde, men det har jo noe med å gjøre at man alltid vil være «on-hire»»

4.2.5 Hvordan mener du det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner har påvirket sikkerheten i bransjen og selskapet?

Informant A:

Da det hele tiden kommer nye ideer, verktøy og utstyr som kan forbedre sikkerheten til de som jobber på sokkelen, burde jo sikkerheten blitt bedre. Sikkerheten offshore er ikke verre nå enn før oljeprisfallet. Ptil har jo i år som tema at «trenden skal snus», men tror at dette er mer tilfeldigheter som gjør at de har valgt akkurat dette temaet. Det er en absolutt nødvendighet at selskapet tjener penger, hvis ikke har en heller ikke økonomi til å drive sikkerhetsarbeid. Samtidig som det er en kjensgjerning at budsjetter for sikkerhetsrelaterte kurs har blitt betydelig redusert, men dette skal ikke komme i veien for å kunne drive på sikker måte.

Informant B:

Kostnadskutt og innsparinger vil ha en effekt i en eller annen retning på sikkerheten på fartøyene. Det som er sikkert er at det blir kuttet kostnader på mange områder uten at en nødvendigvis har den fulle oversikten over hvilken effekt de forskjellige tiltakene har til sammen. Når en tidligere var mer tilbøyelig for å etterkomme ønsker om ting som strengt tatt ikke var nødvendig, vil en nå si nei til ting som absolutt ikke er nødvendig.

Informant C:

Som et resultat av tiden bransjen er inne i vil den tekniske sikkerheten påvirkes i negativ retning. De tekniske barrierene vil svekkes og dette er et resultat av redusert vedlikehold. Mindre penger til vedlikehold av utstyr vil før eller siden føre til at utstyret vil feile. Samtidig som det er viktig for

selskapet å kjøre gode prosesser på risikoen som er forbundet med at det aktuelle utstyret feiler. En velger å kjøre redusert vedlikehold, dette skal ikke gå utover den «menneskelige sikkerheten ombord».

«Jeg tror på dette med det menneskelige, en god ledelse og gode verdier fra toppen av, så skal ikke det menneskelige endre seg. Men det kan det snike seg inn en følelse av at du er oppgitt. Det kan skje, men jeg tror ikke det. Hvis ledelsen er flinke, så tror jeg det kan unngås».

Informant D:

Selskapet og leverandørindustrien blir presset og dette gjør noe med de. Dette påvirker i en eller annen retning og en påvirkes muligens ulikt. De store oljeselskapene er i mange tilfeller historieløse, de ser ikke resultatet av beslutninger de tar som påvirker leverandørene. Dette på grunn av de stadige omorganiseringene som foregår, nye personer kommer inn. Det er mye mer stabilitet i organisasjonene til leverandørindustrien som helt klart har et annet syn på beslutninger som blir tatt. Dette er utfordrende for leverandørindustrien sier informanten.

«For nå har jeg en vond følelse av at de som sitter i en del oljeselskap kan si at konsekvensene av denne beslutningen kommer ikke på min vakt, det får bli nestemann».

«Jeg tenker at noe av det viktigste er å tenke langsiktig og da må du ha den langsiktige holdningen til hvordan du investerer, vedlikeholder, drøfter og rekrutterer mennesker».

Oljeselskapene legger mye av risikoen på leverandørene i de nyere kontraktene. Denne forskyvningen av risiko henger ikke sammen med hvem av partene som har økonomi til å bære den. De benytter de dårlige tidene til å diktere kontraktene med tanke på risiko og mulighet for inntjening.

«Den ekstreme nedgangen som er nå er veldig ødeleggende for næringen. Vi må klare å løfte oss opp til et fornuftig nivå slik at alle tjener penger. Det er et spørsmål – hvor lenge kan vi holde på slik?».

«Det var en kunde som presset oss helt ned i kne på rate for å få oss til å jobbe videre for de. Det har gjort meg litt fortvila at de er så kyniske at de presser, og det at vi taper penger. Da har jeg nok i frustrasjon sagt at det ikke er mye nyskapning i det vi holder på med nå. Så har

jeg fått til svart at hvis noen rederier går konkurs, så er båtene der uansett. Det viser liksom, det nytter ikke med båter om du ikke har folk»

4.3 Oppsummering empiri

Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i «nedgangstider»?

Med bakgrunn i funn fra intervjuene er det tydelig at sikkerhet og sikkerhetskultur alltid har stått og står fortsatt høyt på agendaen i bransjen. Men det kan virke som om det er noe forskjellig oppfatning i hva den enkelte legger i begrepet sikkerhetskultur. Samtidig som det er klare tegn på at det er Reason (1997) sin definisjon av sikkerhetskultur som ligger til grunn for de som ble intervjuet. Alle informantene var enige i at de siste årene med veldig høyt kostnadsfokus har vært utfordrende på flere måter, blant annet med store omorganiseringer og mange oppsigelser. Informantene var stort sett enige i at dette hadde påvirket sikkerheten, men ikke nødvendigvis på en negativ måte. Den enkelte informants mening er også knyttet opp mot hva de legger i begrepet sikkerhetskultur. Dette blir da litt i kontrast til svarene fra spørreundersøkelsen, hvor det var en overvekt av respondenter som mente at lav oljepris og høyt kostnadsfokus hadde påvirket sikkerheten på en negativ måte.

Det kom også klart frem i intervjuene at det var stort fokus på rapportering, men for å opprettholde en tilfredsstillende rapporteringsfrekvens var dette noe en måtte mase på hele tiden. Det kom også frem at det var forskjellige kampanjer som ble gjennomført når rapporteringsfrekvensen gikk ned, men at det gjennomgående var ledelsen som måtte «mase» for å få inn rapporter. En av informantene sier at det ble brukt mye tid på å forklare hvorfor det var viktig å rapportere til de som er i den spisse enden. Dette blir også bekreftet av spørreundersøkelsen, hvor det var en stor overvekt av respondenter som var enig i utsagnet at de ble oppfordret av sin leder til å rapportere.

Det kom tydelig frem at det var viktig å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd, samtidig som det kunne være svært vanskelig å skille dette fra hverandre. På samme måte viser det seg når hendelser blir gransket vil det ofte være menneskelige feil og brudd på regler og rutiner som er selve årsaken til hendelsen. Dette er litt mer uklart om en ser på svarene fra spørreundersøkelsen. På utsagnet «jeg oppfatter systemet vårt som rettferdig, hvor selskapet tydelig klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd», var det 16 respondenter som var «verken eller», 13 respondenter «delvis enig» og 8 respondenter «helt enig»

Når det gjelder informantenes syn på erfaringsoverføring og læring var dette noe alle var opptatt av og hadde stort fokus på, men med noe variasjon med tanke på bruken av ordet læring. Når det gjelder system for erfaringsoverføring og læring på tvers, kan det virke som at hva som skal deles og gjøres tilgjengelig var noe tilfeldig. Selv om alle informantene gav uttrykk for at dette var viktig, var det ikke et ensartet system som var innarbeidet. Om en ser dette opp mot svarene i spørreundersøkelsen er det ikke fullt så tydelig. På spørsmålet omkring åpenhet og god dialog på tvers er de fleste respondentene enige i utsagnet, men det er 8 respondenter som er «verken eller» og 3 respondenter som er «delvis uenig».

Basert på intervjuene er det tydelig at de ønsker rapporter på såkalte «ønskede hendelser», men at det er utfordrende å få rapportert denne type rapporter. Samtidig som informantene gav uttrykk for at de «maste» på denne type rapporter på lik linje med alle type rapporter. Dette er litt mer uklart om en ser på svarene fra spørreundersøkelsen. På utsagnet «jeg mener vi har et system som også motiverer til å rapportere om «ønskede hendelser». (Positiv rapportering)». Her var det en jevn fordeling av svarene, 10 respondenter «delvis enig», 10 respondenter «verken eller», 9 respondenter «delvis uenig», 8 respondenter «helt enig» og 2 av respondentene var «helt uenig».

Er det endring i forholdet mellom ledelse og ansatte i nedgangstider?

Basert på intervjuene er temaet noe som alle var opptatt av og hadde en bevissthet omkring. Samtidig som informantene gav uttrykk for at tiden en har vært gjennom har vært krevende. Det har alltid vært en avstand mellom de ansatte og ledelsen, og at dette skille muligens kommer noe tydeligere frem når tidene er vanskelige.

Med utgangspunkt i intervjuene og deres syn på anonymitet i varslingsaker, var det en noe delt oppfatning. Selv om alle mente det var viktig å kunne ha mulighet til å rapportere anonymt, ville det aldri bli helt anonymt da en ofte kunne spore tilbake å finne ut hvem som hadde rapportert. Det ble også sagt at dette var viktig for å kunne gå dypere inn i saken og ikke minst med tanke på læring. Om en ser dette opp mot svarene på spørreundersøkelsen er heller ikke bildet helt klart. På utsagnet «det er viktig med anonymitet i varslingsaker» er de fleste respondentene enig i utsagnet, 16 respondenter «helt enig», 11 «delvis enig» og 7 «verken eller».

