



uis.no

Kandidat nr. 226216

Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i Equinor
Forpleining av et generasjonsskifte?

Masteroppgave Våren 2020

Masteroppgaven er innlevert som del av studiet

Master i Risikostyring og sikkerhetsledelse

ved UiS-EVU

Universitetet i Stavanger

SEMESTER: Vår 2020

FORFATTER: BENTE MARGRETE BJORDAL

VEILEDER: JON TØMMERÅS SELVIK

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVEN:

Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i Equinor Forpleining av et generasjonsskifte?

EMNEORD/STIKKORD: Sikkerhets kultur, menneskelige faktorer, MTO, kompetanse

SIDETALL: 81

STAVANGER, 15. oktober 2020

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et av mine mål og samtidig begynnelsen på en av mine drømmer.

Jeg startet på Erfaringsbaserte master i sikkerhetsledelse og risikostyring i et håp om å komme tilbake i Nordsjøen, primært i en lederstilling, etter å ha mistet jobben offshore i 2015.

I januar 2020 startet jeg i opplæringsløpet som Forpleining & Administrasjonsleder i Equinor, og før oppgaven var ferdigstilt er jeg så heldig å få fast jobb som dette.

Målet er nådd, denne drømmen har startet.

Takk til mine kollegaer i Nordsjøen og mine ledere på land som har bidratt med sin tid og verdifulle innsikter fra egen organisasjon.

Og takk til Universitetet i Stavanger for profesjonelle og spennende forelesninger.

SAMMENDRAG

Bakgrunn: Equinor forpleining er inne i en fase der mange ansatte går av med pensjon. I den forbindelse har det også blitt ansatt tilsvarende mengde nye medarbeidere. Hvordan påvirker så dette generasjonsskiftet sikkerhetskulturen i organisasjonen?

Formål: Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvordan de ansatte i organisasjonen er med og bidrar inn i sikkerhetskulturen og eventuelt hvordan den skifter retning når den demografiske sammensetningen endres. Oppgaven har derfor et fokus på menneskene og hvordan deres valg og handlinger er med på å skape en sikkerhetskultur.

Metode: I denne oppgaven er det benyttet kvantitative metode og dokumentanalyse.

Det ble utsendt spørreundersøkelse til 950 ansatte i Equinor forpleining på norsk sokkel. Svarprosenten var lav, kun 16,5%. Tross lav svarprosent ble det vurdert at svarene kunne generaliseres og være ytre valid. Oppgaven ble derfor besluttet gjennomført med bakgrunn i de svarene som forelå.

Resultat: Funnene viser at ansatte i Equinor forpleining opplever at de er en del av en sunn og god sikkerhetskultur, og denne adopteres i stor grad av nyansatte. Det er dog et gap mellom opplevd sikkerhetskultur og faktisk etterlevelse av viktige prinsipper. Oppgaven løfter derfor de punkter som kan være tegn på svake signaler ut fra respondentenes svar, da disse kan være med å påvirke sikkerhetskulturen i negativ retning. Det er rom for å forbedre grad av rapportering og deling på tvers i organisasjonen. Forståelse av samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon kan økes, da de fleste prosedyrer, styringssystem og instruksjoner er digitale. Dette krever en høyere grad av digital kompetanse enn tidligere. Selv med en «digital generasjon» på vei inn, så oppleves det vanskelig å orientere seg og navigere i ulike systemer.

Konklusjon: Det var ikke mulig å gi et helt konkret svar på hvordan sikkerhetskulturen endres av et generasjonsskifte, men noen indikatorer er det likevel kommet frem i oppgaven. Alder, kjønn, erfaring og miljøet ansatte er i styrer mange valg som tas i den skarpe enden og påvirker derfor sikkerhetskulturen. En generasjon er på vei ut, deres risikovilje er høyere enn yngre og nyansatte kollegaer, men deres erfaring og risikopersepsjon er på den andre siden også høyere. Læring skjer ofte ved at man kopierer en mer erfaren kollegas adferd. For å styrke sikkerhetskulturen ytterligere er kompetanseheving og fokus fra ledelse noen nøkkelpunkt.

Innhold

1.0	Innledning.....	1
1.1	Begrepsavklaring	1
1.2	Figurer og tabeller	2
1.3.1	Presentasjon av bedriften.....	3
1.3.2	ARIS	4
1.3.3	Modellen for Etterlevelse og Lederskap.....	4
1.3.4	Equinor Forpleinings rekrutterings strategi	5
1.4	Presentasjon av forsker	5
1.5	Hensikten med studien/problemstilling	6
1.6	Forskere antagelser	6
1.7	Avgrensinger	7
1.8	Lovverk om HMS- Kultur	8
2.0	Teori	9
2.1	Sikkerhetskultur/HMS-kultur	9
	Klargjøring av kulturbegrepet.....	10
	Nasjonal sikkerhetsmyndighet om sikkerhetskultur	11
	Petroleums tilsyn (PTIL) om HMS – Kultur	12
	Professor Jan E Karlsen om HMS - kultur.....	12
	Organisasjonspyskolog James Reason om sikkerhetskultur.....	13
2.2	MTO	18
2.3.	Beslutningsteori	20
2.4	Ledelse.....	23
	Sikkerhetsledelse.....	23
	Strategisk kompetanseledelse	23
2.4	Oppsummering teori	25
3.0	Design og metoder	25

3.1	Forskningsdesign	25
3.2	Forskningsstrategi.....	26
3.2.1	Retroduktiv forskningsstrategi	26
3.3	Forskningsspørsmål	27
3.4	Metodevalg	27
3.4	Studere egen organisasjon	28
3.5	Data innsamling	32
3.6	Dokumentanalyse	32
3.7	Data analysens utfordringer	32
3.8	Reliabilitet	34
3.9	Validitet	34
3.10	Etisk vurdering	35
4.0	Empiri.....	36
4.1	Spørreundersøkelsen.....	36
4.2	Gjennomgang av spørreundersøkelse	37
4.3	Oppsummering spørreundersøkelse	63
4.6	HMS-hendelser 2013-2019.....	65
4.7	Oppsummering HMS hendelser 2013-2019	66
5.0	Diskusjon.....	66
5.1	Implikasjoner	66
5.2	Sikkerhetskultur.....	67
5.2.1	Rapporterende og velinformert	68
5.2.2	Rettferdig og trygg.....	68
5.2.3	Fleksibel og lærende:	69
5.3	MTO i et generasjonsskifte.....	69
5.4	Beslutningstagning i et generasjonsskifte.....	71
5.5	Ulykker og barrierer	73

5.6 Strategisk kompetanseledelse i et generasjonsskifte	74
6.0 Konklusjon	75
6.1 Nå tilstand sikkerhetskulturen	75
6.2 Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i Equinor Forpleining av et generasjonsskifte? ..	76
6.2.1 Vurdering av forsker antagelser	77
6.1 Veien videre.....	78
On-boardingen av medarbeidere	78
HMS Coach/veiledere	79
Selvledelse	79
Ledelse	81
7.0 Referanser.....	82
8.0 Vedlegg	85
8.1 Innledningsbrev til spørreundersøkelsen:.....	85
8.2 intervjuguide	86

1.0 Innledning

Equinor Forpleining har over lang tid hatt minimale turnover. Den lave turnover har også medført at det ikke har vært behov for særlig stor grad av ny rekruttering. Snittalderen på ansatte har derfor over tid økt og har den senere tid passert 50 år. Det som derimot nå skjer, er at mange går av med pensjon. Det høye antallet pensjonerings samt oppstart av nye installasjoner, har medført en massiv rekruttering i 2018 og 2019. Cirka 150 nye medarbeidere er ansatt på norsk kontinentalsokkel i denne perioden, de siste med arbeidsstart våren 2020. Rekrutteringen fortsetter i 2020. Antallet hendelser peker oppover sammenlignet med foregående år. Er dette begynnelsen på en trend, eller er det tilfeldig? Og i tilfellet har det noe sammenheng med at det nå er et generasjonsskifte på trappene? Hensikten med denne oppgaven er å avdekke om sikkerhetskulturen endrer seg i forpleining og i tilfelle hvordan den endrer seg, når over hundre nyansettelser har foregått parallelt med at mange går av med pensjon.

1.1 Begrepsavklaring

For å sikre at oppgaven leses i ønsket kontekst og for å forhindre at det blir en rekke ulike forståelser og tolkninger av forkortelser som anvendes, starter oppgaven med en enkel begrepsavklaring. Her vil også eventuelt stammespråk vil bli gjort rede for:

- 1) RUH: Rapporter uønskede hendelser
- 2) HMS: Helse, miljø og sikkerhet
- 3) A-Standard: Verktøy for risikostyring som skal bidra til sikker og effektiv drift
- 4) ARIS: Styringssystemet.
- 5) F&A leder: Forpleining og administrasjons leder
- 6) DPN JOS CA A1: Development & production Norway Joint operation Catering and Accommodation Area1
- 7) UPN: Utvikling og produksjon Norge
- 8) JOS CA PVD: Joint operation Catering and Accommodation Professional and Vedor Development (innholder diverse fagteam)
- 9) JOS LE Joint Operation Logistikk og beredskap
- 10) JOS CCO: Joint Operation Offshore fagsenter, består av 4 fagområder, kompetanse og kapasitet, marked og leveranser, ledelse og utvikling og ledelse og utvikling.
- 11) LEAN: Arbeidsmetodikk som er preget av standardisering og jakten på stadig mer effektive arbeidsprosesser

- 12) P@E samtale: People at Equinor, Medarbeidersamtale
- 13) SSU leder: Safety and Sustainability leder
- 14) Organisasjonsulykke: Har vanligvis mye større konsekvenser enn en” individuell ulykke”.
Kan ende i katastrofer. (Engen, 2016)
- 15) Facility services: En total-leveranse som inkluderer alt av eiendomsdrift, kantinedrift, sikkerhet, resepsjonstjenester og posthåndtering, altså alt av drift- og serviceoppgaver.
- 16) HRO: Organisasjon eller selskap med en spesielt godt utviklet sikkerhetskultur som gir færre uønskede hendelser enn hva andre selskaper normalt har. (PTIL, 2020)
- 17) NAT: “Normal accident”-teorien: Ulykker ses som noe normalt og nesten uunngåelig i visse typer organisasjoner. Organisasjonene har kompleksitet og tette koblinger mellom delsystemer. Ulykker skjer når feil kan spre seg raskt og på uforutsette måter. (NTNU, 2015)
- 18) Helidekks kompetanse: Helidekkpersonell er opplært i henhold til Norsk Olje og Gass 002 – anbefalte retningslinjer for sikkerhets- og beredskapsopplæring.
- 19) Awareness: Oppmerksomhet/varhet
- 20)RKS: Ressurs og kompetanse senter, Equinor sin egen pool av vikarer som reiser rundt på de installasjoner der det oppstår behov.
- 21) TRIF indicator: Total Recordable Injury Frequency
- 22) ARS: Arbeidsrelatert skade/sykdom
- 23) CAMS: Kompetansestyringsverktøyet som gir oversikt over krav til opplæring og over gjennomført opplæring, trening og øvelser

1.2 Figurer og tabeller

1.1 A-Standard

1.2 Isfjell modellen

1.3 HMS – strukturens og- kulturens sammenhenger.

1.4 De viktigste delkomponentene i sikkerhets kultur

1.5 Sveitserostmodell

1.6 MTO-faktorer (sintef) (Tinmannsvik, 2018)

1.7 Problem konfigurasjon

1.8 Three levels of performance control

1.9 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess

2.0 TRIF hendelser

2.1 Registrerte HMS hendelser

1.3.1 Presentasjon av bedriften

Equinor Forpleining og Administrasjon (DPN JOS CA) har ansvar for offshore facility services på Equinor's installasjoner på norsk kontinental sokkel. DPN JOS CA er en resultatenhet med ressurs-, oppgave- og resultatansvar på tvers av 27 installasjoner. Ledere og ansatte er godt integrert i plattformdriften og ivaretar også en rekke beredskapsoppgaver offshore. For tiden er det om lag 950 egne ansatte i JOS CA. Gjennomsnittsalder totalt i JOS CA var på 52 år i 2018

På fem installasjoner har JOS CA ansvar for facility services kontrakt med en ekstern leverandør (entreprise). Totalt betjener organisasjonen 1.150.000 gjestedøgn/overnattinger hvert år.

Et trygt og sikkert arbeidsmiljø for egne ansatte og for brukerne av tjenestene er fundamentet for virksomheten. Equinor forpleining jakter kontinuerlig på forbedringsmuligheter gjennom hele verdikjeden og satser på LEAN for å oppnå enda bedre resultater.

JOS CA er organisert i tre driftsområder og en avdeling for Fag- og leverandør utvikling (JOS CA PVD).

JOS CA utgjør sammen med JOS LE og JOS CCO enheten «Felles Driftsstøtte» (DPN JOS) som er et resultatområde med tverrgående leveranser og er de viktige verktøyene UPN har for å ta ut synergier og for å etablere beste praksis baserte standarder på tvers av driftene.

Nullvisjonen er gjeldende i Equinor, det vil si at [.....,arbeider en systematisk for å hindre at ulykker oppstår.] (Aven, 2015, s. 32)

Equinor anses for å være en High Reliability Organizations: «*HRO perspektivet brukes i praktisk planlegging og gir anbefalinger til robustgjøring av organisasjoner.*» (Aven T. m.,

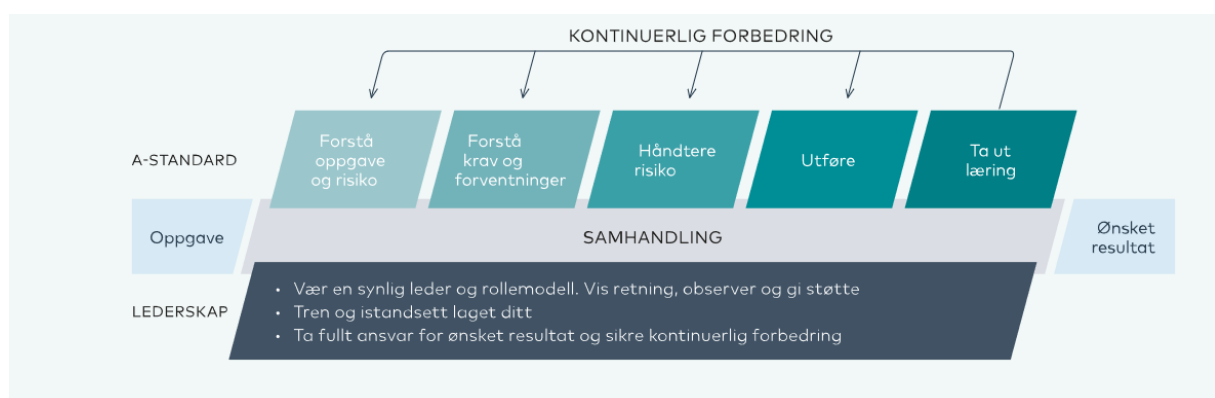
2004, s. 59) Grunn tanken i HRO er at sikkerhet lar seg styre og er forenlig med Equinor sin holdning til risikostyring.

1.3.2 ARIS

Dette er styringssystemet til Equinor og det inneholder informasjonen medarbeidere trenger for å veiledes når de utfører oppgaver. Det bidrar også til å oppnå sikre og effektive operasjoner, redusere risiko, og spare tid og kostnader. Når ansatte arbeider på en forutsigbar måte, kan de lettere håndtere utfordringer, utnytte muligheter og utføre oppgaver på en systematisk måte. Etterlevelse av styringssystemet er derfor et krav for alle som arbeider for Equinor. Styringssystemet består av tre nivåer: (1) grunnprinsipper (2) krav, og (3) anbefalinger. Grunnprinsippene gjelder uten unntak, uansett hvor i selskapet den ansatte arbeider. (Equinor ASA, 2018)

1.3.3 Modellen for Etterlevelse og Lederskap

Modellen for Etterlevelse og Lederskap er et verktøy for risikostyring som skal bidra til sikker og effektiv drift. Den vektlegger lederskap og samhandling som en forutsetning for å oppnå rett presisjon og kvalitet når ansatte planlegger, gjennomfører og evaluerer alle oppgaver. Oppgaver skal løses ved å bruke en fem-steps metode for å nå ønsket resultat. Når det ønskede resultatet er nådd, er en viktig del av metoden å vurdere resultatet og ta ut læring. Dette fremmer Equinor's kultur for kontinuerlig forbedring. (Equinor ASA, 2018)



Figur 1.1 A-Standard

1.3.4 Equinor Forpleinings rekrutterings strategi

Rekrutterer har ved de siste ansettelses prosessene fått følgende veiledning å forholde seg til og for å støtte dem i deres utvelgelse av kandidater:

- Øke andel mannlige servicearbeider/Øke andel kvinnelige kokker

Det har vært en overvekt av kvinnelige servicearbeidere i forhold til mannlige, og det motsatt når det gjaldt kokker. Derfor har intensjonen i rekrutteringen vært å øke antall mannlige servicearbeidere samt kvinnelige kokker, for på den måten få jevnere fordeling av kjønn i forhold til type jobb.

- Fokus på geografisk spredning, samt Nord initiativet. (Arbeidstakere fra Troms og Finnmark)
- Få redusert gjennomsnittsalder totalt i forpleining.

Gjennomsnittsalderen ved forrige eksterne rekruttering ble 31 år.

- Vedrørende mangfold så har det lagt til grunn et punkt som fremmer et ønske om å ha ansatte fra ulike etnisiteter.

Det var også et tilleggsmoment i rekrutteringsstrategien: Se etter/merke seg om det er søkere med annen bakgrunn og/eller høyere utdanning med potensiale for å bygge videre på. Dette siden Equinor Forpleining har mange muligheter for utvikling, f.eks. som kjøkkensjef, Renholdsleder og HLO. Forpleining har også etablert et eget formelt system for utvelgelse og oppfølging til stilling som utviklingskandidat som F&A leder

1.4 Presentasjon av forsker

Siden denne oppgaven vil være en studie av egen organisasjon, vil det som anbefalt av Nielsen og Grepstad i artikkelen Fra Nærhet til distanse og tilbake igjen; Om å analysere sin egen organisasjon (Nielsen, 1993) bli foretatt en presentasjon av forskers tilhørighet i Equinor Forpleining:

Jeg har fartstid på et drøyt år i Equinor. Det vil si at jeg må anses som en av de nyansatte. For tiden går jeg i rotasjon 2:4 på Kvitebjørn plattform, utreise fra Bergen heliport. Jeg ble ansatt som servicearbeider og Heli vakt i februar 2019. Frem til januar 2020 bestod jobben av å reise rundt på ulike plattformer der det var behov for servicearbeider med helidekkskompetanse. I januar 2020 startet jeg et utviklingsløp mot rollen som F&A leder. Arbeidet som leder for forpleining og administrasjon på Kvitebjørn, innebærer personalansvar for ansatte i

forpleining samt områdeansvar for boligkvarter og Heli dekk. Stillingen rapporterer til områdeleder i DPN JOS CA A1 som sitter på land. F&A leder inngår også i plattformsjefens lederlag om bord, samt stillingen innehar funksjonen som evakuerings leder ved uønskede hendelser. Nettverket jeg har i organisasjonen er variert. Flertallet utgjør de kollegaer som jeg har jobbet med offshore på ulike plattformer. Men det er også kort vei til de landansatte lederne i Equinor forpleining, samt det legges til rette for å skape nære kontakter med andre F&A ledere. Videre har jeg knyttet til meg Equinor Forpleining sin SSU-leder og benyttet kompetansen til flere av lederne på land når jeg har hatt spørsmål. Alle har gitt konstruktive tilbakemeldinger, nødvendig veiledning og fremskaffet informasjon for å bistå til gjennomføring av denne oppgaven. Kjennskapen til Equinor forpleining er ganske god, men pr nå er det nok fremdeles mye jeg ikke har dypere kunnskap og kjennskap til. Equinor har et velutviklet intranett (Insight) der det er mulig å innhente mengder med data. Forpleining er også en forgangsavdeling vedrørende digitalisering, dette har resultert i at avdelingen også har et eget område på Insight, forpleiningsportalen, med informasjon som er relevant for denne avdelingen. Dette gjør det mulig for meg å innhente nødvendig informasjon på en enkel og forholdsvis lite tidkrevende måte

1.5 Hensikten med studien/problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å besvare problemstillingen

Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i Equinor Forpleining av et generasjonsskifte?

1.6 Forskers antagelser

Som nevnt senere i oppgaven er det viktig å kartlegge forskers egne antagelser som gjelder hva som vil komme frem i denne oppgaven. Hvorfor dette er viktig vil komme frem under kapittel 3.4 Studere egen organisasjon.

Med forskers egen tilknytning til bedriften ligger det til grunn at forsker er forutinntatt og har antagelser om at det vil komme frem en kultur i endring, kanskje ikke de store drastiske endringene, men at det kan være signaler enten svake eller sterke som avdekker at noe er “på gang”. Forskers antagelser er derfor at sikkerhetskulturen får et oppsving ved å ansette nye, men at det likevel sannsynligvis vil bli flere hendelser registrert i statistikkene i en periode.

Forsker vet at antall hendelser har økt det siste året, men er usikker på om det kommer av tidligere underrapportering, med underrapportering mener forsker at problemet blir ordnet opp i der og da, men det blir ikke innrapportert. Derfor vil det kunne være mørketall og

muligheten til læring av hendelser kan ha en nedadgående trend. Overgang til digital rapportering tror forsker kan være en medvirkende årsak til dette, da en del av arbeidstakerne rett og slett ikke klare orientere seg på intranett eller laste ned rett App, grunnet manglende digital kompetanse. Det samme fenomenet kan være hos de nyansatte, men da er antagelsen at det er fordi tilgangen av informasjon og stammespråket er overveldende og de velger å anvende adferds logikk som å imitere sine mer erfarne medarbeidere, som da muligens heller ikke rapporterer hendelser.

Forsker har en formening om at det vil bli en økning av rapportering når det ansettes mennesker med mer digital kompetanse. Videre tror forsker at det kan bli mer hendelser fordi mange er ny offshore og det pågår mye opplæring, spesielt på helidekk. Risikopersepsjonen til nyansatte er sannsynligvis lavere enn hos mer erfarne kollegaer, det de med mangeårig erfaring ser på som en selvfølge, er muligens ikke det for de nyansatte. Videre vil intensiv opplæring tilsi at organisasjonen ikke er på «normaldrift» noe som kan bety endret awareness knyttet til selve oppgaven. Det ansettes også flere unge og noen med høyere utdanning enn de som nå går av med pensjon, forsker tror den demografiske sammensetningen vil være med å bidra til en endret sikkerhetskultur, men vet ikke helt hvordan. Forhåpentligvis kan denne oppgaven gi en indikator på akkurat hvordan sikkerhetskulturen endres.

1.7 Avgrensinger

Denne oppgaven vil ha en undersøkende karakter der målet er å avdekke om, og i tilfelle hvordan sikkerhetskulturen endrer seg i Equinor forpleining når det ansettes mange nye, parallelt med det foregår en høy pensjonering blant ansatte.

Opgaven vil sirkulere rundt enkelt individenes påvirkning av og på sikkerhetskultur herunder de valg og handlemåter som benyttes. Dermed snevres også kompleksiteten ned fra en olje og gass plattform med organisasjonsulykke som ytterste potensiale, til og omhandle det som er Equinor forpleining ansattes hverdag, - repetitive og ofte mindre kompliserte oppgaver stort sett med mindre personskader som konsekvens. Som oftest skaper arbeidsoppgavene høyest risiko for utførende individer i gitt arbeidsoperasjon og ikke hele plattformen som sådan.

Hovedfokuset blir derfor å skape en formening om hvordan sikkerhetskulturen påvirkes på et individnivå og hvilke konsekvenser det kan få for denne gruppen ansatte, snarere enn på et organisatorisk nivå med søkelys på storulykker.

For å presisere hva denne oppgave ikke er:

Dette er ikke en oppgave om storulykker, men det må påpekes at Equinor forpleining har oppgaver og operasjoner på Heli dekk som anses å kunne medføre fatale konsekvenser om noe går galt. Dette fordi det om bord på plattformer er det mengder av komplekse og tette systemer, noe som igjen kunne gjort dette til en masteroppgave som kretset om HRO og NAT, men det er det altså ikke.

Oppgaven kunne også blitt en ren oppgave om endringsledelse og en mer overordnet studie på sikkerhetskultur på Equinor sine plattformer. Det er heller ikke hensikten med denne oppgaven, men å ikke nevne ledelse ville være unaturlig og medføre at denne oppgaven ville mistet en viktig dimensjon siden det tross alt er ledelsens ansvar å sørge for tilfredsstillende HMS.

Oppgaven vil løses ved å benytte kvantitativ metode gjennom en spørreundersøkelse. Intervjuobjektene vil være Equinor forpleining sine ansatte på sokkel.

I neste kapittel vil det bli presentert teori som er relevant for oppgaven, etterfulgt av presentasjon av metode og tilhørende funn. Funnen vil bli diskutert opp mot valgte teorier og oppgaven avsluttes med en konklusjon og en anbefaling for videre arbeid med sikkerhetskultur i forpleining.

1.8 Lovverk om HMS- Kultur

Siden det også finnes formaliserte lovkrav vedrørende sikkerhetskultur, er fokus på HMS og sikkerhetskultur ikke noe en bedrift kan velge om de ønsker å forholde seg til eller ei. Dette vil være en ramme som omkranser denne oppgaven. Det å ivareta Helse, Miljø og Sikkerhet for sine ansatte er en plikt for arbeidsgiver. HMS arbeid skal være en kontinuerlig prosess og bør ikke være preget av skippertak.

Hms og sikkerhetskultur er som nevnt lovpålagt og «IK-HMS forskriften» er hjemlet i åtte lover. IK-HMS forskrift har som formål «å fremme det systematiske forbedringsarbeidet av helse miljø og sikkerhet.» (Karlsen, Ledelse av helse miljø og sikkerhet, 2010, s. 40)

Bedriften er også en petroleumsvirksomhet som tilsier et ennå strammere regime rundt krav til fokus på HMS og kravet om god HMS-kultur er nedfelt i regelverket for petroleumsvirksomheten av 1.1. 2002. Et slikt krav har aldri tidligere vært uttrykt så direkte, verken i norsk eller internasjonalt regelverk. (Petroleumstilsynet, 2003)

I forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg kommer det frem følgende fra § 15, som omhandler god helse, miljø og sikkerhetskultur:

«En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet.» (Lovdata, 2020) Målet med denne loven er å sikre en ytterligere forbedring av HMS. Regelverket gir imidlertid rom for tolkning i hva som ligger i begrepet HMS-kultur.

Lovverket gir derimot ingen rom til tolkning om at sikkerhetskultur skal ha fokus og jobbes med. Men siden kulturbegrepet gis rom for tolkning vil teoridelen starte med akkurat hva det i denne oppgaven menes med kultur og hva som kjennetegner sikkerhetskultur.

Opgavens avslutning om forslag til veien videre vil være vurdert opp mot det å skulle etterleve en kontinuerlig forbedring og systematisk arbeide med HMS.

2.0 Teori

Dette kapittelet representerer de teorier som er valgt og anses som relevant for å gi et faglig bakpeppe til oppgavens drøftingsdel. Teoriene er også med på å påvirke intervjuguidens innhold og vinkling. Videre er teoridelen viktig for å konkludere med om empirien stemmer overens med teoriens hypoteser. Kapittelet er bygd opp på følgende måte; Innledningsvis vil det her bli presentert noen definisjoner vedrørende kultur, HMS-kultur og sikkerhetskultur. Videre vil en mer dyptgående presentasjon av Organisasjonspyskologen James Reason sin teori om sikkerhetskultur og barrierer bli fremstilt, da disse teoriene er grunnlaget for at denne oppgaven skrives. Neste teori som blir presentert vil omhandle MTO (menneske, teknologi og organisasjon) da denne teorien er viktig for å kunne forstå hvordan menneskets adferd også blir regulert av regler, systemer og teknologi. Videre vil teori innen sikkerhetsfaget som gjelder mennesket som beslutningstager og mulig feilkilde bli presentert. Avsluttende teori er strategisk kompetanseledelse da organisasjoner er avhengige av kompetente medarbeidere for å lykkes med å nå sine strategier og mål.

2.1 Sikkerhetskultur/HMS-kultur

Man kan velge å definere Sikkerhetskultur lite eller stort; Lite som kun de kulturelle elementene som angår sikkerhetsrelatert atferd direkte. Døme på kulturelle elementer kan være vaner, normer, verdier, holdninger og etablerte praksiser. Et slikt fokus retter primært

oppmerksomheten mot den skarpe enden og de som befinner seg i, eller er nær denne. Sikkerhetskultur kan også forstås i et større perspektiv; som en del av den generelle organisasjonskulturen som på en eller annen måte har betydning for sikkerheten. Sikkerhetskulturen strekker seg helt fra ledelse og hvordan beslutninger tas, eksempelvis med tanke på balanse mellom økonomi og sikkerhet. Dette strekker seg også til den skarpe enden og kan bli synlig ved om det er aksept eller ikke aksept for å stille kritiske spørsmål til ledelsen sine beslutninger i forhold til sikkerhet.

Det er derfor mange som har forsøkt å definere hva sikkerhetskultur er, og hva som representerer en god sikkerhetskultur. Det er også en variasjon om det er begrepet sikkerhetskultur, eller HMS- kultur som blir benyttet. Disse blir gjerne brukt om hver andre, men det viser seg ofte at de er tuftet på de samme prinsippene.

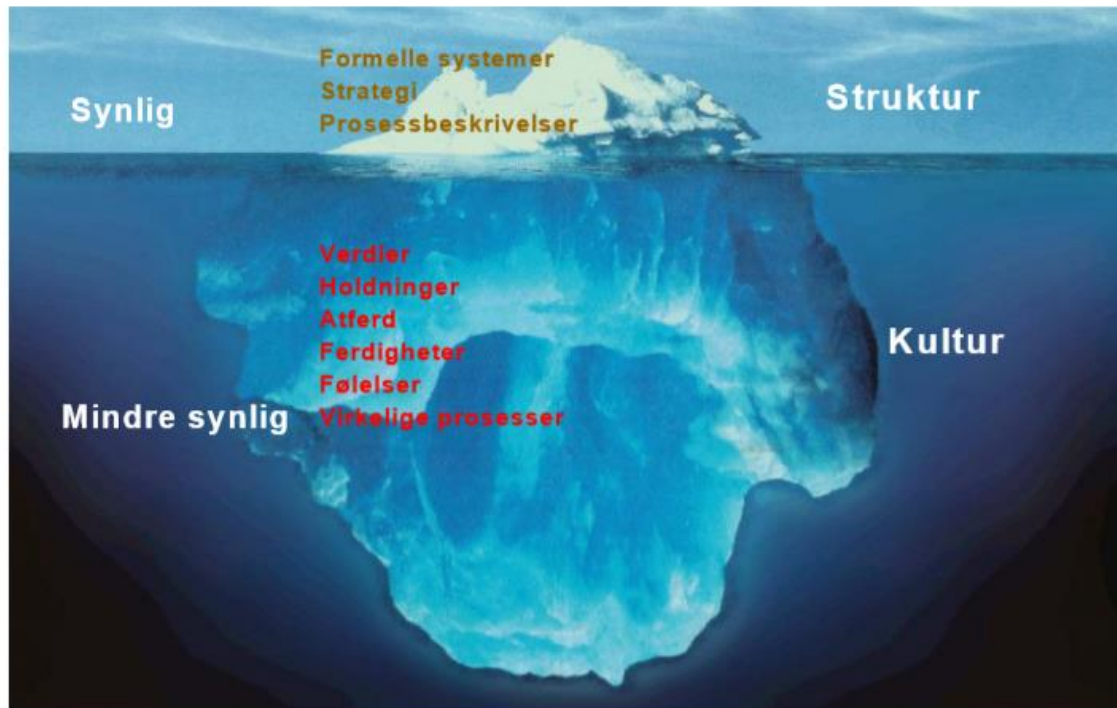
For å kunne ta inn over seg begrepet sikkerhetskultur eller HMS-kultur, må man først avklare hva som det i denne oppgaven menes med kultur:

Klargjøring av kulturbegrepet

1. Kultur er ikke noe vi eier eller har bygd én gang for alle. Kultur kommer til uttrykk gjennom det vi gjør sammen og er i stadig utvikling.
2. Kultur er sjelden en enhetlig og felles størrelse. Den er gjerne oppdelt, forskjellig og delt inn i ulike subkulturer.
3. Kultur er ingen individuell egenskap. Kultur utvikles i samspillet mellom mennesker og gitte rammebetingelser

(Petroleumstilsynet, 2003) (Gherardi & Nicolini 2000).