Med tanke på tilbakemelding til den som rapporterer er det ikke noe fullgodt system som sikrer at den som rapporterer noe får tilbakemelding og at tilbakemelding dermed vil bli noe tilfeldig. Å

kunne få tilbakemelding vil være avhengig av om en har tilgang til selve «systemet», og det er ikke alle i den spisse enden som har det. Dette blir også bekreftet i svarene fra spørreundersøkelsen. På utsagnet om tilbakemelding «vi får rask og god tilbakemelding fra ledelsen etter rapporter fra hendelser og nestenulykker», svarte 17 av respondentene de var «delvis enig», 6 respondenter «helt enig», 12 respondenter «verken eller» og 4 av respondentene var «delvis uenig» i utsagnet.

På spørsmålet om «belønning» var informantene delt i sitt syn på effekten av å gi denne type oppmerksomhet. En informant fortalte at selskapet hadde et system for å belønne gode idéer og god innsats. Det andre selskapet, derimot, hadde ikke noe system for belønning og gav også uttrykk for at de ikke var særlig tilhengere av et slikt system.

Basert på intervjuene og spørsmålet omkring menneskelige feilhandlinger og tekniske feilhendelser, var svarene entydige på at det var saken med tanke på videre læring som var i fokus og ikke mennesket. Samtidig som informantene mente at når en gikk dypere inn i sakene kunne mange spores tilbake til menneskelige feil.

Er det endring i opplærings/treningsbudsjetter i nedgangstider?

Det kom tydelig frem i intervjuene at opplærings/treningsbudsjetter har blitt redusert som en følge av nedgangstidene i bransjen. Selskapene var mer tilbakeholdene med å sende personell på kurs som ikke var absolutt påkrevd. Flere kurs var kortet ned i varighet med utgangspunkt i å spare kostnader. Det ble også informert at kurs som tidligere ble kjørt med eksterne ressurser nå ble gjennomført internt og med interne ressurser.

Er det saker/hendelser som ikke blir rapportert?

Med bakgrunn i intervjuene og spørreundersøkelsen er det vanskelig å kunne dokumentere en direkte sammenheng mellom dårlige tider og underrapportering. Samtidig som informantene kjente til at det har vært underrapportering andre steder, og ikke minst det som kunne leses i media om underrapportering av hendelser og nestenulykker. Det ble også nevnt at det alltid hadde vært en form for underrapportering, og at det nok kunne være mer utfordrende for en underleverandør å rapportere om resultatet kunne bli represalier av noen form. Det samme bildet kan en se fra spørreundersøkelsen. På utsagnet «jeg mener at vi rapporterer de samme hendelsene og nestenulykkene nå som tidligere da det var mindre kostnadsfokus i bransjen», svarte 16

respondenter de var «delvis enig», 9 respondenter «helt enig», 8 respondenter «verken eller», 5 respondenter «delvis uenig» og 1 av respondentene var «helt uenig» i utsagnet.

Om informantenes syn på spørsmålet om rapporter blir pyntet på i større grad nå enn tidligere, er bildet noe delt. Derimot var alle informantene enige i at det nok kunne skje at en pyntet noe på rapporter for å få de til å se bedre ut, og da spesielt opp mot kunde og for å unngå økonomisk straff uten at det kunne knyttes direkte opp mot dårlige tider. Dette bekreftes også om en ser på svarene fra spørreundersøkelsen. På utsagnet «jeg mener at rapporter om hendelser og nestenulykker blir pyntet på i større grad nå enn da det var mindre kostnadsfokus i bransjen». Her var 14 av respondentene «verken eller», 12 av respondentene «delvis enig», 6 av respondentene «helt enig», 5 respondenter «delvis uenig» og 2 av respondentene var «helt uenig» i utsagnet.

På spørsmålet om det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner og informantenes mening om dette har påvirket sikkerheten på noen måte, er synet noe delt. Derimot er alle informantene enig om at besparelser ikke skal gå på bekostning av sikkerheten til menneskene som jobber i den spisse enden. Samtidig som informantene var enige om at det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner gjør noe med organisasjonen og enkeltindivider, og at en påvirkes ulikt ut fra eget ståsted. To av informantene mente det gikk utover den tekniske sikkerheten på fartøyene, uten at en gikk nærmere inn på hva dette innbar. Det samme kan en se ut fra svarene på spørreundersøkelsen. Om utsagnet «jeg mener at lav oljepris og høyt kostnadsfokus de siste årene påvirker sikkerheten på en negativ måte», svarte 14 av respondentene at de var «delvis enig», 6 respondenter var «helt enig», 10 av respondentene «verken eller», 8 respondenter «delvis uenig» og 1 respondent var «helt uenig» i utsagnet.

5 Drøfting

Oppgaven handler om hvordan leverandørene påvirkes av de stadige kostnadsreduksjonene i olje- og gassbransjen, og det høye kostnadsfokuset som en følge av prisfallet på olje i 2014. Dette kapittelet er lagt opp slik at hvert forskningsspørsmål blir besvart, for deretter å bli diskutert basert på empiri og teori. Drøftingen vil bli basert på temaene som er forholdet mellom det som Reason (1997) kaller forholdet mellom «Protection & Production», «High Reliability Organizations» (HRO), samt sikkerhetskultur. Til slutt blir trådene flettet sammen i en oppsummering.

5.1 Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i nedgangstider?

Norsk olje- og gassvirksomhet har de siste to tiårene vært helt i front når det gjelder utvikling av en god sikkerhetskultur. Denne sikkerhetskulturen som er utviklet i bransjen er i stor grad basert på Reason (1997) sin definisjon av hva som er god sikkerhetskultur.

Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i selskapet?

Det første steget for å utvikle en god sikkerhetskultur, er å skape en rapporterende praksis som er viktig for å samle inn historisk data om ulykker så vel som nestenulykker. Hensikten er å kunne dannet seg et bilde over risikoforholdet til en virksomhet. Rapportering er følgelig en forutsetning for sikkerhetsarbeidet, utarbeiding av målsetting og vurdering av tiltak. Alle potensielt uønskede hendelser kan rapporteres. Dette gjelder også om regler må brytes for å utføre arbeidsoppgavene på en sikker måte, og det er viktig at ikke bare faktiske ulykker rapporteres. Man må legge til rette for at potensielt uønskede hendelser også rapporteres, fordi det ligger like mye læringspotensial i slike hendelser som i faktiske ulykker.

Ut fra spørreundersøkelsen er det tydelig at en stor overvekt av respondentene mener at de har en god kultur for rapportering av uønskede hendelser og nestenulykker. Dette funnet er muligens litt i kontrast til hva som kom frem under intervjuene, hvor dette med å rapportere var noe en måtte ha kontinuerlig fokus på. Det ble nevnt at rapportering er noe en måtte «mase» på, det kom også frem i intervjuene at det var nødvendig med kampanjer for å holde et stabilt nivå på rapporteringen. Samtidig viser spørreundersøkelsen at en overvekt av respondentene sier at de blir oppfordret av sin leder til å rapportere uønskede hendelser og nestenulykker.

Det har vært stort fokus de siste årene på rapportering i bransjen, og med spesielt fokus fra oljeselskapene som adresserer dette i kontraktene som noe en måler og har en tett oppfølging. Da gjerne som antall rapporter per arbeidede time og alvorlighetsgrad. På denne måten er den generelle forståelsen for å få på plass og beholde en «rapporterende kultur» godt innarbeidet i bransjen og ikke minst godt forstått blant de ansatte. Dette til tross for at på utsagnet «*Jeg synes det er viktig å rapportere hendelser og nestenulykker*», var det en klar overvekt som var enige i dette, men det var tross alt 4 respondenter som var helt uenige. Kan dette da bety at ikke alle ser nødvendigheten av å rapportere, og ikke helt er med på hvorfor det er viktig å rapportere? Det er også et interessant funn på utsagnet «*Jeg rapporterer om hendelser og nestenulykker, da jeg tror dette vil bidra til en sikrere arbeidsplass*». Det er en overvekt av respondenter som var enige i dette utsagnet, men det var 7 respondenter som fordelte seg på 2 verken eller, 2 delvis uenig og 3 som var helt uenig. Dette kan bety at det blir laget rapporter fordi dette blir mast på, og at det er krav til x antall rapporter innen et gitt tidsrom. Bransjen har et stykke å gå før alle ansatte skjønner og aksepterer at rapportering er et viktig verktøy for et høyt sikkerhetsnivå i bransjen.

På utsagnet «*Jeg føler meg trygg på at jeg kan stanse en operasjon som oppfattes som farlig uten å måtte konfrontere min leder først*» er det en stor overvekt av respondentene som er helt enig i dette utsagnet. Det vil med andre ord si at bransjen har klart å få til en rapporteringskultur som føles trygg for de ansatte, uten fare for represalier om en skulle gjøre en feil. Det samme blir bekreftet i utsagnet «*Jeg kan rapportere egne feil uten å tenke på urimelige sanksjoner.*» hvor en overvekt av respondentene var delvis enig i utsagnet. Samtidig er det et tankekors at hele ni respondenter bare var verken eller enig i dette utsagnet. Det er en bekymringsfull artikkel i E24.no (31.01.2017). «*Varsler om fryktkultur på Shell-anlegg: – De er alvorlig redde for jobbene sine. Mistillit mellom ledere og ansatte har preget Shells anlegg på Nyhamna de siste årene. – En ren fryktkultur, sier Safe-leder Hilde-Marit Rysst.*» Verneombud Runar Kjørsvik ble sagt opp av Shell våren 2015. Han mener selv hans varsling var årsaken. Shell avviser at det var selve varslingen som var årsaken til oppsigelsen. Kjørsvik, derimot, mottok Zola-prisen 2017 for å ha kjempet for varslervernet i norsk arbeidsliv.

Det som kan være verdt å nevne er om fokuset blir for ensidig på antall, kan en fort miste fokus på andre faktorer som kan skape en organisatorisk ulykke. Denne vil kunne oppstå som en følge av latente feil som bygger seg opp over tid og som man overser. Dette siden både menneske, teknologi

og organisatoriske faktorer/systemer må være intakte for at barrierene skal hindre en hendelse fra å oppstå. For at rapporteringen skal kunne si noe om risikobildet er det viktig med kvalitet i det som rapporteres og fokuset på kvantitet bør likestilles med kvaliteten i rapporteringen.

Endring i sikkerhetskulturen i selskapet i løpet av de siste årene.

Oljeprisen har stor betydning for alle aktørene som jobber innenfor olje og gass, siden den påvirker lønnsomheten for alt fra operatørselskap til leverandørindustrien. Når oljeprisen faller, vil bransjen gjøre de nødvendige justeringer for å tilpasse seg de nye økonomiske rammene. Høy oljepris gir bedre marginer og mer handlingsrom, lav oljepris gir det motsatte. Det er da spesielt leverandørindustrien dette går mest utover.

Alle aktørene i bransjen trimmer sine organisasjoner for å tilpasse seg de endrede økonomiske rammevilkårene. Oppsigelser og permitteringer er en naturlig følge av et lavere aktivitetsnivå, og bortimot 40000 arbeidsplasser er gått tapt siden 2014. Dette i seg selv er ikke en trussel mot sikkerheten og sikkerhetskulturen. Det som ofte kan synes mer problematisk er at mange parallelle prosesser blir iverksatt samtidig, og at en da lett kan miste oversikten over hvordan disse tiltakene virker sammen. Slike prosesser blir ofte solgt inn i organisasjonen som at en skal jobbe smartere og bedre. Det som ofte viser seg å være realiteten er at stillinger blir fjernet og funksjoner slått sammen, slik at organisasjonen fremstår som slankere. De faktiske konsekvensene kan da bli at de som blir igjen får en større arbeidsbelastning. Et annet element er at det forebyggende HMS-arbeidet blir gitt mindre ressurser og oppmerksomhet. Slik at forholdet mellom produksjon og sikkerhet blir satt på prøve. Det har vært nødvendig med nedbemanninger, men det er grunn til å tro at disse vurderingene i all hovedsak er gjort med bakgrunn i økonomi, og ikke så mye på risikoen for å skape latente forhold i organisasjonen.

Når nedbemanningsprosessene starter er det som oftest de yngre arbeidstakere det går utover først da det normalt blir benyttet ansiennitetsprinsippet for oppsigelser og permitteringer. Dette går ikke utover kompetanse og erfaring i første omgang, men vil kunne gi utfordringer når aktivitetsnivået stiger igjen.

Det er helt klart at kontraktene ser annerledes ut avhengig om de er inngått i en periode med høy eller med lav oljepris. I et marked med høy oljepris, høy aktivitet og høy sysselsetting har leverandører og underleverandører større mulighet til å påvirke kontraktene. Dette snur når

aktiviteten synker og konkurransen øker. En måte man kan redusere kostnadene sine på er ved å overføre økonomisk risiko til noen andre. Risikofordelingen har en tendens til å være jevnere fordelt i gode tider, for så å bli lagt over på leverandører når aktiviteten synker, siden disse ofte ikke har råd til å la være å akseptere slike betingelser. Et godt innarbeidet prinsipp for kontraktsutforming av betingelser for risiko, er at den av partene som er best i stand til å styre og kontrollere risikoen bør eie og være ansvarlig for den. Det er klart at de kontraktene som har blitt tildelt de siste årene etter det siste fallet i oljepris i 2014, har mye mer risiko lagt over på leverandøren enn det som ville blitt akseptert i tider med høy oljepris og et godt marked.

Det som kom tydelig frem under intervjuene var at det var stort fokus på å spare penger uten at dette skulle gå på bekostning av sikkerheten til personellet. Dette kan nok i og for seg være et riktig utgangspunkt, men om en hele tiden går for de billigste løsningene kan det vel være at dette går utover sikkerheten på et eller annet tidspunkt. Det er også klart at når leverandørbransjen blir utfordret på en slik måte at det er snakk om å overleve, og at det er lite eller ingen penger å tjene på kontraktene, vil dette på sikt gå ut over sikkerheten. Leverandøren vil da følgelig spare der de kan, og det er ikke sikkert at en får alle hendelser rapportert med riktig informasjon. Dette kan da føre til at tilliten til rapporteringen blir satt på prøve.

Hvordan motivere til å rapportere hendelser og nestenulykker?

Historisk sett har en erfart at det i stor grad jobbes reaktivt med sikkerhet. Det vil si at en får større endringer i regelverk og krav, som et resultat av gransking etter en storulykke. Når det går bra i en lengre periode svekkes innsats og fokus. Det er flere gode eksempler på at et kontinuerlig høyt fokus på rapportering og HMS generelt sett gir bedre resultater enn «skippertaksstrategi».

Det kom tydelig frem i intervjuene at dette med rapportering var noe en måtte holde et konstant fokus på for å holde rapporteringsnivået på et akseptabelt nivå. Den ene informanten sa blant annet «*Du må mase på det, sånn er det og sånn vil det alltid være*». Det ble også nevnt kampanjer som et virkemiddel for å høyne rapporteringsfrekvensen, og at det var noe en gjorde med jevne mellomrom.

Ut fra spørreskjema kan en også se at det er en stor overvekt av respondentene som er helt eller delvis enig i utsagnet «*Jeg blir oppfordret av min leder til å rapportere uønskede hendelser*» og «*Jeg blir oppfordret av min leder til å rapportere nestenulykker*».

Det vil si at det er en klar oppfatning om at bransjen ønsker et «stort» antall rapporter og at motiveringen for å få dette til ligger i at ledelsen må holde et konstant fokus for å få dette til. Det kan videre virke som om at alle ikke helt skjønner hvorfor man rapporterer, er det for å ha fine statistikker? Er det for å tilfredsstille kunder som stiller krav til en viss rapporteringsfrekvens per arbeidede time? En kan stille spørsmål om måten å motivere for å rapportere blir gjort på en god måte, eller om denne bør endres. Kan det være at en heller burde fokusere på hva som blir resultatet av det som blir rapportert med tanke på forbedringer og endringer som blir gjort? Det vil si at en tar fokus litt bort fra det åpenbare som er «høyt antall rapporter = lavt antall HMS hendelser», isfjellsteorien etc.

Reason (1997) mener at i en god sikkerhetskultur må de ansatte som er i direkte kontakt med farekildene være villige til å rapportere. Motivasjon og tillit er to viktige elementer som må være på plass. For motivasjonen til å rapportere er det først og fremst viktig at det er enkelt å rapportere.

Skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd.

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av menneskelig svikt; regelbrudd, menneskelige feil og sabotasje Reason (1997). *Regelbrudd* kan defineres som handlinger som utøves i samsvar med utøverens intensjon, men som avviker fra de praksiser og handlinger som anses som nødvendige (av designere av systemet, ledere og myndighetsorganer). *Menneskelige feil* oppstår når det er et avvik mellom utøverens intensjon og handlingens faktiske utfall. *Sabotasje* kan defineres som intenderte handlinger som har til hensikt å skade systemet. Typiske eksempler på regelbrudd er “snarveier” og “stille avvik”. Vanlige menneskelige feil er feilvurderinger.

Å skille mellom disse tre typene av menneskelig svikt er viktig for å identifisere relevante risikopåvirkende forhold. Forhold som kan virke fremmede på regelbrudd, kan være forskjellige fra forhold som virker fremmede på menneskelige feil. “Kompetanse” kan f.eks. ha stor betydning for faren for feilvurderinger (menneskelig feil), men ikke nødvendigvis for regelbrudd.