Kultur kan også visualiseres som et isfjell. Denne modellen er lånt av Endre Sjøvold, den gir et godt bilde av en organisasjons synlige strukturer og de mer underliggende og mindre synlige delen som utgjør selve kulturen. (Sjøvold, 2007)



Figur 1.2 Isfjell modellen

Nasjonal sikkerhetsmyndighet om sikkerhetskultur

På nettsidene til Nasjonal sikkerhetsmyndighet skrives det at sikkerhetskultur dreier seg om atferden knyttet til sikkerhet. De beskriver sikkerhetskultur som summen av de ansatte sin kunnskap, motivasjon, holdninger og atferd som vises gjennom en virksomhet sin totale sikkerhetsatferd. (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2014)

Videre sier NSM at man vil finne sikkerhetskultur på et eller annet nivå i alle organisasjoner, enten den er god eller dårlig. Utfordringen er at man gjerne først blir oppmerksom på sikkerhetskultur når organisasjonen opplever sikkerhetsbrudd, eller at det oppstår hendelser som truer sikkerheten. Bruddene kan skyldes manglende bevissthet rundt sikkerhet og sikkerhetsatferd. Årsaken til manglende bevissthet, kan være kunnskap, men det kan også skyldes handlinger der personer bevisst velger å omgå sikkerhetsrutiner og prosesser. (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2014) det sist nevnte er også kallet Activ failures. (Reason J. , 1997)

Petroleums tilsyn (PTIL) om HMS – Kultur

PTIL skriver at forutsetninger for god HMS-kultur er:

- at helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid ikke kan ses løsrevet fra hverandre
- at det er god balanse mellom individets selvstendige ansvar i HMS-arbeidet og virksomhetens ansvar for å legge til rette for gode arbeidsforhold.

PTIL mener også at måten man kan få innsyn i kultur på, er ved å se på hva folk gjør og høre på hva de sier. HMS – kulturen avdekkes da ved å se om ord og handlinger samsvarer, eller ikke.

De påpeker også viktigheten av å se på hvordan samspillet mellom menneskers kunnskap, verdier, normer, ideer, holdninger og de gitte rammebetingelser utgjør et bidrag inn i hvordan bedriftens HMS - kulturen utfolder seg.

PTIL viser også til at det i Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten blir HMS-kultur nært knyttet til ledelse. Her heter det at "kunnskap om utvikling av organisasjonskultur bygger på erkjennelsen av at det ledelsen systematisk gir oppmerksomhet og prioritet, blir kultur». (Petroleumstilsynet, 2003) Arbeidet med HMS-kultur er derfor ledelsesansvar og ledelsesadferd er helt sentrale elementer

Professor Jan E Karlsen om HMS - kultur

Ifølge professor Jan E Karlsen (2013) har alle virksomheter en HMS – kultur, og den kan ikke velges bort eller ignoreres. Han sier også at det ikke er lett å kartlegge en hel sikkerhetskultur, da flere ulike kvalitative og kulturelle forhold spiller inn på kulturen:

- Organisasjonshistorier (myter, normer, etc.)
- Lekmannsskjønn (min praksis)
- Observasjon av typiske atferd og hendelser
- Symboler som suppleres av kvantitative data/strukturelle HMS data som:
 - Statistikk om skader/ulykker/sykdom/fravær,
 - Helse rapporter, risikoanalyser og arbeidsmiljøkartlegging.
 - Oversikt over kritiske hendelser og nesten uhell.

(Karlsen, 2013)

Karlsen (2013) skriver videre at en god HMS – kultur vil forsterke effekten av teknologien som anvendes i organisasjonen og være forsterkende på de formelle aspektene av bedriftens IK-HMS system. Det motsatte vil være et faktum dersom bedriftens HMS – kultur er dårlig.

Han viser også til at ansattes motivasjon og medvirkning er viktig for å få en god HMS – kultur. Som flere andre, bruker Karlsen Organisasjons psykolog James Reason sin teori for å beskrive det grunnleggende fundamentet i en god HMS - kultur. Karlsen har også synliggjort det motsatte av en god HMS – kultur i figuren under, som viser HMS – strukturens og- kulturens sammenhenger. (Karlsen, 2013, s. 136)

		HMS-kulturens styrke	
		Sterk	Svak
HMS-kulturens normative basis	God	1 Velorientert Rettferdig Fleksibel Lærende	2 Ideelle uttrykte HMS-verdier, men har - svak ekstern legitimitet - svake interne handlings-teorier for HMS
	Dårlig	3 Tydelige atferdssignaler, men: - overser uønsket HMS-atferd - viser konformitet	4 HMS-kulturens vrengebilde: - «kan-ikke, vil-ikke»

Figur 1.3 HMS – strukturens og- kulturens sammenhenger.

Organisasjonspsykolog James Reason om sikkerhetskultur

Også Reason erkjenner at det ikke finnes en standard definisjon på begrepet organisasjons kultur, han angir likevel denne for å være dekkende og ukontroversiell nok til å ikke skape for mye uenighet om den er god nok eller ei:

«Delte verdier (hva som er viktig) og tro (hvordan ting fungerer) som samhandler med organisasjonens struktur og kontrollsystem for å produsere atferds normer (måten vi gjør ting rundt her)» (Reason J. , 1997, s. 192) Videre påpeker han at interessen for kultur i en

organisasjons sammenheng hadde sin spede start i begynnelsen av 1980 tallet, og i løpet av 80 tallet utviklet uttrykket organisasjons kultur seg og ble et uttrykk som ble hyppig brukt blant ledere. Herfra oppsto også uttrykket safety kultur, eller sikkerhetskultur. Dette uttrykket fikk likevel en stor oppblomstring etter en rapport utgitt av International Atomic Energy Agency i 1988. Her ble sikkerhetskultur definert som:

«... samlingen av egenskaper og holdninger i organisasjoner og hos enkeltpersoner som slår fast at det er en overordnet prioritert å gi oppmerksomhet til sikkerhetsspørsmål ...»

Reason sier også at sikkerhetskultur er selve propellen som driver organisasjonen frem mot maksimal sikkerhetsoppnåelse uavhengig av ledelsens personlige særtrekk og kommersielle hensyn. Dette er derimot ikke enkelt og oppnå i den virkelige verden (Reason J. , 1997) (Reason J. &., 2003) Videre skriver han at sikkerhetskulturen vil hjelpe ansatte å respektere de operasjonelle farene samt og forvente at mennesker og utstyr vil feile. Ved å erkjenne at disse feilene vil oppstå, vil bedriften iverksette barrierer og planer for å håndtere situasjonen når den oppstår. Sikkerhetskulturen vil da inneha en kollektiv awareness/oppmerksomhet på hva som kan gå galt.

James Reason nevner fire punkter på hva som kjennetegner en god sikkerhetskultur.

- Rapporterende (Og velinformert, gode rapporteringssystemer, informasjon på rett sted til rett tid)
- Fleksibel (Inkluderende og omstillingsdyktig)
- Lærende (Organisasjonen og dens medlemmer lærer av sine feil og strekker seg etter sine mål og visjoner)
- Rettferdig (Opplevs trygg og at den fremmer rettferdighet, felles verdier, tydelighet og forutsigbarhet)

For å sikre at organisasjonen får inn informasjon og forblir velinformert, er det helt nødvendig å inne ha kultur for å faktisk rapportere det som hender. Når det er en aksept og en kultur som fremmer rapportering, kan de ansatte melde fra om ulykker, nestenulykker og feil. Hensikten blir å samle inn historiske data som igjen kan brukes som grunnlag for å danne et risikobilde i en organisasjon. Rapportering blir dermed en viktig forutsetning for arbeidet med sikkerhet og for å lære av feil og kunne innføre korrektive tiltak. På en slik måte vil også organisasjonen kunne tilegne seg både en reaktiv og en proaktiv væremåte i forhold til sikkerhet og risikoer. Dette gjøres ved å innføre tiltak før en hendelse kan skje igjen. Noe som igjen også gir

grobunn for å skape en fleksibel og lærende organisasjon. Da er det også viktig at informasjonen blir løftet slik at den kan distribueres og eventuelle korreksjoner kan gjøres, ikke bare lokalt der problemet oppsto, men innpasses i organisasjonen som helhet. Med en slik fremgangsmåte vil man også kunne påse at lærdommen kommer hele organisasjonen til gode.

Reason(1997) mener at i en informerende kultur søker både ledelsen og den ansatte kunnskap om ulike menneskelige, organisatoriske, teknologiske og miljøfaktorer som påvirker sikkerheten som helhet. For å klare å skape en atmosfære som fremmer en rapporterende kultur, er organisasjonen også helt avhengig av at de ansatte opplever det som trygt og rettferdig å rapportere inn hendelser, også i de situasjoner når man er involvert selv. Dersom dette ikke ligger til grunn, kan det være vanskelig å få en rapporteringskultur, grunnet at den ansatte kan være redd for sanksjoner og straff ved rapportering.

For at en skal lykkes med rapporteringskulturen skriver Reason videre at det bør foregå anonymt og at en ansatt bør være sikret mot sanksjoner dersom uønskede hendelser blir rapportert. (Reason J. , 1997) Men, samtidig må det ligge til grunn at enkelte brudd vil få konsekvenser, ut fra alvorlighetsgrad og hvilke typer brudd det er snakk om. Loven er dermed lik for alle.

For å tydeliggjøre at alle elementene er gjensidig avhengig av hverandre for å få en ønsket sikkerhetskultur, har Reason fremstilt dette i figuren under «de viktigste delkomponentene i sikkerhets kultur» (Reason J. &., 2003, s. 146)



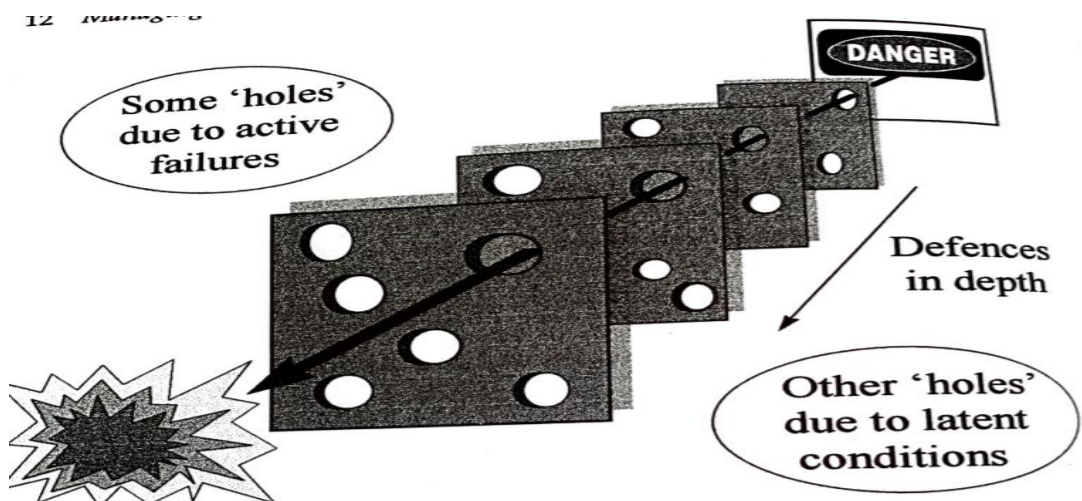
Figur 1.4 De viktigste delkomponentene i sikkerhets kultur

Ulykker og barrierer

James Reason tror at ulykker i stor utstrekning kan forebygges dersom bedrifter tilrettelegger for forsvarsverk i flere lag og etterstreber å ha redundante løsninger. Et slikt system kaller han «defences in depth». Oversatt til norsk blir det forsvar i dybden og kort forklart betyr det at man lager flere barrierer mot samme type hendelse for å oppnå så god og hensiktsmessig beskyttelse som mulig. Men for at metoden skal fungere effektivt, må de ulike barrierene være selvstendige og ikke være avhengig av hverandre. I praksis vil det si at en enkel hendelse ikke skal kunne passere gjennom flere barrierer. Forsvarsverkene er også designet med minst en av disse funksjonene:

- Skape forståelse og bevissthet rundt hvilke risikoer som finnes
- Fremme adferd som minimerer risikoer
- Varsle og alarmere om farer
- Påse at det finnes gjenopprettingsrutiner og prosedyrer for å håndtere unormale hendelser
- Skape sikkerhetsbarrierer og barrierer for å redusere mulig tap
- Ved brutt barrierene vil faren isoleres og elimineres
- Ivareta rømningsveier og planlagt evakuering dersom hendelsen eskalerer

Reason sin «sveitserostmodell» illustrerer meningen bak forsvarsverk i dybden. Modellen har fått navnet fordi et forsvarsverk kan visualiseres ved at barrierer fremstår som lag på lag med sveitserostskiver. I hver skive er det hull, men settes de etter hverandre vil de danne et tett forsvar. Dermed kan enkelt feil ikke medfører en ulykke. Hver barriere har ulik funksjonalitet og virker på ulike måter.



Figur 1.5 Sveitserostmodell (Reason J. , 1997, s. 12)

Reason benytter uttrykk som hardt forsvar og mykt forsvar (hard and soft defences) (Reason J. , 1997) Med hardt forsvar tenker Reason på alle typer fysiske barrierer, eksempelvis personlig sikkerhetsutstyr, alarmer, låser, sikringer, automatiserte sikkerhetsinnretninger mm. Mykt forsvar beskriver de mer abstrakte barrierene som ofte vil involverer menneskelig handling. Dømer på dette kan være lovverk, regler og prosedyrer, administrativ kontroll, kursing, treninger, sertifisering osv.

I den perfekte verden hadde hver «sveitserost skive» vært uten hull, men det er ikke tilfelle i virkeligheten. I praksis vil man finne ” hull”, disse hullene vil man også se at flytter på seg og endrer størrelse fordi de påvirkes av operatørhandlinger og systemkrav.

I følge Reason vil hullenes endringer skyldes både de latente forhold som eksisterer i bedriften og av de aktive feil som oppstår. (Reason J. , 1997). Med aktive feil tenker han på selve handlingen som utløser ulykken og disse feilene begås oftest av den som utøver en aktivitet, altså førstelinje personell. Aktive feil får derfor også ofte en umiddelbar konsekvens. Reason sier at vi kan ikke forandre de menneskelige faktorene, men vi kan forandre forholdene menneskene jobber under. (Reason J. , 1997)

De to mest vanlige **Aktive feil** som kan skaper hull i barrieren er:

- Personellet bryter med vilje barrieren for å oppnå andre fordeler (effektivitet, bonuser)
- Personellet misforstår/feiltolker hvordan barrieren skal fungere eller på grunn av en feilaktig risikovurdering (oppfatter ikke signaler på at systemet er ute av normalstatus, misoppfatter instruksjon)

Latente forhold eksisterer i alle organisasjoner og skyldes blant annet strategiske beslutninger fra toppledelse, krav og pålegg fra myndigheter, påvirkning fra utstyrsleverandører og designere. Latente forhold kan også oppstå når barrieren ikke fanger opp alle hendelser slik den var tenkt å gjøre, fordi forutsetningene er endret underveis.

Latente forhold kan i motsetning til aktive feil, være til stede i lengre tid i en organisasjon uten at det får konsekvenser. Men til slutt er det stor sannsynlighet at de vil medvirke til en ulykke. Latente forhold kan derfor også beskrives som de mange svakhetene ved systemet/aktiviteten som gjør at (feil-) handlingen kan eskalere til en ulykke.

Døme på dette kan være dårlig design, mangelfull opplæring og trening, dårlig eller manglende vedlikehold på verktøy, utstyr mm, prosedyrer som ikke er oppdaterte eller hensiktsmessige..

Reason påpeker dog at selv de beste mennesker kan gjøre feil. Selv i organisasjoner som har daglig fokus på sikkerhet, kan det inntreffe alvorlige hendelser og ulykker. Det er ikke bare store og åpenbare feil som kan føre til en ulykke, men også små og tilsynelatende ubetydelige sprekker. (Reason J. , 1997)

2.2 MTO

«Menneske, teknologi og organisasjon (MTO) (engelsk human engineering) er et fagfelt under organisasjonspsykologi og arbeidspsykologi der man ser på samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon. Det handler om hvordan man kan utforme systemer med utgangspunkt i menneskets evner, ferdigheter, vaner og behov. Målet er at arbeidsforholdene skal bli så sikre, helsemessig forsvarlige og effektive som mulig.»

(Sagberg, 2020)

Det som ligger til grunn i begrepet teknologiske sikkerhetstiltak er de fysiske, elektroniske og logiske tiltak som er iverksatt i organisasjonen.

Med organisatoriske sikkerhetstiltak menes regelverk, policyer, instruksjoner, veiledninger og andre tiltak som muntlig eller skriftlig regulerer atferd og bruk av slike.

Med menneskelige sikkerhetstiltak menes tiltak rettet mot et enkeltmenneske eller gruppe. Dette vil typisk være psykologiske og sosiologiske tiltak som påvirker atferden til enkeltpersonen/gruppen, deres evne til å bruke teknologiske sikkerhetstiltak og deres evne til å følge de organisatoriske sikkerhetstiltakene. Tiltakene kan også bli initiert av individet eller gruppen for å hindre en uønsket hendelse.

I denne tabellen fremstilles en mer detaljert oversikt over hva som inngår i de tre kategoriene innen MTO.

M-menneskelige	T-tekniske/fysiske	O-organisatoriske
Arbeidsledelse	Utforming av arbeidsplass – HMI (Human Machine Interface)	Organisering og bemanning
Uformell informasjonsflyt	Tilgang til utstyr	Planlegging av arbeidet
Kunnskap og erfaring	Design av utstyr	Bruk av metoder/verktøy i utførelsen av arbeidet
Normer	Pålitelighet av utstyr	Vedlikeholdsrutiner
Sikkerhetskultur	Fysiske farer (varme/elektrisitet, etc.)	Kompetansebygging, øvelser
Personlige forhold	Materialer og kjemikalier	Risikoanalyser/-vurderinger
	Fysisk arbeidsmiljø	Internt tilsyn/revisjoner
	Personlig verneutstyr	Kontroll med tredjepart/-leverandører
	Sikkerhetsutstyr og -systemer	Belønningssystemer, sanksjonering
		Arbeidstidsordninger/skiftordninger
		Arbeidsprosedyrer
		Sikkerhetsinstrukser
		Førstehjelp/beredskap

1.6 MTO-faktorer (sintef) (Tinmannsvik, 2018)

Petroleumstilsynet benytter også dette begrepet og skriver blant annet: «*Der hvor menneskelig adferd er en barrierefunksjon, må teknologi og organisasjon legges til rette slik at operatør får den nødvendige støtte for å kunne oppfatte situasjonen korrekt, og handle i tråd med sikkerhetsmessige forutsetninger.*» (PTIL, 2020)

De menneskelige tiltakene vil være ekstra viktige dersom teknologiske og organisatoriske sikringstiltak ikke er til stede, dette fordi teknologiske og organisatoriske tiltak ikke vil ha noen effekt dersom mennesket svikter. Ulykker skyldes ofte kombinasjoner av menneskelige feil, tekniske feil og/eller organisatoriske forhold. (Rausand, 2009)

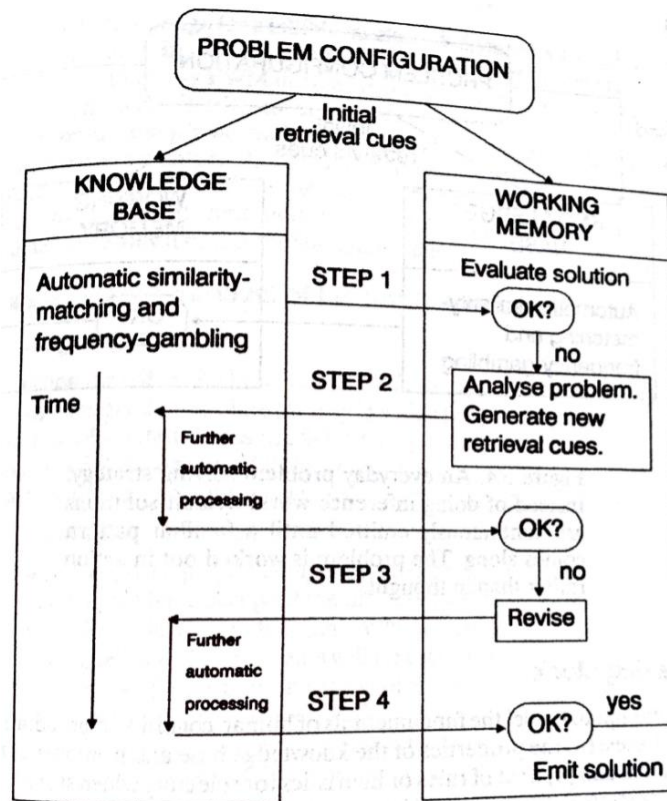
For å bedre sikkerheten i komplekse systemer er det nødvendig å forstå samspillet mellom operatører og tekniske systemer sett i en organisatorisk sammenheng. (Rausand, 2009) Lene Tønnesen skriver også i sin oppgave (2016) at det ofte ved ulykkes granskning vil komme frem en konkret forklaringsmodell som henger sammen med vanlige situasjoner som er en bakenforliggende årsak til at ulykken oppstod. Som regel oppstår ulykker på bakgrunn av endringer som påvirker sikkerheten negativt, aktiviteter som ikke er en del av den normale driften, brister i kommunikasjonen eller instruksjoner (Tønnesen, 2016) Dette er det Reason omtaler som aktive feil og latente forhold. (Reason J. , 1997)

2.3. Beslutningsteori

For å kunne forstå mer om hvordan en kultur oppstår eller endrer seg, er det viktig å inneha noe kunnskap om hva som påvirker menneske til å ta det ene eller det andre valget. Med andre ord hva som påvirker hvordan en beslutning fattes og ens adferd trer frem. Det vil være flere elementer som påvirker og kan forklare menneskelig adferd, det være seg for eksempel demografiske, geografiske, kulturelle, psykologiske eller biologiske forhold. Disse elementene vil igjen bli påvirket av miljøet man er vokst opp i, eventuelle særtrekk fra arvelige forhold og igjen de personlige egenskapene man er født med.

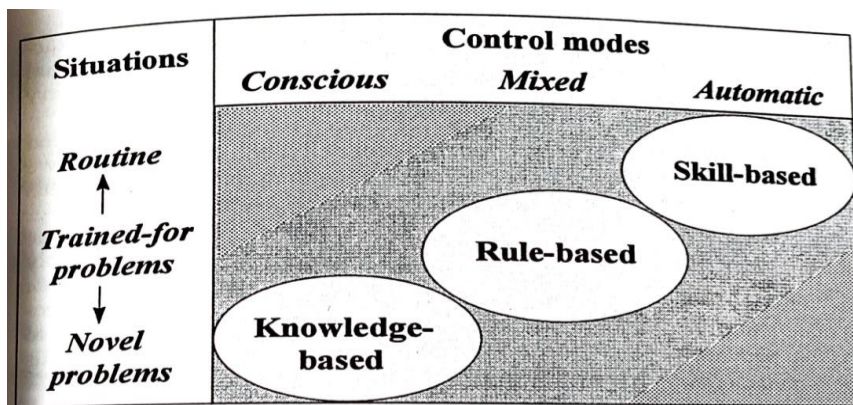
I Roer og Petric sin rapport om Security kultur (2017) fremkommer det også at kvinner har lavere risikovilje enn menn når det kommer til sikring og at de innretter seg bedre til normer og tilpasser seg lettere de regler som fremlegges. Samtidig som menn anser at de har en høyere forståelse og kunnskapsnivå enn sine kvinnelige kollegaer, har de også større tilbøyelighet til å ikke etterleve disse reglene. Dette har medført at forfatterne har en formening om at balanse mellom kjønnene på arbeidsplassen vil ha en stor betydning for grad av etterlevelse og forståelse av sikring. De tar også til orde for at sikersperspeksjonen blir bedre med alderen, altså erfaring. (Dr.Petric Gregor, 2017)

Beslutningen vil også i høy grad være påvirket av det Reason (Reason J. , 1990) (Reason J. , 2016, s. 15) kaller «Automatic similarity matching and frequency-gambling», som kort fortalt går ut på at mennesket i stor grad har en tilbøyelighet til å foretrekke en løsning som er lik eller ligner på tidligere løsninger i sammenlignbare situasjoner. Dess flere ganger løsningen har fungert tidligere, dess oftere blir denne løsningen valg først, selv om det kanskje ikke var den mest hensiktsmessige løsningen. Denne kognitive responsen på utfordringer medfører gjerne også at vi utfører en gjenkjennbar oppgave ved å bruk strategien Automatic similarity matching and frequency-gambling, heller enn å lese instruksjoner nøye og følge det steg for steg. Man famler seg frem til man finner det man anser er rett mønster til gjeldende problemstilling. (Reason J. , 1990, ss. 134-135) Reason har visualisert dette i modellen under, Problem configuration:



Figur 1.7 Problem configuration (Reason J. , 1990, s. 135)

En beslutning kan også defineres som et valg mellom to eller flere alternativer (Brunsson, 2014). For å gjøre livet lettere skriver Brunsson at mennesket tendens å korte ned tidsbruk på å fatte beslutninger. Derfor mener han at mennesket handler ofte uten å ta en beslutning først. Dette kan være handlinger man gjør som en refleks, som følge av en innarbeidet rutine, som følge av oppdragelse og opplæring eller handlinger i overensstemmelse med samfunnsmessige institusjoner. Dette er i samsvar med Reason's modell Three levels of preformance controll (Reason J. , 2016, s. 13) (Reason J. , 1997, s. 69)



Figur 1.8 Three levels of preformance controll

Reason sier at hvordan og hvorfor mennesket tar beslutninger kan brytes ned i spørsmålet om samspillet mellom arv og miljø, altså hvilke forutsetninger som er medfødte, hvordan man er blitt påvirket og hva man har tilegnet seg av kunnskap, regler, rutiner og så videre i løpet av livet. Til slutt vil man da også med erfaring få en automatisert handlingsmåte. Dette kaller Reason for kognitive kontroll modus og han har delt det inn i tre kategorier; Kunnskapsbasert, regelbasert og ferdighetsbasert (Reason J. , 2016) De blir brukt i 3 ulike situasjoner, på nye problemer, problemer man har trent på og rutinepreget oppgaver, dette blir også gjort i tre ulike grader av bevissthet, enten er man meget bevisst på oppgaven man utfører (høy awareness), man utfører oppgaven på autopilot, eller man er et sted imellom. Dette viser også at graden av tilstedeværelse rundt oppgaven som utføres, kan i stor grad påvirke de valg som blir gjort.

Brunsson & Brunsson skriver også at når det likevel skal treffes beslutninger, kan mennesker resonnerer på ulike grunnlag og de skiller derfor mellom fire logikk typer:

- Konsekvenslogikk
- Passendelogikk
- Imitasjon
- Eksperimentering

(Brunsson, 2014)

Ved bruk av konsekvenslogikk vil beslutningstager forsøke å se fremover og forutse konsekvensen av valget, de tenker så gjennom alternative handlingsmåter, og velger løsningen de anser er forenelig med gitte preferanser.

Anvendes passendelogikk, vil det tas utgangspunkt i regler og beslutningstager prøver å ta beslutninger som stemmer overens med en eller flere regler. Det kan være konfliktfylt i den grad en ansatt kan ha flere roller; som ansatt, kollega, førstehjelper, verneombud, tillitsvalg og så videre, og det er ikke sikkert at den samme regelen er gjeldende i de ulike rollene.

Eksempelvis, et regelbrudd skal av en ansatt rapporteres, men kulturen blant ansatte er at det er akseptabelt med stille avvik. Er den ansatte også VO kan dette medfører lojalitetskonflikter.

Når imitasjon danner grunnlag for beslutninger, kopieres gjerne det andre har gjort det før.

Man kan også velge å eksperimentere for å finne det man anser å være den beste løsningen, det kan være fordi det er en ukjent problemstilling, eller at det velges bort å høre på andres erfaring eller man er uvillig til å bruke konvensjonelle metoder

2.4 Ledelse

Sikkerhetsledelse

«Sikkerhetsledelse dreier seg om å styre sikkerhetsarbeidet slik at det bidrar så effektivt som mulig til å nå virksomhetens mål. Mer konkret handler sikkerhetsledelse om å vurdere, beslutte og følge opp tiltak for å avdekke og redusere sikkerhetsrisikoen. Sikkerhetsledelse skal bidra til å beskytte bedriftens verdier, informasjon og evnen til å løse prioriterte oppgaver.» (Nettvett, 2020)

Strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse innebærer en målrettet og helhetlig satsing på kompetanse for å øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning. Kompetanse kan forklares som [...] «relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger, for å utføre oppgaver og nå mål» (Lai, 2016, s. 11)

I boken til Linda Lai, *Strategisk kompetanseledelse* (2016) beskriver hun viktigheten av å tilføre medarbeiderne rett type kompetanse for å gjøre de kompetente til å utføre det de er satt til å gjøre. Det å være kompetent vil si at man har anvendbar og verdifull kompetanse. Dersom bedrifter ikke bedriver systematisk kompetanseheving som er i tråd med det medarbeiderne faktisk har behov for å kunne og som er i tråd med deres potensial, kan de risikere at kompetanse investeringer medfører kompetanseinkongruens og lav kompetansemobilisering. Det vil si at medarbeiderne kan oppleve å få redusert indre jobbmotivasjon, dårligere mestringsfølelse, de leverer en lavere grad av innsats på jobben og de vil i større grad se seg om etter andre jobber.

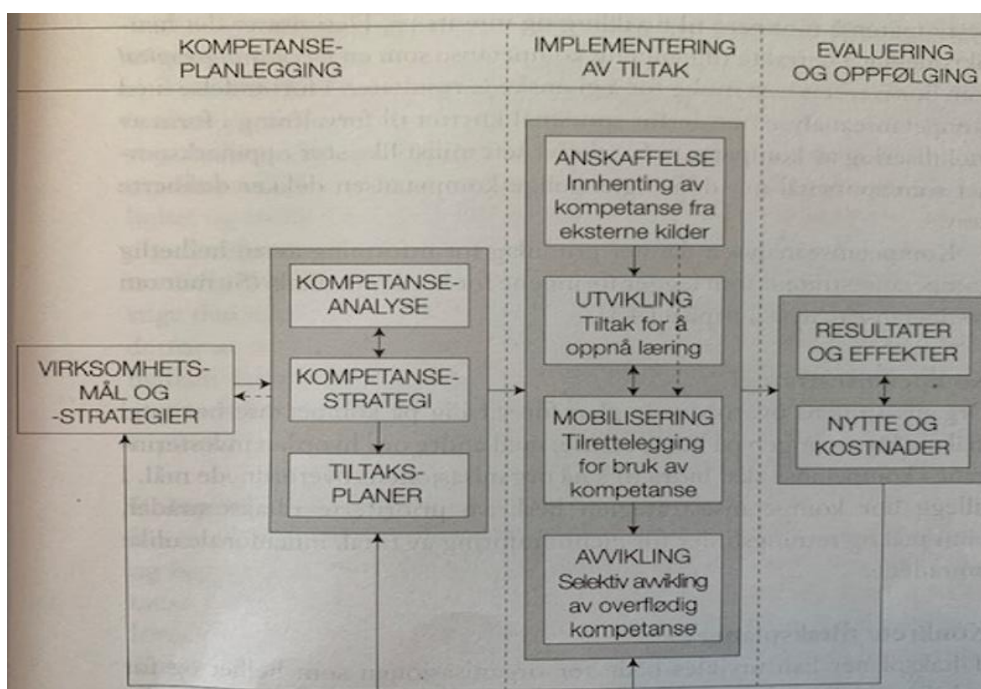
Dersom bedriften derimot lykkes med å ha et langsiktig, målorientert og en systematisk tilnærming til kompetanse utvikling og heving, så vil det kunne bidra til at bedriften når sine overordnede strategier og mål.

Men det er dog viktig å merke seg at kompetansen til en person ikke bare er dennes kunnskaper, men også vedkommende sine holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter. Lai mener at viktigheten av den ansattes holdninger gjerne glemmes siden fokuset faller på selve kunnskapen. På samme måte som at det ofte er et mål fra bedrifter å skulle anskaffe seg mer kompetanse, men de feiler i å la sine ansatte bruke den kompetanse de har, eller tilegner seg.

Kompetanseanalysen sitt formål er å identifisere og prioritere kompetansekrav og kompetansebehov

Kompetansestrategien er bedriftens overordnede plan for kompetanse satsningen. Og bør inneholde hvilke tiltaksområder som bør prioriteres og retningslinjer for gjennomføring og hvilke mål bedriften har med kompetansesatsningen.