Det som fremkom i intervjuene var at det kunne være vanskelig å se et tydelig skille på hva som var en ulykke og hva som var gjort med overlegg. Men at de var klar over problemstillingen og prøvde etter beste evne å gjøre et skille, selv om oppfølgingen var den samme. Det kom også tydelig frem at det var hendelsen som var viktig, ikke personen. Det kan da bety at ledelsen har fokus på å få gode systemer som kan forhindre lignende hendelser i fremtiden.

Det var litt mer uklart når en ser på utsagnet «*Jeg oppfatter systemet vårt som rettferdig, hvor selskapet tydelig klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd*». De fleste respondentene svarer verken eller, eller delvis enig. Dette kan da bety at det er mange som er usikre på hvordan dette blir håndtert videre, og at det ikke alltid er et klart skille på hva som er med overlegg og hva som er en ulykke.

Om en ser litt nærmere på utsagnet til en av informantene, «*Utkikk om natten, hvordan blir det loggført og hvordan holder man utkikk om natten? Legger vi til uvaner, som kan gå bra i årevis før det plutselig ikke går bra, og da spør man spørsmålet – hvorfor var du ikke der du skulle være?*». Det kan bety at det syndes mot dette da det er krav til utkikk på natten, og at det har utviklet seg til en noe uheldig praksis. Om det skulle skje en hendelse som følge av manglende utkikk kan en jo stille spørsmål om dette er intendert eller ikke. Det er nok mer et stille avvik som alle vet om, men velger å ikke gjøre noe med.

Læring på tvers.

Når rapporteringen er utført og rapporten er lukket hos saksbehandler, så gjenstår det noe av det viktigste. Rapporten har blitt registrert, hva nå?

Oftest er det her de store utfordringene ligger når man snakker om et rapporteringssystem. Man har fått designet, softwaren for å rapportere i, man har skrevet prosedyrer for hvordan man skal rapportere, men når man skal ta lærdom i hendelsene og hvordan gjøres dette i organisasjonen?

Det er lett å konstruere et system for læring av hendelser, men å få det til å fungere er ikke like lett (Reason, 1997).

Målet med å utvikle en kultur med fokus på rapportering, rettferdighet og fleksibilitet er i stor grad for å utvikle en lærende kultur. Dette forutsetter kontinuerlig arbeid for å innhente kunnskap om potensielle ulykker for å hindre at ulykker oppstår eller gjentar seg. Dette er faktorer som bidrar til å skape en informativ og generativ kultur. Virksomheter som oppnår dette har mange av de nødvendige komponentene for å karakteriseres som en «High reliability organization» (Reason (1997).

Westrum mener det må en generativ informasjonsflyt til i organisasjonen for å kunne skape en god læringskultur (Westrum & Adamski, 2009).

Etter erfaring fra intervjuene og spørreskjemaet er det god grunn til å mene at de to organisasjonene som er undersøkt er generative. Da de ikke er på utkikk etter person, men sak og de har gode systemer som oppfordrer til rapportering. Hendelser fører til revisjon av prosedyrer og regelverk.

Det som kom frem under intervjuene var at bransjen generelt sett har stort fokus på læring og erfaringsoverføring, og de ønsker å forbedre seg basert på tidligere hendelser. Det er trolig noe forskjellig praksis på hvordan dette blir utført, men er nok noe ledelsen på land tar seg av og velger ut hvilke hendelser som skal brukes som erfaringsoverføring. Det kan virke som om det er de «store» hendelsene som blir brukt til gjenstand for erfaringsoverføring, og ikke de «mindre» hendelsene og nestenulykkene som også ville kunne gi en god læringseffekt.

Det vil alltid være en balansegang på hvor mye og hva en skal bruke som erfaringsoverføring, for å ikke trække noen på tærne. En informant hadde blant annet følgende utsagn *«Du kan si det sånn, i læringsøyemed, har du en liten utfordring når det kommer til folk flest. Når de er ferdig utdannet, kan dem alt».*

På utsagnet *«Jeg synes ledelsen i selskapet behandler alle relevante rapporter, hendelser og nestenulykker på en god måte med tanke på å lære av hendelsene»* fra spørreundersøkelsen, var det en stor overvekt av informanter som var delvis enig og helt enig i utsagnet. Dette kan jo da bety at det er en bra balansegang i hva som blir brukt til erfaringsoverføring og læring.

«Ønskede hendelser».

Basert på spørreundersøkelsen og utsagnet *«Jeg mener vi har et system som også motiverer til å rapportere om «ønskede hendelser» (positiv rapportering)».* Her var det en forholdsvis jevn fordeling av svar fra respondentene, hvor noen var helt enig og noen var helt uenig i utsagnet. Ut fra intervjuene var det generelle inntrykket det samme og noe vanskelig å tolke. Med unntak av den ene informanten som var helt tydelig på at de hadde et system som også motiverte til å rapportere om «positive hendelser». *«For det skal ikke bare være negativt med disse rapportene, man skal rapportere positive ting også – at man for eksempel bruker riktig verktøy eller utstyr».*

Det som kom frem under intervjuene var at de ønsket positiv rapportering og pratet om dette når de var på besøk på båtene. Likevel er det klart at skal en få en god og lærende organisasjon som blir enda mer generativ, bør en også lage bedre system slik at også denne type saker blir rapportert, på samme måte som negativ rapportering og reelle hendelser.

5.2 Er det endring i forholdet mellom ledelse og ansatte i nedgangstider?

Forholdet mellom ledelsen og de ansatte, og har dette endret seg de siste årene.

Alle, både ledelsen og ansatte, har rettigheter og plikter som spiller en sentral rolle i arbeidet med helse, miljø og sikkerhetsarbeidet i en bedrift. For å få de beste resultatene er det en forutsetning at alle, også de ansatte, deltar i blant annet planleggingen og arbeidet med å finne de beste løsningene. Dette kan skje gjennom verneombud, arbeidsmiljøutvalg, tillitsvalgte eller andre ansatte. (Internkontrollforskriftene)

På bakgrunn av intervjuene er det ikke noe som tilsier at forholdet mellom de ansatte og ledelsen har endret seg som en følge av nedgangstider. Det som imidlertid kom frem var at forskjellene ble tydeligere nå.

Det ble fra en informant blant annet nevnt følgende *«men det er klart at det blir noe småmurring innimellom da de ikke får lov til å kjøpe alt de gjorde før»*.

Det ble fra en av informantene nevnt, *«For å unngå en oppsigelsessituasjon igjen, så vil du ta inn litt vikarer, og det kan jo skape litt ulikt syn. Men det må vi bare leve med, tror jeg»*.

Som sagt er det ikke noen grunn til å tro at forholdet mellom ledelsen og de ansatte har forverret seg i løpet av de siste årene, men at det er mer utfordrende når tidene er «dårlige». Likevel er det tydelig at det er forståelse på alle nivåer i organisasjonen, og at ledelsen har gjort en god jobb med å selge inn budskapet.

Anonymitet i varslingsaker.

Reason (1997) har stor vekt på anonymitet som en av forutsetning for en rettferdig kultur. Dette gjør det mulig for medarbeidere å rapportere om potensielt uønskede hendelser, noe som kommer virksomheten og sikkerheten til gode. Det betyr ikke at alvorlige avviksbrudd ikke kan sanksjoneres, men at ansatte som har vært involvert i ulykker må ha anledning til å stå frem uten å frykte for jobbsikkerheten så lenge de ikke har brutt rutiner bevisst. Erfaring viser at omtrent 90 prosent av alle hendelser med menneskelige feil er uintenderte (Reason, 1997).

Fra spørreundersøkelsen og på utsagnet *«Det er viktig med anonymitet i varslingsaker»*, var det en stor overvekt av respondenter som var helt enig i utsagnet. Det er da tydelig at den spisse enden ønsker at det er mulig å rapportere anonymt.

Med utgangspunkt i intervjuene var det tydelig at alle mente det var viktig at det var mulig å rapportere anonymt. Men samtidig at forholdene i mange tilfeller er små slik det ikke alltid er full anonymitet og at det normalt lot seg gjøre å finne ut hvem som har rapportert. En av informantene nevnte blant annet følgende, «*Jeg synes det er fryktelig at de som varsler om sikkerhetsbrudd, skal henges ut for noe. Det skal jo være såpass takhøyde at det skal gå an*». En annen informant nevnte blant annet følgende, «*Det er jo det med at vi må følge opp hvert individ på en ordentlig måte. Det gjør at det er godt personalarbeid rundt det. Alle er mennesker og alle gjør feil, men hva er årsaken til feilene vi gjør?*».

Dette betyr at det er god grunn til å tro at det eksisterer en god kultur med tanke på anonymitet, og at dette er noe som var viktig. Det som er et tankekors er at det ofte var mulig å finne ut hvem, og er det da full anonymitet? Men det som bør sies er at alle informantene la vekt på at de ikke var interessert i hvem, men i saken med tanke på videre læring og erfaringsoverføring.

Tilbakemelding til den som rapporterte.

For å få en god rapporteringskultur er det viktig med tilbakemelding til den som rapporterer. Dette vil da være med på å skape en trygghet, og at den som rapporterer føler at saker som blir rapportert blir gjort noe med.

Dersom innrapporterte hendelser ikke blir håndtert på en god måte, og kommunikasjonen rundt hva som blir gjort av tiltak er mangelfull vil dette effektivt stoppe rapportering.

Reason (1997) viser til noen faktorer som er viktige for å skape tillit, både for å motivere personer til å rapportere og for å skape et tillitsfullt miljø. Et av punktene som er nevnt som viktig er; hurtig, nyttig, tilgjengelig og tydelig tilbakemelding til dem som rapporterer.

Fra spørreundersøkelsen og utsagnet, «*Vi får rask og god tilbakemelding fra ledelsen etter rapporter fra hendelser og nestenulykker*». Var det en stor overvekt av informanter som var delvis enig i utsagnet, og noen færre som var verken eller. Det kan bety at det et forbedringspotensial med tanke på tilbakemelding på rapporterte hendelser sett fra den spisse enden.

I intervjuene fremkom det også at det ikke var noen systematikk i å gi tilbakemelding på rapporter. En forutsetning var at de som rapporterte hadde tilgang til datasystemet hvor rapportene ble behandlet. Det er en kjensgjerning at ikke alle i den spisse enden har tilgang til datasystem, og at

rapportene blir registrert av andre. De som legger inn og rapporterer en sak vil alltid få tilbakemelding når saken er ferdigbehandlet og lukket. Det vil med andre ord si at det er rom for forbedring med tanke på konkret tilbakemelding til den som rapporterer. Om en får dette til på en bedre måte vil en også kunne oppnå større forståelse for viktigheten med å rapportere.

Belønning til den som rapporterer noe som bør endres og sett på som en god idé.

I en generativ kultur vil nye idéer alltid være velkomne Westrum, (2009). Selv om et rapporteringssystem ikke nødvendigvis er designet for at man skal komme med nye idéer, men heller skal påpeke hva som ikke fungerer, utgjør rapporteringssystemet likevel et grunnlag for at nye idéer skal fremtre.

Om målet er å oppnå en generativ kultur, vil organisasjonen aktivt søke etter forbedringer av sikkerhetsmessig art. Medlemmene har tillit til hverandre og både trenes og belønnes for pro-aktiv atferd og informasjon. Alle har et felles ansvar for forbedring og forebygging i tillegg til at viljen til å granske og lære av feil og hendelser er stor.

Det var kun en av informantene som kunne fortelle at de hadde et system for «reward» for gode idéer. Det virket videre som om dette var godt innarbeidet og i bruk, og ble brukt for ekstraordinær innsats eller idéer fra grupper eller enkeltindivider. Det var ledere som avgjorde om det skulle gis en påskjønnelse.

De andre informantene fra rederiet hadde ikke noe system for å premiere gode idéer, og var vel mer av den oppfatning at premiering ikke var noe de var særlig tilhengere av. De hadde derimot et opplegg for en påskjønnelse til selve fartøyet for gode resultater for «fuel» forbruk, som gikk mer på miljø og utslipp.

Det kan dermed virke som om det er noe forskjellig praksis med tanke på premiering for gode forslag, men at dette ikke kan sees i sammenheng med de dårlige tidene. Ut fra teorien kan det imidlertid være lurt å ha en form for premiering for å sikre at alle gode forslag blir registrert og behandlet, og ikke minst for å søke en generativ kultur.

Menneskelige feilhandlinger versus tekniske feilhendelser.

Reason (1997) definerer *aktive feil* og *latente forhold* som oppstår på barrierene i et system, noen kommer plutselig, mens andre bygger seg opp over tid. Aktive feil er de gjort av dem som jobber

på «den spisse enden» – operatører, kontrollører og vedlikeholdspersonell. Reason (1997) påpeker også at disse "usikre" handlinger er konsekvenser av latente forhold som av forskjellige årsaker bygges opp i en organisasjon. Latente forhold kan være dårlig planlegging eller ikke-planlegging, dårlig konstruksjon, dårlig kompetanse, mangelfull kontroll, mv.

Å prøve å regulere menneskelige feilhandlinger gjennom regelverk vil bli en svært utfordrende oppgave. På den ene siden, hvis man stiller strenge krav til hvordan utstyr skal konstrueres for å unngå menneskelige feilhandlinger, vil en lett kunne komme i en situasjon der alle menneskelige handlinger ville blitt automatisert og i utgangspunktet sikre. Om man på den andre siden ønsker å eliminere menneskelige feilhandlinger gjennom forskjellige prosedyrer og instruksjoner, vil man lett komme i en annen vanskelig situasjon. Det er allerede i dag en utfordring i bransjen med mange prosedyrer og instruksjoner på hva og hvordan man skal gjøre en oppgave.

Det som kom frem under intervjuene var at alle hendelser skulle registreres i samme system uavhengig av om det var menneskelig feilhandlinger eller om det var en teknisk svikt. Det ble gjort en vurdering før saken ble videresendt til riktig avdeling for saksbehandling. Det ble også vektlagt at det var viktig å finne årsaken til hendelsen og ikke så viktig med person, men at oppfølgingen foregikk i et og samme system.

5.3 Er det endring i opplærings/treningsbudsjetter?

Sikkerhetsopplæring.

Krav til å øke profitten, produktiviteten og overskuddet synes å være blant de største utfordringene for å oppnå høy integritet og sikkerhet i organisasjoner. Organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser, for eksempel nedbemanninger, har sjelden hverken tid eller penger til å investere i tilstrekkelig trening eller opplæring i sikkerhet. I disse organisasjonene får profitt forrang for sikkerhet (Westrum, 2009).

For å imøtekomme menneskelige feil kan vi både ha skriftlige regler, rutiner og prosedyrer, men de kan også imøtekommes med opplæring, trening og erfaring (taus kunnskap). Reason (1997) mener at man i praksis må balansere mellom disse ulike kontrollmekanismene. Jo mer opplæring og erfaring en person får, desto mindre er han avhengig av regler og prosedyrer.

De aller fleste organisasjoner har store muligheter til å forbedre HMS arbeidet og resultater ved å drive systematisk kursing og opplæring av de ansatte. Å gi systematisk opplæring internt i organisasjonen som tar for seg ulike HMS aspekter kan bidra til å bedre holdninger og høyne fokus på HMS. Eksempler på dette kan være håndtering av avvik, kjemikaliekurs, kurs i bruk av rett verneutstyr, utføre gode sikker jobbanalyser eller hvordan å opptre i det psykososiale arbeidsmiljøet.

Om en fra spørreundersøkelsen ser på utsagnet, «*Jeg har fått grundig opplæring i hvilke og hvordan uønskede hendelser og nestenulykker skal rapporteres*». Er det en stor overvekt av respondenter som er helt enig (14), delvis enig (11) og verken eller (9). Dette kan jo da bety at det er bra fokus på opplæring i det å fysisk rapportere, noe som igjen er en sentral del av en god sikkerhetskultur.

Det er mange lovpålagte kurs i bransjen, dette gjelder både om man skal ut på et fartøy eller om man skal offshore på en installasjon. I tillegg kom det frem under intervjuene at det normalt blir gjennomført kjentmannskurs som en må ta for en spesifikk installasjon eller fartøy. Det som også ble nevnt var at en så på muligheten for å kjøre noen av kursene internt for å spare penger, uten at det skal gå ut over kvaliteten på selve opplæringen.

Blir opplæring og treningsbudsjetter påvirket av det høye kostnadsfokuset?

«The Unrocked Boat» modellen viser hvordan en bedrift bør finne den riktige balansen med fokus på produksjon og profitt på den ene siden, og sikkerhet og risiko på den andre. Den optimale linjen for dette kaller Reason for «Parity zone». Reason (1997) beskriver denne i modellen med sammenhengen mellom produksjon og sikkerhet som at produksjon er noe forståelig og håndfast, mens sikkerhet bare blir målt ut fra fravær av hendelser. Informasjon om hvorfor hendelsene ikke skjer, er ofte diffuse og uklare. Han forklarer videre, at etter hendelser implementeres sikkerhetstiltak og sikkerhetsnivå heves, men ofte blir denne økningen i sikkerhet tatt ut og overført til økt produksjon, som igjen fører til dårligere sikkerhet og nye hendelser.

Organisatoriske ulykker betegnes som ulykker som kommer av brudd på barrierer. Disse barrierene må være til stede for å unngå fare som kan lede til ulykke.

På denne måten skiller denne teorien seg fra individuelle ulykker hvor barrierene enten er dårlige eller ikke tilstede. I organisatoriske ulykker finnes barrierer, men de svikter og dermed har ulykken skjedd (Reason, 1997).

Det er helt klart at budsjetter for trening og opplæring blir utfordret på lik linje med alle andre tiltak som må iverksettes for å spare penger. Dette ble også bekreftet fra alle informantene at budsjetter for trening og opplæring var kuttet, og at en så på muligheter til å kutte ut kurs. En så også på muligheten for å kjøre flere kurs internt, samt at det var kurs som ble kuttet i varighet.