Tiltaksplaner bør inneholde informasjon om aktuelle grupperingen for de ulike kompetansetiltakene, samt definere hvem som er ansvarlig for gjennomføring og hvilke tidshorisonter man skal overholde.



Figur 1.9: Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess

Når tiltak er besluttet og disse skal iverksettes så må det vurderes om man har nok interne ressursene til opplæring eller om de anskaffes eksternt. Det må besluttes hvordan læringen skal gjennomføres, eksempelvis med e-læring, instruktørledet kurs eller lignende. Når læringen er fullført må det tilrettelegges for at den ansatte får bruke sin kunnskap. Det bør også vurderes om noen kompetanse er overflødig og ikke bør videreføres. Avslutningsvis bør den reelle læringen og utbytte som kommer etter kompetansetiltakene også evalueres opp mot de kostnader dette har medført. Viktige elementer som også bør være tilstede i organisasjonen for at kompetansetilføring skal bli effektiv er drivere for kompetansemobilisering: [...] «god

rolledefinering, høy mestringstro, tilstrekkelig grad av autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert arbeidsklima» (Lai, 2016, s. 195)

2.4 Oppsummering teori

Oppsummert konkluderer dette teori kapitlet med at sikkerhetskultur finnes på alle arbeidsplasser, enten god eller dårlig. Kulturen er ikke en konstant faktor, men skapes i samspill mellom mennesker, hvor disse er under innflytelse av de strukturelle, teknologiske og operasjonelle forhold som ligger latent i bedriften. Menneskets beslutning blir også påvirket av selve sikkerhetskulturen de per tid jobber i. På samme måte som deres kjønn, alder, utdanning erfaring og hvilken logikk de bruker ved beslutningstaking vil være med å påvirke sikkerhetskulturen. Bedriftens kompetanse strategi for å heve eller tilføre ny kompetanse er også medvirkende i hvordan kulturen utvikler seg, da den kan gi både høyere eller lavere motivasjon for å utføre sitt arbeide. Rett kompetanse vil også sikre at medarbeiderne er kompetente til å bruke de systemer og utstyr som trengs for å utøve sin jobb sikkert og effektivt. Derfor er det mange elementer som vil være med å påvirke hvordan en sikkerhetskultur endres og skifter form over tid og som i Equinor Forpleining også i et generasjonsskifte.

3.0 Design og metoder

I gjeldende kapitlet vil forskningsdesign, strategi og prosess for masteroppgaven bli presentert. Her vil det også beskrives hvordan datainnsamlingen ble utført. Fremgangsmåten for hvordan respondentene ble kontaktet og relevante fakta tilknyttet undersøkelsen blir også forklart. Deretter vil relevant data gjennomgås. Avslutningsvis vil metodens styrker og svakheter med tilhørende etiske refleksjoner bli presentert.

3.1 Forskningsdesign

For å få svar på oppgavens problemstilling, er det av stor viktighet at den forskningsstrategien som er mest hensiktsmessig blir benyttet. Som (Johannessen, 2016, s. 69) skriver: «*Også i forskning dreier design seg om formgiving*». Med det mener han at akkurat som i andre

yrkesgrupper så starter også ideer innen forskning med en problemstilling, som må grundig planlegges og formes fra start til slutt for å få ønsket resultat.

Blaikie på sin side skriver at i et forskningsdesign gjør forskeren rede for planen med forskningsprosjektet, samt tydeliggjør valgene som ble tatt i prosessen. (Blaikie, 2009)

Blaikie mener at et forskningsdesign refererer til prosessen som sammenfatter forskningsspørsmål, empiriske data og forskningskonklusjoner. Man kan si at forskningsdesignet skal være et ledende lys for forskningsarbeidet som skal gjennomføres.

Det blir ofte delt inn i fire ulike forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, abduktiv og retroduktiv (Blaikie, 2009).

Hver strategi har i kraft av sine særtrekk ulike styrker og svakheter. Det medfører også at de ulike metodene er mer eller mindre hensiktsmessig utfra hvilke type forskningsprosjekt og forskningsspørsmål som benyttes (Blaikie, 2009). I det retroduktiv designet sine premisser ligger det til grunn at det er et ønske om å oppdage underliggende mekanismer. Det medfører at en retroduktiv strategi vil være dekkende for hva som vil ligge til grunn i denne oppgaven

3.2 Forskningsstrategi

Siden det naturlige valget for denne oppgaven er å benytte en retroduktiv forskningsstrategi vil det her bli presentert litt mer utdypende hva denne forskningsstrategien går ut på.

3.2.1 Retroduktiv forskningsstrategi

Retroduktiv forskningsstrategi kan sies å være en strategi som heller mot kritisk realitets orientering. Denne strategien om befatter en kombinasjon av både induksjon og deduksjon. (Blaikie, 2009) En slik strategi er ment å hjelpe forskeren å foreta et dypdykk og utvikle forståelse av sosiale fenomener og hvordan forskeren selv oppfatter og forstår virkeligheten. Utfordringen med denne strategien er at det er lite målbare parameter for å dokumentere gyldigheten av en retroduktiv slutning.

Blakie (2009) sier videre at utformingen av forskningsspørsmålet er en av de viktigste delene ved en forskningsoppgave, da det i stor grad er en pekepinn på hvilke strategier som bør

benyttes. I denne masteroppgaven vil et reprodutiv design være hensiktsmessig, da denne oppgaven sin problemformuleringen er basert på et «hvordan» spørsmål.

3.3 Forskningsspørsmål

Blakie (2009) har inndelt forskningsspørsmålene i tre typer, hva, hvordan og hvorfor spørsmål. Dette har han gjort fordi han anser det for å være hensiktsmessig siden det passer inn med de tre hovedkategoriene innen forskningsspørsmål; Forandring, beskrivelse og forståelse/forklarings spørsmål

Hvordan spørsmål oppstår gjerne fordi forsker har et underliggende ønske om å skape eller forstå forandringer. Det ligger til grunn i denne oppgaven at forsker har en formening eller antagelse om at sikkerhetskulturen er i endring og dermed søker å få dette bekreftet eller avkreftet. Det vil forhåpentligvis også gi en forståelse av fenomenet, enten det viser seg å bekrefte eller avkrefte hypotesen.

3.4 Metodevalg

Det blir skilt mellom samfunnsvitenskapelig og naturvitenskapelig metode. (Johannessen et al. 2016) Forskningsstrategien som velges må være mest mulig relevant i forhold til problemstillingens og dens natur. I denne oppgaven falt valget på samfunnsvitenskapelig metode og retroduttiv forskningsstrategi. Den retroduttiv delen av forskningsstrategien var å teste ut om antagelsen om en endring i sikkerhetskulturen stemmer overens med empirien som kommer frem gjennom spørreundersøkelsen. Med andre ord, oppgaven går fra teori til empiri. (Johannessen et al. 2016) For å besvare problemstillingen i denne oppgaven sto valget mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. Gitt oppgavens natur, ville begge metodene kunne besvart problemstillingen, og en kombinasjon ville kanskje vært å foretrekke.

Men med tanke på forsker rolle som ansatt i samme selskap som intervjuobjektene, samt at forsker innehar en lederrolle, så må det antas at det kan være vanskelig for ansatte og svare ærlig og oppriktig. «Dersom man er alene som forsker, og er overbevist om at personlig intervjuing vil gi lite valide data eller ingen data overhodet, kan man forsøke seg med et skriftlig spørreskjema som skal leveres anonymt» (Nielsen, 1993, ss. 362-363)

Derfor var det flere grunner til at kvantitativ metode ble valgt; Forskers tilhørighet i bedriften, bedriftens lokasjoner er spredt rundt i Nordsjøen, ansatte er bosatt i hele Norge og noen i utlandet, samt situasjonen rundt Covid-19 og dets begrensninger var årsaker til at valget falt på kvantitativ metode; spørreundersøkelse/tversnittundersøkelse. Men det ble åpnet opp for at respondentene kunne skrive i fritekst på slutten av spørreundersøkelsen. Ifølge Johannessen et al (2016) gir tversnittundersøkelser et øyeblikksbilde av det fenomenet man undersøker, på et gitt tidspunkt eller gjennom en viss periode. Dette er også representativt for hvordan denne undersøkelsen ble gjennomført i denne oppgaven. Resultatet fra undersøkelsen vil også fremstå som oversiktlig og lett forstått når den kan visualisert og presenteres i grafer. På den måten vil det derfor også dannet et godt bakteppe for videre diskusjon og drøfting i denne oppgaven.

Siden det lå til grunn i oppgaven at det var et ønske å få svar fra så mange respondenter som mulig på tvers av lokasjoner, alder, kjønn og ansiennitet, ble valget å sende ut undersøkelsen til samtlige i forpleining sin arbeids-epost. (950 ansatte)

Dette ble ansett som viktig da det ikke er usannsynlig at det kan eksistere subkulturer på de ulike installasjoner i Nordsjøen, samt for de ansatte som er tilknyttet RKS.

Spørreundersøkelsen vil i ettertid tillate forsker å flytte data over i Excel, for på den måten kunne dra ut data som skal studeres nærmere eller som vil ses i direkte sammenheng med andre svar og/eller hva ulike grupperinger av respondenter svarer.

3.4 Studere egen organisasjon

Når forsker velger å gjennomføre en undersøkelse som omfatter egen bedrift er det visse fallgruver, men også fordeler det er viktig å være bevist på.

Disse ulempene og fordelene som Nielsen og Repstad har tatt til orde for under kapittelet *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen* i boken *Dugnadsånd og forsvarsrekker*,(1993) vil bli beskrevet i korte trekk i denne delen av metode kapittelet.

I tradisjonell litteratur om metoder blir det ofte frarådet og mer eller mindre vagt hentydet at det å forske på egen bedrift ikke er tilrådelig. Da med tanke på at forsker vil kunne oppleve rolle konflikter og [.....] «*at analysen kan bli skjev og subjektiv*» (Nielsen, 1993, s. 349) Det er derimot skrevet lite om hvilke fordeler dette kan gi. For å kunne hente ut de positive

synergiene ved å forske på egen organisasjonen er det enkelte elementer som er viktig å ta med seg. Nielsen og Repstad (1993) skriver at forsker må eksempelvis være bevist på hvilke forestillinger eller syn man innehar om hvordan maktbildet i organisasjonen ser ut, hvordan man mener det bør se ut og hvorfor organisasjonen fungerer som det gjør. Forskeren må også ransake seg selv og få klarhet i hvilke fordommer og forutfattede meninger man tar med seg inn i forskerrollen. På samme måte må forskeren inneha et kritisk syn på alle gjengse og aksepterte forklaringer på ulike utfordringer og løsninger, - de trenger nødvendigvis ikke ha en sammenheng med rot årsaker, men snarere være aksepterte symptomforklaringer. Ved å være bevist på dette vil det bli enklere å ikke gå fallgruvene som nevnes senere.

Videre skriver Nielsen og Repstad (1993) at det for å kunne opprettholde en nødvendig distanse er anbefalt å finne fornuftige teorier som både vil bekrefte og som strider imot forskerens tese. Teoriene som er anvendt i denne oppgaven er valgt ut i et forsøk på å oppfylle nettopp dette rådet.

Det ligger i menneskets natur og ville få bekreftet sine tanker, fallgraven for at dette skjer når det forskes på egen organisasjon mener Nielsen og Grepstad (1993) er høyere i og med at forskeren selv er en del av denne analyserte virkeligheten. For å ikke la seg friste til dette, er det viktig å inneha en høy porsjon av selvkritikk mot sine egne resultat og hypoteser. Nielsen og Grepstad (1993) skriver at Forskeren kan velge å oppsøke hjelp til dette fra eksterne rådgivere eller sparringspartnere.

Når en bedrift skal undersøkes vil forskere ofte oppdage at det er et «stammespråk» som er ukjent for en utenforstående. Stammespråket kan by på utfordringer og kan være til hinder for å fange opp hva som faktisk blir sagt. Stammespråk er også et fenomen i Equinor Forpleining, da spesielt med en mengde forkortelser, samt egne modeller for blant annet risikostyring i forkant av arbeidsoperasjoner (A-standard).

Dette alene kan gi et grunnlag for å se mer på hvilke ulemper og fordeler som kan oppstå ved å studere egen organisasjon. For det finnes ifølge (Nielsen, 1993) også fordeler:

3.4.1 Fordeler

- Forsker har hverdagskunnskap, dette er informasjon som kan være verdifull og som systematisk bør vurderes nøye.
- Forsker har endringslyst og egen interesse er en drivkraft for å skape en god rapport

- Forsker kjenner hverdagsspråket og stammespråket
- Forsker kjenner organisasjonens «tabu-temaer» og «glorifiseringer»
- Forskeren vet hva som rører seg og hva ansatte snakker om.
- Forskeren kjenner til de formelle så vel som de uformelle strukturene i organisasjonen.
- Forsker har lettere tilgang til sladder og rykter.
- Forsker har sin naturlige plass i organisasjonen, det blir derfor ikke på fallende når denne er til stede.
- Forsker kjenner til milepælene og de kritiske hendelsene som har påvirket organisasjonen
- Forsker forstår når intervjuobjekt «snakker en etter munnen» eller det kun er tomprat som formidles.
- Forsker er i stand til å stille mer konkrete og relevante spørsmål og oppfølgingsspørsmål.
- Forsker har mer Inside informasjon eller vet lettere hvor dette kan innhentes.

Men Nielsen og Grepstad (1993) er også tydelig vedrørende hvilke ulemper som vil kunne påvirke resultatet av en studie på egen organisasjon:

3.4.2 Ulemper

- Forskers personlige engasjement blir så stort at det farger erkjennelsene som utkrystalliser seg
- Forskers er så nære at de herskende forklaringer og bortforklaringer på organisasjonens utfordringer blir adoptert som sine egne.
- Forskeren kan ha problem med å innhente valide gode data på grunn av sin posisjon i organisasjonen.
- Forskeren kan oppleve at ansatte svarer det de tror forskeren vil høre.
- Forskerens kunnskaper kan tas forgitt og viktig informasjon blir derfor ikke delt. Dette forsterkes av forskers fartstid i organisasjonen, forskere med kort fartstid kan oppleve dette i mindre grad.
- Forskere kan ha problem med å distansere egne forutfattede meninger og fordommer når data analyseres

- Forskere kan oppleve det som konfliktfylt å skrive sannheter og det tas derfor beviste eller ubeviste strategiske valg når materialet presenteres.
- Forskerens mot til å skrive og belyse sannheter vil være farget av egen personlighetstrekk som eksempel styrke til å motstå kritikk, ens posisjon i bedriften og bedriftens kultur for å håndtere upopulære utsagn.
- Forsker kan bli beskyttet for å utnytte sin posisjon og makt i organisasjonen til egen vinning eller til å dolke kollegaer og organisasjonen i ryggen gjennom en kritisk rapport.

Nielsen og Grepstad (1993) skriver også at for å få til sluttrapport der de positive punktene overskygger de negative er det viktig å formulere sine resultater på en etisk og hensiktsmessig måte «*Forskningen skal sette aktørene i stand til å handle mer reflekter og basert på en dypere forståelse av egen organisasjon*» (Nielsen, 1993, s. 364)

Underveis i prosessen er det også viktig å få respondentene til å føle at deres tanker, meninger og følelser blir tatt på alvor, det er dog ikke ensbetydende med at de har rett.

Rapporten i seg selv bør etterstrebe et levende språk Nielsen og Grepstad (1993) skriver at det eksempelvis kan gjøres gjennom gode sitater. Nielsen og Grepstad (1993) skriver også at rapporten gjerne kan peke på organisasjonens handlingsmuligheter og ikke utelukkende begrensninger. Det kan oppleves som positivt at forsker er en del av organisasjonen når det gis råd om utvikling, da det mest sannsynlig vil gi en følelse av forpliktelse til å følge opp tiltak for å bedre situasjonen. Ifølge Nielsen og Grepstad (1993) kan en positiv effekt også være at både intervjuobjekter og forskere vil oppleve en økt motivasjon for å jobbe mot en endring siden de har vært en del av analysen. For å styrke rapportens validitet, skriver Nielsen og Grepstad (1993) at det også er viktig at leserne får informasjon om forskerens forhold til organisasjonen som analyseres. Det vil i denne rapporten komme frem under kapitlet 1.4 Presentasjon av forsker og inneholder informasjon som (Nielsen, 1993, s. 359) anbefaler:

- plassering i organisasjonen
- Arbeidet
- Karrieren
- Nettverket
- Kjennskap til organisasjonen

3.5 Data innsamling

Datainnsamlingen foregikk hovedsakelig gjennom en anonym undersøkelse. Men det er også benyttet dokumentanalyse. Undersøkelsen ble utformet på nettsiden til Easyquest.

Undersøkelsen ble så utsendt til de respondentene som vil være avgjørende for å i hele tatt kunne besvare problemstillingen i denne oppgaven, alle ansatte i Equinor forpleining. Alle respondentene ble opplyst om at undersøkelsen var tilhørende en avsluttende masteroppgave i sikkerhetsledelse og risikostyring ved UiS og at denne var anonym. Oppgavens problemstilling ble kort forklart i sammen med en kort presentasjon av forsker. (vedlegg 8.1) Kanal for utsendelse av undersøkelsen var via arbeidsposten til de ansatte i Equinor forpleining den 03.04.20. I eposten ble også lenken som sendte respondentene direkte videre til undersøkelsen i Easyquest, limt inn.

Undersøkelsen ble sendt ut og lå tilgjengelig i Easyquest fra 03.04.20 til 15.05.20

Påminnelse ble sendt ut 27.04.20 og 12.05.20

3.6 Dokumentanalyse

For å få tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon og nok informasjon til denne oppgaven, har dokumentanalyse vært en viktig kilde til data. Dokumentanalyse er en av de mest utbredte forskningsmetodene i samfunnsvitenskapene, der det blir benyttet informasjon fra tidligere dokumenter for å hjelpe med å finne svar på denne oppgavens forskningsspørsmål. Herunder kommer de data fra Insight, referater fra SSU møter, Equinor håndboken og interne dokumenter som beskriver organisasjonen og dens rekrutteringsstrategi og mye relevant data som finnes i Synergi. Synergi har vært en god kilde for å se på saker som er rapportert, antall rapporter osv. for å se om det er en endring i hendelser etter nyansettelsene som er gjort i 2018 og 2019.

3.7 Data analysens utfordringer

Den aller største utfordringen var å få høy nok svar prosent til at undersøkelsen kan anses for å være valid og representativ for hvordan tilstanden faktisk er i Equinor forpleining.

Denne oppgaven har ikke fått ønsket svarprosent, da kun 155 medarbeidere har valgt å besvare undersøkelsen.

Siden Equinor også har høyt søkelys på IT Security, lå det en forventning til grunn at mange respondenter ville kunne falle fra på grunn av eposten og lenken til spørreundersøkelsen ville kunne bli ansett som SPAM.

Et annet tilhørende aspekt som også med stor sannsynlighet vil kunne dra ned svarprosenten er at respondentene jobber turnus. Dette medfører lavere hyppighet for å sjekke eposten sin og at gjerne flere tenker de vil svare på undersøkelsen når de drar offshore. Dette kan fort glemmes når de kommer ut på jobb i en travel hverdag. Som kompenserende tiltak ble det derfor sendt ut to påminnelser i løpet av en 6 uker periode, noe som skulle være dekkende for å treffe de fleste, i sin arbeidsperiode offshore.

En annen svakhet er også at de ansatte som ikke er fult opplært innen digitale hjelpemidler kan bortfalle fra å svare. Dette er uheldig i den grad at en del spørsmål i undersøkelsen går nettopp på om digitalisering også er med som en pådriver i kulturendring. Viktig informasjon kan derfor gå tapt og betydningen av digitalisering kan bli uriktig.

Videre kan det være uheldig at svarene har forhåndsdefinert tekst på svaralternativene da disse kan bli unyanserte og det ikke er sikkert at alle respondenter føler at svaralternativene er helt representativt for de de ønsker formidle eller ikke er fult ut dekkende for deres opplevelse av en gitt situasjon. Spørsmålene er heller ikke uttømmende i den grad at respondenter kan ha mer på hjertet i tilknytning til ulike spørsmål, noe de ikke får formidlet gjennom denne kvantitative undersøkelsesmetoden. Når svaralternativene ikke oppleves som riktige kan det medføre en tilfeldig avhuking, og på den måten forurene svarene.

Det er også en mulighet at de som er mest interessert og opptatt av sikkerhet, enten i negativ eller positiv forstand, er de som har tatt seg tid til å svare. Det kan derfor mangle en gruppering av ansatte som er preget av konformitet, altså «bare flyter med».

At forsker selv er ansatt i bedriften kan ses på som en utfordring i den grad at ansatte kan velge å svare eller ikke svare alt etter om de har en positiv eller negativ relasjon med forsker, selve svaret kan også være farget av dette.

3.8 Reliabilitet

«Reliabilitet brukes om konsistens eller stabilitet i målinger.» (Svartdal, 2020)

Reliabilitet sier derfor noe om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvordan dataene samles inn, brukes og bearbeides. (Johannessen, 2016, s. 36) Det er 3 ulike metoder for å måle reliabilitet på: (Ringdal, 2001)

- allmenn kildekritikk
- indekser i tverrsnittsdata
- test-retest-teknikken

Allmenn kildekritikk er egnet dersom man innhenter data fra ekstern kilde.

Metoden som tester indekser i tverrsnittsdata, går på å måle graden av intern konsistens mellom indikatorene som skal inngå i en indeks. Intern konsistens måles med Cronbach`s Alpha (Ringdal, 2001) Cronbach`s Alpha er en statistisk størrelse som kan være ifra 0 til 1, men bør helst være over 0,70. Dersom Alpha verdien er under 0,5 kan det være noe galt med spørsmålene.

Test-retest-teknikken baserer seg på å gjenta målingene for å måle graden av samsvar mellom målingene. Ideelt sett så skulle reliabiliteten i denne oppgaven vært testet ved å benytte test-retest teknikken, da det ville gi indikasjon på om det er en endring i sikkerhetskulturen.

Dessverre gir ikke denne oppgave rom for å gjøre det, på grunn av tidslinjen som ligger til grunn for å gjennomføre masteroppgaven. Oppgaven er derfor mangelfull sett i lys av at reliabiliteten ikke får bli uttestet i den grad det er ønskelig.

3.9 Validitet

Mens reliabilitet viser til selve instrumentet eller testen, altså målingen, handler validitet om gyldigheten til resultatet av testen. Et instrument kan være reliabelt uten å være valid, men validitet forutsetter reliabilitet. Validiteten kan ikke som reliabilitet tallfestes, men anses som en mer subjektiv formening om begrepet er blitt dekket eller ei; dette kalles også begrepsvaliditet. Her kan man kan tillate seg å bruke sunn fornuft- Face validity (Johannessen, 2016) «Begrepsvaliditet er en skjønnsmessig vurdering av hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og målingen/operasjonaliseringen». (Johannessen, 2016, s. 67) Spørsmålene i undersøkelsen er laget med utgangspunkt fra tidligere forskningsartikler som bygger opp under de samme

teorier og nærliggende problemstilling som ligger til grunn i denne oppgaven. Spørsmålene er dermed forsøkt laget i tråd med teorier og eksisterende forskning som er anvendelig å benytte i denne oppgaven også. Målingens validitet er størst ved å sikre full anonymitet til respondentene, noe som er ivarettatt i denne undersøkelsen. Siden besvarelsene viser stor grad av kongurens så vil det ikke være urimelig å dra slutningen at resultatet vil kunne være representativt for store deler av forpleining, svarene kan generaliseres og derfor inne ha ytre validitet. «Ytre validitet betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, og dermed regnes for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøkte.» (Dahlum, 2020)

3.10 Etisk vurdering

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen, 2016, s. 83)

Knut Ruyter skriver i boken *forskningsetikk(2003)* at det finnes forskningsetiske overveielser som bør hensyntas, samt risikoer man skal ta stilling til når man forsker på en gitt gruppering. «Risikoen kan bestå i for eksempel at grupper blir eksponert på en måte som oppleves som krenkende eller ødeleggende, eller som kan føre til at gruppen blir stigmatisert eller diskriminert» (Ruyter, 2003, s. 3) Hans påstand er sammenfallende med det som kom frem i artikkelen Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. (Nielsen, 1993). Dette er også relevant i denne oppgaven da det er en avgrenset avdeling i Equinor som studeres. Det er derfor av stor viktighet at informasjonen som kommer frem blir fremstilt så korrekt og nøytralt som mulig for å unngå å krenke de som faktisk har tatt seg tid til å svare på denne oppgaven. Dette er også viktig ikke bare for å unngå å forulempe noen, men også på den måten unngå å forherlige bildet, noen som kan fremstå som fristende når forsker har personlige interesser i bedriften som studeres. (Nielsen, 1993)

Som nevnt i avsnittet 3.4 Forske på egen organisasjon er det flere elementer som er viktig å ha i bakhodet når det forskes på egen organisasjon. Disse blir ikke gjentatt her, men er like fullt viktige elementer som det er naturlig å ha nevnt under de etiske vurderingene.

4.0 Empiri

I dette kapittelet vil resultatet fra undersøkelsen presenteres. Det vil også bli gitt en kort oppsummering og konklusjon av de empiriske data. *“Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke syning”* (Johannessen et al. 2016 s 32)

4.1 Spørreundersøkelsen

Selve undersøkelsen var i hovedsak bygd opp rundt ulike påstander som skulle besvares.

Totalt 50 påstander samt et siste der det gav mulighet til å utdype hvordan respondenten syntes sikkerhetskulturen har endret seg de siste 2-3 årene.

Ifølge teorien anvendt i denne oppgaven så var det viktig i undersøkelsen å kunne skille data fra hverandre, da speilet med tanke på kjønn, ansiennitet og alder da disse elementene anses av for å være noen av de større driveren til sikkert arbeide og risikopersepsjon, når den demografisk sammensetning endres vil man kunne anta at det vil påvirke sikkerhetskulturen.

Videre er derfor hensikten med denne undersøkelsens påstander, å se om disse grupperingene svarer ulikt på de ulike punktene. På den måten kan det fremkomme data som vil si om sikkerhetskulturen vil kunne påvirkes når balansen mellom grupperingene endres.

Flere av spørsmålene går dirkete på å kartlegge respondentenes opplevelse av sikkerhetskulturen i dag. Disse spørsmålene er da formulert ut fra Reason sine hovedpunkter på hva som kjennetegner en god sikkerhetskultur: Rapporterende, fleksibel, lærende og rettferdig. Som også (Svendsen, 2014) skriver i sin Masteroppgave *«Alle spørsmålene er relevante da de har vært i bruk før i forbindelse med undersøkelser rundt aktuelt tema.»*

Riktignok er ikke spørsmålsformuleringen eksakt lik, men har samme mål, som er å fange opp tilstanden i organisasjonen tilknyttet sikkerhetskultur.

En del av spørsmålene er rettet mot hvordan vi vurderer oss selv, våre nærmeste kollegaer og de mer perifere kollegaene som ikke jobber innad i forpleining. Her er hensikten å få kartlegge om det kan dras parallelle linjer på hvordan egen sikkerhetsadferd vurderes opp mot hvordan en vurderer kollegaers sikkerhetsadferd, samt om det er en kultur på hvordan det ageres innad i forpleining kontra ut mot andre avdelinger.

Det er også formulert spørsmål basert på de ulike elementene innen beslutningsteori, blant annet hvordan respondentene imøtegår nye oppgaver og bruken av de oppslagsverk som ligger tilgjengelig.

Videre er det flere spørsmål som går på de viktigste styrende systemer, dette er for å avdekke om systemene og gitte standarder er så brukervennlige at de faktisk oppnår sin hensikt med å styre risiko og om at disse faktisk blir brukt.

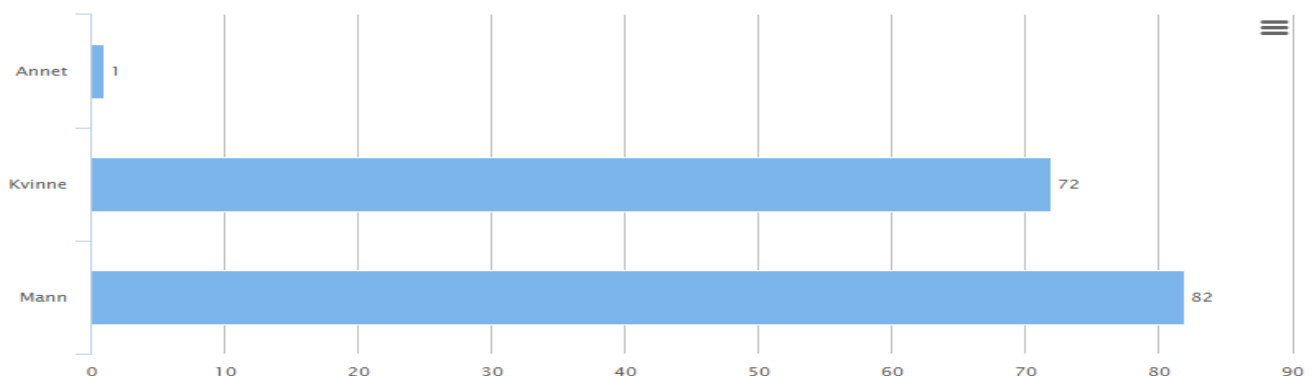
Det er også stilt spørsmål om det er ønskelig med mer opplæring, disse spørsmålene vil kunne si noe om læreviljen i organisasjonen og kan være nyttig for bedriften med tanke på hvordan bedrive kompetanseheving og være en indikator på hvilke kompetansegap som eventuelt eksisterer.

Spørsmål er også formulert for å gi en indikasjon på om digitaliseringen kan være en pådriver for sikkerhetskulturen i den ene eller andre retningen.

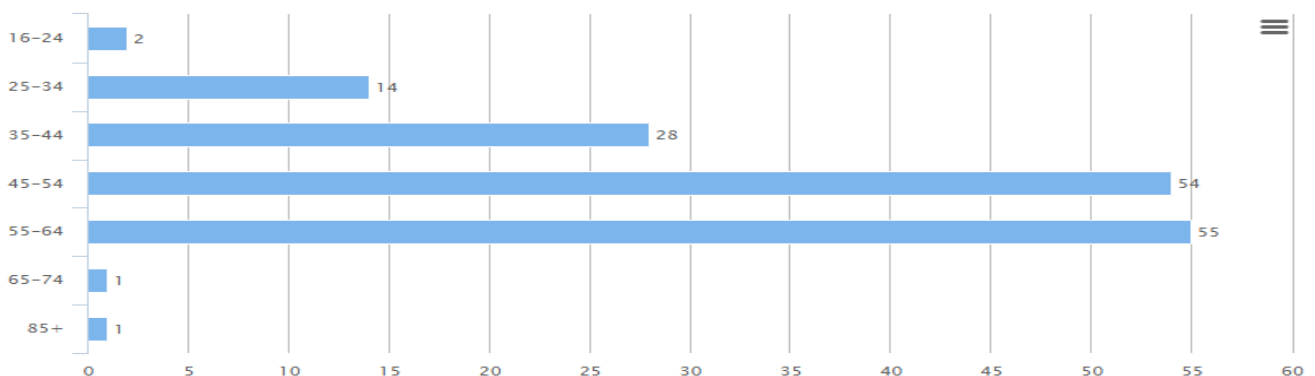
Som en konsekvens av digitalisering var det også nødvendig å kartlegge noe om IT sikkerhet, da IT sikring i større og større grad blir implementert som et viktig element i sikkerhetskulturen. Disse spørsmålene vil også være en indikator på om ledelses fokus over tid på gitte områder medfører økt kompetanse og varhet.

4.2 Gjennomgang av spørreundersøkelse

Hva er ditt kjønn?



Hvor gammel er du?