Trening og opplæring er et viktig element i barrieretenkingen, og det kan virke uheldig at kursbudsjettet blir kuttet. Men på den andre siden kan det godt tenkes at det var for enkelt tidligere og at kursbudsjettene var utømmelige. Det var kanskje på tide med en kritisk gjennomgang på hva som er nødvendig av kursing.

5.4 Er det saker/hendelser som ikke blir rapportert?

Hendelser som ikke blir rapportert i dag som ville blitt rapportert tidligere.

Det vil alltid være usikkerhet forbundet med rapportering. Hvilke saker/hendelser som blir rapportert og hvilke som ikke blir rapportert, avhenger av en rekke forhold. Rapporteringskulturen er ikke et statisk fenomen og vil endre seg over tid. Dette kan ha menneskelige, organisatoriske, tekniske og kommersielle årsaker. Avhengig av kultur og holdning, kan det å skrive en rapport om en uønsket hendelse oppfattes om angiveri. Det kan også være andre forhold, eksempelvis kompliserte rapporteringsskjema, som medfører at hendelser ikke blir rapportert. Hvordan innmelder blir møtt når det rapporteres har stor betydning. Dersom ledelsen eller HMS- ansvarlig ikke tar tak i de innrapporterte forhold, vil dette effektivt stoppe innrapportering. Uønskede hendelser kan også brukes politisk. Da kan en se tendenser til underestimering eller overestimering av hendelsens omfang, avhengig av hva en ønsker å oppnå. Dersom en har mål om å få mer fokus på et bestemt område kan dette gjøres ved å heve alvorlighetsgraden av hendelsen. Alvorlige hendelser får mer oppmerksomhet enn mindre alvorlige hendelser. Granskinger, som er ressurskrevende, samt at organisasjonen måles på HMS-resultatene, kan medføre press mot å nedskalere uønskede hendelser.

På utsagnet, «Jeg mener vi rapporterer de samme hendelsene og nestenulykkene nå som tidligere da det var mindre kostnadsfokus i bransjen». Det var en overvekt av respondenter som var delvis enig (16 stk.), helt enig (9 stk.) og verken eller (8 stk.). Dette kan da bety at en er noe mer forsiktig med å rapportere hendelser eller nestenulykker hvor det kan få økonomiske konsekvenser eller at en frykter represalier.

Ut fra intervjuene kan en tolke svarene som «at dette er vanskelig å være helt sikker på», og det er nok riktig, det er ikke enkelt å kunne dokumentere om det eksisterer en underrapportering. Men i den virkelige verden vil det alltid være en viss grad av underrapportering, og det er nok noe ledelsen er klar over uten at en klarer å gjøre så mye med det.

Blir hendelser og nestenulykker pyntet på i større grad nå en da det var mindre kostnadsfokus?

På utsagnet «Jeg mener at rapporter og hendelser om nestenulykker blir pyntet på i større grad nå enn da det var mindre kostnadsfokus i bransjen» var det en klar overvekt av respondenter som var enig i dette utsagnet. Verken eller (14 stk.), delvis enig (12 stk.) og helt enig (6 stk.). Dette kan bety at det alltid har blitt «pyntet» litt på rapporter for å få rapportene til å se litt bedre ut. Årsaken til at de blir pyntet på kan imidlertid ha forskjellig årsak. Det blir forskjell på statistikken om det er en førstehjelpsskade eller om det er en medisinsk skade. Det samme gjelder om det skulle være en nestenulykke, og det å sette alvorlighetsgrad. Det kan bety mye om hendelsen/nestenulykken blir definert som en grønn, gul eller rød hendelse, og klassifiseringen blir gjort av personer med forskjellig bakgrunn og agenda.

Om en tar utgangspunkt i intervjuene, hvor en av informantene nevnte følgende «*Nei, ikke som konsekvens av at markedet er dårligere, det tror jeg ikke. Det kan være ord blir brukt annerledes i forhold til kunde, men det har jo noe med å gjøre at man alltid vil være «on-hire».*» Det kan tolkes dit hen at en nå er mer tilbøyelig til å pynte på rapporter ovenfor kunder for å unngå økonomiske nedsider. Dette henger muligens sammen med at det er mye mer risiko som er lagt til leverandørene i kontrakter inngått de siste årene enn tidligere da maktforholdet var annerledes.

5.4.1 Hvordan mener du det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner har påvirket sikkerheten i bransjen og selskapet?

Ifølge Reason (1997) finnes ikke absolutt sikkerhet. Han hevder videre at enhver organisasjon må navigere mellom produksjon og beskyttelse for å opprettholde sin eksistens. Et for høyt fokus på sikkerhet er meget ressurskrevende, og vil kunne medføre manglende lønnsomhet for bedriften, med påfølgende fare for konkurs. På den annen side kan for stort fokus rettet mot produksjon gå på bekostning av sikkerheten. Ofte står en overfor valget om hvorvidt en skal oppnå god lønnsomhet ved å senke sikkerhetskravene. Reason (1997) hevder måten organisasjoner opererer innenfor «sikkerhetsrommet», kan knyttes til hvorvidt det nylig har skjedd en uønsket hendelse eller ikke. Idet en hendelse oppstår, får sikkerhet større oppmerksomhet. Lange perioder med god produksjon uten uønskede hendelser, kan derimot føre til at sikkerhetsfokuset svekkes til fordel for det å være lønnsom. Dermed øker sannsynligheten for et katastrofalt utfall. Reason (1997) kaller dette fenomenet «*The dangers of the unrocked boat*», og sier videre at: «*It is easy to forget to fear things that rarely happen, particularly in the face of productive imperatives such as growth, profit and market share*» (Reason, 1997, s.6).

Det er essensielt at en virksomhet klarer å balansere faktorene produksjon og beskyttelse på en god måte. Dersom fokuset i for stor grad er rettet mot produktivitet, vil dette kunne føre til en nedprioritering av sikkerheten og dermed også mindre oppmerksomhet rundt det å rapportere.

Med utgangspunkt i intervjuene er det helt klart at leverandørene blir påvirket på en eller annen måte, det er tross alt de som må ta det største «trøkket» og vil føle det mest på kroppen. En kan jo nevne at det er flere på leverandørsiden som har valg å gå ned i lønn for å unngå ytterligere oppsigelser og å beholde jobben. Forfatteren tror ikke dette er tilfellet blant de som er ansatt i oljeselskapene. Det er noe uklart hva som blir påvirket mest, men det ble nevnt at det spares på vedlikehold. Dermed kan en jo stille spørsmål om det var for mye vedlikehold da tiden var bedre? For en sier samtidig at kostnadskutt og innsparinger ikke skal gå på bekostning av sikkerheten. Men det er klart at om en utsetter nødvendig vedlikehold vil dette kunne svekke de barrierene som er på plass for å sikre en effektiv og sikker drift. En vil da over tid få det som Reason (1997) kaller latente feil. Det vil si at det er tilstander som bygger seg opp over tid og som kan føre til uønskede hendelser og ulykker.

Det kom også frem fra en av informantene at det muligens hadde gått for langt slik det var tidligere, og at det kanskje var på tide å se på kostnadsbruken og hva en ønsker å bruke penger på en gang til. Det har tidligere vært stort fokus på mindre skader slik som rusk på øye og kutt i en finger. Dette er kanskje noe en bør akseptere og heller konsentrere seg om de store sakene som har stort potensiale. Det kan jo bety at det tidligere var for mange som var engasjert med HMS, og at i mangel av de store sakene ble det brukt mye tid på det som mange vil karakterisere som småting og bagateller. Det er klart at bransjen har vært preget av høy aktivitet, god inntjening og mangel på ressurser i alle ledd. Dette kan ha resultert i at hele regimet som bransjen jobber under har vært noe uoversiktlig og det har vært økonomi til å gjøre det som HMS avdelingene og oljeselskapene ønsket.

Det som også kom tydelig frem var at oljeselskapene har blitt mer kyniske med tanke på å overføre mer risiko til leverandørene. Det er normalt den som har økonomisk «rygggrad» for å ta en risiko er den som skal bære den. Dette er ikke tilfellet i de kontraktene som har blitt inngått i den siste tiden. Her er mye av risikoen overført til leverandørene som allerede er presset økonomisk. En kan stille spørsmål om dette er oljeselskapenes «payback time», hvor de følte de betalte for mye for tjenestene når tidene var bedre. Men det er helt klart at flere av kontraktene som er inngått de siste årene ikke er bærekraftig sett fra leverandørene sin side. Disse bruker av egenkapital og håper på å overleve til tidene blir bedre.

Om en legger til grunn at en meget stor del av kostnadene til oljeselskapene er det leverandørene som står for, og om en da ser det kynisk fra selskapene sin side er det jo helt riktig at det er her en må spare. Men om en også legger til grunn at mye av nyvinningene og utvikling av nye idéer skjer hos leverandørene, så er det ikke enkelt for leverandørene å drive med slike aktiviteter når de ikke tjener penger eller har økonomi til å forske.

Fra spørreundersøkelsen og på utsagnet «*Jeg mener lav oljepris og høyt kostnadsfokus de siste årene påvirker sikkerheten på en negativ måte*», var det en overvekt av informanter som var delvis enig (14 stk.), verken eller (10 stk.) og helt enig (6 stk.). Dette kan bety at det er mange som føler det store kostnadsfokuset som utfordrende, uten at det er helt klart hva det er. Men det kan jo være flere ting, som det faktum at de fleste organisasjoner som jobber innen olje og gass har opplevd nedbemanning, oppsigelser, omorganiseringer, effektiviseringer etc.

5.5 Videre forskning

Denne oppgaven har forsøkt å undersøke hvordan leverandørindustrien blir påvirket av de stadige kostnadsreduksjoner som en følge fallet i oljepris. Dette er et svært komplekst bilde da mye henger sammen, og resultatene får en ikke umiddelbart, men blir synlige over tid. Det er også utfordrende å gjøre sammenligninger tilbake i tid grunnet mangel av data og en bransje som stadig er under endring.

For å få en dypere forståelse og kunnskap om sammenhengene burde det vært forsket mer for å kunne bryte disse sammenhengene da varierende oljepris og innsparinger vil være fenomener som vil skje i fremtiden også.

Videre forskning burde da konsentrere seg om personskader/oljepris/effektivisering/omorganiseringer da dette er i den spisse enden og mennesker som direkte er involvert. Gjerne da med en spissing på hva som skjer mentalt når det er usikkerhet omkring fremtiden, tidspress og manglende opplæring.

6 Oppsummering

Det er tydelig at sikkerhet og sikkerhetskultur har og har hatt høyt fokus i bransjen. Hvorvidt sikkerhetskulturen har blitt dårligere som en følge av strammere tider kan være vanskelig å dokumentere. Det som er helt tydelig er at det er elementer i sikkerhetskulturen som har blitt sterkt utfordret av strammere økonomiske rammevilkår for bransjen og da spesielt leverandørindustrien. Det er utfordrende å opprettholde en høy rapporteringsfrekvens, og for å opprettholde et tilfredsstillende nivå på rapporteringen fordrer det at ledelsen stadig vekker «maser» på å få registrere rapporter. Det er stort fokus på kvantitet uten at en klarer å få personellet som jobber i den spisse enden til helt å forstå viktigheten av å rapportere. Forfatter av oppgaven mener at dette fokuset burde snu og at en skal heller fokusere på kvaliteten på rapporten og innholdet i den. Det er også funn som tyder på at en bør bli flinkere til også å rapportere «ønskede hendelser» (positiv rapportering).

Forholdet mellom de ansatte og ledelsen har også blitt utfordret som en følge av at det må spares der en kan for å sikre videre drift i selskapene. Det har nok alltid vært et skille mellom ledelsen og

de ansatte, men dette skillet kommer noe tydeligere frem nå enn da tidene var bedre. Det er også tydelig at det er et ønske om å kunne rapportere anonymt, selv om det ikke alltid er like lett å opprettholde anonymiteten. En kan også si at det er behov for å få et bedre system på tilbakemelding til den som rapporterer, da dette virker noe tilfeldig nå. Tilbakemelding er et viktig bidrag, med tanke på at de som rapporterer skal se at det blir gjort noe med det som blir rapportert. Med tanke på menneskelige feilhandlinger vs. tekniske feilhendelser, er det fokus på sak for forbedring og læring, og ikke på person.

Den helt åpenbare taperen i forbindelse med fallet i oljepris, er trening og opplæringsbudsjetter. Disse budsjettene har blitt kuttet helt ned til det som er absolutt nødvendig, noen kurs har også blitt kuttet i varighet. Kurs som tidligere ble kjørt eksternt blir nå kjørt med interne ressurser for å spare penger. Etter forfatters mening har ikke dette nødvendigvis gått utover kvaliteten på kursene, men heller en styrking hvor opplæringen blir knyttet tettere opp mot selskapets visjoner og selskapskultur.

Når det gjelder om en rapporterer de samme sakene/hendelsene nå som tidligere er noe uklart, men det er signaler som tyder på at en nok er noe mer forsiktig med hva en rapporterer til spesielt kunde. Dette gjelder da i hovedsak de hendelsene som kan medføre en økonomisk straff for kunden. Det er også funn som tyder på at en er noe mer tilbøyelig til å pynte på rapporter i den hensikt at de skal se bedre ut enn de i virkeligheten er.

Det er også tydelig at det høye fokuset på kostander de siste årene har påvirket leverandørene på en eller annen måte, uten at det er enkelt å peke på noen spesielle faktorer utenom de som er nevnt ovenfor. Selv om informantene gav uttrykk for at sikkerheten ikke har blitt svekket som en følge av de dårlige tidene. Derimot viste spørreskjemaundersøkelsen at det var flere som mente at det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner hadde påvirket sikkerheten på en negativ måte.

7 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hvordan leverandørene til olje- og gassbransjen blir påvirket av det stadig høye kostnadsfokuset og kostnadsreduksjoner, som en følge av det kraftige fallet i oljepris i 2014. Selve undersøkelsen og oppgaven er basert på Reason (1997) sin definisjon av sikkerhetskultur og andre relevante teoribidrag for å belyse problemstillingen. Utgangspunktet for oppgaven var uttalelser og medieoppslag som «Trenden skal snus» Ptil (2017a), «Vil granske sikkerhet etter kostnadskutt» Ånestad et. al (2017) m.fl.

Trepartssamarbeidet og sikkerheten er utfordret, operatørene overfører mer risiko til leverandørene via mer kyniske kontrakter og leverandørene blir presset. Teknisk vedlikehold på innretninger og fartøy blir redusert til et minimum. Omorganiseringer, oppsigelser og effektiviseringstiltak blir iverksatt uten at en helt ser effekten av hvordan disse virker sammen. Som en konsekvens av dette vil en over tid kunne få svekkelser i form av latente forhold i prosesser, systemer og organisasjoner.

Det er tydelig at sikkerhet og sikkerhetskultur har og har hatt høy fokus i bransjen. Hvorvidt sikkerhetskulturen har blitt dårligere som en følge av strammere tider kan være vanskelig å dokumentere. Det som er helt tydelig er at det er elementer i sikkerhetskulturen som har blitt sterkt utfordret av strammere økonomiske rammevilkår for bransjen og da spesielt leverandørindustrien.

Det er også tydelig at det høye fokuset på kostander de siste årene har påvirket leverandørene på en eller annen måte uten at det er enkelt å peke på noen enkeltfaktorer som påvirker sikkerheten direkte.

Dersom sikkerhet er noe ledelsen bringer opp bare fordi det er politisk korrekt, blir sikkerhetskulturen svekket. Sikkerhetskultur er noe som bygges over tid og fokuset må holdes konstant, selv om en har gode resultater. Uten et høyt fokus og oppmerksomhet fra ledelsen, vil sikkerheten gradvis komme i skyggen av verdiskapningen. Organisasjonen vil da flytte seg mot en ikke tilfredsstillende sikkerhetsstandard «The unrocked boat» Reason (1997).

Det er ikke gjort noen funn som understøtter påstanden i innledningen, hvor det ble hevdet at sikkerheten på sokkelen, som en følge av oljeprisfallet, er i ferd med å bli så dårlig at man må «akseptere at det drepes folk på norsk sokkel».

Derimot er det funn som tyder på at sikkerhetskulturen har blitt svekket som en følge av oljeprisfallet, da i form av mindre opplæring, rapporter som blir pyntet på mm. Det var en overvekt av informanter fra spørreundersøkelsen som mente at det høye kostnadsfokuset den siste tiden har påvirket sikkerheten på en negativ måte.

8 Referanser

- Aven T., Boyesen M., Njå O., Olsen K. H., Sandve K. (2004). *Samfunnssikkerhet*. 6 opplag 2014. Universitetsforlaget, Oslo.
- Blaikie, N. (2010): *Designing Social Research*. Polity Press. Cambridge.UK.
- Dalland, O., (2000). *Metode og opppgaveskriving for studenter*. 4 opplag 2004. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Haukelid, K. (2001) *Oljekultur og sikkerhetskultur*, Oslo, Senter for teknologi, innovasjon og kultur, UiO.
- Heum, A (2016) *Hvordan påvirker lav oljepris risikonivået på norsk sokkel?*
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann, *Det kvalitative forskingsintervju 3 utgave (2015)*, Gyldendal Akademisk
- Matre, J, Larsen-Vonstett, Ø, Braaten, M., (2016). Slår alarm om sikkerheten på norsk sokkel. [www.vg.no http://www.vg.no/nyheter/innenriks/helikopterstyrten-i-hordaland/slaar-alarm-om-sikkerheten-paa-norsk-sokkel/a/23671802/](http://www.vg.no/nyheter/innenriks/helikopterstyrten-i-hordaland/slaar-alarm-om-sikkerheten-paa-norsk-sokkel/a/23671802/)
- Nordal, E., (2016) Oljekrisa går på sikkerheten løs. [www.dagsavisen.no http://www.dagsavisen.no/innenriks/oljekrisa-gar-pa-sikkerheten-los-1.720392](http://www.dagsavisen.no/innenriks/oljekrisa-gar-pa-sikkerheten-los-1.720392)
- Nysveen, E. A., (2017) Varsler om fryktkultur på Shell-anlegg: – De er alvorlig redde for jobbene sine. [www.e24.no http://e24.no/naeringsliv/norske-shell/varsler-om-fryktkultur-paa-shell-anlegg-de-er-alvorlig-redde-for-jobbene-sine/23903165](http://e24.no/naeringsliv/norske-shell/varsler-om-fryktkultur-paa-shell-anlegg-de-er-alvorlig-redde-for-jobbene-sine/23903165)
- Olsen, E (2009). *Safety climate and safety culture in health care and the petroleum industry: psychometric quality, longitudinal change and structural models*. Doktorgrad, Universitetet i Stavanger.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with high-risk technologies*. Basic Books, New York.
- Ptil, (2017a), Alvorlige hendelser bekymrer. [www.ptil.no http://www.ptil.no/pressemelding-2016/category1262.html](http://www.ptil.no/pressemelding-2016/category1262.html)

Ptil, (2017b), RNNP 2016 rapport <http://www.ptil.no/hovedrapport-sokkel/category1259.html>

Rasmussen, J., (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety Science*, Volum 27, pp. 183-213.

Reason, J (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing Company, England

Renn, O (2008) *Risk governance. Coping with uncertainty in a complex world*. Earthscan. London.

Rosness, R., Blakstad, H. C. & Forseth, U., 2009. Rammebetingelsers betydning for storulykkerisiko og arbeidsmiljørisiko - En litteraturstudie, Trondheim: SINTEF.

Turner, B.A. (1997). *Man-made disasters* (2nd ed. Utg) Oxford: Butterworth - Heinmann

Westrum, R. and A. J. Adamski (2009). *Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments* Edited by *Handbook of Aviation Human Factors*, Second Edition. J. A. Wise, D. Hopkin and D. J. Garland, CRC Press. (kap 5)

Øvrum, H. F., (2017). «Når økonomene styrer sikkerheten» www.sysla.no
http://sysla.no/2017/03/19/meninger/nar-okonomene-styrer-sikkerheten_197483/?utm_source=aftenbladet&utm_medium=webwidget&utm_campaign=promo

Ånestad, M og Løvås, J., (2017). Vil granske sikkerhet etter kostnadskutt [www.dn.no](http://www.dn.no/privat/investor/2017/01/15/1749/Energi/vil-granske-sikkerhet-etter-kostnadskutt)
<http://www.dn.no/privat/investor/2017/01/15/1749/Energi/vil-granske-sikkerhet-etter-kostnadskutt>

9 Vedlegg 1- Spørreskjema

Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene, hvor 1 er helt enig og 5 er helt uenig.

Alle svar vil bli behandlet anonymt!

Nr.	Spørsmål (AA)	1	2	3	4	5
	Jeg opplever at vi har en grunnleggende god kultur for rapportering av uønskede hendelser.					
	Jeg opplever at vi har en grunnleggende god kultur for rapportering av nestenulykker.					
	Jeg har fått grundig opplæring i hvilke og hvordan uønskede hendelser og nestenulykker skal rapporteres.					
	Jeg bli oppfordret av min leder til å rapportere uønskede hendelser.					
	Jeg blir oppfordret av min leder til å rapportere nestenulykker.					
	Jeg opplever at det er åpenhet og god dialog om hendelser på tvers i selskapet.					
	Alle rapporter blir «godt mottatt» av ledelsen i selskapet.					
	Jeg opplever at systemet for rapportering vi bruker, er enkelt å bruke.					
	Jeg oppfatter systemet vårt som rettferdig, hvor selskapet tydelig klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd.					
	(AB)					
	Det er viktig med anonymitet i varslingsaker.					
	Jeg kan rapportere egne feil uten å tenke på urimelige sanksjoner					
	Jeg føler meg trygg på at jeg kan stanse en operasjon som oppfattes som farlig uten å måtte konfrontere min leder først.					
	Hos oss tas beslutninger der det er fare for sikkerheten av den som har mest relevant erfaring uavhengig av hierarkisk posisjon.					
	Når jeg har fått en jobb og om prosedyrene og arbeidsinstrukser ikke passer så improviserer vi etter behov.					
	(AC)					
	Jeg synes det er viktig å rapportere hendelser og nestenulykker.					
	Jeg synes at ledelsen i selskapet behandler alle relevante rapporter, hendelser og nestenulykker på en god måte med tanke på å lære av hendelsene.					
	Vi får rask og god tilbakemelding fra ledelsen etter rapporter fra hendelser og nestenulykker.					
	Jeg rapportere om hendelser og nestenulykker, da jeg tror dette vil bidra til en sikrere arbeidsplass.					
	(AD)					
	Jeg mener at lav oljepris og høyt kostnadsfokus de siste årene påvirker sikkerheten på en negativ måte.					
	Jeg mener at rapporter om hendelser og nestenulykker blir pyntet på i større grad nå en da det var mindre kostnadsfokus i bransjen.					
	Jeg mener at vi rapporterer de samme hendelsene og nestenulykkene nå som tidligere da det var mindre kostnadsfokus i bransjen.					
	Jeg mener vi har et system som også motiverer til å rapportere om «ønskede hendelser». (Positiv rapportering)					

10 Vedlegg 2- Intervjuguide

Ramme for selve intervjuet

Varighet 1 – 1 ½ time

Tema:

Sikkerhetskultur

Problemstilling:

Hvordan påvirkes olje og gass bransjen av stadig kostnadsreduksjoner?

Form:

Selve intervjuet vil foretas av undertegnede med bruk av opptaker og notater underveis.

Fase 1, sette rammene:

- Bakgrunn og formål med intervjuet
- Forklar hva intervjuet skal brukes til
- Avklar spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt
- Spør om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart
- Informer om lydbåndopptak
- Start lydopptak

Fase 2, erfaring:

- Avdekke intervjuobjektets erfaringer med Sikkerhetskultur
- Dersom passende be respondenten fortelle litt om sitt arbeide hvis relevant

Fase 3, spørsmål:

- Nøkkelspørsmål i henhold til spørsmåls liste
- Oppfølgings spørsmål om nødvendig

Fase 4, tilbakeblikk:

- Oppsummering
- Avklare eventuelle misforståelser
- «*Er det noe mer du ønsker å legge til?*»
- **Stopp lydopptak**

Intervjuguide

Nr.	Spørsmål	Kommentar
A	<i>Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i «nedgangstider»?</i>	
	Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i selskapet?	
	Har du opplevd en endring i sikkerhetskulturen i selskapet i løpet av de siste årene? I tilfelle hva har endret seg?	
	Kan du fortelle litt om hvordan det motiveres til å rapportere hendelser og nestenulykker?	
	Kan du fortelle litt om hvordan dere klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrudd?	
	Kan du fortelle litt om hvordan rapporter om hendelser og nestenulykker blir brukt med tanke på læring på tvers i selskapet?	
	Har dere et system som også motiverer for å rapportere om «ønskede hendelser», eventuelt hvordan fungerer dette?	
B	<i>Er det endring i forholdet mellom ledelse og ansatte i nedgangstider?</i>	
	Kan du fortelle litt om hvordan du opplever forholdet mellom ledelsen og de ansatte, og har dette endret seg de siste årene?	
	Kan du fortelle litt om anonymitet i varslings saker, eventuelt synes du dette er viktig?	
	Hvordan behandles rapporter om uønskede hendelser, og blir det gitt noen form for tilbakemelding til den som rapporterte?	
	Har selskapet noen form for belønning til den som rapporterer noe som bør endres og sett på som en god ide`?	

	Kan du fortelle litt om hvordan menneskelige feilhandlinger registreres og følges opp versus tekniske feilhendelser, hvordan disse følges opp hva har man fokus på?	
C	<i>Er det endring i opplæring/treningsbudsjetter i nedgangstider?</i>	
	Kan du fortelle litt om hvilken type sikkerhetsopplæring dere gir de ansatte?	
	Bli opplæring og treningsbudsjetter påvirket av det høye kostnadsfokuset?	
D	<i>Er det saker/hendelser som ikke blir rapportert?</i>	
	Vet du om det er hendelser som ikke blir rapportert i dag som ville blitt rapportert tidligere?	
	Vet du om rapporter om hendelser og nestenulykker blir pyntet på i større grad nå enn da det var mindre kostnadsfokus?	
	Hvordan mener du det stadig høye fokuset på kostnadsreduksjoner har påvirket sikkerheten i bransjen og selskapet?	