Fordeling kjønn/alder:

16-26: 2 Kvinner – 0 menn

25-34: 11 kvinner – 3 menn

35-44: 11 kvinner – 17 menn

45-54: 23 kvinner – 31 menn

55-64: 23 kvinner – 31 menn - 1 annet

65 +: 2 kvinner – 0 menn

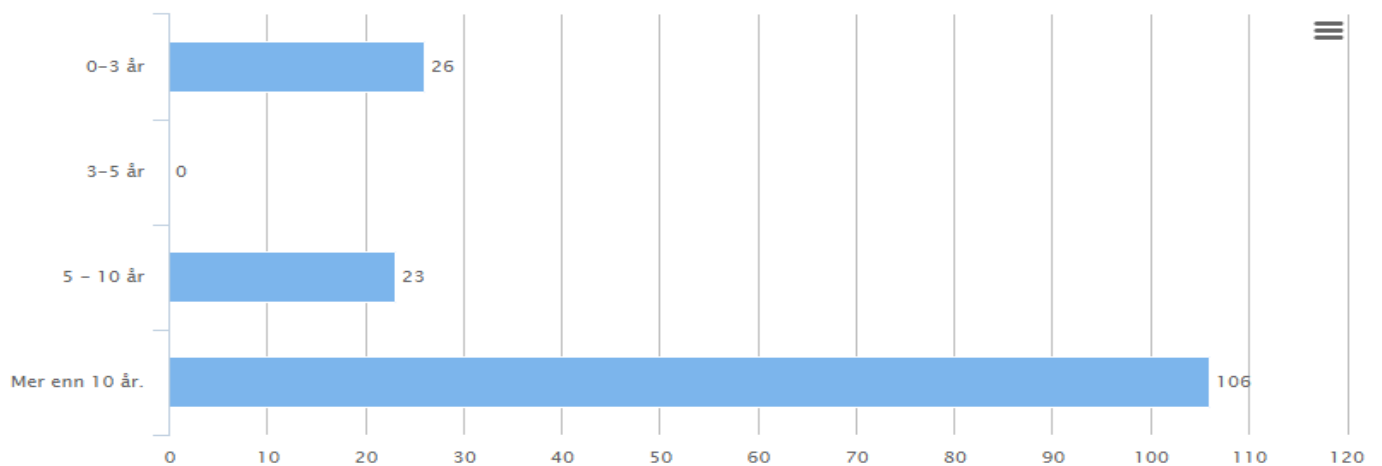
Fordeling kjønn/ansiennitet:

0-3 år: 17 kvinner – 9 menn

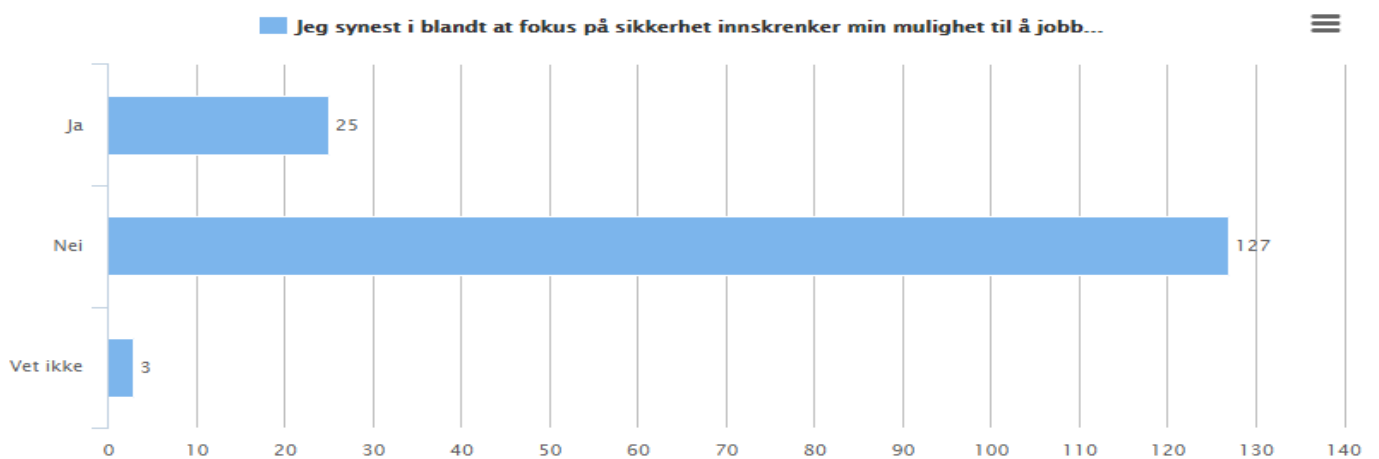
5-10 år: 17 kvinner - 6 menn

10 år +: 38 kvinner – 68 menn

Hvor lenge har du jobbet i Equinor forpleining?



Ta stilling til følgende påstander



«Jeg synset iblant at fokus på sikkerhet innskrenker min mulighet til å jobbe effektivt.»

Svar fordelt på kjønn og alder:

Ja: 12 kvinner – 13 menn Nei: 59 kvinner – 67 menn Vet ikke: 1 kvinne – 2 menn

5 av kvinnene som svarte ja er under 45 år, mens 7 var 45 år eller mer.

19 av kvinnene under 45 svarte nei, mens 40 som svarte nei var 45år eller mer.

Blant mennene var det derimot 11 av 13 i alderen 45+ som svarte ja på det samme spørsmålet.

18 av de som svarte nei er under 45, mens 49 var i en alder av 45 og oppover.

På spørsmålet om jeg tar iblant en snarvei dersom jeg anser risikoen som minimal

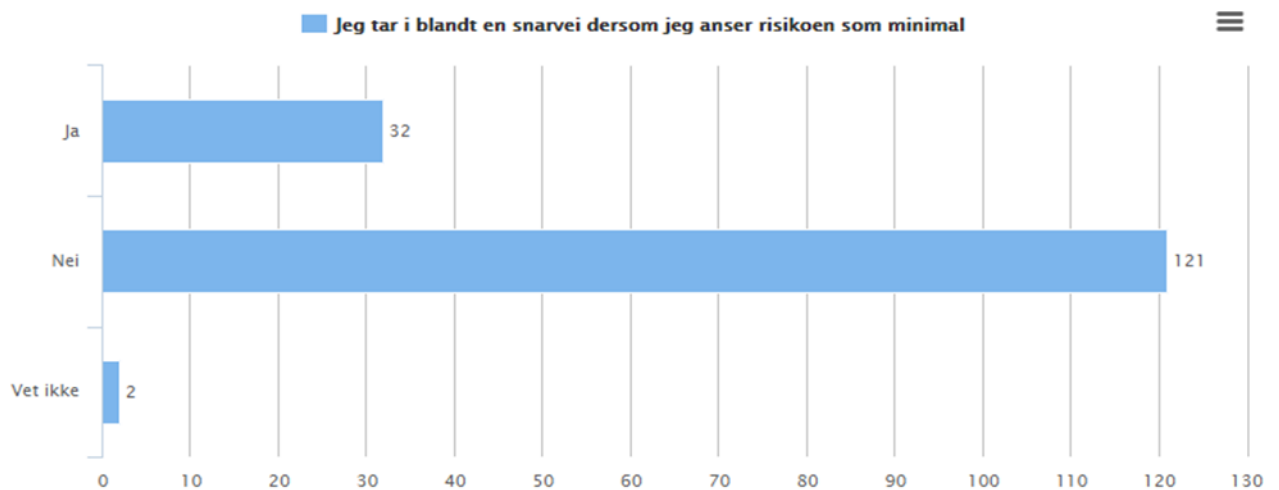
Er det følgende svarfordeling:

Ja: 15 kvinner – 17 menn

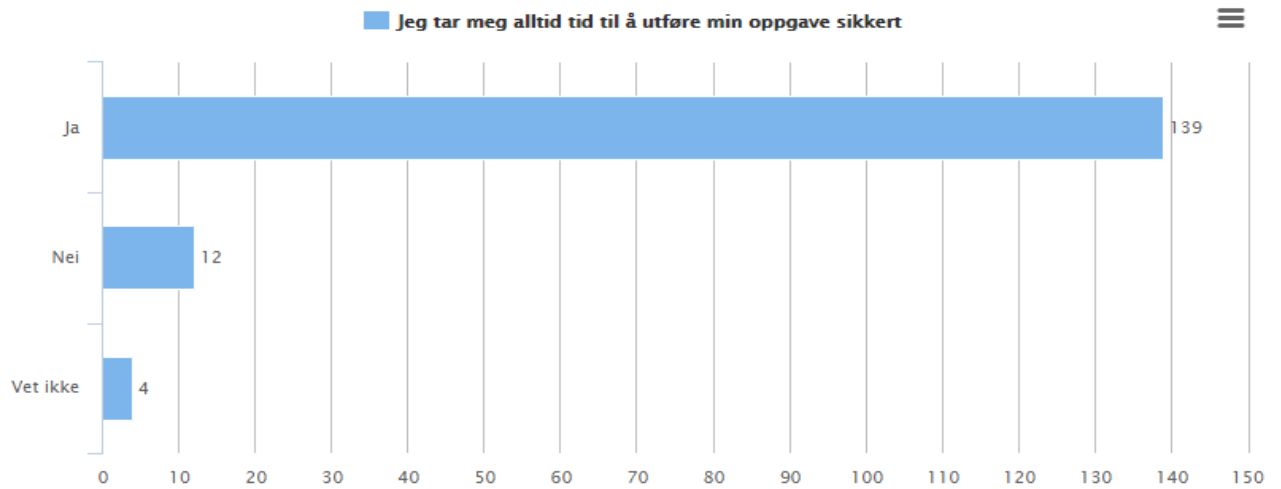
Nei: 56 kvinner – 64 menn

Vet ikke: 1 kvinne – 1 mann

Ta stilling til følgende påstander



Ta stilling til følgende påstander



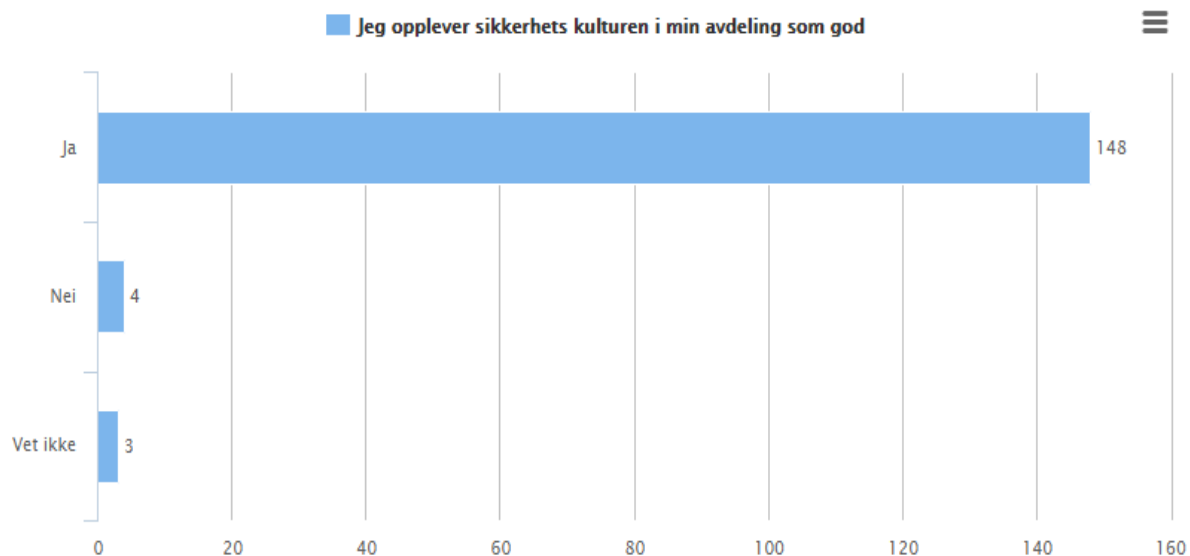
Jeg tar iblant en snarvei dersom jeg anser risikoen som minimal:

Nei: 56 Kvinner – 64 menn Ja: 15 kvinner – 17 menn Vet ikke: 1 kvinne – 1 mann

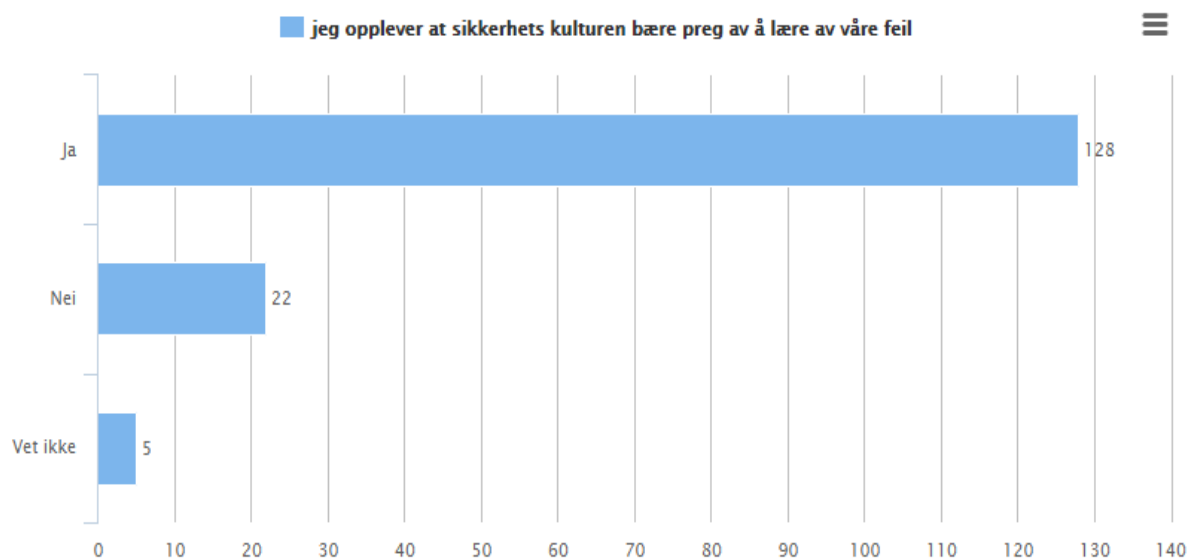
Jeg tar meg alltid tid til å utføre min oppgave sikkert:

Nei: 5 Kvinner – 7 menn Ja: 64 kvinner – 74 menn Vet ikke: 3 kvinne – 1 mann

Ta stilling til følgende påstander

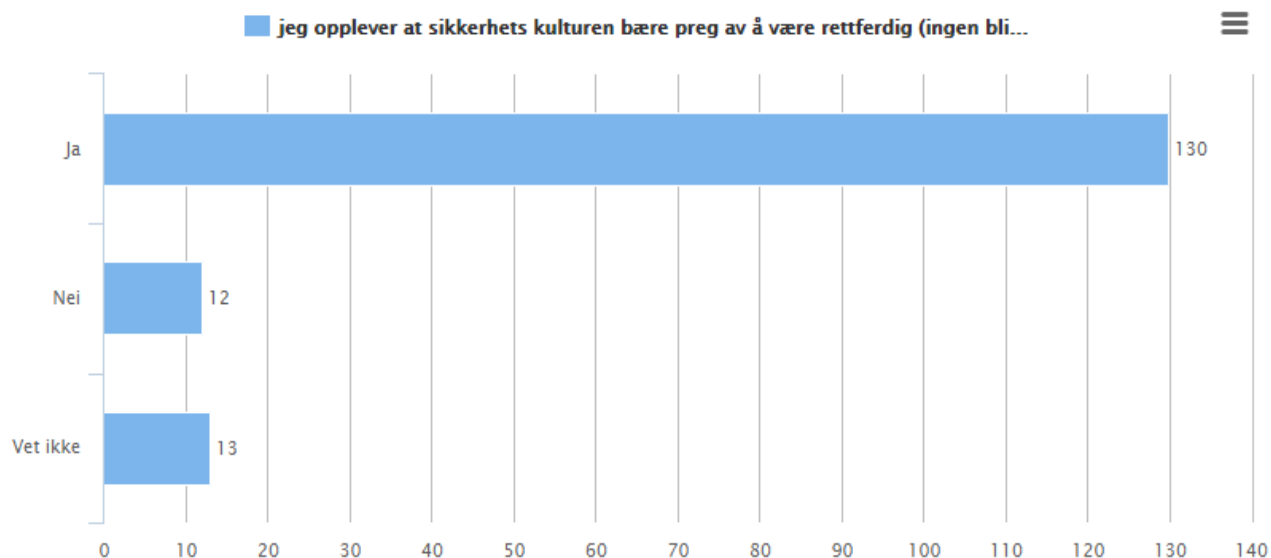


Ta stilling til følgende påstander

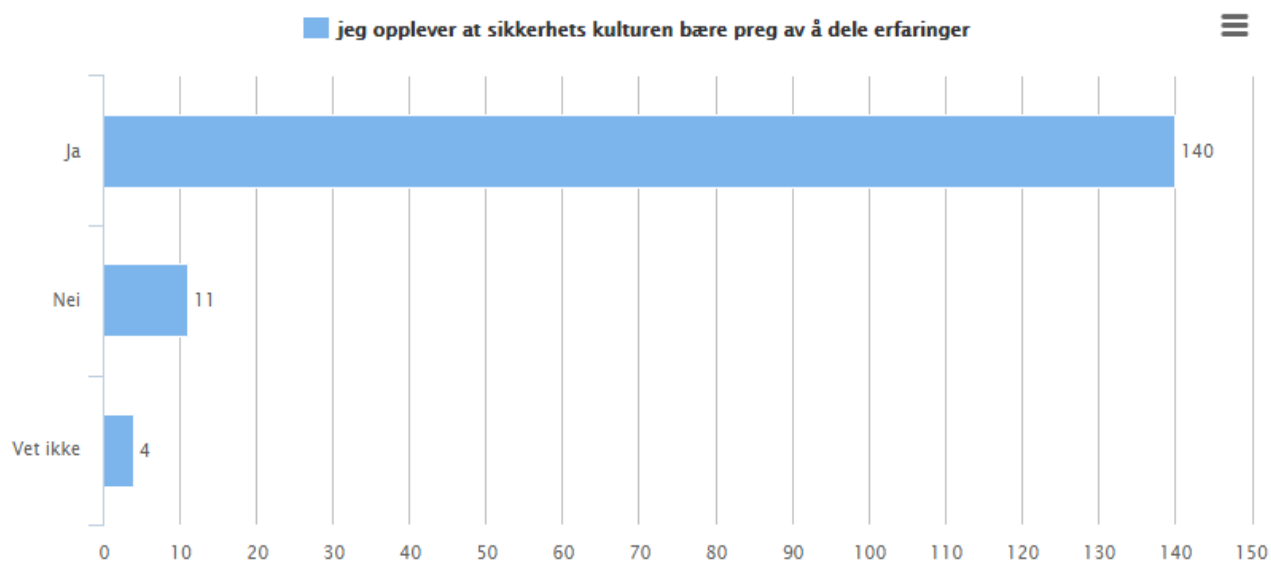


I disse to påstandene er det ingen merkbare funn, fordeling mellom kjønn, ansiennitet og alder er tilnærmet lik.

Ta stilling til følgende påstander

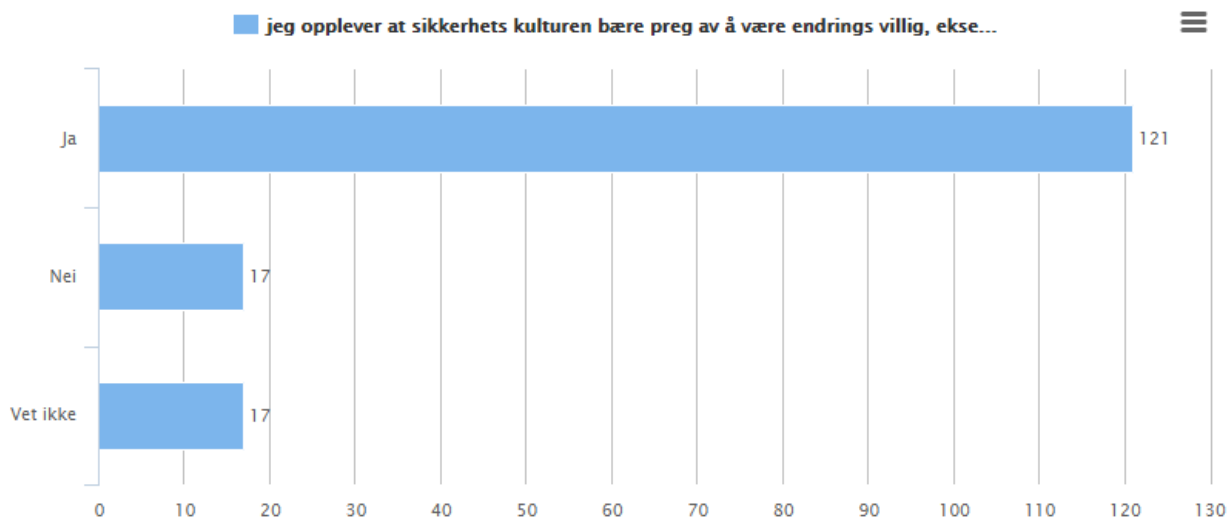


Ta stilling til følgende påstander

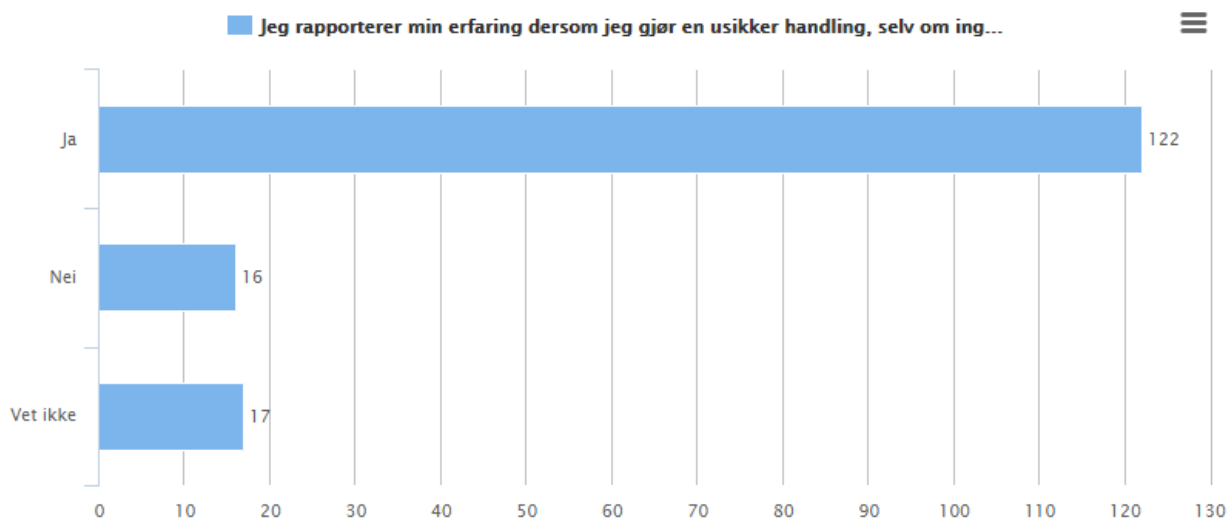


I de to påstandene over er det kun et funn som utpeker seg, det var kun respondenter over 45 år, inkludert både kvinner og menn som svarte nei eller vet ikke.

Ta stilling til følgende påstander

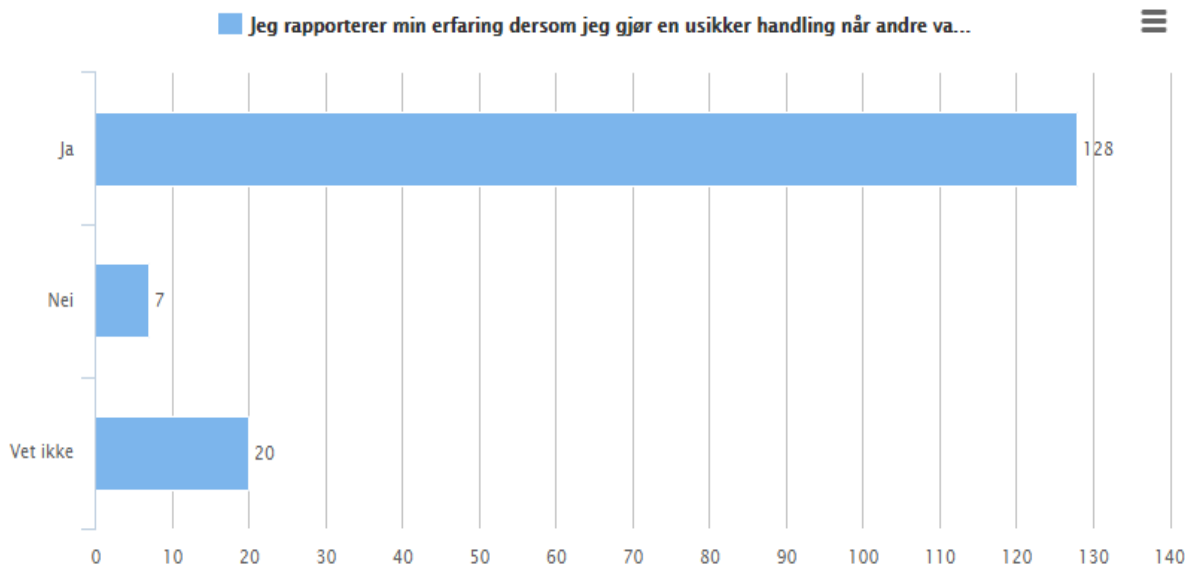


Ta stilling til følgende påstander

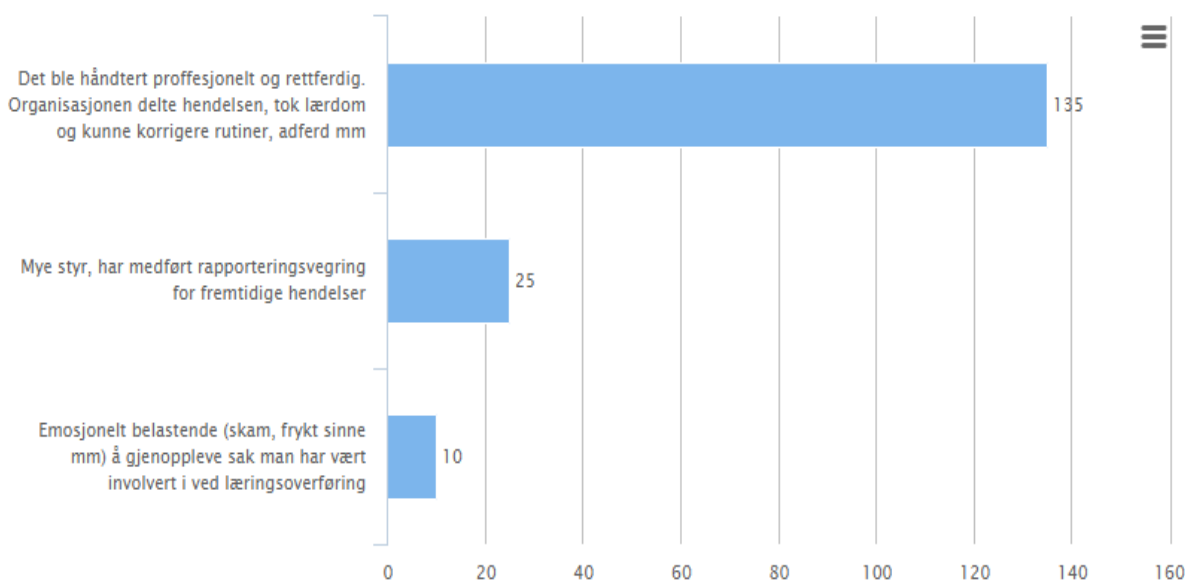


I disse to påstandene er det ingen merkbare funn, fordeling mellom kjønn, ansiennitet og alder er tilnærmet lik.

Ta stilling til følgende påstander

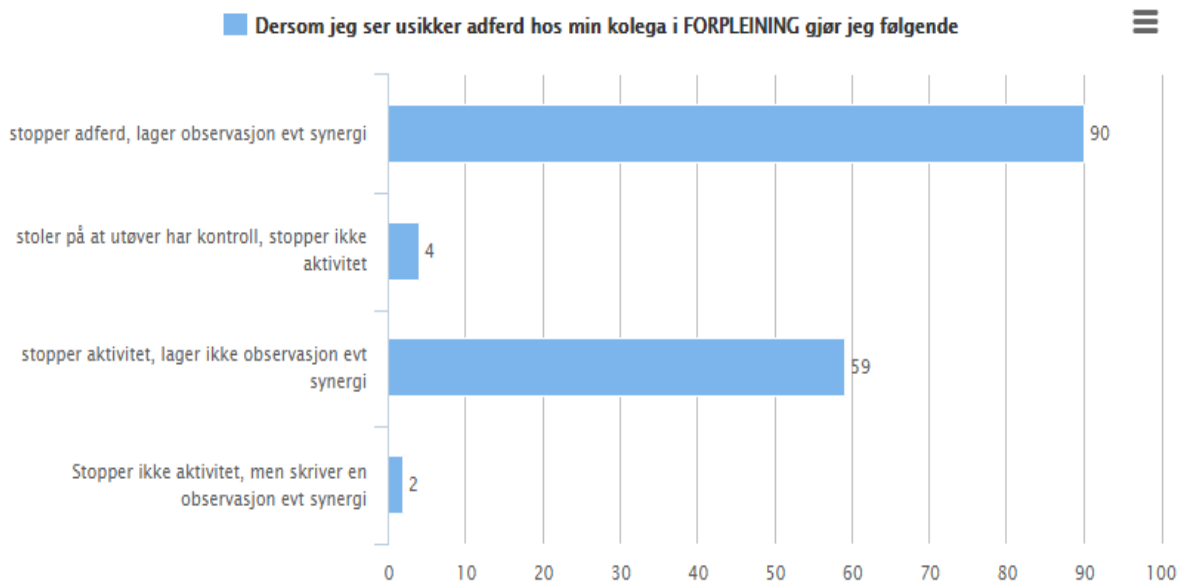


Dersom du selv eller noen du kjenner var årsak til en synergi, hvordan var opplevelsen av det? (flere alternativ kan velges)

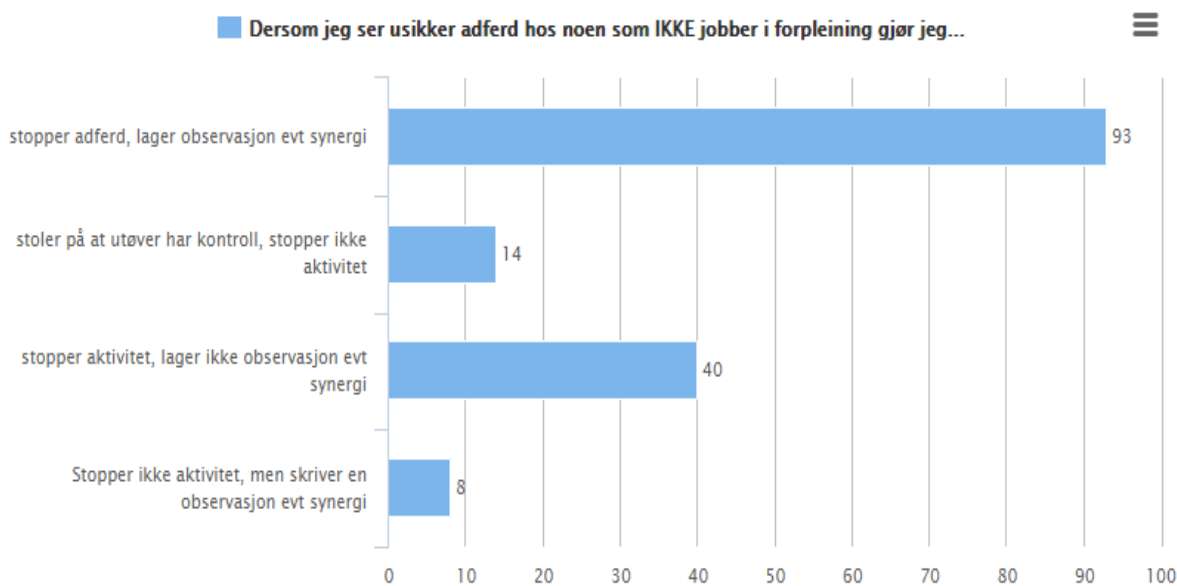


I disse to påstandene er det ingen merkbare funn, fordeling mellom kjønn, ansiennitet og alder er tilnærmet lik.

Ta stilling til følgende påstander



Ta stilling til følgende påstander

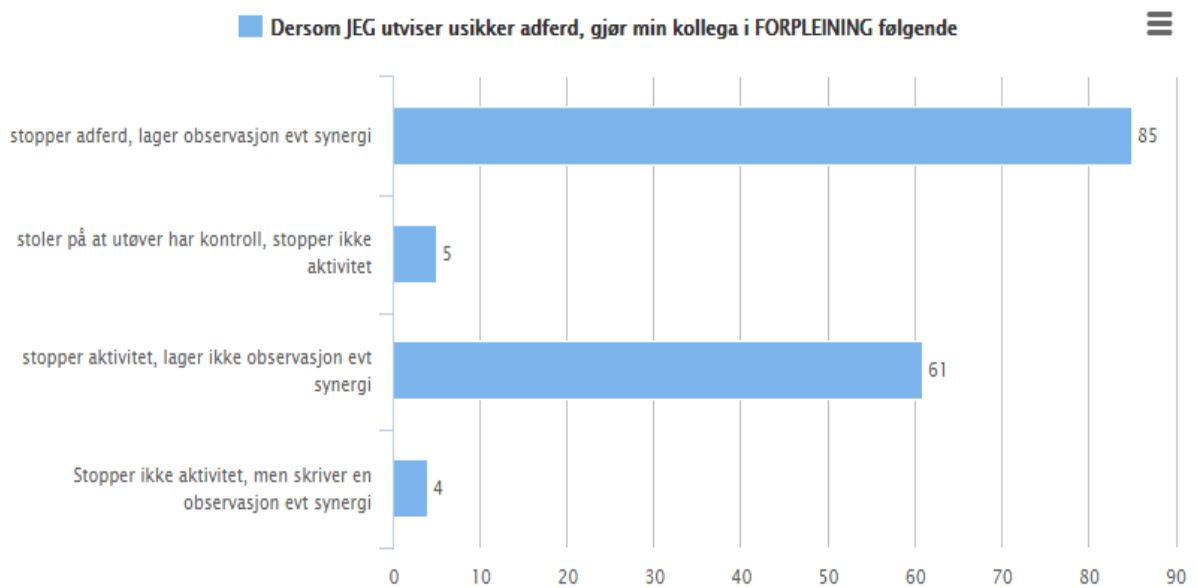


Dersom jeg ser usikker adferd hos min kollega i FORPLEINING, gjør jeg følgende:

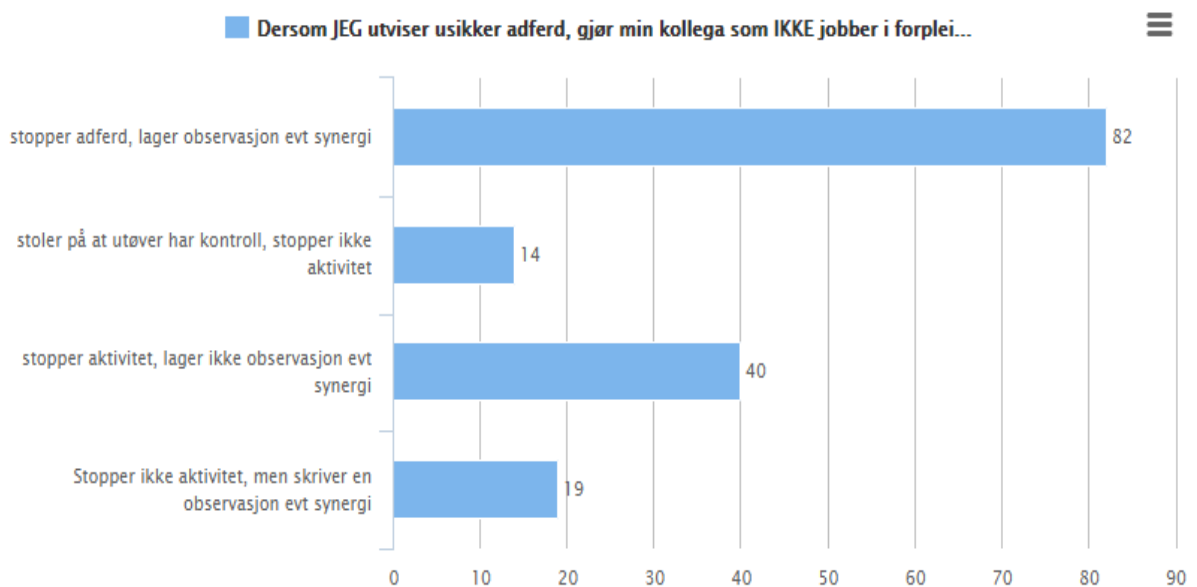
Det er kun menn som har huket av for alternativene som medfører å ikke stoppe aktivitet/adferd.

På den siste påstanden; Dersom jeg ser usikker adferd hos noen som IKKE jobber i forpleining gjør jeg følgende: er svarene igjen likt fordelt mellom kjønn, ansiennitet og alder

Ta stilling til følgende påstander



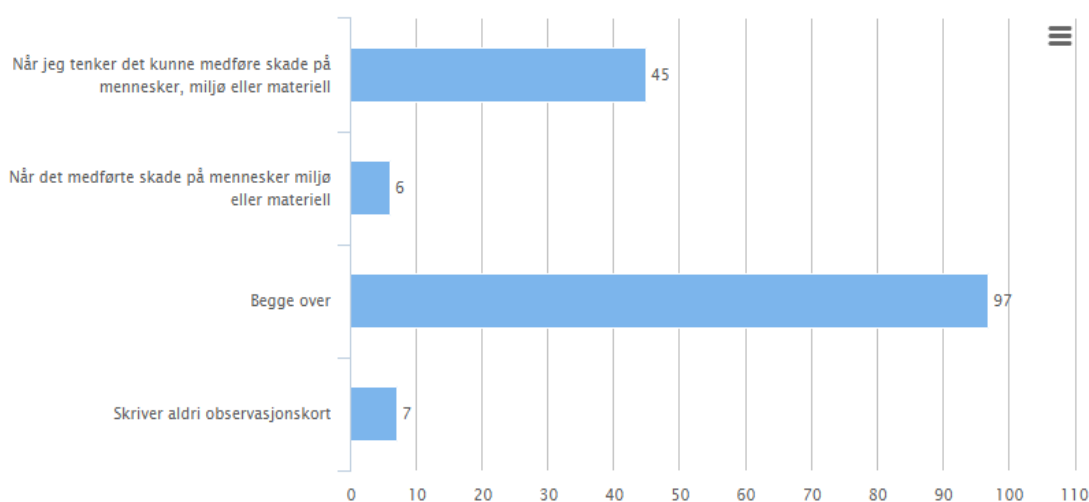
Ta stilling til følgende påstander



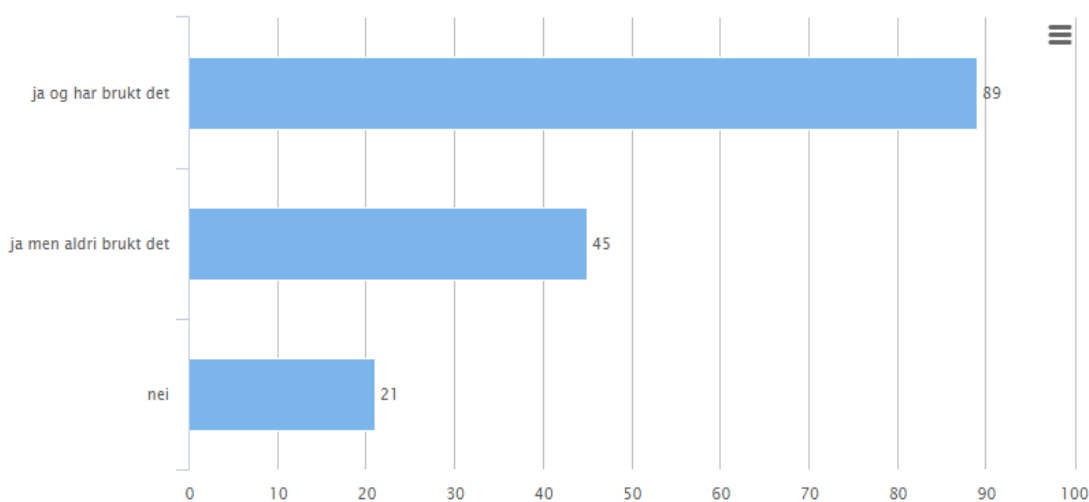
Det som utpekte seg ved følgende påstand, Dersom JEG utviser usikker adferd, gjør min kollega i FORPLEINING følgende, er at 7 av 9 er menn som svarer at deres adferd/aktivitet ikke blir stanset, og at 8 av 9 har mer enn 10 års ansiennitet i forpleining.

På samme spørsmålet, men om hva andre kollegaer utenfor forpleining gjør, er det igjen spredning i forhold til alder, kjønn og ansiennitet.

I hvilke tilfeller lager du observasjonskort når du avdekker usikker adferd?



Kjenner du til de online måtene å rapportere på?



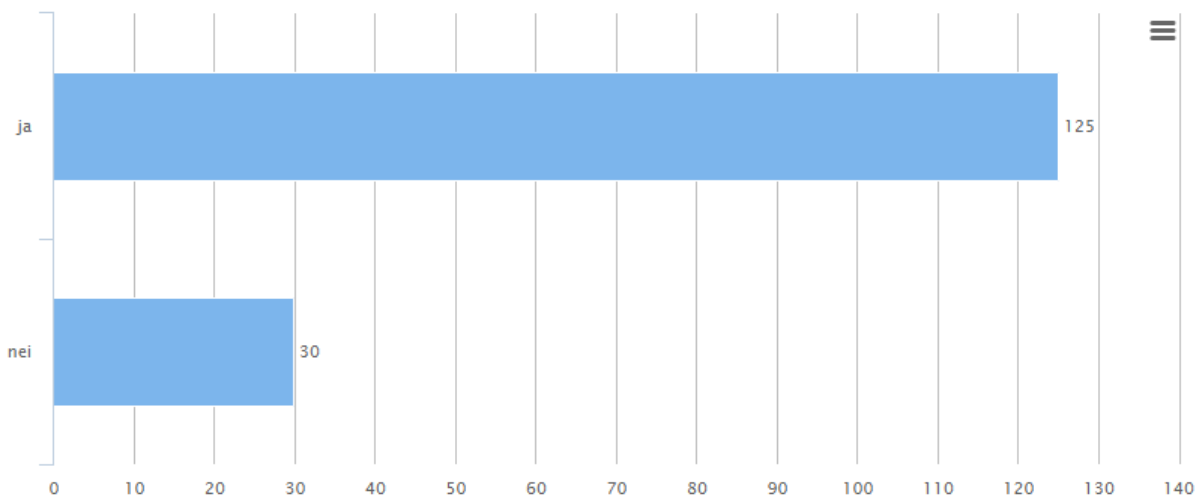
Av respondenter som svarer de aldri skriver observasjonskort er 6 av 7 menn. 6 av 7 respondenter har også mer enn 10 års ansiennitet.

Av respondentene som svarer at de ikke kjenner til eller aldri har brukt den online måten å rapportere på har 44 av 66 mer enn 5 års ansiennitet og 38 av disse er eldre enn 45.

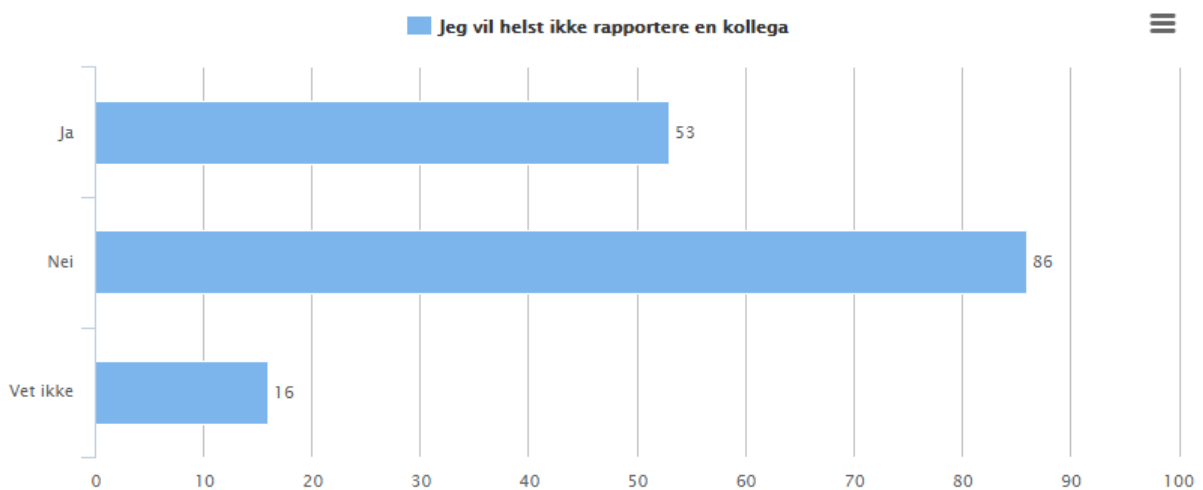
De som har svart ja og har brukt det er 38 kvinner og 51 menn.

Det er en jevn spredning mellom kvinners alder og ansiennitet, mens det blant mennene ikke er noen med mindre enn 5 års ansiennitet som har svar positivt på dette spørsmålet.

Er det alltid tilgjengelig observasjonskort i papirform?

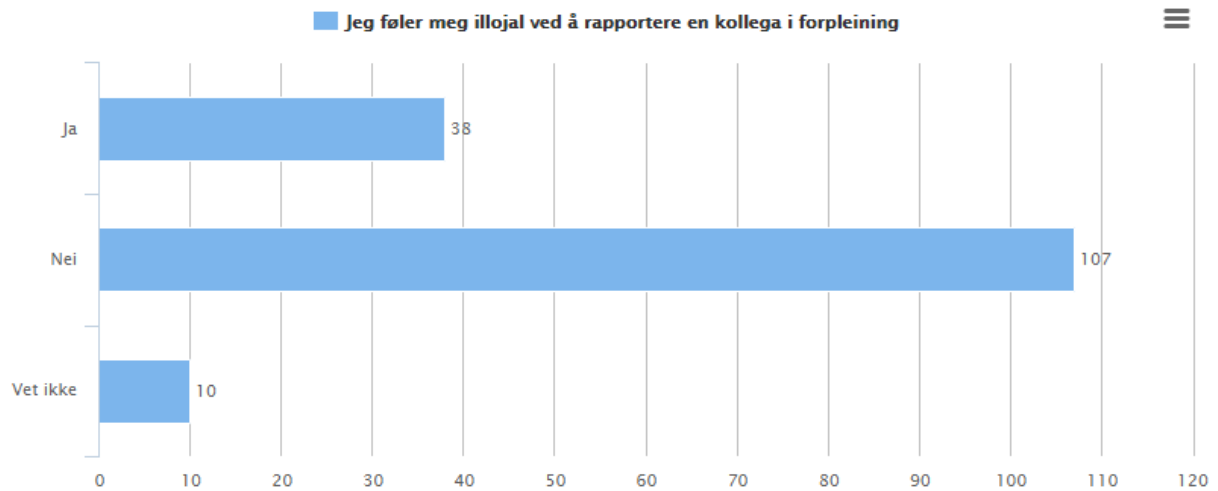


Ta stilling til følgende påstander

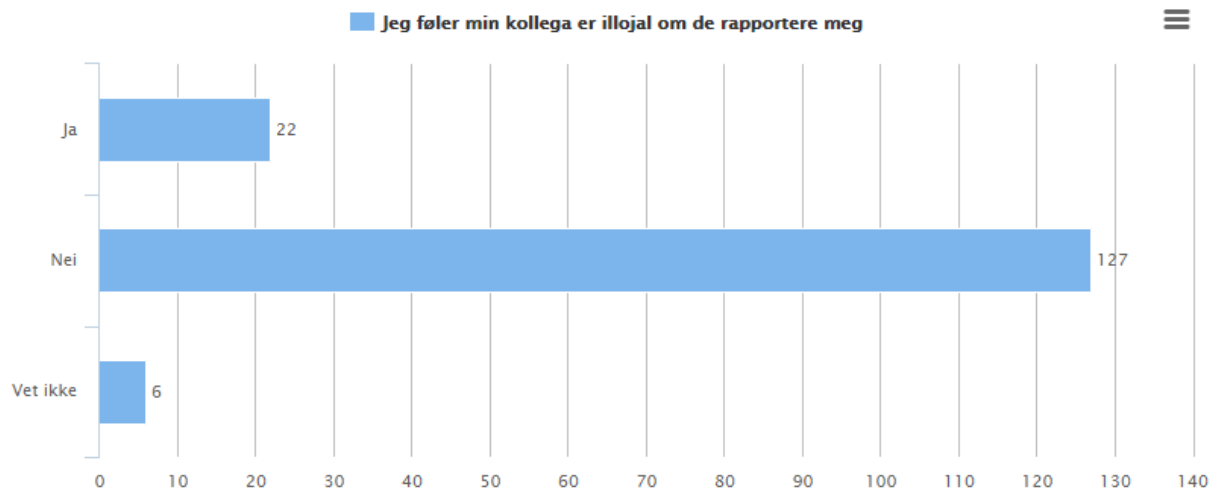


I disse to påstandene er det ingen merkbare funn, fordeling mellom kjønn, ansiennitet og alder er tilnærmet lik.

Ta stilling til følgende påstander



Ta stilling til følgende påstander



Svar fordeling på Jeg føler meg illojal ved å rapportere en kollega i forpleining

Nei: 65 Kvinner – 79 menn

Ingen spesielle data å finne i forhold til alder og ansiennitet i gruppen som har svart nei.

Ja: 22 kvinner – 16 menn

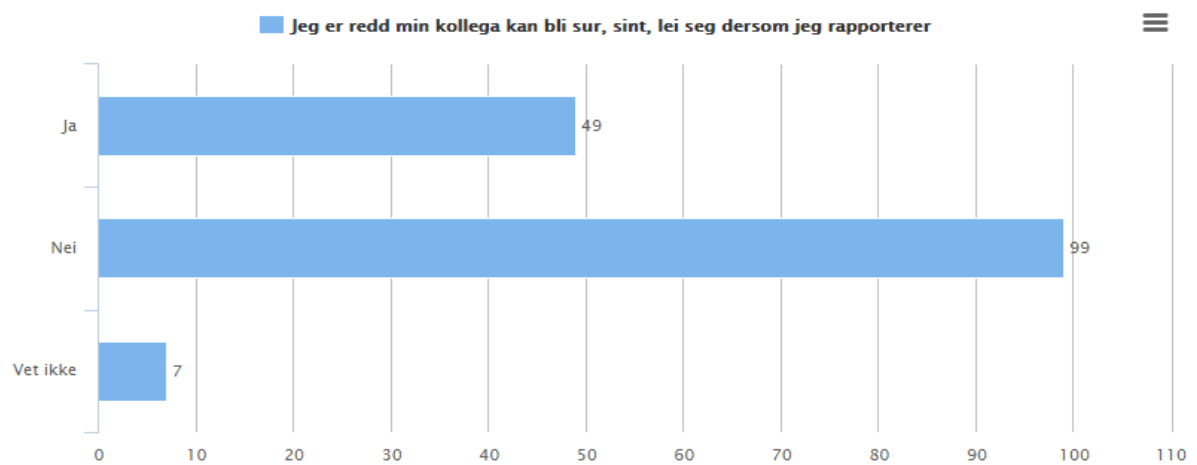
Av de 22 kvinnene var 13 under 45 år mens fordeling aldersmessig blant mennene var lik.

Vet ikke: 7 kvinne – 3 menn

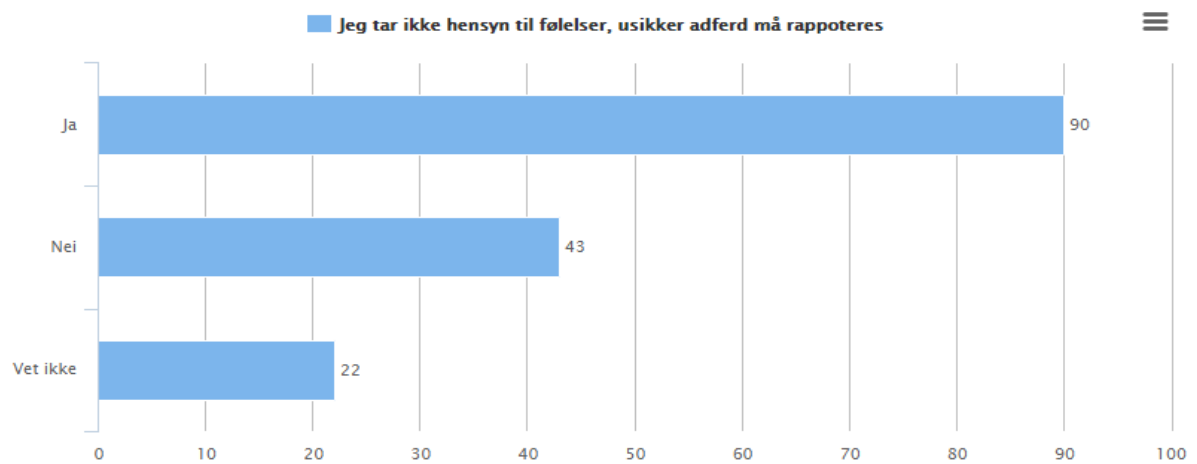
Alle kvinnene som svarte vet ikke var over 45 år, mens mennene var under 45 år

Eneste som utpekte seg på påstanden: Jeg føler min kollega er illojal om de rapportere meg, er at alle som svarte «vet ikke» er kvinner.

Ta stilling til følgende påstander

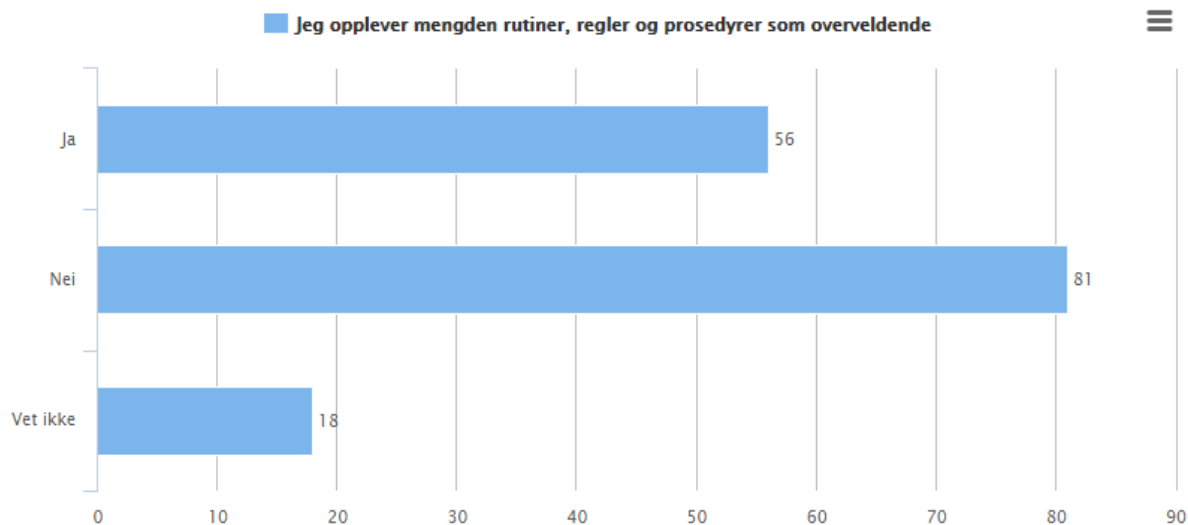


Ta stilling til følgende påstander

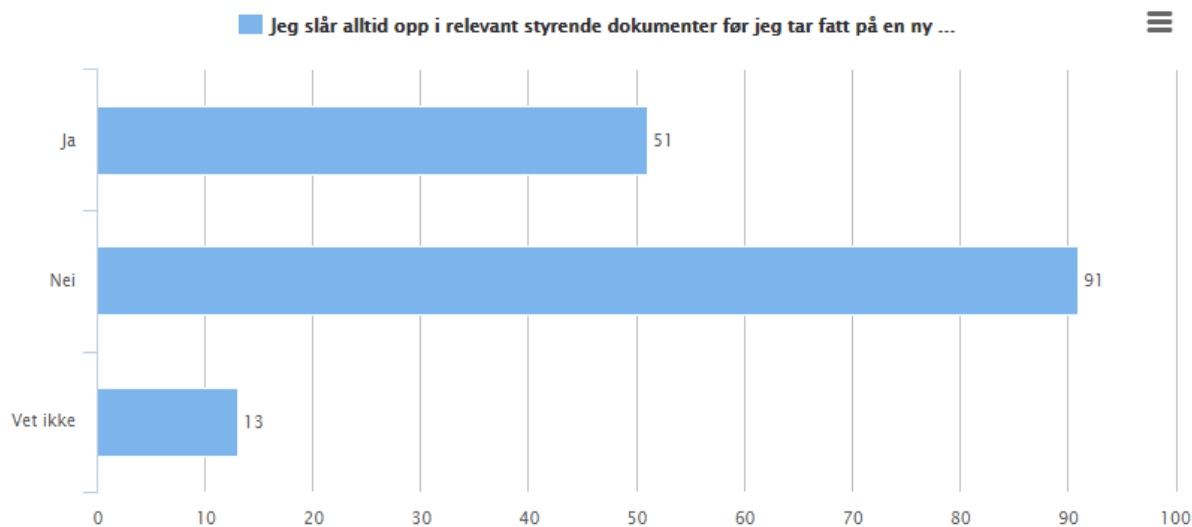


Ingen spesielle funn på påstandene over.

Ta stilling til følgende påstander



Ta stilling til følgende påstander



Jeg opplever mengden rutiner, regler og prosedyrer som overveldende:

Nei: 36 Kvinner – 45 menn

Ingen spesielle data å finne i forhold til alder og ansiennitet i gruppen som har svart nei.

Ja: 20 kvinner – 36 menn

Av de 56 som svarer ja er det totalt 42 som er eldre enn 45. 14 under 44 år.

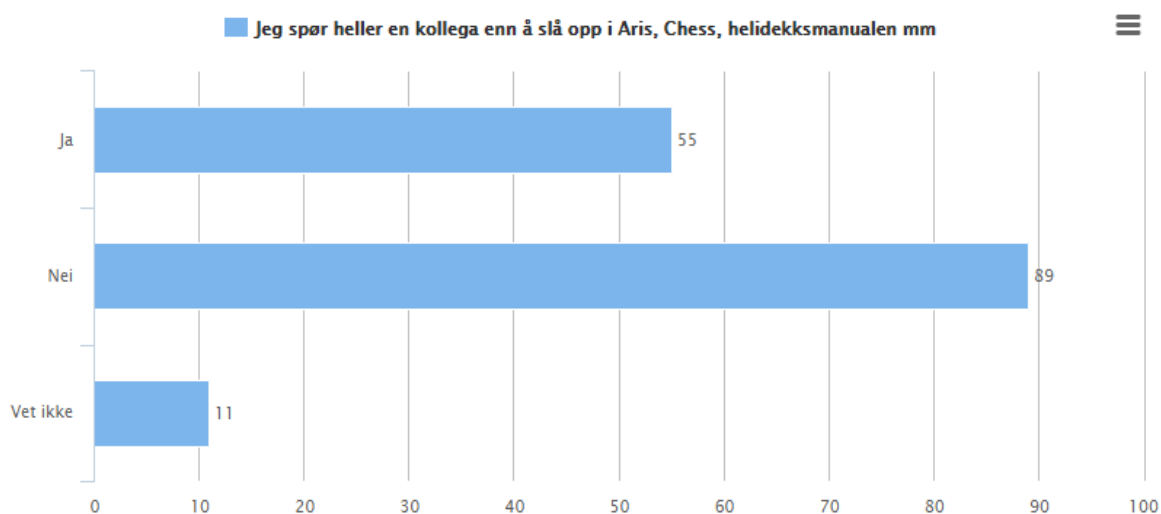
I forhold til ansiennitet er fordelingen at 10 respondenter har 0-3 års erfaring, 46 har mer enn 5 års ansiennitet.

Vet ikke: 7 kvinne – 10 mann

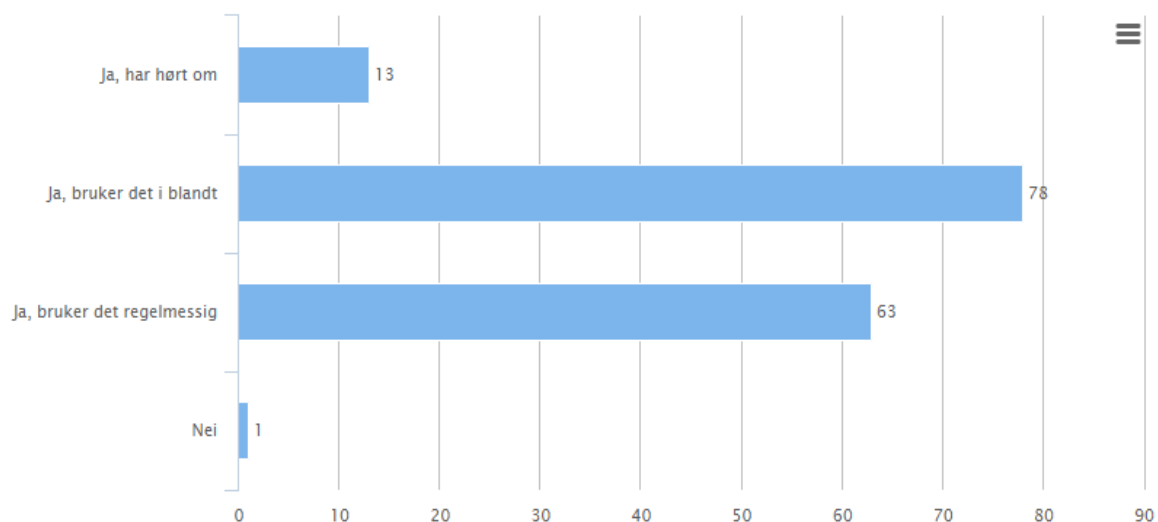
Påstand: Jeg slår alltid opp i relevant styrende dokumenter før jeg tar fatt på en ny oppgave:

Ingen spesielle funn.

Ta stilling til følgende påstander

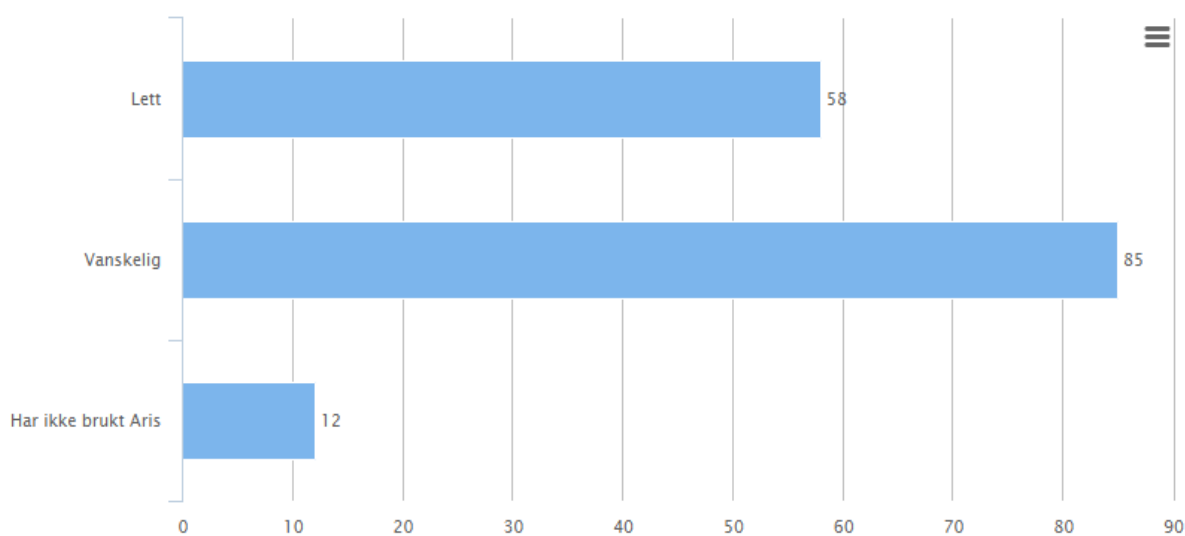


Kjenner du til Aris?

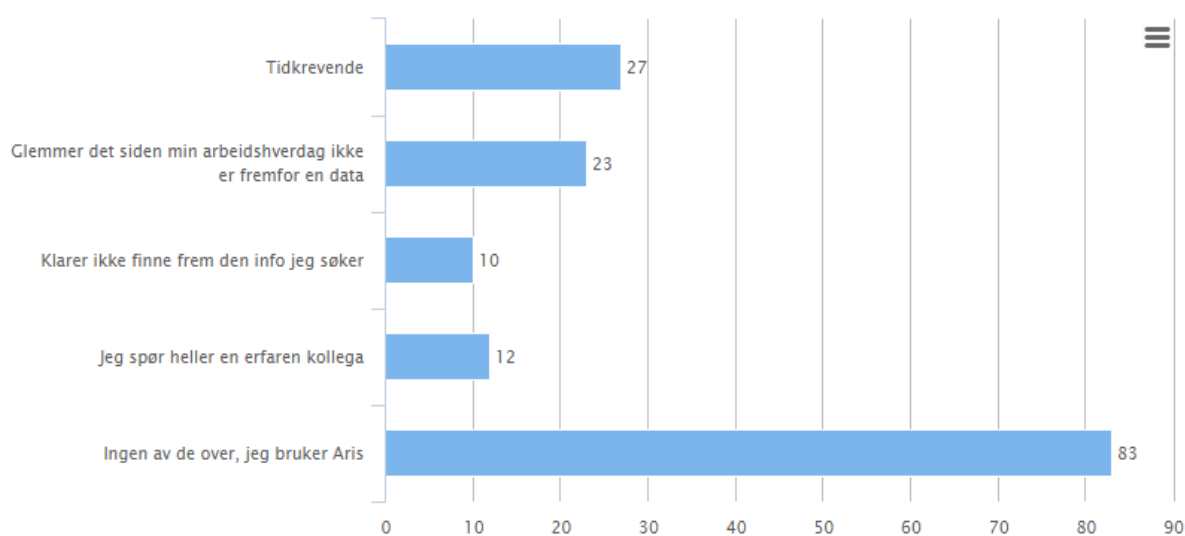


Ingen spesielle funn på påstandene over.

Hvordan opplever du brukervennligheten i Aris?

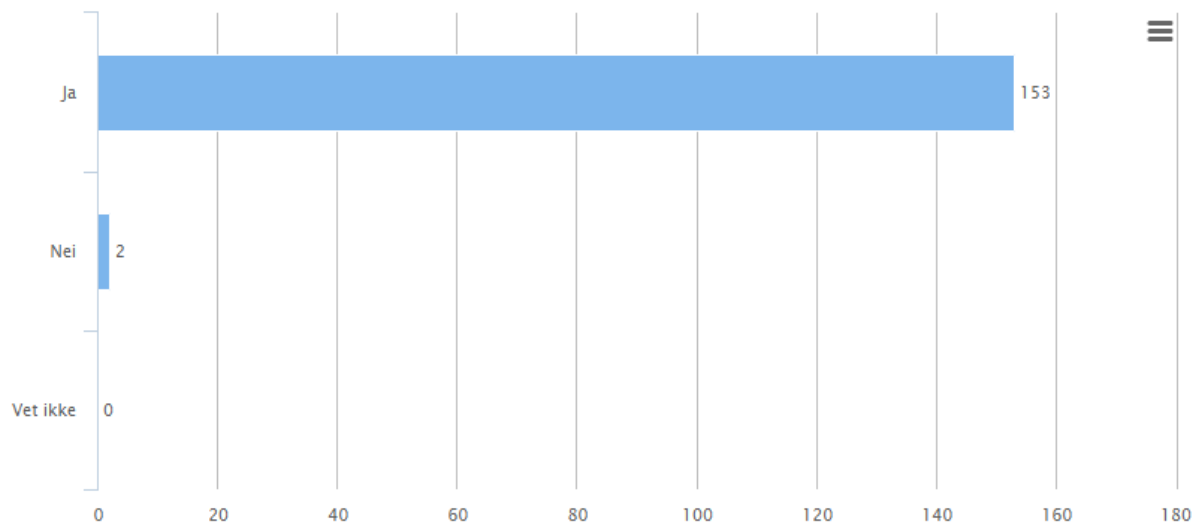


Dersom du kjenner til, men likevel ikke bruker Aris, hva er årsaken

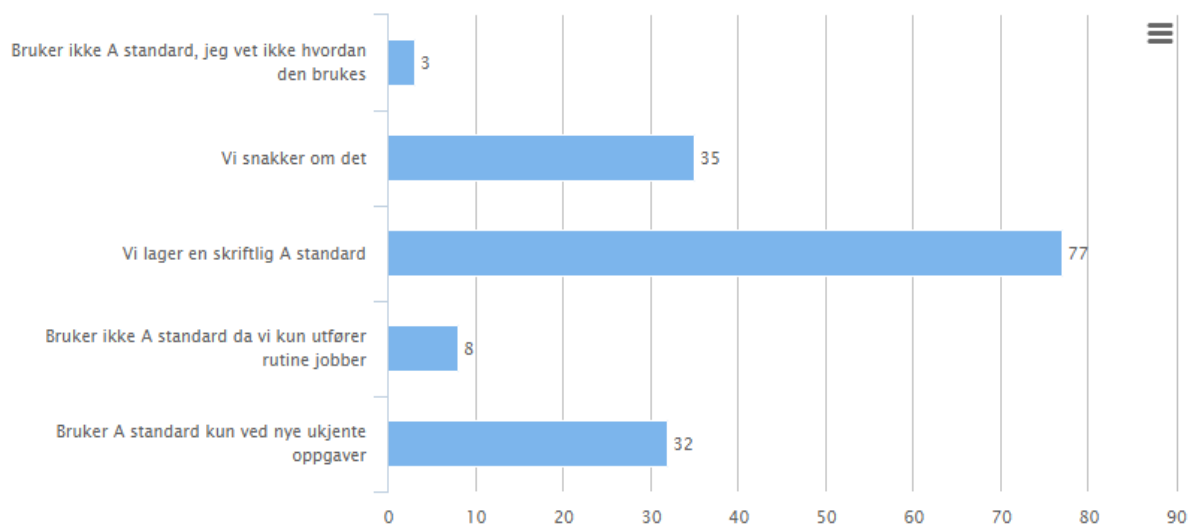


Ingen spesielle funn på påstandene over, foruten at 75 av 83 av de som svarer de bruker Aris har mer enn 5 års erfaring. Og at hele 72 respondenter av ulike årsaker velger å ikke bruke Aris.

Kjenner du til A standard?

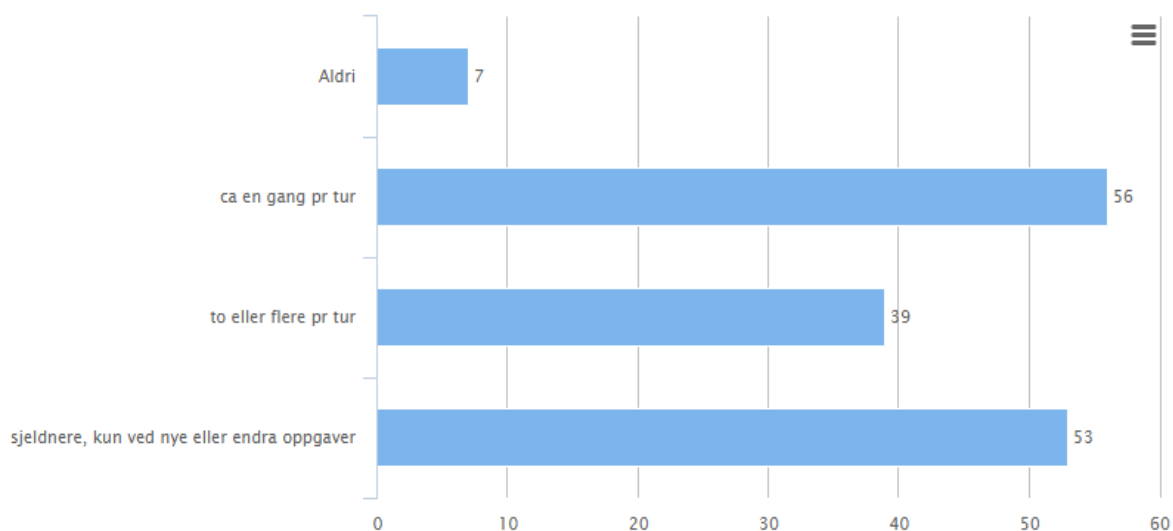


Hvordan anvendes A standard i din avdeling?

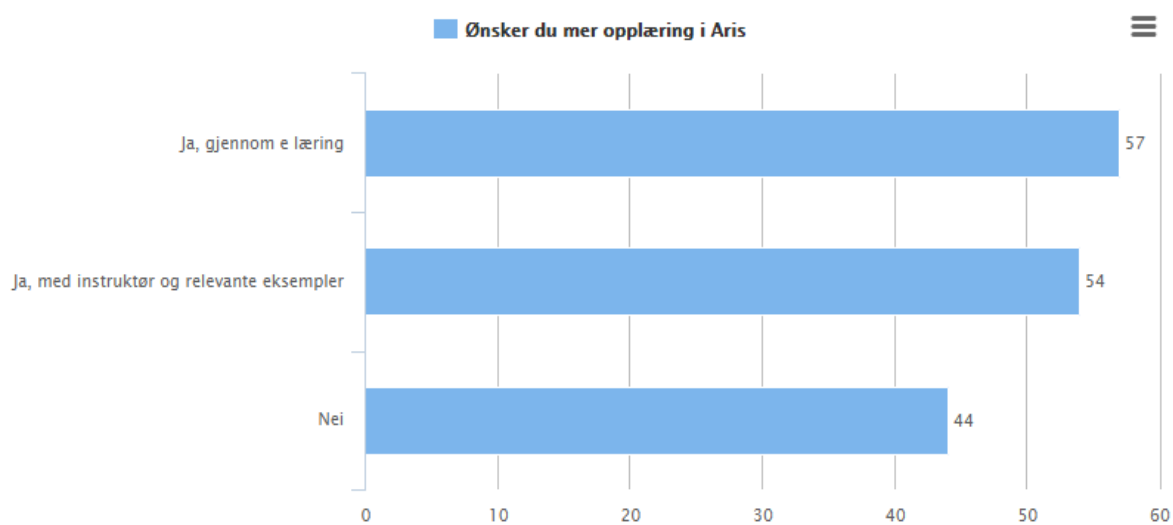


De 2 respondentene som svarte nei på om de kjenner til A standard og at de ikke vet hvordan det brukes har 0-3 års ansiennitet i Forpleining.

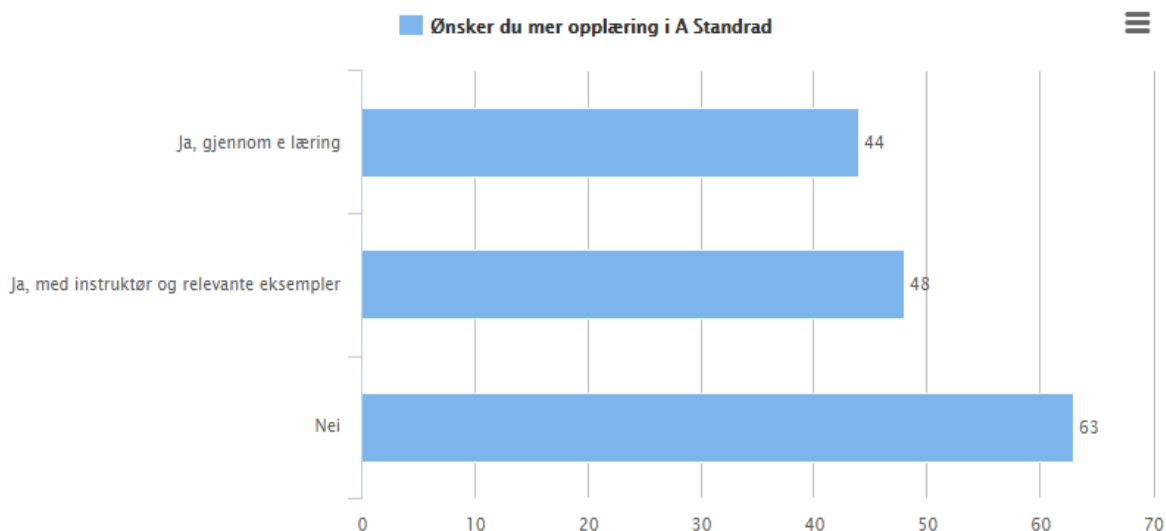
Hvor ofte lager du/ditt lag en A standard



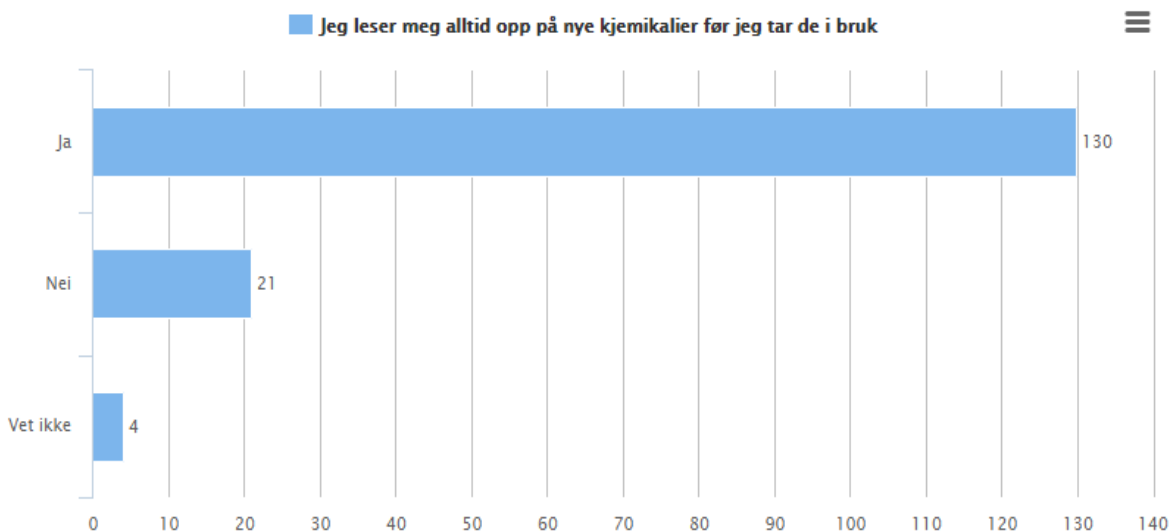
Ta stilling til følgende spørsmål



Ta stilling til følgende spørsmål

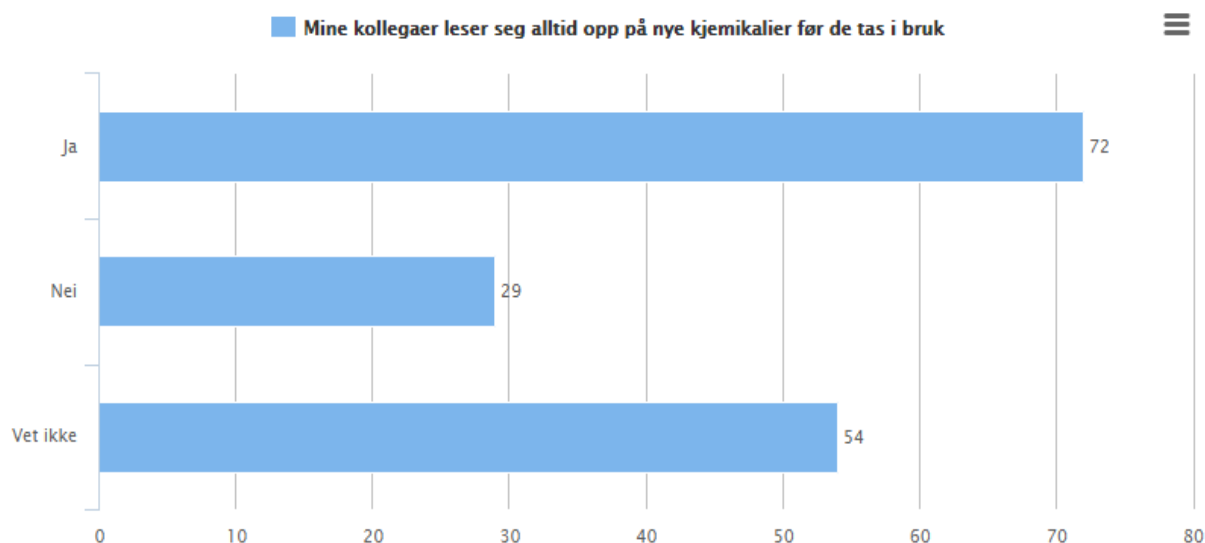


Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

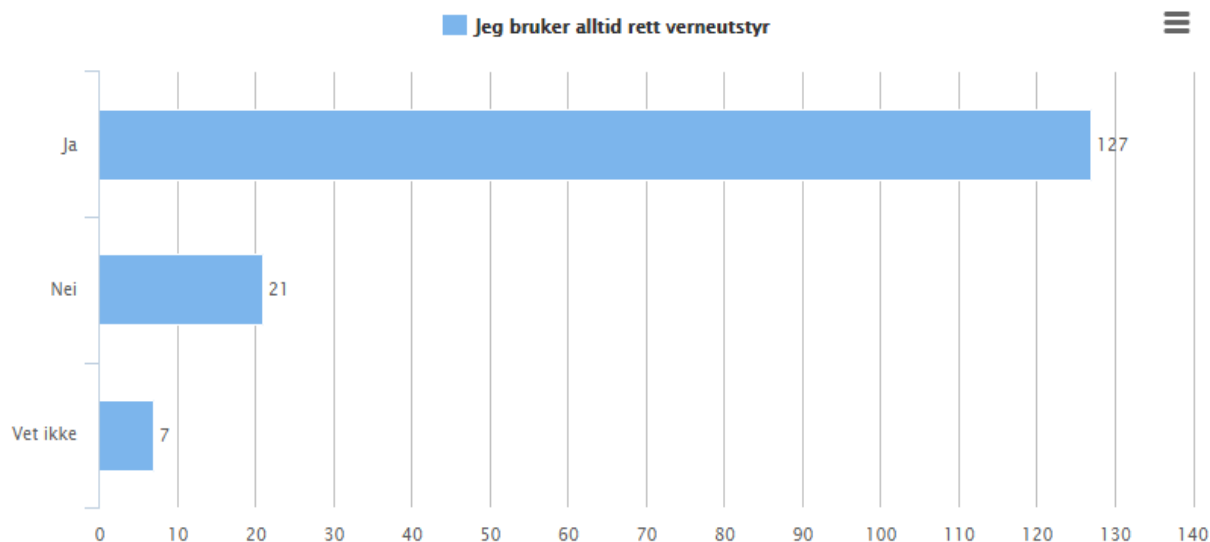


Ingen spesielle funn vedrørende alder, kjønn og ansiennitet når det gjelder påstanden: Jeg leser meg alltid opp på nye kjemikalier før jeg tar de i bruk.

Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

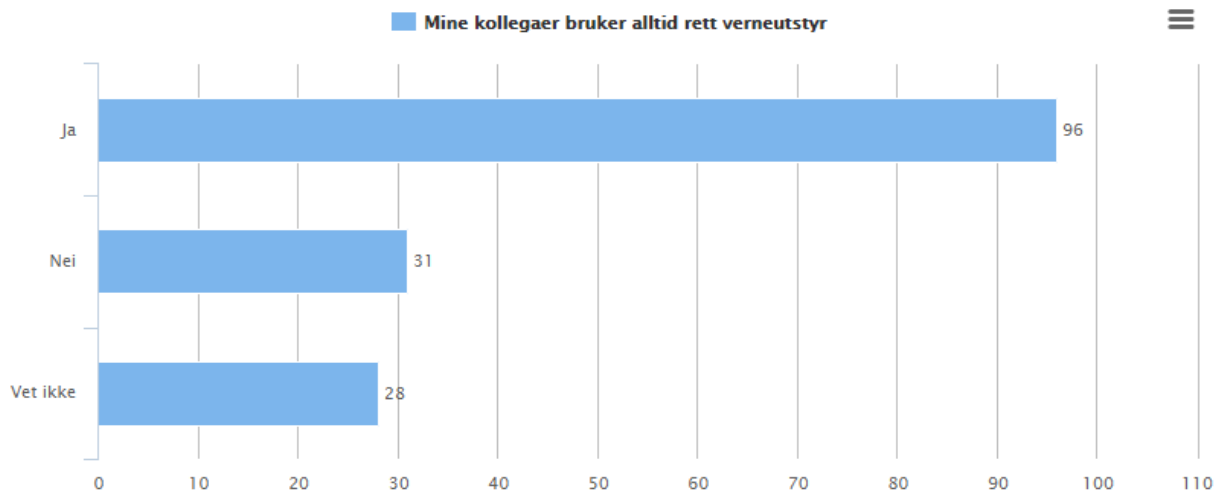


Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

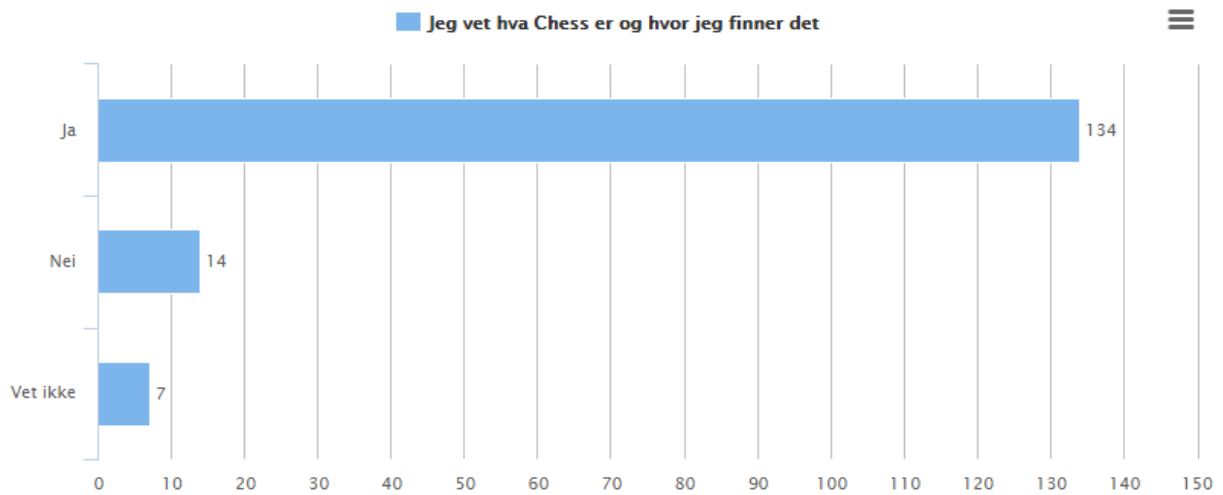


I kategoriene som svarte nei, eller vet ikke på spørsmål om de bruker rett verneutstyr i forbindelse med kjemikalieutstyr er det 20 menn og 8 kvinner. 3 av disse har 0-3 års ansiennitet.

Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

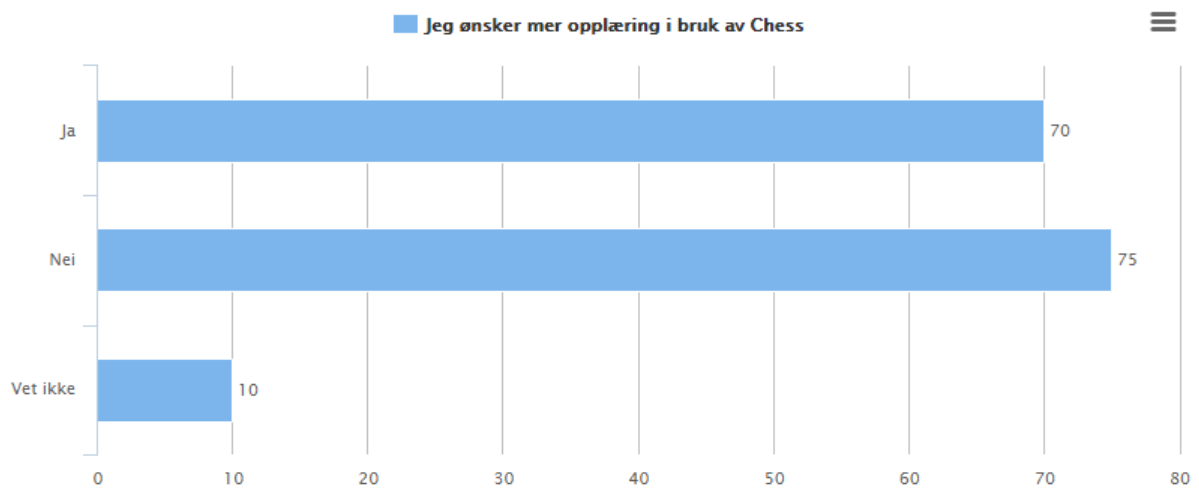


Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

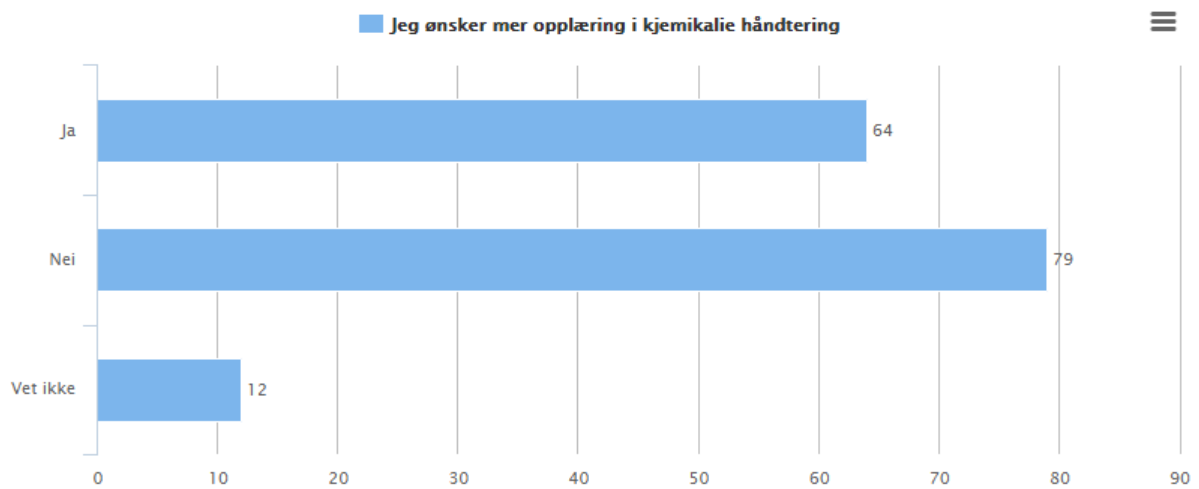


Ingen spesielle funn vedrørende alder, kjønn og ansiennitet når det gjelder påstandene over.

Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

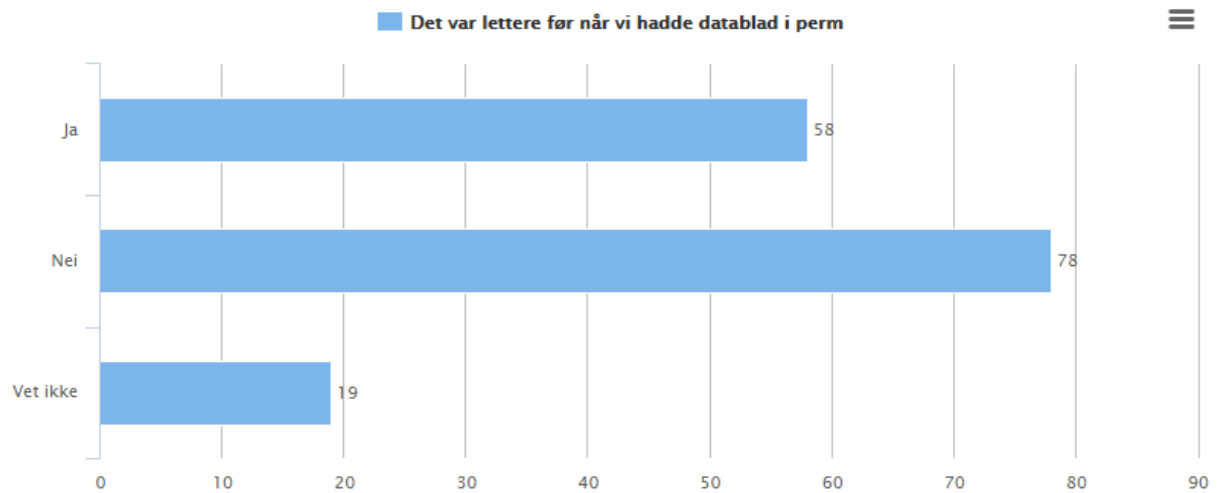


Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

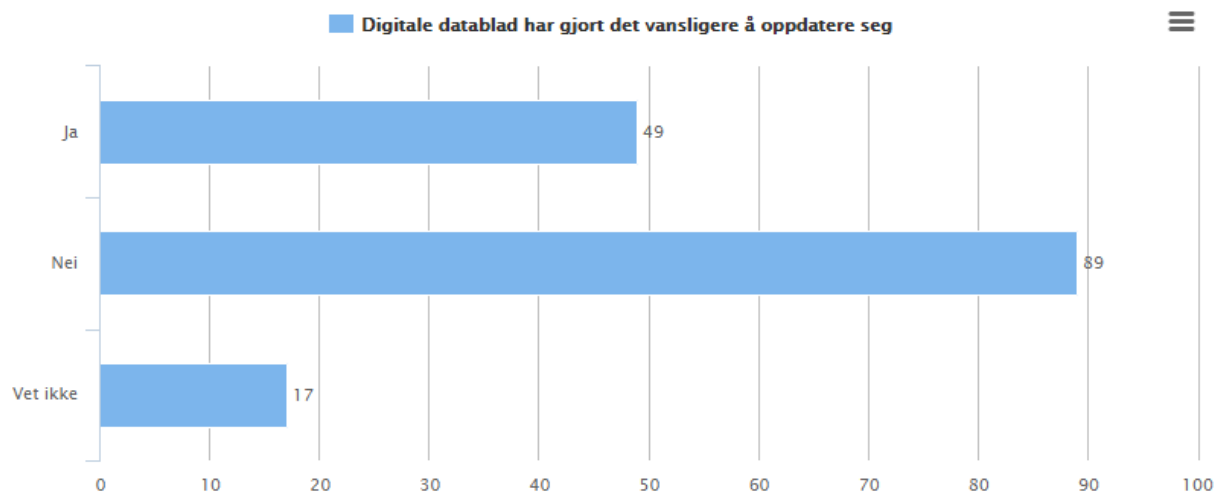


På alle spørsmålene om det ønskes mer opplæring er det et verdt å merke seg at det det ikke er noen differensiering vedrørende alder, kjønn eller ansiennitet.

Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

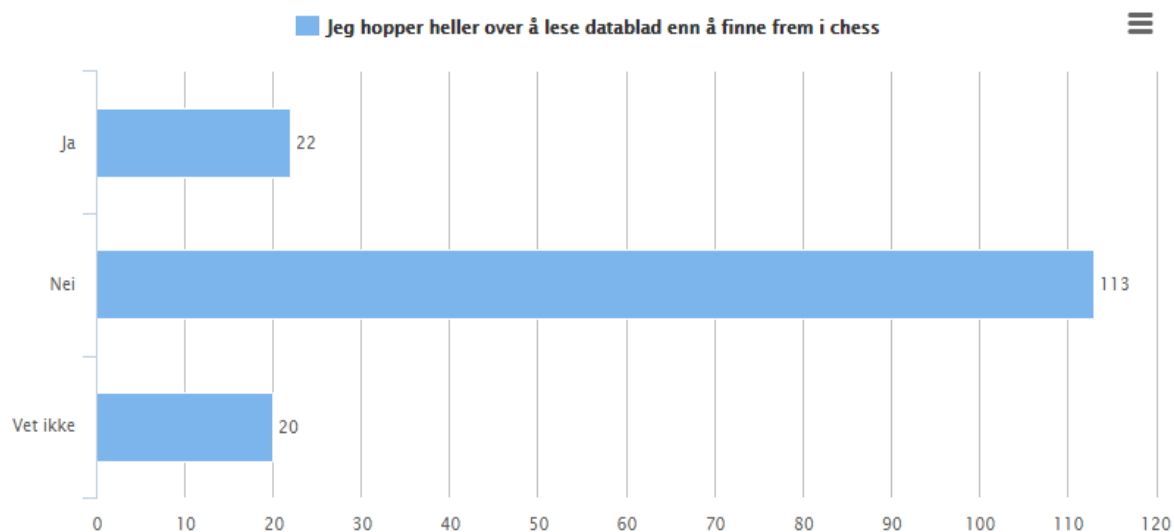


Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

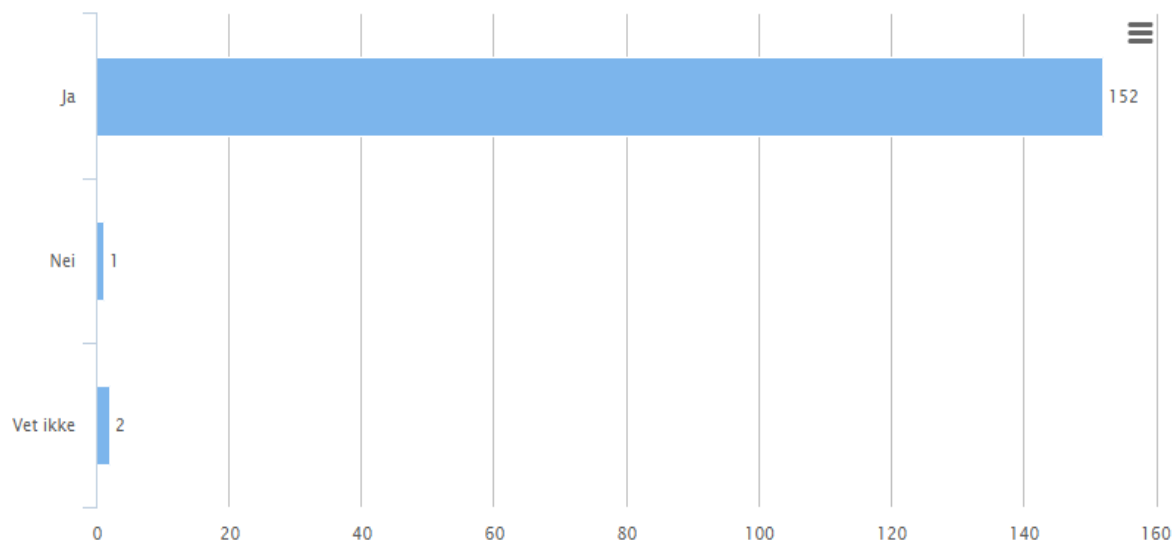


Ingen spesielle funn.

Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

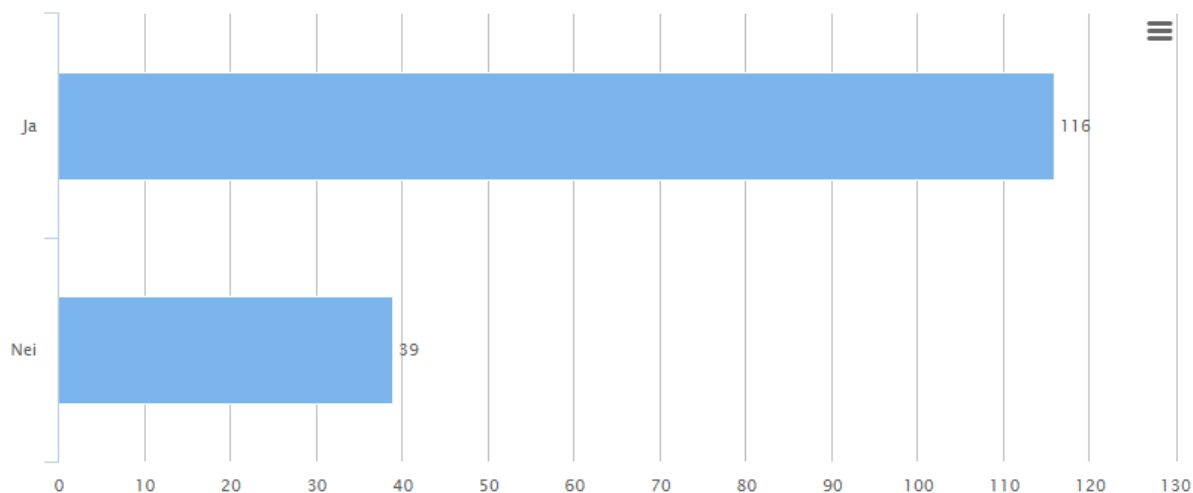


Anser du IT sikkerhet som viktig i forpleining?

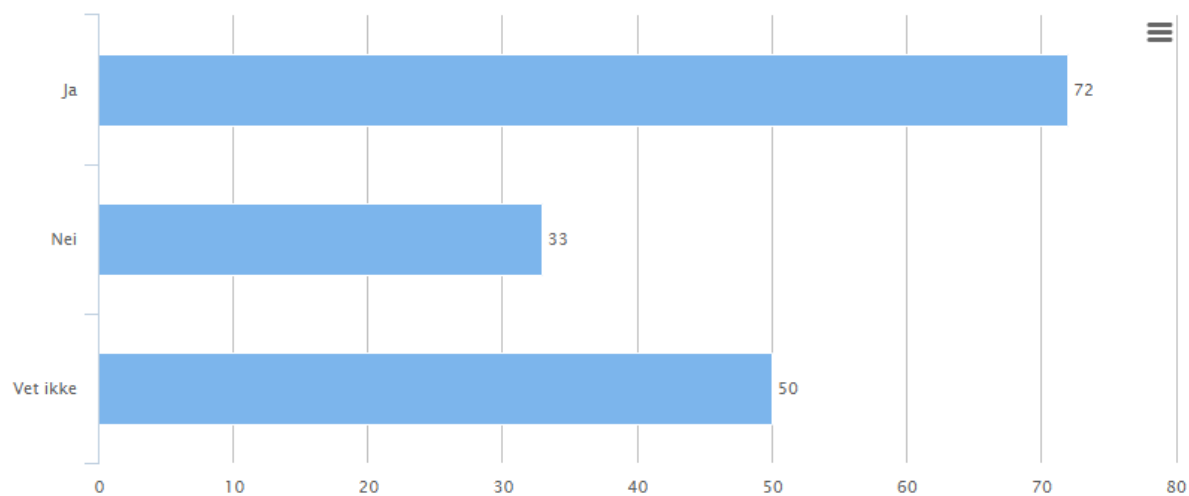


Av de 22 som svarer de heller hopper over å lese datablad enn å lete det opp i Chess, har 21 respondenter mer enn 10 år eller mer i ansiennitet og 15 av 20 som svarte vet ikke, har også 10 år eller mer i ansiennitet.

Rapportere du brudd på IT reglement, eksempelvis utdeling av passord?



Synes du at sikkerhetskulturen i Equinor har endret seg de siste 2-3 årene?



Av de 39 som svarte at de ikke rapportere utdeling av passord er det 3 respondenter med 0-3 års ansiennitet.

4.3 Oppsummering spørreundersøkelse

Oppsummert ser vi at i den grad det er en differensiering i besvarelser knyttet til alder, ansiennitet og kjønn, at det interessante skillet er sammensetningen alder/kjønn over eller under 45 år. Det er også et veldig jevnt antall respondenter i forhold til kjønn i begge grupperinger. Henholdsvis 24 kvinner og 20 menn under 45 år og 49 kvinner og 62 menn over 45 år. Den andre differensieringen som har gitt noen verdifulle fakta er ansiennitet over eller under 0-3 år. Det er det totalt 26 respondenter som har 0-3 års ansiennitet og 129 som har over 5 års ansiennitet. I forhold til faktisk prosentandel nyansatte i hele forpleining er dette en ganske lik fordeling. Det gjør denne undersøkelsen relevant og interessant tross den lave prosentandelen besvarelser.

På mange av påstandene var det veldig liten differensiering mellom kjønn, alder og ansiennitet. Men noen unntak kom frem, blant annet var det en trend at der risikovilje ble utforsket, så hadde menn over 45 år og med mer enn 5 års erfaring en større tendens til å akseptere/ikke håndtere risiko i arbeidet enn det kvinner hadde.

Når det kom til spørsmål som var direkte tilknyttet sikkerhetskultur og dens elementer, så var det høy grad av enighet i at det er en god sikkerhetskultur som lærer av sine feil, er rettfærdig, deler erfaringer, er endringsvillig og som er rapporterende. *«Bedriften tar oss alvorlig og bruker rapporteringen vår fornuftig.» (Anonym respondent)*

Det er derimot noe selvmotsigelser i dette, da det også kommer frem at mange ikke rapporterer hendelser selv i de tilfeller man velger å stoppe en aktivitet og at det ikke systematisk brukes risikostyringsverktøy og styringssystemer.

Undersøkelsen viser også at respondentene uttrykker at de har en lavere terskel når det gjelder å stanse det de anser som uønsket adferd i egen avdeling, enn ut mot andre avdelinger. Men at de forventer samme type respons fra kollegaer i andre avdelinger som den de hadde gitt selv.

På spørsmål som direkte eller indirekte tar for seg arbeid i digitale flater og systemer er det ingen åpenbar kjønnsfordeling. Det er dog et skille der respondenter over 45 år og mer enn 5 års ansiennitet generelt svarer mer nektende eller negativt vedrørende kompetanse og/eller kjennskap til bruk.

Unntaket er styringssystem, Aris, som oppleves lite brukervennlig hos flere og mange velger å ikke bruke det. *«Aris fikk et dårligere brukergrensesnitt etter oppdateringen for noen måneder siden.» (anonym respondent)* Tross mangel på brukervennlighet er det flest

respondenter over 45 år som svarer at de benytter Aris jevnlig. Men det er også flest respondenter over 45 år som opplever mengden rutiner, regler og prosedyrer som overveldende.

I forhold til bruk av A-standard som er Equinor sin modell for etterlevelse vedrørende det å forstå, håndtere og kontrollere risiko, er dette noen respondenter kjenner godt til og har et forhold til. Hvordan A-standard benyttes og etterleves er varierende, men besvarelser tyder på at det er et kjent og velbrukt hjelpemiddel. «*Ved at vi bruker A-standard i vår væremåte er fokuset på sikkerhet blitt sterkere*». (anonym respondent)

På spørsmål om det er ønskelig med mer opplæring er det en overvekt av positiv respons og det kommer frem at det er ulike ønsker fra ansatte, der noen foretrekker e-læring mens andre igjen heller ønsker mer praktisk opplæring og gjerne med en instruktør. Det kommenteres også i fritekst at det alt er tilgjengelig en del kurs vedrørende sikkerhet i selskapet og at dette følges opp av ledere: «*Det er blitt mer oppfølging av sikkerhets e-læringskurs/oppfølging på alle nivå*». (Anonym respondent)

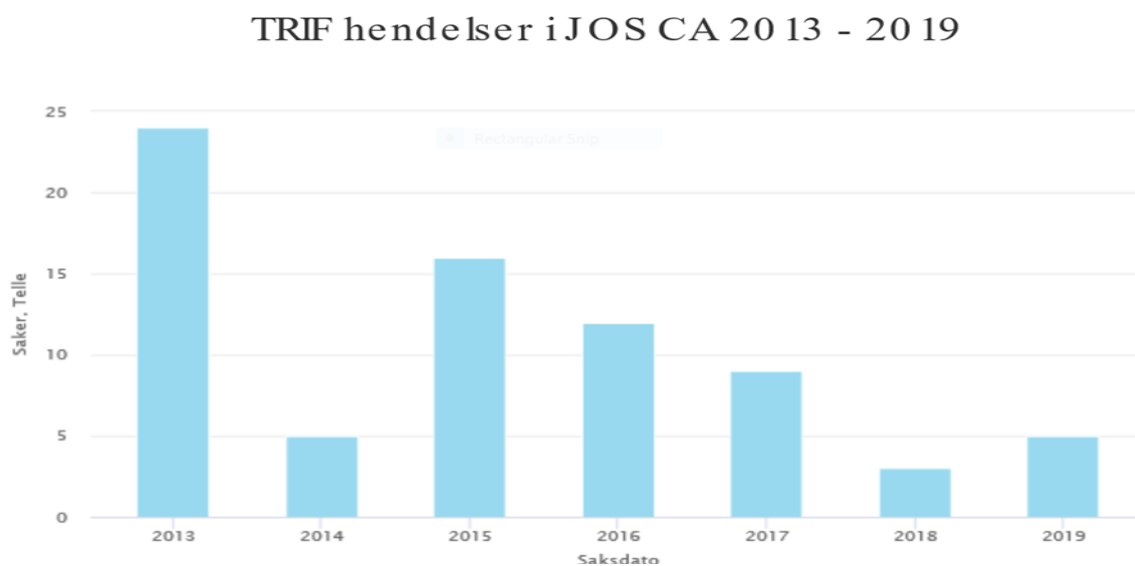
Det er heller ikke her noen åpenbare sammenhenger angående respondentens alder kjønn eller ansiennitet.

It sikkerhet blir ansatt som viktig: «*Vi er bedre opplyst og rustet mtp it-kriminalitet*». (Anonym respondent) men det er likevel 39 personer som svarer at de ikke rapportere brudd på it reglement. 36 av disse har mer enn 5 års erfaring i Equinor.

På spørsmål av mer emosjonell karakter så er det en svak trend til at yngre kvinner og yngre menn i høyere grad opplever en indre konflikt enn eldre. (føler seg illojal ved å rapportere en kollega) Det er derimot ingen slik differensiering når respondentene vurderer en kollegas adferd opp mot samme kriterier.

4.6 HMS-hendelser 2013-2019

Som et resultat av dokumentanalyse knyttet til hendelser og rapporteringer blir det her presentert de mest relevante funnene.



Tabell 2.0 TRIF hendelser

Reigstrerte HMS hendelser 2014-2019						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Registrerte hendelser	260	254	224	212	193	212
Mindre alvorlige Personskader	42	43	48	46	28	37
Alvorlige HMS hendelser	2	0	0	0	0	0
ARS	5	16	12	7		
Alvorlige personskader	5	16	12	7	3	5

Tabell 2.1 Registrerte HMS hendelser

4.7 Oppsummering HMS hendelser 2013-2019

Som statistikkene viser ser vi at det foruten år 2014, har vært en jevn nedgang i TRIF hendelser frem til 2018. I 2019 er trenden igjen økende. Denne kurven er også representativ når det gjelder totalt registrerte hendelser. Registrerte arbeidsrelaterte skader/sykdommer også gradvis redusert. Det mangler dog data på dette for 2018 og 2019

Når det gjelder mindre alvorlige personskader (eksempelvis: kutt, klem og fall/snuble) har tallene lagt ganske stabilt, foruten bunnåret 2018, trenden er igjen økende i 2019.

Det kan også nevnes at i 2018 var 66 av HMS-hendelsene knyttet til Heli dekk operasjoner, mens i 2019 var det tallet 87.

Det fremkommer også at det i stor grad er hendelser relatert til rutinejobber.

Det er også kommentert i interne referater at rot årsak mest trolig er manglende etterlevelse av A-Standard og rutiner/prosedyrer, med andre ord menneskelige svikt/feilvurderinger.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil det bli dratt paralleller mellom teori og empiri, disse vil bli drøftet i et forsøk på å finne bekreftende eller avkreftende data for på den måten få et svar på spørsmålet i denne oppgaven.

5.1 Implikasjoner

Oppgaven har kretset om de mest åpenbare driverne for sikkerhetskultur, jamfør Reason sine kjente teorier, samt en organisasjon i endring når det kommer til ansiennitet, kompetanse og grad av digitalisering. Det ligger til grunn som et faktum at det er årelang erfaring og kompetanse som forsvinner ut av Equinor i løpet av de neste årene, på samme tid som nyansatte bringer med seg ny kompetanse inn. Det er også tydelig at Equinor forpleining har en sterk holdning til at sikkerhetskultur er viktig og at dette er forankret hos de ansatte.

5.2 Sikkerhetskultur

Det kan virke ut som at sikkerhetskultur er et kjent begrep for respondentene i denne oppgaven. De ansattes opplevelse av Sikkerhetskulturen i Equinor forpleining er at den fremstår som god og sterk. «*Vi er mer robust enn tidligere*» (anonym) og at det har vært en kontinuerlig forbedring og fokus på HMS i forpleining i løpet av de siste tiårene. «*En positiv utvikling på mine 33 år i avdelinga, før mer "cowboy kultur"*» (anonym) Men det kan også være et tegn på svakhet eller forherligelse av faktisk situasjon dersom man hviler i at nå-situasjonen oppleves som bra nok. For som Reason påpeker: «*Hvis du er overbevist om at din organisasjon har en god sikkerhetskultur så tar du mest sannsynligvis feil*» (Reason J. , 1997, s. 220) Dette påpeker også NSM ved å si at «*utfordringen er at man gjerne først blir oppmerksom på sikkerhetskultur når organisasjonen opplever sikkerhetsbrudd, eller at det oppstår hendelser som truer sikkerheten*» Det har ikke vært alvorlige HMS hendelser siden 2014, men antall HMS - hendelser har igjen en økende trend, kanskje det bør vurderes som et rød varsellys på at sikkerhetskulturen ikke er like sterk som det man tror. Det er derfor viktig å være klar over at kultur er noe organisasjonen «er» ikke noe den «har». (Reason J. , 1997) Dette beskriver også Petroleums tilsynet, (2003) når de gjengir tekst fra Gherardi & Nicolini, (2000): «*Kultur er ikke noe vi eier eller har bygd én gang for alle. Kultur kommer til uttrykk gjennom det vi gjør sammen og er i stadig utvikling.*» At sikkerhetskultur ikke er en konstant faktor påpekes også av en av respondentene: «*Størst endring i kultur rundt IT sikkerhet. Resten har alltid vært i endring.*»

Ved å studere Reason sin modell 1.4: De viktigste delkomponentene i sikkerhets kultur, så viser denne at organisasjonene trenger alle komponentene for å kunne si at det er tilrettelagt for en god sikkerhetskultur, men selv om alle de komponentene er til stede er det ikke synonymt med at den fungerer. Siden det kommer frem av undersøkelsen at dette ikke er full uttelling på det å rapportere, så kan man kanskje også se for seg at tannhjulet som representerer rapporteringskultur, mangler en eller to tenner. Så selv om det eksisterer en rapporteringskultur, så kan det forekomme glipper, og som Reason skriver «*En sikkerhetskultur er langt mer enn summen av komponentene*» (Reason J. , 1997, s. 220) Med det mener han at all struktur og forhold kan ligge til rette for at det skal være en sunn og god sikkerhetskultur, men dette er uansett helt avhengig av etterlevelse og at systemene blir brukt «*Men å bruke og gjøre [...] - føre til å tenke og tro*» (Reason J. , 1997, s. 220) Dette tar også Karlsen til ordet for da han viser til at ansattes motivasjon og medvirkning er viktig for å få en god HMS – kultur.

En av respondentene bekrefter også at det er viktig med involvering og at det har vært en bevist strategi fra bedriften, knyttet til det å ansvarlig gjøre hvert individ: *«Det er ikke så mange sikkerhets ledere lengre på våre plattformer. Mer fokus på den enkelte medarbeider og sikkerhets kulturen den veien.»*

5.2.1 Rapporterende og velinformert:

For å ha en god sikkerhetskultur vil organisasjonene være helt avhengig av at hendelser rapporteres. På spørsmålet om ansatte vil rapportere hendelser som de er en del av, svarer nesten 80% at det vil de gjøre uavhengig om de er alene eller sammen med noen andre. Dette kan være et tegn på at de ansatte forstår viktigheten av å varsle. *«Mer data gir sikrere prosedyrer.»* (Anonym respondent). Undersøkelsen viser dog at så mange som 62 av respondentene (tilnærmet 40%) sier at de velger å ikke rapportere det de observerer, men heller går forbi uten å foreta seg noe, eller de stanser adferd uten å rapportere. Noe som synliggjør at det kan være mange hendelser eller tilløp til hendelser som ikke blir rapportert, noe som igjen tilsier at det ikke vil gi læring utover de deltagerne som var til stede ved den gitte hendelsen. Dette er stikk i strid med det Reason sier er essensielt for å opprettholde en god sikkerhetskultur som bidrar til at feilhandlinger ikke gjentas *«Effektiv feilhåndtering trenger en informert kultur, en som har en kollektiv oppmerksomhet på faktorene som forstyrrer menneskelig ytelse og vet hvor grensen ligger mellom produktiv og farlig aktivitet.»* (Reason J. &., 2003)

5.2.2 Rettferdig og trygg.

At så mange som 80% svarer at de vil rapportere en hendelse de selv er en del av, er en sunn og god indikator på at systemet oppleves å fremme rettferdighet. Det tilsier også at det foreligger felles verdier i organisasjonen og at det er tydelig og forutsigbart i forhold til hva som er forventet vil skje dersom man rapporterer. Dette underbygges ved at respondentene svarte bekræftende på det var en opplevelse av profesjonalitet, rettferdighet, læring og at organisasjonene er i stand til å juster for eksempel rutiner dersom en HMS-hendelse ble rapportert i synergi. Men det er samtidig viktig å anerkjenne opplevelsen og følelsen til de 16% som tok til orde for at det ble mye styr, noe som har medført rapporteringsvegring og de 6 % som har opplevd det som belastende når hendelser de selv har vært del av blir trukket

frem som en læringsoverføring i organisasjonen. Dette er «baksiden» av rapportering og læring, og er et punkt som ble kommentert også av Mikkelsen (Mikkelsen, 2016) som et forbedringspunkt i hennes oppgave; hvordan læringsoverføring foregår. Forskjellen mellom ABB og Equinor er dog at det aldri blir brukt navn som identifiserer individet i Equinor. Tross anonymisering så kommer det likevel frem tilstrekkelig data som gjør at individer vil kunne identifiseres dersom man går inn for det.

5.2.3 Fleksibel og lærende:

Dersom denne oppgaves empiriske data var innhentet ved kvalitativ undersøkelse, kunne det vært interessant å grave videre i disse opplevelsene for å se om læringsoverføring kunne vært gjort på en måte som opplevdes mindre belastende og energikrevende. De ansatte som innehar negative opplevelser, vil også kunne påvirke kollegaer og deres valg som gjelder rapportering. Dette kan igjen svekke flere av sikkerhetskulturen grunnelementer. Men som en annen respondent skriver vil gevinsten ved rapportering og læringsoverføring være at organisasjonen «*Lærer av og deler feil og farer*». Dette bekreftes også ved at hele 79% opplever organisasjonen som endringsvillig. Men siden mye av informasjonene knyttet til læring ligger i synergi og en del onepagere/safety alerts ligger på Insight, er det likevel en utfordring at det er få som bruker synergi i det daglige og det er få som har kjennskap og kunnskap til hvordan rapporter kan tas ut. Dette er samme utfordring som kommer frem i Mikkelsens masteroppgave. (Mikkelsen, 2016, s. 92) Derfor vil det være naturlig å anta at ved mer opplæring og trening på bruk av synergi, vil læring av tidligere hendelser også i Equinor Forpleining kunne bli utvidet og styrket.

5.3 MTO i et generasjonsskifte

«Ulykker skyldes ofte kombinasjoner av menneskelige feil, tekniske feil og/eller organisatoriske forhold.» (Rausand, 2009)

Denne påstanden som Rausand kommer med er også relevant i denne oppgaven, da den viser at det er et gap mellom forventet og faktisk bruk av blant annet ARIS, synergi, CHES og A-standard. I styringssystemene kommer det helt tydelig frem krav til bruk av for eksempel verneutstyr, avsperringer, før jobb samtale mm. Det er også lett tilgjengelig og få bestille nytt utstyr dersom noe ikke fungerer. Men som en av respondentene påpeker så kan det oppleves som at «*Rapporteringer av feil mangler blir flyttet på i sap lengre og lengre*». Situasjonen rundt Covid-19 har nok vært en årsak til dette, da det har vært begrenset mulig for å ta ut

leverandører offshore pga smittevern, samt at den økonomiske situasjonen i oljeindustrien er blitt drastisk endret. (NRK, 2020). Dette påvirker også prioritering og det blir nok mer fokus på kost/nytt enn når økonomien er meget god. «*Du hører mye oftere ordet penger og kostnader brukt mot forslag*» (anonym respondent) Men I Equinor som selskap er det likevel en visjon som er ufravikelig: «always safe», dette gir slagkraft og medfører at sikkerhets kritiske inviteringer blir prioritert og godkjent. Det er også mer tidkrevende å få reparert defekter offshore, oftest fordi logistikk både på å få deler og reparatører på plass er krevende og setter større krav til grad av planlegging enn on-shore. Dette kan være med å forringe den sterke «T» som ellers er fremtredende i Equinor forpleining. Antall ARS er også synkende, noe som også er en god indikator på at det fysiske arbeidsmiljøet og utformingen av arbeidsplassen er noe som jobbes kontinuerlig med.

Ut fra respondentenes svar så er det et ønske om mer opplæring i flere av systemene, og dette er gjeldende for både nyansatte og de med lang fartstid i selskapet. Det kommer frem at gapet i organisasjonene er i grensesnittet mellom det organisatoriske og menneskelig. Derfor kan det ved å øke kompetanse og yte mer opplæring i de organisatoriske elementene, medføre styrket kunnskap og erfaring hos medarbeiderne og dermed styrke den menneskelige siden i MTO. Dette kan være hensiktsmessig siden det viser seg at årsaker til hendelser ofte er «aktive feil» (Reason J. , 2016) altså at mennesket gjør en feil. Opplæring og styrking av kunnskap vil gi en positiv effekt, jobben som pågår med kontinuerlig søkelys på phishing og cyber Security er et godt døme på dette. Nesten samtlige av de som valgte benytte seg av fritekstfeltet i spørreundersøkelsen kommenterer akkurat dette: «*Internett kurs om Internett sikkerhet og ikke åpne falske mailer fra ukjente avsendere.*» «*Lure mail, slik at en skjønner alvoret.*» «*Veldig mange phishing Mail kampanjer, er våken i mail*» Derfor er fokus over tid og opplæring viktige grep for å ruste medarbeiderne til å utføre sitt arbeide så trygt som mulig. At det er et gap i MTO er ikke unik for Equinor forpleining, dette er også en av de elementene som trekkes frem i masteroppgaven til Mikkelsen; «*Bidrar HMS-rapportering til å utvikle en god sikkerhetskultur?*» Her kommer det også frem at akkurat forståelse rundt MTO kan medføre en bedre sikkerhetskultur: [...] » *sammenhengen mellom menneske, teknologi og organisatoriske faktorer, kan det føre til at organisasjonen får en sterkere sikkerhetskultur.* (Mikkelsen, 2016)

Det å istandsette medarbeideren til å forstå og kunne fatte de rette beslutningene, eksempelvis gjennom å bruke digital teknologi vil også være i tråd med det PTIL tar til orde for når det kommer til MTO og mennesket som barriere (PTIL, 2020)

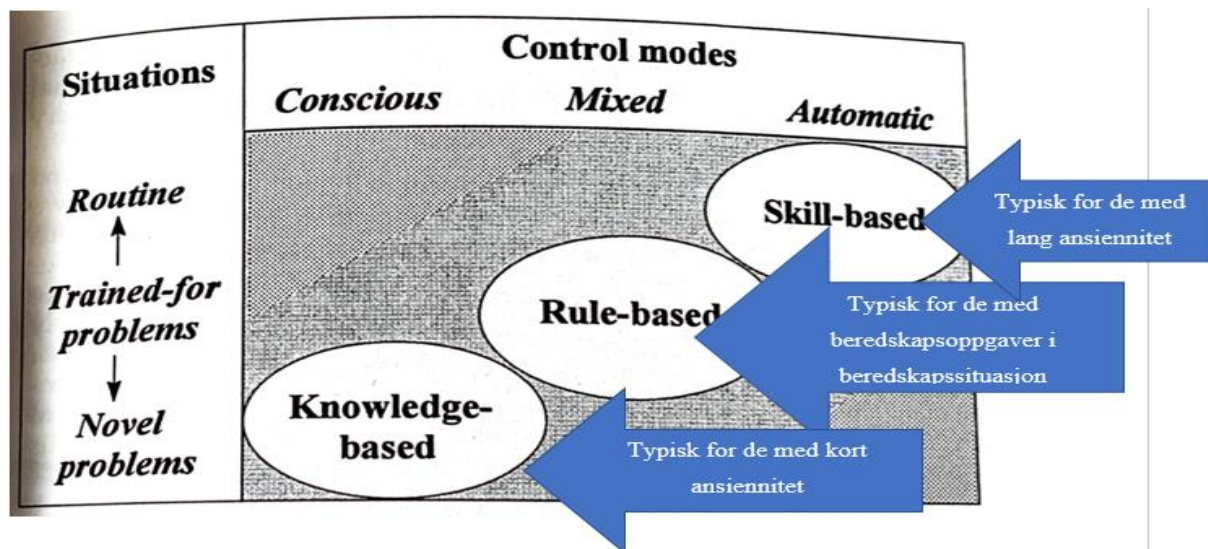
5.4 Beslutningstagning i et generasjonsskifte

«Jeg slår alltid opp i relevant styrende dokumentasjon før jeg tar fatt på en ny oppgave.»

70 prosent svarer nei eller vet ikke. Det at de nyansatte ikke utpeker seg som en flittig bruker av styringssystemer motbeviser på mange måter antagelsen om at det ved å ansette en generasjon med digital kompetanse vil medføre økt bruk av systemer. Dette er i seg selv en interessant oppdagelse og samtidig grobunn for en sikkerhetskultur med sviktende grunnlag; Teorien tilsier at mennesket har en tilbøyelighet til å velge Automatic similarity matching and frequency-gambling (Reason J. , 1990) som strategi for sine valg, derfor vil deres tidligere erfaringer få en stor innvirkning på utfallet. Siden risikopersepsjon øker med erfaring og kompetanse (Dr.Petric Gregor, 2017), så er sluttresultatet da avhengig av at nyansatte har erfaring fra samme type situasjoner/oppgaver tidligere. Er de uerfarne offshore og har liten eller ingen erfaring med yrket, så må man anse at sjansen for gale valg er høyere. Dersom den ansatte da er alene med oppgaven, kan det medføre at medarbeidere velger å eksperimentere for å finne det de anser å være den beste løsningen. (Brunsson, 2014)

Automatic similarity matching and frequency-gambling (Reason J., 1990) er også gjeldende for de med lang erfaring, selv om det kan slå inn på resultatet på en annen måte. Disse innehar da erfaring og kompetanse og deres måte å løse oppgaven på har blitt gjort med hell tidligere, men de går glipp av mulig nye og forbedrede måter å løse oppgaven på, noe som ville kommet frem ved å bruke Aris. De handler da som følge av en innarbeidet rutine. (Brunsson, 2014)

35,5 prosent svarer at de heller spør en kollega i stedet for å slå opp i styrende dokumentasjon, dette viser at over 1/3 av alle valg og beslutninger som skulle vært forankret gjennom styrende dokumenter, blir gjennomført av å kopiere en kollegas adferd og handlemåte. Med andre ord så danner imitasjon grunnlag for mange beslutninger (Brunsson, 2014) i Equinor forpleining. Dette kan være både positivt og negativt, alt etter om den de imiterer en kollega som selv bruker systemene og kan lære videre og dele av sin kunnskap og erfaring.



Ved å bruke Reason sin modell Three levels of performance control (Reason J. , 2016) kan det visualisere hvordan adferd og handlemønstret typisk vil være for de nyansatte kontra de med lang ansiennitet. (og de med beredskapsfunksjoner) Det må likevel påpekes at dette igjen vil være farget av arv, miljø og personlige egenskaper og vil derfor ikke være riktig for absolutt alle. (Brunsson, 2014) (Reason J. , 1997) (Reason J. , 2016) Nyansatte kan også ha høy kompetanse fra andre tilsvarende jobber, uten å ha samme erfaring fra å benytte Equinor sine modeller og styringssystem.

Fallgruver som kan ses ved å benytte imitasjon som logikk for å ta beslutninger er at de med lite erfaring og kompetanse kan gå rett til adferd som de med mye erfaring og høy kompetanse utviser, uten å inneha deres forståelse for risikoer og farer.

På samme måte så kan de med mye erfaring agere med automatiserte og rutine preget adferd selv på nye problemer. Ved å være tro mot modell for etterlevelse og lederskap i Equinor (A-standard) ville adferden vært mer regelbasert og ansatte hadde blitt trent i henhold til prosedyrer, styringssystem og beste praksis. Det er også sannsynlig at oppgavene som skal imøtegås vil være preget av, og bli løst med høyere awareness. Logikk for beslutning ville da automatisk også blitt tvunget til å bli mer preget av konsekvenslogikk der beslutningstager forsøke å se fremover og forutse konsekvensen av valget. Denne måten å ta beslutninger på medfører også at de tenker gjennom alternative handlingsmåter, og velger løsningen de anser er forenelig med gitte preferanser. (Brunsson, 2014)

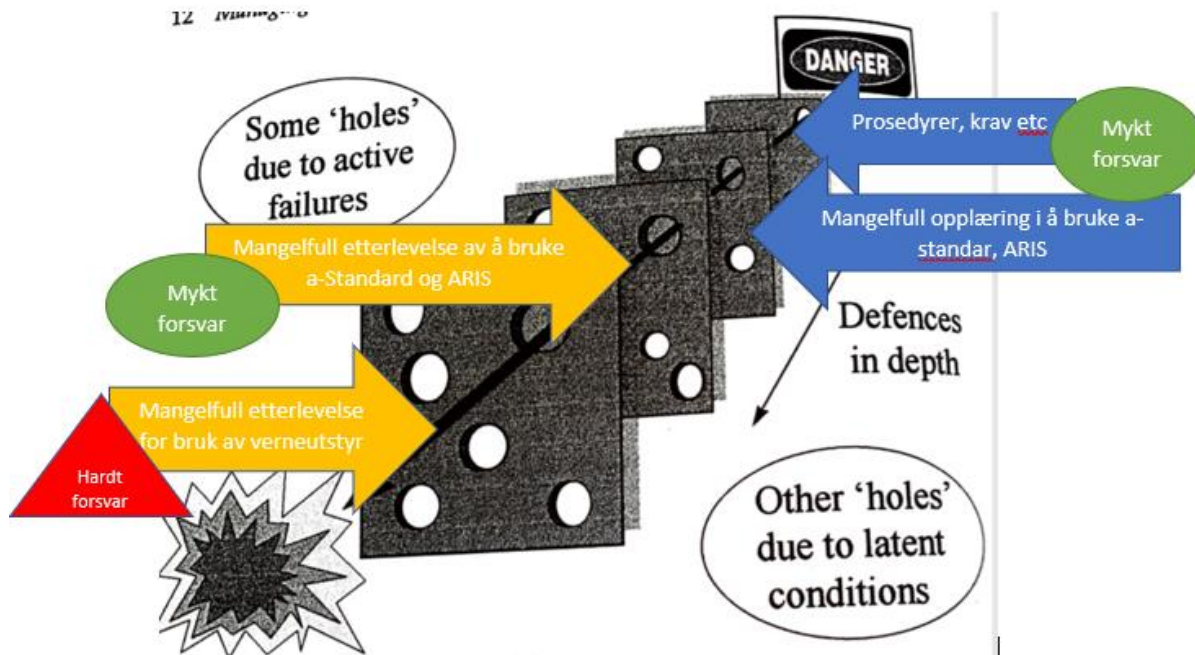
Det vil også på den måten sannsynligvis være enklere for de med ulike roller å unngå rollekonflikter og å utøve ønsket adferd. Disse slipper da å ta beslutninger ved å bruke passendelogikk, noe som tilsier at beslutningstager prøver å ta beslutninger som stemmer overens med en eller flere regler (Brunsson, 2014)

Dette beslutningsmønsteret er en del av sikkerhetskulturen i Equinor Forpleining, for det er rimelig å anta at akkurat slikt handlemønster ikke bare gjenspeiler hvordan arbeidsoppgaver løses, men gjenspeiles også i om det velges å rapportere en hendelse/mulig hendelse eller ei. Det kan også dras paralleller til de ansatte som opplever det konfliktfylt og at de er illojale ved å rapportere. De opplever rollekonflikter og vet ikke hvilken type beslutningslogikk de skal bruke. Kanskje dette kan ses i sammenheng med kommentarene til av en av respondentene? «*Organisasjonen hav-land har blitt tung og tidskrevende med mange meninger. Ingen i havet tør ta en avgjørelse før alle har gitt sine tilbakemeldinger fra land*» Kan vansker rundt å fatte beslutninger være et fenomen på flere nivåer? Det tar ikke denne oppgaven sikte på å finne et svar på, men det kunne nok vært interessant å kikke nærmere på.

5.5 Ulykker og barrierer

Tross at mange hendelser kan knyttes til menneskelige feil, enten aktive, der det bevist unngås å følge rutiner eller ved at man misforstår enten risiko eller prosedyrer. (Reason J. , 1997) Så kan det ikke bortses fra at det også er noen latente forhold knyttet til MTO, som er interessante i denne oppgaven. Det mest åpenbare er at de ansatte opplever det som vanskelig å bruke styringssystemer, flere synset det er blitt mer komplisert og utfordrende etter at alt ble digitalt og at det virker ut som at det ikke er en forståelse for at arbeidshverdagen til ansatte i førstelinje i liten grad er foran en PC. Dette tross at Equinor Forpleining har vært en forgangsavdeling i selskapet og har utrustet alle sine ansatte med egen Ipad. Utstyret og tilgangen ligger der, men de ansatte er ikke systematisk istandsatt til å bruke nye/eksisterende verktøy. Det oppleves som dette blir i en viss grad overlatt til de ansattes egen evne til å bedrive selvledelse og innhente kompetanse og informasjon.

Ved å bruke sveitserost modellen til Reason (Reason J. , 1997) og ved å sette inn de barrierene som blir brutt, vil det vise hvilke typer barriere som blir brutt og om de skyldes aktive eller latente feil, samt om de kan anses som myke eller harde barrierer.



Som vi ser ut fra besvarelsene i undersøkelsen, er det brudd på både de myke og de harde barrierene. Og at disse tilhører både de latente forhold og aktive feil. Som Reason skriver er det vanskelig å endre de menneskelige faktorene, men man kan endre de forhold mennesket jobber i. (Reason J. , 1997) Når det også viser seg at det ofte er manglende etterlevelse av A-Standard og rutiner/prosedyrer som er årsak til at det hvert år er over 200 HMS-hendelser i Equinor Forpleining, så er det interessant å se at istandsettelsen av å finne frem til og etterleve gjeldende rutiner oppleves som mangelfull i den skarpe enden.

5.6 Strategisk kompetanseledelse i et generasjonsskifte

Flere medarbeidere har huket av for at de ønsker mer opplæring i å bruke systemer, og ifølge Lai, (2016) er det viktig at medarbeiderne har rett type kompetanse for å gjøre de kompetente til å utføre det de er satt til å gjøre. Som nevnt svare mange at de ikke klarer å bruke styringssystemene slik de er ment å bli brukt, noe som tilsier at de mangler kompetanse. Dersom det ligger som en forutsetning i on-boardingen av nyansatte, at dette er opplæring som er tenkt skal foregå på sokkel, der nyansatte skal bli opplært av sine mer erfarne medarbeidere, så er det en strategi som ikke nødvendigvis er gunstig. Lai mener også at viktigheten av den ansattes holdninger gjerne glemmes siden fokuset faller på selve kunnskapen, så når holdningen til bruk av systemer, rapportering og i noen grad verneutstyr ikke er helt på plass, ligger det til rette for at mange barrierer kan bli brutt. Det er også

interessant å se at læringsviljen blant ansatte som har mer enn 10 års erfaring er like høy som hos kollegaer med mindre ansiennitet. Dette er også et funn som kunne vært interessant siden det viser at heller ikke denne gruppen er lei av å kontinuerlig lære nye ting og at de fremdeles ønsker mer kursing. Det kan også ta til orde for at det digitale grensesnittet ikke skaper motstand, og at det ikke nødvendigvis er en sammenheng med teorien om at spesielt middelaldrende menn har en formening om at de kan nok og at de er mer villige til å omgå rutiner og regler. (Dr.Petric Gregor, 2017) For sikkerhetskulturen er dette positivt, det er medarbeidere i Equinor Forpleining som vil lære mer og ønsker å forstå og kunne bruke systemene. For som Lai henviser til (Lai, 2016, s. 194) så er målet med læring i stor grad at adferd skal endres eller styres i en gitt retning. Men for at medarbeidere da skal benytte det de har lært, så er det noen punkter som må være på plass: Ansatte må ønske en forandring, være kjent med hva som skal endres og hvordan det skal gjøres. Arbeidsmiljøet må være godt og det må være noen til stede som kan hjelpe de videre om de står fast. Dette viser også viktigheten av å ha gode kompetente mellomledere ute på sokkel og at disse også må ha tilstrekkelig forståelse og kompetanse for å kunne være gode veiledere og sikkerhetsledere i sin avdeling.

6.0 Konklusjon

Konklusjonen starter med en beskrivelse av nå-situasjonen når det kommer til sikkerhetskultur i Equinor Forpleining. Hvordan driverne som er avdekket kan påvirke sikkerhetskulturen fremover og hvordan forsker egne antagelser og teser har stemt eller ikke stemt overens med det som er kommet frem i løpet av oppgaven.

6.1 Nå tilstand sikkerhetskulturen

Ved å se på valgte teorier og svar gitt angående opplevd og faktisk praksis når det kommer til sikkerhetskultur i Equinor Forpleining, fremstår det som at der er et lite gap i forhold til bildet organisasjonen har på seg selv og faktiske forhold. Equinor forpleining vil ved bruk av Karlsen figur HMS – strukturens og- kulturens sammenhenger (figur 1.3). pr nå plasseres i rute en, men med tendenser til adferd fra rute tre. Noe som viser at det er en sterk og sunn sikkerhetskultur, men med noen svake signaler som det kan være verdt å være oppmerksom på.



6.2 Hvordan påvirkes sikkerhetskulturen i Equinor Forpleining av et generasjonsskifte?

For å kunne få et endelig svar på denne oppgavens problemstilling om hvordan sikkerhetskulturen faktisk har blitt og blir påvirket i Equinor Forpleining i løpet av et pågående generasjonsskifte, ville det vært nødvendig å foreta spørreundersøkelsen på nye i løpet av de neste ett til tre årene. Da vil man kunne se om kulturen fremdeles kunne plasseres i samme rute som nå. Respondentenes svar på om de opplever at kulturen er endret de siste to-tre årene er også sprikende. Noe som ikke er unaturlig da det kan være subkulturer som ikke endrer seg, mens andre subkulturer igjen har endret seg. Det vil heller ikke være mulig for de nyansatte å vite om sikkerhetskulturen er endret.

Men respondentene skriver selv om punkter de opplever har endret seg i løpet av de siste to-tre årene:

«Opplever at det er mer åpenhet i Forpleining og på tvers av avdelingene når det gjelder å stoppe opp og ta en prat/bruke observasjonskort når en ser en usikker handling».

«Bruke A-standard og involvere og diskutere med kollegaer.»

«Inkluderende og alle får samme informasjon, alle kan komme med innspill og en kan forsikre seg at alle har samme forståelse/oppfattelse.»

«Alle tar medansvar, fordeling av arbeidsoppgaver.»

Dersom disse utsagnene er representative for hele Equinor forpleining vitner de om en positiv trend innen fokus på sikkerhet og bygging av en robust sikkerhetskultur. Utsagnene over gir et sterkt utgangspunkt for at nye ansatte vil adoptere den gode kulturen og høste av verdifull eksisterende kompetanse, som tross påpekte mangler, alt eksisterer.

Forhåpentligvis tar nyansatte også med seg ny kompetanse og læringsvilje inn i organisasjonen. Det kan være lærerikt og inspirerende for både bedriften og de ansatte med lang ansiennitet å få nye øyner og ideer som kan løfte kulturen til ett enda høyere nivå. På samme tid er det viktig at de tar til seg erfaring og lærer av sine mer erfarne kollegaer for å ivareta den kunnskap som disse innehar. Det er ingen tvil om at kultur er et kontinuerlig arbeide, hele veien fra toppledelse til 1 linje.

Bedriftens rekrutteringsstrategi er også en faktor som påvirker hvordan sikkerhetskulturen utvikles. De valg som er gjort i forhold demografiske faktorer vil kunne bidra positivt i den grad risikoviljen er lavere hos yngre medarbeidere, det ansettes medarbeidere med andre typer bakgrunner, har disse høy digital kompetanse, kan det bidra positivt inn i MTO perspektivet som gjelder grensesnitt mellom digitale flater/verktøy og mennesket. Equinor's forståelse av kjønnsfordeling medvirker også til lavere risikovilje og en annen dynamikk på arbeidsplassen, noe som i et sikkerhetsperspektiv er bra. (Dr.Petric Gregor, 2017) Dette er alle punkter som har påvirkning for at Equinor som selskap skal kunne fortsette å anses som en HRO.

6.2.1 Vurdering av forsker antagelser

Det har vært interessant å se at antagelsene om underrapportering er et faktum, men det har vær mer spennende å se at antagelsene om at den digitale kompetanse som nye ansatte tar med seg inn betyr relativt lite. For at digital kompetanse skal komme til sin rett, må nyansatte først og fremst bli skikkelig istandsatt til å bruke selve systemene. Det viser også at som ny så blir man i stor grad slukt av den eksisterende kulturen slik den er i dag og at endringa på kulturen blir liten dersom ikke det blir rettet søkelys på, hvordan beste praksis skal utøves, og at alle ansatte blir opp trent skikkelig i dette og at leder følger opp.

Avslutningsvis vil denne oppgaven bunne ut i forslag til hvordan organisasjonen kan jobbe med sikkerhetskultur videre: on-boardingen av medarbeidere samt opplæring og videreutvikling av medarbeidere i Equinor Forpleining.

6.1 Veien videre

Siden oppgaven har konkludert med at det alt ligger til grunn en rimelig sterk og sunn sikkerhetskultur i Equinor forpleining, er det ikke de revolusjonerende tiltakene som anbefales. Organisasjonen er alt god på å trene og videreutvikle sine medarbeidere. Dømer på dette er blant annet som nevnt tidligere, mulighetene til å gå utviklings løp som Forpleining og administrasjonsleder, bli Helikopter landing offiser, renholdsleder, kjøkkensjef, eller for eksempel bli Lean ekspert og kjemikalie ansvarlig på sitt skift.

Equinor forpleining har derfor alt en strategi for å utvikle og trene medarbeiderne, den strategien vil også prege forslag til videre arbeid for å opprettholde og forsterkere kompetanse som kan bidra positivt på sikkerhetskulturen. Anbefalingene vil på den måten også være i tråd med dagens modell og derfor kunne være «lavt hengende frukt» for bedriften.

On-boarding av medarbeidere

Equinor forpleining har i sin on-boarding av medarbeidere invitert samtlige av disse til en to dagers samling der nyansatte får møtes og bedriften samt enkelte nøkkel personer presenteres. Der er det også en gjennomgang av noen praktiske gjøremål som for eksempel timeføring og bruk av SAP. Dette er en fin arena for å sette sikkerhetskultur på kalenderen i enda større grad.

En anbefaling er derfor å utvide dette møtet til å inkludere det å istandsette medarbeiderne til å bruke system som Synergi, ARIS, CHESS og få trene på bruk av A-Standard. Denne oppgaven og tidligere studier av HMS hendelser viser at manglende bruk av systemer er en barriere som i stor grad er årsak til de HMS-hendelser som skjer i Equinor forpleining. Derfor er det muligens en risiko i seg selv å overlate all slik trening til å skje ute på sokkel. Ved å bruke tid på de digitale flatene og systemer i forkant av at nye ansatte sendes ut på sokkel, kan det medføre at bedriften også får en større gevinst angående den digitale kompetanse nye medarbeidere eventuelt skulle inneha når de starter. Forhåpentligvis vil nyansatte ta med seg nyervervet og relevant kunnskap ut i førstelinje. Nye ansatte vet da hvordan systemene skal brukes og forhåpentligvis ikke ty til imitasjon dersom de møter en kultur som ikke bruker nevnte systemer. Det kan også øke bevisstheten og påvirke den automatiserte måten det tas beslutninger på, at eksperimentering bortfaller og at det velges å lese prosedyre i forkant av arbeidsstart.

HMS Coach/veiledere

Det kan være en mulighet for forpleining å lage et program for sine medarbeidere og ledere som går konkret på HMS. Et slikt program kan være med å styrke sikkerhetskulturen som grunnpilar i de valg og handlinger man tar i organisasjonen. Programmet kunne med fordel hatt en vinkling som trener deltagerne på en coachende væremåte når de skal være veiledere. Veiledning, er som Lai skriver en opplærings metode som finner sted ute i førstelinje på selve arbeidsplassen (Lai, 2016, s. 126) og det er dekkende for hva som er tenkt at en HMS-veileder/coach kan gjøre. En coachende fremtreden vil i større grad få medarbeiderne til å tenke selv i forhold til hva som er kloke valg, kontra en mer instruerende framtoning. Det vil også kunne bevisstgjøre ansatte i forhold til hva som er deres innlærte handlingsmønster og automatiserte tilnærming til kjente og ukjente problemer. Dette er som nevnt i teoridelen en av årsakene til at menneskelige feil oppstår. (Reason J. , 1990)

Punkt som inngår i et slikt program bør treffe alle sidene av HMS, både helse, miljø og sikkerhet. Forslag til dette kan være: Bruk av korrekt verneutstyr, bruk av systemer og A-standard, psykososialt arbeidsmiljø og avfallshåndtering.

Det kan også være en styrke at hms coachene ikke bare er ledere, da det som nevnt i artikkelen om det å være Coach og leder kan medføre rollekonflikter. (Bjordal, 2018) Rolle konflikter kan også da medføre at uønsket logikk for beslutninger blir brukt. (Brunsson, 2014) Derfor er en anbefaling å kurse frem egne HMS coacher/ veiledere blant medarbeiderne. Disse vil da også være en naturlig del av arbeidslaget når disse jobber selvstendig og leder ikke er til stede. Men siden det er lederens rolle å sørge for et fullt ut sikkert arbeidsmiljø (Lovdata, 2020), så bør lederne også ha gjennomgått samme opplæring for å styrke egen kompetanse og for å bistå som støtte til HMS coachene.

Selvledelse

For å underbygge andre kompetansetiltak så kunne det være en ide å styrke medarbeidernes evner til selvledelse. Dette kan være nyttig fordi ansatte vil bli lært opp til selvstendighet og bli mer bevisst på at det er de selv som må velge rett adferd og tilegne seg kunnskaper når disse er mangelfulle. Medarbeiderne vil også kunne få en større forståelse for hva de i sin posisjon kan påvirke og medvirke til, for at Equinor Forpleining skal bidra til en sunn og god sikkerhetskultur. Under blir det nevnt noen kjennetegn på egenskaper medarbeidere som er gode på selvledelse innehar og som det kan være nyttig å trene på. Disse er hentet ut fra boken

Strategisk selvledelse (Kristensen, 2013) De viktigste kjennetegnene fra denne boken er også nevnt og ramset opp på nettsidene til Velferd.no: (Velferd.no, 2013)

- **Være selvstendig** Medarbeideren trenes til å inneha selvkontroll og selvdisiplin. Dette medfører at medarbeiderne i mindre grad har behov for en leder til å motivere seg eller si hva som skal utføres av arbeidsoppgaver.
- **Kan utøve selv-evaluering**
Medarbeideren istandsettes til å jobbe med og mot de forventinger og mål som settes i Equinor's P@E samtale. Medarbeideren vil kunne evaluere sine egne resultater opp mot satte mål.
- **Kan utforske sitt talent**
Medarbeideren skal forstå sitt eget talent for på den måten kunne lede seg selv til å ta de rette valg og identifisere gode drive for hvordan fremme resultater og verdiskaping for Equinor forpleining i fremtiden. Eksempelvis søke på stillinger som renholdsleder, HLO mm.
- **Skal ha fokus på forretningen**
Medarbeideren skal kjenne til Equinor's strategiske mål for på den måten kunne agere og handle i tråd med dette.
- **Tør å lede**
Medarbeidere skal istandsettes til å utfordre ledelsen og strategien på en konstruktiv måte, dersom medarbeideren har innspill til forbedringer og gode måter som kan få bedriften og strategien til å lykkes. I Equinor Forpleining kan dette Eksempelvis være å bruke LEAN aktivt.
- **Er i forkant**
Medarbeideren trenes på proaktivt tankesett, slik at de skal være i stand til å forstå potensiale i situasjoner og kunne forutse rett handlingssett og agere deretter. Her inngår også kjennskap til CAMS og kunne påse at kurser og kompetansekrav til enhver tid er oppdatert.
- **Er mottagelig for ledelse**
Medarbeidere som er trent på selvledelse vil også lede hverandre. Medarbeideren skal være i stand til å motta ledelse fra kollegaer på en positiv og produktiv måte til beste for virksomheten og det faglige fellesskapet.

Ledelse

Videre vil en ytterligere styrking av førstelinjelederne og deres tilnærming til sikkerhet være viktig, det er ikke bare et generasjonsskifte blant medarbeiderne, men også blant lederne.

Derfor vil det også på et ledernivå være hensiktsmessig å øke kompetanse på ulike områder, for å istandsette disse til selv å forstå og kunne forklare sine medarbeidere hvorfor og hvordan Equinor Forpleining skal bruke systemer og opptre på en slik måte at sikkerhet blir ivaretatt. Dette vil også bidra til at lagene jobber med å kontinuerlig forbedre og opprettholde en god sikkerhetskultur på oljeinstallasjonene offshore.

Det fremkommer helt tydelig at det som ledelsen setter søkelys på over tid, det er det medarbeiderne leverer på. Et godt døme på dette er svarene fra respondentene der det uttrykkes at it sikkerhet er blitt et fokusområde og at det oppleves at forpleining er blitt veldig gode i forhold til slik det var før dette ble et satsningsområde. Derfor må mellomlederne i 1 linje vite og forstå hva de skal fokusere på fremover, for å sikre grobunn til en god sikkerhetskultur også i fremtiden.

7.0 Referanser

- Aven, T. (2015). *Risikostyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjordal, B. M. (2018, høst). Å jobbe med projeksjonsstolen som gestaltcoach og leder. *Norsk Gestalttidsskrift*, ss. 8-17.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research*. . Cambridge: Polity Press.
- Brunsson, K. B. (2014). *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Dahlum, S. (2020, juli 08). *Store Norske leksikon*. Hentet fra Validitet: <https://snl.no/validitet>
- Dr.Petric Gregor, R. K. (2017). <https://roer.com/>. Hentet fra Indepth insights into the human factor: <https://app.hubspot.com/documents/2826562/view/5425421?accessId=438567>
- Engen, O. A. (2016). *Perspektiver på samfunnsikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Equinor ASA. (2018, mai 16). *Equinorhåndboken*. Hentet fra Helse, sikkerhet og sikring: <https://www.equinor.com/no/how-and-why/health--safety-and-security.html>
- Johannessen, A. m. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, J. E. (2010). *Ledelse av helse miljø og sikkerhet*. Bergen: Fagokforlaget.
- Karlsen, J. E. (2013). *Systematisk HMS-arbeid* (1 utgave, 3 opplag 2013. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kristensen, A. R. (2013). *Strategisk selvledelse*. København: Gyldedal Business.
- Lai, L. (2016). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lovdata. (2020, Mars 06). *Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (rammeforskriften)*. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-02-12-158>
- Lovdata. (2020, oktober 06). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Hentet fra Lovdata.no: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_2
- Mikkelsen, C. (2016, Mai 23). *Bidrar HMS-rapportering til å utvikle en god sikkerhetskultur?* Hentet fra UIS Åpent vitenarkiv: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2415024/Mikkelsen%2c%20Camilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Nasjonal sikkerhetsmyndighet. (2014, Mai 12). *Sikkerhetskultur*. Hentet fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet: <https://www.nsm.stat.no/om-nsm/tjenester/sikkerhetsstyring/sikkerhetskultur/>
- Nettvett. (2020, mars 27). *Sikkerhetsledelse*. Hentet fra nettvett.no: <https://nettvett.no/sikkerhetsledelse/>
- Nielsen, J. C. (1993). Fra Nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. I R. Pål, *Dugnadsånd og forsvarsverker* (ss. 347-368). Oslo: Tano.
- NRK. (2020, April 07). *Slik rammer koronaviruset norsk økonomi*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/korona/slik-rammes-norsk-okonomi-1.14960213>
- NTNU. (2015, Høst). *Sensurveiledning for eksamensoppgaver SOS2017, høst 2015*. Hentet fra www.ntnu.no: <https://www.ntnu.no/documents/10455/0/SOS2017+Sensurveiledning.pdf/ed1b46f5-61e4-45a8-a5b0-b53a55d5b624>
- Petroleumstilsynet. (2003, Høsten). *HMS og Kltur*. Hentet fra ptil.no: <https://www.ptil.no/contentassets/9642e5ca1bb14023b4f59283d703f868/hmskulturnorsk.pdf>
- PTIL. (2020, mars 23). *Petroleumstilsynet*. Hentet fra Ord og uttrykk: <https://www.ptil.no/fagstoff/ord-og-uttrykk/#M>
- Rausand, M. &. (2009). *Risikoanalyse teori og metoder*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Reason, J. &. (2003). *Managing maintenance Error*. Surrey: Ashgate Publishing Company.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Surrey: Ashgate publishing Limited.
- Reason, J. (2016). *The human contribution*. New York: Routledge.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Ruyter, K. (2003). *Forskningsetikk. Beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Sagberg, I. (2020, mars 13). *Den store noske leksikon*. Hentet fra menneske, teknologi og organisasjon (MTO): [https://snl.no/menneske,_teknologi_og_organisasjon_\(MTO\)](https://snl.no/menneske,_teknologi_og_organisasjon_(MTO))

Sjøvold, E. (2007). *Teamet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Svartdal, F. (2020, April 03). *Store Norske leksikon*. Hentet fra Reliabilitet: <https://snl.no/reliabilitet>

Svendsen, J. A. (2014, September 14). *Hindringer og muligheter for god sikkerhetskultur*. Hentet fra UIS Åpent viten arkiv: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/242746>

Tinmannsvik, R. K. (2018, Mars). *Wordpress*. Hentet fra Granskning etter hendelser: <https://sikkerhetba.files.wordpress.com/2018/03/siba-granskning-etter-hendelser.pdf>

Tønnesen, L. (2016, Juli 12). *Hvordan omstiller leverandør industrien seg*. Stavanger.

Velferd.no. (2013, november 13). *Velferd.no*. Hentet fra 9 kjennetegn ved strategisk selvledelse: <https://velferd.no/2013/9-kjennetegn-ved-strategisk-selvledelse>

8.0 Vedlegg

8.1 Innledningsbrev til spørreundersøkelsen:

14:27 fre. 25. sep. 100 %

↗ ↖ ⋮ 🗑️ 📄

Hei, kjære kollegaer!

Mitt navn er Bente M Bjordal. Jeg ble ansatt som servicearbeider og helivakt i Equinor i 2019.
Pr i dag er jeg i et utviklings løp som F&A leder på Kvitebjørn.

Denne undersøkelsen er den del av min avsluttende Masteroppgave i sikkerhets ledelse og risikostyring ved Universitetet i Stavanger.
Jeg har valgt å skrive om hvordan sikkerhets kulturen påvirkes i forpleining, nå når vi er inne i et "generasjonsskifte".
Mange ansatte med årelang erfaring pensjoneres, samtidig har det blitt ansatt mange nye medarbeidere.
Hvordan påvirker så dette vår sikkerhetskultur?

Alle svar er anonyme og det kreves ingen innlogging for å avgi svaret.
Det vil være umulig å identifisere enkelt individ gjennom denne undersøkelsen og det er kun jeg som har tilgang til master-data.
Undersøkelsen vil bli analysert og presentert i masteroppgaven.
Jeg ønsker at oppgaven skal bli interessant for alle i Equinor forpleining å lese, når den er ferdig i oktober 2020.
Derfor trenger jeg deres hjelp og håper at alle vil ta seg tid til å svare, det tar ca 5 minutter.
Følg denne linken for å avgi ditt svar :

<https://app.easyquest.com/q/Pc8n4>

(alternativt kopier og lim den inn i nettleser)

Svarfrist så fort som mulig, senest [15 mai](#).

Har du spørsmål er jeg tilgjengelig på mobil [92016249](tel:92016249), eller på mail bmb@equinor.com

Tusen takk for hjelpen og god påske!

Mvh

⏪ ▾ Svar alle

📧 🔍 📅 25

8.2 intervjuguide

Masteroppgave Sikkerhetskultur Equinor forpleining

Hva er ditt kjønn?

Hvor gammel er du?

Hvor lenge har du jobbet i Equinor forpleining?

0-3 år

3-5 år

5 - 10 år

Mer enn 10 år.

Ta stilling til følgende påstander

	Ja	Nei	Vet ikke
Jeg synes i blant at fokus på sikkerhet innskrenker min mulighet til å jobbe effektivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar i blant en snarvei dersom jeg anser risikoen som minimal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar meg alltid tid til å utføre min oppgave sikkert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever sikkerhets kulturen i min avdeling som god	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at sikkerhets kulturen bærer preg av å lære av våre feil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at sikkerhets kulturen bærer preg av å være rettferdig (ingen blir urettmessig straffet for å varsle eller bryte regler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jeg opplever at sikkerhets kulturen bære preg av å dele erfaringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jeg opplever at sikkerhets kulturen bære preg av å være endrings villig, eksempelvis prosedyrer endres om den er uhensiktsmessig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg rapporterer min erfaring dersom jeg gjør en usikker handling, selv om ingen andre observerte det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg rapporterer min erfaring dersom jeg gjør en usikker handling når andre var tilstede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dersom du selv eller noen du kjenner var årsak til en synergi, hvordan var opplevelsen av det? (flere alternativ kan velges)

Det ble håndtert proffesjonelt og rettferdig. Organisasjonen delte hendelsen, tok lærdom og kunne korrigere rutiner, adferd mm

Mye styr, har medført rapporteringsvegning for fremtidige hendelser

Emosjonelt belastende (skam, frykt sinne mm) å gjenoppleve sak man har vært involvert i ved læringsoverføring

Ta stilling til følgende påstander

	stopper adferd, lager observasjon evt synergi	stoler på at utøver har kontroll, stopper ikke aktivitet	stopper aktivitet, lager ikke observasjon evt synergi	Stopper ikke aktivitet, men skriver en observasjon evt synergi
Dersom jeg ser usikker adferd hos min kollega i FORPLEINING gjør jeg følgende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg ser usikker adferd hos noen som IKKE jobber i forpleining gjør jeg følgende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom JEG utviser usikker adferd, gjør min kollega i FORPLEINING følgende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom JEG utviser usikker adferd, gjør min kollega som IKKE jobber i forpleining følgende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilke tilfeller lager du observasjonskort når du avdekker usikker adferd?

Når jeg tenker det kunne medføre skade på mennesker, miljø eller materiell

Når det medførte skade på mennesker miljø eller materiell

Begge over

Skriver aldri observasjonskort

Kjenner du til de online måtene å rapportere på?

ja og har brukt det

ja men aldri brukt det

nei

Er det alltid tilgjengelig observasjonskort i papirform?

ja

nei

Ta stilling til følgende påstander

	Ja	Nei	Vet ikke
Jeg vil helst ikke rapportere en kollega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg illojal ved å rapportere en kollega i forpleining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler min kollega er illojal om de rapportere meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er redd min kollega kan bli sur, sint, lei seg dersom jeg rapporterer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar ikke hensyn til følelser, usikker adferd må rapporteres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever mengden rutiner, regler og prosedyrer som overveldende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg slår alltid opp i relevant styrende dokumenter før jeg tar fatt på en ny oppgave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg spør heller en kollega enn å slå opp i Aris, Chess, helidekksmanualen mm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kjenner du til Aris?

Ja, har hørt om

Ja, bruker det i blandt

Ja, bruker det regelmessig

Nei

Hvordan opplever du brukervennligheten i Aris?

Lett

Vanskelig

Har ikke brukt Aris

Dersom du kjenner til, men likevel ikke bruker Aris, hva er årsaken

Tidkrevende

Glemmer det siden min arbeidshverdag ikke er fremfor en data

Klarer ikke finne frem den info jeg søker

Jeg spør heller en erfaren kollega

Ingen av de over, jeg bruker Aris

Kjenner du til A standard?

Ja

Nei

Vet ikke

Hvordan anvendes A standard i din avdeling?

Bruker ikke A standard, jeg vet ikke hvordan den brukes

Vi snakker om det

Vi lager en skriftlig A standard

Bruker ikke A standard da vi kun utfører rutine jobber

Bruker A standard kun ved nye ukjente oppgaver

Hvor ofte lager du/ditt lag en A standard

Aldri

ca en gang pr tur

to eller flere pr tur

sjeldnere, kun ved nye eller endra oppgaver

Ta stilling til følgende spørsmål

	Ja, gjennom e læring	Ja, med instruktør og relevante eksempler	Nei
Ønsker du mer opplæring i Aris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker du mer opplæring i A Standrad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstand vedrørende kjemikalier

	Ja	Nei	Vet ikke
Jeg leser meg alltid opp på nye kjemikalier før jeg tar de i bruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kollegaer leser seg alltid opp på nye kjemikalier før de tas i bruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bruker alltid rett verneutstyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kollegaer bruker alltid rett verneutstyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet hva Chess er og hvor jeg finner det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker mer opplæring i bruk av Chess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker mer opplæring i kjemikalie håndtering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det var lettere før når vi hadde datablad i perm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitale datablad har gjort det vanskeligere å oppdatere seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hopper heller over å lese datablad enn å finne frem i chess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anser du IT sikkerhet som viktig i forpleining?

Ja

Nei

Vet ikke

Rapportere du brudd på IT reglement, eksempelvis utdeling av passord?

Ja

Nei

Synes du at sikkerhetskulturen i Equinor har endret seg de siste 2-3 årene?

Ja

Nei

Vet ikke

Dersom du har svart ja på foregående spørsmål, utdyp gjerne her: