

Oppfølging av psykososial og organisatorisk risiko på gruppenivå

Havindustritilsynet

Rapport

Rapport

Rapport-tittel:

Oppfølging av psykososial og organisatorisk risiko på gruppenivå

Kunde:

Havindustritilsynet

Dokument nr.
ST-18572-2

Forfatter(e)

L. Gravdal, G. E. Mathisen, M. Varang, R. J. Bye, K. G. Senderud, N. K, Austad, M. Almeland, L. Derdowski

Referanse til deler/utdrag av dette dokumentet som kan føre til feiltolkning, er ikke tillatt.

Revisjon	Dato	Grunn for revisjon	Kontrollert	Godkjent
1.0	24.11.2023	Utkast	J.C. Rolfsen	S. Oltedal
2.0	21.03.2024	Revisjon	J.C. Rolfsen	S. Oltedal
3.0	24.04.2024	Endelig	J.C. Rolfsen	S. Oltedal



Sammendrag

Denne rapporten skal bidra til å styrke næringens oppfølging og styring av psykososial og organisatorisk risiko på gruppenivå.

Havindustritilsynet har de siste årene gjort en rekke tilsyn på området organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA), og erfarer at virksomhetene i næringen har utfordringer med å styre risiko knyttet til OPA på en tilstrekkelig god måte. Mangelfull styring av arbeidsmiljørisiko kan medføre at bransjen ikke når overordnede mål - eksempelvis HMS-resultater og målsetninger for IA (inkluderende arbeidsliv) om sykefravær.

En analyse av tilsynsrapporter viser at selskaper i petroleumsnæringen har utfordringer når det gjelder å integrere oppfølging av organisatoriske og psykososiale risikoforhold i sin virksomhetsstyring. I mange tilfeller gjennomføres ikke risikovurderinger, og tiltak er derfor ofte ikke risikobaserte. Oppfølging er ofte utløst av eksisterende arbeidsmiljøutfordringer og uønskede hendelser. Lite av oppfølgingsaktiviteten er proaktiv eller av forebyggende karakter. Dette kan skyldes at selskapene i liten grad tar i bruk metoder som er formålstjenlige og gir konkrete data som egner seg til å synliggjøre rotårsaker til at risiko oppstår. Det er nødvendig å innhente spesifikke data om hvordan arbeidet planlegges, gjennomføres og organiseres for å kunne analysere hvordan risiko kan oppstå, og dermed elimineres. Videre blir det i liten grad dokumentert at selskaper det har vært tilsyn av gjør systematiske analyser av dataene, der dataene blir sett på i lys av kunnskap fra forskning eller validerte modeller for organisatoriske og psykososiale risikoforhold.

En uheldig konsekvens av at det brukes metoder som ikke samler inn spesifikke data som omhandler organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø, er at det gir et svakt utgangspunkt for å identifisere konkrete tiltak. Dette er særlig synlig i tilfeller der risikoeier selv er ansvarlig for å planlegge, iverksette og evaluere effekt av tiltak uten bistand fra fagekspertise. En forutsetning for at risikoeier skal få til å planlegge, gjennomføre og følge opp styringsaktiviteter, er tydelige beskrivelser av arbeidsprosesser, tilstrekkelig mengde data av riktig kvalitet, samt konkrete planer for oppfølgingsaktiviteter. I tilsyn blir det imidlertid avdekket mangler på disse områdene i selskapenes styringssystem, og disse manglene gjør det krevende for risikoeier å ivareta sin rolle og ansvar på dette området.

At styringen av OPA ikke fungerer etter hensikten, blir synlig ved at virksomheter i næringen ikke blir kvitt langvarige og gjentakende utfordringer med blant annet høy arbeidsbelastning, høy overtidsbruk, og brudd på hviletidsbestemmelser. En del utfordringer som var aktuelle i tilsyn tilbake fra 2019 er fremdeles synlige og like aktuelle i 2023, noe som blir påpekt i tilsynsrapporter i form av at avvik ikke blir håndtert og rettet opp.

Bildet av utfordringene som analysen av tilsynsrapporter fremhever, deles av forskere og eksperter på området. De ser også at selskaper har vanskeligheter med å få til systematisk arbeid som munner ut i gode og konkrete tiltak som har risikoreduserende effekt. Forskere tror at noe av forklaringen ligger i at toppledere og mellomledere i virksomheter ikke er godt nok kjent med organisatoriske og psykososiale risikoforhold, og konsekvenser av dem. Manglende forståelse for sammenhenger mellom disse risikoforholdene og ulykkesrisiko kan føre til at arbeidet ikke kommer høyt nok på agendaen og prioriteres. Både tilsyn og fagekspertiser ser både mangel på, og et behov for, at selskapene tar i bruk fagkompetanse innen organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø i større grad – noe som ser ut til å være



den viktigste årsaken til flere av utfordringene i næringen. Mangel på nyttiggjøring av riktig fagkompetanse kan også forklare hvorfor virksomhetene i for liten grad operasjonaliserer og etterlever krav i regelverket.

Forskningen om hvilke elementer som er sentrale for å få til gode effekter av intervensjoner for organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø, viser flere prinsipper som peker seg ut som særlig viktige. Det er av avgjørende betydning at toppladelse og linjeledelse tilslutter seg både utfordringsbildet og arbeidet med intervensjonen. Oppfølgingsarbeidet må være planlagt, strukturert og systematisk. Iverksettelse av intervensjon må behandles som en endringsprosess, og foregå med høy grad av medvirkning, tilpasset spesifikke problemstillinger og kontekst for målgruppen. Det er viktig at arbeidet er støttet og veiledet av fagekspertise innen fagområdet organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø. Arbeidet må ha fokus på både resultat og prosess, for resultatet er avhengig av medvirkning fra både ledelse og utførende medarbeidere.

Systematisk styring av organisatoriske og psykososiale risikoforhold, med tiltak som har reell risikoreduserende effekt, kan gi positive resultater på flere områder. Redusert risiko medfører bedre sikkerhetsresultater på grunn av færre ulykker og skader, fordi lav risiko gir færre feilhandlinger og bedre sikkerhetsatferd. Virksomhetene vil se færre tilfeller av arbeidsrelaterte helseplager som stress og psykiske plager og en rekke andre helseplager og sykdommer. Dette kan gi lavere sykefravær, økt produktivitet og lavere kostnader i virksomhetene. Et bedre organisatorisk arbeidsmiljø vil med stor sannsynlighet også medføre bedre økonomiske resultater grunnet positive effekter på engasjement hos medarbeidere og effektivitet i arbeidsprosessene.

Økt oppmerksomhet mot arbeidet med oppfølging av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø er svært viktig – både for virksomhetene selv, men også i et samfunnsperspektiv. Norge har høye sykefraværstall sammenlignet med andre europeiske land, der særlig psykiske lidelser og muskel- og skjelettplager er dominerende. Det er både helsemessige og økonomiske gevinster ved å redusere risiko i næringen, og å oppnå resultater av arbeidsmiljøarbeidet kan utgjøre en forskjell. Sikkerheten i næringen er høy, men har de siste årene ikke vist forbedring i tråd med forventninger til næringen blant annet fra myndigheter. Fokus på organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø kan tilføre sikkerhetsarbeidet i virksomhetene noe nytt og bidra til at utvikling går i riktig retning. Målet om å ha trygge og helsefremmende arbeidsplasser i næringen kommer den enkelte medarbeider, virksomheten og samfunnet til gode.



Sammendrag	3
Formål med rapporten	8
Rapportens oppbygging.....	8
1 Definisjoner av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø på gruppenivå	10
1.1 Hva er arbeidsmiljø?.....	10
1.2 Definisjon av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø	11
1.3 Eksempler på organisatoriske og psykososiale faktorer	12
1.4 Begrepsforståelse hos Havindustritilsynet	12
2 Effekter av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø	14
2.1 Sikkerhetsatferd og sikkerhetskultur	14
2.2 Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø og sikkerhet.....	15
2.3 Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø og helse	17
2.4 Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø og stress	19
2.5 Fatigue og effekter på sikkerhet	21
2.6 Oppsummering	22
3 Styling av organisatoriske og psykososiale risikoforhold	23
3.1 Prinsipper for helhetlig risikostyring.....	23
3.2 Styringsprosessen	24
3.3 Regelverkskrav til oppfølging og styling av OPA i petroleumsnæringen?	25
3.3.1 Styringsforskriften og rammeforskriften	25
3.3.2 Aktivitetsforskriften og teknisk og operasjonell forskrift (TOF)	27
3.4 Hvilke standarder og veiledere finnes for styling av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø?	28
3.4.1 Risikostyring av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø som beskrevet i ISO 45003.....	30
3.5 Proaktiv styling av arbeidsmiljørisiko	31
3.5.1 Tre nivåer av intervensjoner	31
3.5.2 Tiltakshierarkiet – en modell for primærforebyggende arbeid	33
3.6 Oppsummering	34
4 Litteraturgjennomgang om prinsipper og kriterier for å sikre målrettede og risikoreduserende tiltak og oppfølging av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø	35
4.1 Resultater fra litteraturstudien om generelle prinsipper for organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøintervensjoner.....	35
4.1.1 Kommunikasjon om intervensjonen.....	35
4.1.2 Deltakelse og involvering.....	36
4.1.3 Støtte og tilslutning fra ledere	37
4.1.4 Støtte fra eksperter/konsulenter/forskere	37
4.2 Prinsipper for de ulike fasene av organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøintervensjoner.....	37
4.2.1 Planleggingsfase	38
4.2.2 Kartleggingsfasen – identifisere utfordringer og muligheter	39



4.2.3	Planlegge og implementere tiltak	39
4.2.4	Evaluering av tiltak.....	40
4.3	Litt om innhold i organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøintervensjoner som har hatt effekt.....	40
4.4	Oppsummering	42
5	Funn fra tilsynsrapporter	43
5.1	Litt om avvik og observasjoner	43
5.2	Antall avvik og forhold som adresseres.....	44
5.3	Observasjoner relatert til organisatorisk og psykososial tilstand.....	45
5.4	Kartlegging, monitorering og identifisering av risiko.....	46
5.5	Analysen og risikovurderinger	47
5.5.1	Manglende bruk av tilgjengelige data	48
5.5.2	Ulik praksis og feil bruk av analyseverktøy.....	48
5.5.3	Manglende helhetlige vurderinger av arbeidsmiljøfaktorer.....	49
5.5.4	Manglende analyser av samlet eksponering for grupper av arbeidstakere.....	49
5.5.5	Manglende analyser av organisatoriske endringer	50
5.5.6	Manglende involvering av fagpersonell og manglende kompetanse i arbeidsmiljøanalyser.....	50
5.5.7	Uegnede analyseverktøy/metoder.....	50
5.6	Planlegging og utvikling av tiltak	51
5.7	Tiltak og oppfølging av effekt av tiltak	52
5.7.1	Overordnet styringsprosess og mangelfulle styrende dokumenter	52
5.7.2	Manglende styring av kompetanse innenfor organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø hos linjeledere	53
5.7.3	Uklarhet knyttet til ansvar og organisatoriske grensesnitt	53
5.8	Regelverkshenvisninger	54
5.9	Oppsummering	55
6	Intervjuer med utvalgte fageksperter innenfor arbeidsmiljø, risikostyring og human factors	59
6.1	Prinsipper for arbeid med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø	60
6.1.1	Vektlegging av primære intervensjoner	61
6.1.2	Integrere arbeidet med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø som en del av den daglige virksomhetsstyringen	61
6.1.3	Bruk av ulike typer data og metoder	62
6.1.4	Fagekspertise	63
6.1.5	Bred deltakelse og involvering av beslutningstakere	64
6.1.6	Operasjonalisere tiltak til konkrete aksjoner	65
6.1.7	Evaluere tiltakene med hensyn til innsats, resultater og effekt	65
6.2	Oppsummering	67
7	Bruk av metoder for å identifisere organisatoriske og psykososiale risikoforhold på gruppenivå	68
7.1	Metodisk tilnærming til arbeid med OPA.....	68



7.2	Metoder for undersøkelse av organisering, bemanning og arbeidsbelastning i organisasjonen	70
7.2.1	Arbeidsbelastningsanalyser	70
7.2.2	Organisasjon- og bemanningsanalyser	71
7.3	Bruk av human factors metoder for å identifisere og analysere risikoforhold relevant for OPA	72
7.3.1	Oppgaveanalyser	73
7.3.2	Verifikasjons- og valideringssanalyser	74
7.3.3	Scenarioanalyser	75
7.3.4	Nå-analyser/situasjonsanalyser	76
7.3.5	Human Reliability Analysis (HRA), Petro-HRA	77
7.4	Oppsummering	78
8	Avsluttende diskusjon og konklusjon	79
8.1	Rapportens formål og hovedfunn	79
8.2	Eksempel på integrasjon av prinsipper i styrings- og oppfølgingsarbeidet for å oppnå primærforebyggende arbeid	80
8.2.1	Planlegging	81
8.2.2	Innsamling av data og vurdering av risiko	82
8.2.3	Planlegging og gjennomføring av tiltak	84
8.2.4	Evaluering av tiltak	86
8.3	Konklusjon	88
9	Anbefalinger til næringen og videre arbeid	89
9.1	Videre studier	89
10	Referanser	90
	Appendiks A – Begrepsliste	97
	Appendiks B – Tilsynsrapporter	99
	Appendiks C – Fremgangsmåte for rapportarbeidet	102
	Analyse av tilsynsrapporter	102
	Metode for utvalg av forskningslitteratur	102
	Intervjuer med fagekspert på organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø	109
	Gjennomgang av HF-metodikk	109
	Appendiks D	111



Formål med rapporten

Hensikten med denne rapporten er å bidra til å styrke næringens oppfølging og styring av psykososial og organisatorisk risiko på gruppenivå.

Rapporten skal bidra til:

- Å synliggjøre tilgjengelig kunnskap om prinsipper og kriterier for å følge opp psykososialt og organisatorisk risiko på gruppenivå.
- Økt kunnskap om metoder og tilnærming for kartlegging og risikovurdering som bidrar til å sikre et tilstrekkelig grunnlag for å beslutte målrettede primærforebyggende tiltak / intervensjoner på gruppenivå.
- Økt kunnskap om prinsipper for valg av tiltak som tar hensyn til lokale og kontekstspesifikke forhold, som for eksempel en gruppes arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver, roller og ansvar og samarbeid.
- Å fremme etablering av primærforebyggende arbeid som adresserer måten arbeidet organiseres, utformes og ledes på.

Med gruppenivå i denne sammenheng menes for eksempel en definert arbeidsgruppe, fagdisiplin, arbeidsplass, enhet eller avdeling (som for eksempel har like arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver, ledelse og grensesnitt).

Rapporten er skrevet av Safetec i samarbeid med Universitetet i Stavanger. Prosjektgruppen har vært sammensatt av fagspesialister med både forskningserfaring og praktisk erfaring innenfor oppfølging av OPA i petroleumsnæringen.

Rapportens oppbygging

Rapporten er tre-delt. Den første delen, kapittel 1-3 er en introduksjon til feltet organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA) og består av definisjoner på, beskrivelser av effekter av og styring av OPA. Blant annet handler denne delen om å vise sammenhenger mellom arbeidsmiljø, sikkerhet, risiko og oppfølging på et generelt nivå. Hensikten er å fremstille et overordnet kunnskapsgrunnlag for den som skal arbeide med OPA i sin virksomhet.

Den andre delen er en samling av tre studier. Kapittel 4 viser resultatene fra en litteraturstudie av sentrale prinsipp og kriterier for å arbeide målrettet med OPA. Forskning på organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø er et bredt og etablert felt. Vårt mål er å sammenstille noen sentrale generelle prinsipper, samt hvordan virksomheter kan arbeide med OPA i ulike trinn eller faser, som går på tvers av forskningsfeltet. I kapittel 5 presenterer vi resultater fra en studie av 45 tilsynsrapporter. I en undersøkelse av avvik og avvikstyper knyttet til OPA, diskuterer vi hvordan flere virksomheter i dag har manglende eller feilaktig arbeid med OPA og hvilke lovverk avvikene knytter seg til. Kapitlet er ment som en analyse av generelle avvikstrenger for å gi leseren et bilde av vanlige feil og mangler ved arbeid med OPA. Kapittel 6 er basert på resultater fra en intervjustudie med fageksperter innen



arbeidsmiljø, risikostyring og human factors. I kapittelet fremhever vi generelle prinsipp for arbeid med OPA som fagekspertene har anbefalt basert på egne erfaringer fra feltet.

Den tredje delen av rapporten danner en bro mellom kunnskapsgrunnlaget fra rapportens første to deler og over til praktiske råd for den som skal ut i egen virksomhet og arbeide med OPA. I kapittel 7 diskuterer vi bruk av metoder for å identifisere organisatoriske og psykososiale risikoforhold på gruppenivå, og vi tilegner plass til introduksjon av flere konkrete metoder som kan brukes i arbeid med OPA. Kapittel 8 trekker prinsipper, lovverk, litteratur og ekspertråd ned på et empirisk nivå. Vi konkretiserer gjennom en tenkt case hvordan tiltaksutviklingsprosessen kan se ut der også lovverk og prinsipper blir ivaretatt. Kapittel 9 gir anbefalinger til næringen og anbefalinger til videre arbeid.

1 Definisjoner av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø på gruppenivå

I dette kapittelet forklarer og definerer vi begrepet arbeidsmiljø med særlig vekt på de delene av arbeidsmiljøet som omfatter organisatorisk- og psykososialt arbeidsmiljø.

1.1 Hva er arbeidsmiljø?

I forbindelse med den nye IA-avtalen for perioden 2019-2022 ble det iverksatt et arbeid for å definere begrepet "arbeidsmiljø". I et samarbeid mellom de fire IA-etatene (Statens arbeidsmiljøinstitutt - STAMI, Arbeids- og velferdsdirektoratet - NAV, Arbeidstilsynet og Havindustritilsynet) og partene i arbeidslivet, ble det oppnådd en felles forståelse av hva arbeidsmiljø innebærer:

1. **Arbeidsmiljøet handler om arbeidet.**
2. **Arbeidsmiljøet varierer fra arbeidsplass til arbeidsplass.**
3. **Arbeidsmiljøet påvirker helsen, jobbengasjementet og resultater.**

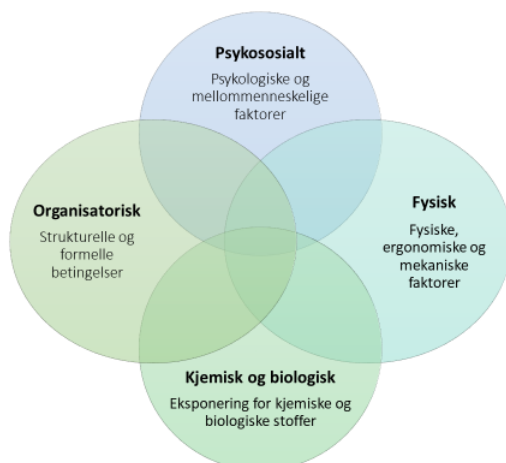
Definisjonen gir en ramme for hvordan norske virksomheter kan forstå og følge opp arbeidsmiljøet, også innenfor petroleumsnæringen.

Arbeidsmiljøbegrepet deles inn i de fire delkomponentene organisatorisk-, psykososialt-, fysisk-, og kjemisk/biologisk arbeidsmiljø (se Figur 1-1). Denne rapporten omhandler de organisatoriske og psykososiale komponentene av arbeidsmiljø, men som Figur 1-1 viser, er det overlapp mellom komponentene og de påvirker hverandre.

Det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet utgjør et komplekst samspill av sammenhenger og påvirkninger mellom strukturelle forhold, relasjonelle forhold, og individers erfaringer. Dette samspillet har, sammen med det fysiske arbeidsmiljøet og det kjemiske og biologiske arbeidsmiljøet, konsekvenser for arbeidstakeres helse, arbeidsevne og jobbtrivsel (Se Figur 1-1). Det er derfor av stor betydning at det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet forstås og behandles som egne fenomener med egne metoder og tilnærminger, men samtidig som en del av en helhet der det sees i sammenheng med andre arbeidsmiljø- og risikoforhold i virksomheten.



Arbeidsmiljøets gjensidig avhengige komponenter



Figur 1-1 Arbeidsmiljøets gjensidige komponenter

1.2 Definisjon av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø

Begrepet «organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø» brukes forskjellig mellom fagtradisjoner, myndighetsinstanser og i arbeidslivet (Rugulies, 2019). Det organisatoriske arbeidsmiljøet har blitt mer vektlagt de senere årene, og det er et pågående arbeid for at dette også skal reflekteres i arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, 2023).

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), som er det nasjonale forskningsinstituttet innen arbeidsmiljø og arbeidshelse, definerer organisatorisk arbeidsmiljø som de *strukturelle og formelle* betingelsene på en arbeidsplass (STAMI, u.å.). Definisjonen inkluderer faktorer som ansvarsforhold, størrelse på enheter og grupper, team, arbeidstid, skiftordninger, formelle veier for kommunikasjon og endringsprosesser.

STAMI inkluderer både de psykologiske og de sosiale aspektene i sin definisjon av psykososialt arbeidsmiljø (STAMI, u.å.). STAMI beskriver at de psykologiske arbeidsfaktorene handler om opplevelsen av arbeidssituasjonen og arbeidsinnhold (f.eks. høye jobbkrav, emosjonelle krav, rollekonflikt, selvbestemmelse og positive utfordringer). De sosiale arbeidsfaktorene handler om det mellommenneskelige samspillet på jobb (f.eks. støttende ledelse, arbeidsklima, mobbing, trakassering, vold og trusler).

I definisjonen legges det vekt på at organiseringen av arbeidet spiller en betydelig rolle i hvordan den enkelte opplever sin arbeidssituasjon og samhandling på arbeidsplassen.

Arbeidstilsynet påpeker at psykososiale arbeidsbetingelser ofte er en konsekvens av hvordan arbeidet er organisert, planlagt og utført. Dette understreker betydningen av å vurdere både organisatoriske og psykososiale aspekter i arbeidet med å analysere og forbedre arbeidsmiljøet og at det på den måten ikke er tilstrekkelig å kun inkludere det som per i dag fremheves i arbeidsmiljøloven som eksempler på psykososiale faktorer – eksempelvis trakassering.

Anerkjennelsen av sammenhengen mellom det organisatoriske og det psykososiale arbeidsmiljøet representerer en vid forståelse og definisjon. Denne måten å forstå og

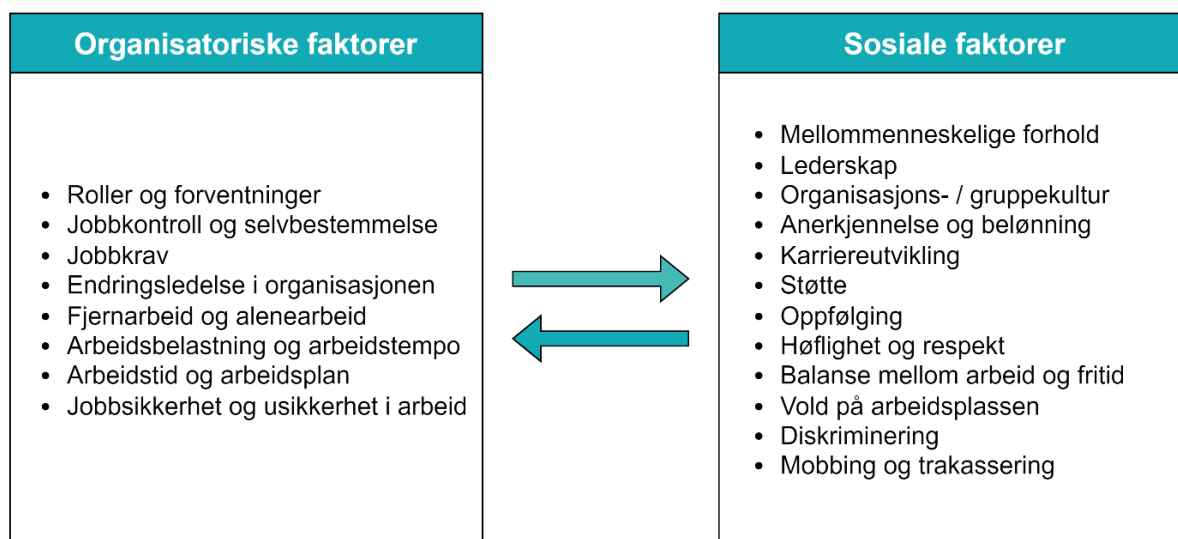
behandle fenomenene på, er utgangspunkt for denne rapporten. For å få frem viktigheten av det organisatoriske arbeidsmiljøet i denne sammenhengen, bruker vi begge begrepene sammen.

Et slikt perspektiv på det psykososiale arbeidsmiljøet står til en viss grad i kontrast til det tradisjonelle perspektivet, hvor det sosiale samspillet og mellommenneskelige forhold har stått i sentrum. Det er viktig at det organisatoriske arbeidsmiljøet i større grad enn tidligere blir vektlagt i oppfølgingspraksis i virksomhetene i næringen. Betydningen av dette vil vi komme tilbake til senere i rapporten.

I det følgende vil vi bruke forkortelsen OPA, som refererer til *organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø*. Forkortelsen er ikke etablert fra før i litteraturen.

1.3 Eksempler på organisatoriske og psykososiale faktorer

Basert på den vide definisjonen av OPA er det en rekke faktorer som kan inkluderes som relevante organisatoriske og psykososiale faktorer. Eksemplene som følger, er dermed ikke ment som en uttømmende eller fullstendig liste over organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer. ISO 45003 (Standard Norge, 2021) standard for ledelsessystemer for psykososialt arbeidsmiljø, og retningslinjer for styring av psykososiale risikoer, skiller mellom organisatoriske og sosiale faktorer i sin beskrivelse av psykososialt arbeidsmiljø, se Figur 1-2.



Figur 1-2 Psykososiale arbeidsmiljø faktorer beskrevet i ISO 45003

1.4 Begrepsforståelse hos Havindustritilsynet

Havindustritilsynet som tilsynsmyndighet opererer ikke med en formell definisjon av begrepene organisatorisk og/eller psykososialt arbeidsmiljø. I sin rolle som tilsynsmyndighet følger Havindustritilsynet opp både arbeidsmiljøloven (2005) og forskrifter hjemlet i petroleumsløven (1996) som omhandler OPA.

I paragraf 35 i forskrift om utføring av aktiviteter i petroleumsvirksomheten (Aktivitetsforskriften, 2010) og § 47 i teknisk og operasjonell forskrift (2010) beskrives

«psykososiale forhold» som forhold som kan påvirke arbeidstakeres «helse, trygghet og velferd». Paragrafen fremhever at «det skal legges spesiell vekt på samspillet mellom krav til arbeidsytelse, arbeidstakerens opplevelse av kontroll med eget arbeid og sosial støtte i arbeidsmiljøet». I veiledningen til forskriften gis det følgende eksempler på både organisatoriske og sosiale faktorer som inngår i «psykososiale forhold»:

- a. Krav til effektivitet og arbeidsmengde i forhold til ressursene som er til rådighet for utføring av arbeidsoppgavene,
- b. Arbeidets kompleksitet i forhold til kompetanse og ressurser,
- c. Muligheter for variasjon og stimulans i jobben,
- d. Mulighet for selvstendighet og innflytelse på viktige beslutninger,
- e. Mulighet for karriereutvikling og utnyttelse av egen kompetanse,
- f. Samarbeidsforhold, håndtering av uoverensstemmelser, konflikter og trakassering,
- g. Arbeidsledelse, deriblant tilbakemelding og oppfølging i det daglige arbeidet,
- h. Nattarbeid og alenearbeid

Samlet sett inngår på denne bakgrunn både de organisatoriske og psykososiale faktorene ved arbeidsmiljøet i betegnelsen «psykososiale forhold».

2 Effekter av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø

Dette kapittelet gir beskrivelser av hvordan organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA) har en sammenheng med stress, helse, velvære, produktivitet og sikkerhet.

Når virksomheter skal måle grad av helse og sikkerhet, brukes indikatorene arbeidsulykker og arbeidsrelaterte sykdommer og disse anses som to av de tre viktigste helse- og sikkerhetsresultatene av arbeidsbetingelser (EU-OSHA, 2023).

2.1 Sikkerhetsatferd og sikkerhetskultur

Sikkerhetskultur er den delen av organisasjonskulturen som påvirker sikkerhet (*safety*) i virksomheten. Det er typisk de samme faktorene som påvirker flere typer ytelse i organisasjonen. En velfungerende sikkerhetskultur kan betraktes som et viktig grunnlag for sikker atferd hos menneskene i en virksomhet. Rammeforskriften peker på at tegn på en god sikkerhetskultur er at det foregår et kontinuerlig, kritisk og grundig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet (Rammeforskriften, 2001). En god sikkerhetskultur bidrar til at virksomhetens sikkerhetstiltak forstås og ivaretas av medarbeiderne. Et godt organisatorisk arbeidsmiljø der det er gode beskrivelser av arbeidsprosesser i styringssystemet, velfungerende prosesser for styringen, roller og ansvar for sikkerhet er både tydelig definert og forstått hos de det gjelder, er det også bedre forutsetninger for at ønsket atferd (f.eks. å følge prosedyrer for sikkert arbeid) etterleveres hos medlemmene i virksomheten. Slik kan man se på et godt organisatorisk arbeidsmiljø som en viktig forutsetning for velfungerende sikkerhetskultur som skaper ønsket (sikker) atferd.

Å ha på plass gode prosesser for sikkert arbeid, og som etterleveres (for eksempel gjennomføring av risikovurderinger) gir de involverte kunnskap om risikofaktorer i virksomheten og hvordan de kan reduseres, styrker både OPA og sikkerhetskulturen.

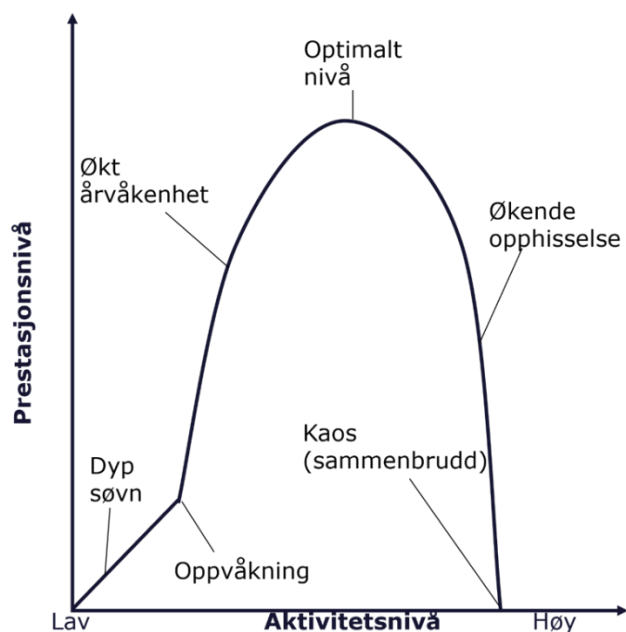
Ledelsen i en virksomhet spiller en sentral rolle i å påvirke den enkeltes sikkerhetsatferd, fordi den gjennom sentrale beslutninger på vegne av virksomheten skaper rammer for arbeidet og arbeidsmiljøet. Ledelsen kan også påvirke sikkerhetskulturen gjennom å definere sentrale verdier i virksomheten og ved å forsterke ønsket atferd ved å være rollemodell. Dette er i tråd med rammeforskriften som fremhever ledelsesansvar og ledelsesatferd på alle nivå i virksomheten som sentrale elementer i utviklingen av sikkerhetskulturen (Rammeforskriften, 2001). Det er av sentral betydning at sterke kulturbærere går foran med et godt eksempel og viser med handling at sikkerhet er viktig å prioritere og synliggjøre i små og store beslutninger. Sikkerhetskultur og organisatorisk/psykososialt arbeidsmiljø er overlappende begreper og man kan se på hensiktsmessig sikkerhetskultur og sikkerhetsatferd som konsekvenser av et godt organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø. Man kan derfor si at ved å styrke organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø også styrker forutsetninger for å etablere god sikkerhetskultur.



2.2 Organisasjonell og psykososialt arbeidsmiljø og sikkerhet

Mye sikkerhetsforskning har vært orientert rundt den enkelte arbeidstaker og design av arbeidsbetingelser for å beskytte arbeidstakeren mot skader og å forebygge og unngå feilhandlinger (Hofman, Burke, & Zoar, 2017). Færre feilhandlinger vil føre til reduksjon av skader, ulykker og produksjonstap (Hollnagel, 2014). For eksempel rapporterte Reason allerede i (1990) at i kjeden av hendelser som fører til ulykker i høyrisikoindustrier, er menneskelige feil så og si alltid involvert. Senere studier har vist at faktorer som emosjonell utmattelse, engasjement og helseplager har en sammenheng med feilhandlinger i offshoresektoren (Mathisen & Bergh, 2016). Opplevelse av stress og utmattelse over tid kan lede ansatte inn i en "ond sirkel" med stadig dårligere evne til å håndtere stresset og ivareta egen fysiske og mentale helse (Wyller, Eriksen, & Malterud, 2009). Effekter av dette kan for eksempel være redusert oppmerksomhet og årvåkenhet og dermed økt risiko for feilhandlinger (Mathisen & Bergh, 2016). Feilhandlinger kan aldri unngås, men det er mulig å redusere risikoen for at det skjer, og ikke minst å gjøre det trygt å feile, samt legge til rette for åpen kommunikasjon «jeg at en er sliten, søvnig, lite konsentrert» osv.

Stress kan både være langvarig og akutt. Akutt stress kan typisk sett være en reaksjon på en mer overraskende eller plutselig organisatorisk eller psykososial faktor som for eksempel en kritisk hendelse som krever en rask respons (Eriksen, 2017). Et viktig moment er at det er individets tolkning og opplevelse av hendelsen som utløser grad av stressrespons. Akutt stress utløser fysiologiske og psykologiske responser som påvirker vår kognisjon, som hukommelse og kognitiv fleksibilitet (Lupien et al., 2007). Sammenhengen mellom akutt stressaktivering og kognitive funksjoner ser ut til å være kurvelineær, det vil si at et svært lavt og et svært høyt aktiveringsnivå har negativ sammenheng med kognisjon. Dette indikerer at kjedsomhet kan føre til liten grad av årvåkenhet og dermed lav oppmerksomhet, mens svært høy aktivering også fører til redusert kognisjon som for eksempel redusert oppmerksomhet, hukommelse og beslutningsevne, se Figur 2-1 (Lupien & McEwen, 1997). I et sikkerhetsperspektiv vil det dermed være uheldig med både for lav og for høy aktivering idet redusert kognitiv kapasitet vil kunne øke risikoen for feil beslutninger og feilhandlinger. Dette er viktig å tenke på når man planlegger og utformer arbeidssituasjonen – det vil si å sikre at f.eks. oppgaver, arbeidsmengde eller oppgavekompleksitet verken blir for lav eller for høy.



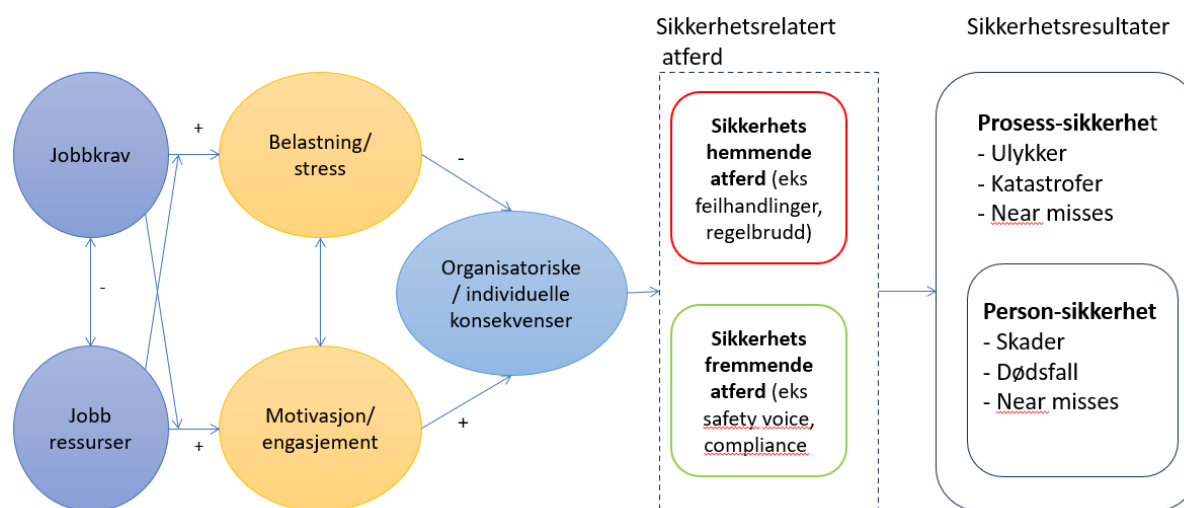
Figur 2-1 Sammenheng mellom aktivering og prestasjonsnivå

Forskere skiller mellom aktive og latente feilhandlinger (eller faktorer) hvor latente faktorer er de mindre opplagte elementene i organisasjonen som kan bidra til aktive feilhandlinger. De latente feilene kan være svekket design eller organisatoriske faktorer som ledelse, organisasjonsstruktur og organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø. I følge Reason (2005, s. 58) kan de skadelige effektene av latente feil ulme over lang tid og blusse opp når de kombineres med andre faktorer som bidrar til at organisasjonens barrierer bryter sammen og aktive feil oppstår. En oversiktstudie som inkluderte 40 enkeltstudier fra høyrisikoindustrier støtter denne påstanden i det den identifiserte sammenhenger både mellom tilstander som utmattelse, stress, engasjement og sikkerhetsvariabler og mellom organisatoriske og psykososiale faktorer og sikkerhetsvariabler (Derdowski & Mathisen, 2023).

OPA kan relateres til flere sikkerhetsvariabler enn feilhandlinger. Særlig relevant er sikkerhetsatferd som er ulike former for atferd som kan påvirke sikkerhetsresultater. Eksempler på sikkerhetsrelatert atferd er intenderte eller uintenderte brudd på prosedyrer og regler (eks. snarveier) som medfører sikkerhetsrisiko og det å si i fra dersom en observerer usikker atferd (safety voice). At atferden påvirker sikkerhet kan være synlig ved at man ikke viser ønskelig atferd, eller at man viser atferd som ikke er ønskelig. Derdowski og Mathisen (2023) identifiserte en rekke studier som fant sammenhenger mellom organisatoriske og psykososiale faktorer og sikkerhetsatferd. Eksempler var stort arbeidspress, uklare roller, manglede støtte og dårlig håndtering av konflikter. Studier fra norsk petroleumsindustri har tilsvarende funn (Eriksen, 2017). For eksempel fant Mathisen og Bergh (2016) sammenheng mellom emosjonell utmattelse og både feilhandlinger og brudd på regler/prosedyrer. Mathisen, Tjora og Bergh (2022) fant negativ sammenheng mellom høye jobbkrav og safety voice og positiv sammenheng mellom jobbressursene lederstøtte og jobbkontroll og safety voice. Sammenhengene mellom organisatoriske og psykososiale faktorer, helse- og motivasjonstilstander og sikkerhetsrelatert atferd og hendelser er illustrert i Figur 2-2.

En utfordring med mye av forskningen som er rapportert ovenfor er at den er basert på selvrapporing av sikkerhet/sikkerhetsatferd og ikke objektive sikkerhetsresultater. Det er

derfor behov for fortsatt forskning på dette området. Imidlertid er det mange studier som peker i samme retning og det øker sannsynligheten for valide resultater. En implikasjon fra disse funnene er dermed at organisatoriske og psykososiale faktorer bør inngå som en viktig del av sikkerhetsrisikoanalyser og intervensjoner i høyrisikoindustri samt inngå som del av HMS-analyser ved planlegging av nye oppgaver og prosjekter.



Figur 2-2 Sammenhenger mellom organisatoriske og psykososiale faktorer, helse og velvære, og sikkerhetsvariabler (tilpasset fra Derdowski og Mathisen, 2023).

2.3 Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø og helse

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvilke typer helsetilstander som er dokumentert gjennom forskning. Som indikert i JD-R modellen (Figur 2-5) relateres for høye krav og for få ressurser til tilstander som stress og redusert motivasjon og engasjement som igjen kan ha en sammenheng med helsetilstand. En rapport fra Verdens Helseorganisasjon (WHO, 2010) gikk gjennom en rekke studier av sammenhenger mellom psykososiale farer (hazards) og helse. Rapporten dokumenterte effekter på mental helse (inkludert angst og depresjon), fysisk helse (kardiovaskulære lidelser, muskel-skjelett plager, diabetes) og negativ helseatferd (røyking, høyt alkoholforbruk, fravær av trening). I en oppsummering av en rekke studier rapporterte Leka, Wassenhove og Jain (2015) at risikoen for kardiovaskulære lidelser er minst 50% høyere for de som opplever jobb-stress enn for de som ikke gjør det. Andre dokumenterte helseeffekter relatert til stress var generelt redusert mental og fysisk funksjon, muskel-skjelett lidelser, økt sykefravær og arbeidsuførhet. I en stor oversiktsstudie over totalt 72 oversiktsstudier (review of review studie) fant Niedhammer, Bertrais og Witt (2021) at det var signifikante sammenhenger mellom psykososiale faktorer, kardiovaskulære lidelser og mentale lidelser. Signifikante sammenhenger ble særlig funnet mellom høyt press på jobb/ lange arbeidstimer og hjertelidelser, slag og depresjon (se Figur 2-3).

	Job strain	High strain	Low decision latitude	Psychological demands	Low social support	Long working hours	Effort-reward imbalance	Low reward	Job insecurity	Precarity	Temporary employment	Bullying	Violence	Organizational injustice	Emotional demands	Work-life imbalance
CHD	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓					✓		
Stroke	✓	✓				✓										
Ischemic stroke	✓	✓														
Hemorrhagic stroke	✓	✓														
Peripheral artery disease	✓															
Arterial fibrillation						✓										
Venous thromboembolism						✓										
Diabetes	✓		✓	✓	✓	✓			✓							
Obesity	✓					✓										
Physical inactivity	✓	✓				✓										
Smoking	✓					✓										
Alcohol intake	✓					✓										
Depression	✓		✓			✓	✓		✓			✓	✓			
Burnout			✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓	✓	
Anxiety						✓			✓				✓			
Sleep problems	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓		✓
Suicide ideation	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓		
Suicide			✓	✓	✓	✓	✓		✓							
Psychotropics	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓						✓
MSD (all regions)	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓					
Low back pain	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓							
Neck/shoulder pain	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓							
Upper extremity pain	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓							
Lower extremity pain			✓		✓											
Miscarriage						✓										
Preterm delivery						✓										
Preeclampsia						✓										
Gestational hypertension						✓										
Small for gestational age						✓										
Low birth weight						✓										
Cancer (any)	✓					✓										
Colorectal cancer	✓					✓										
Lung cancer	✓					✓										
Breast cancer	✓					✓										
Prostate cancer	✓					✓										
Esophagus cancer	✓					✓										
Crohn's disease	✓					✓										
Ulcerative colitis	✓					✓										

Figur 2-3 Studier av sammenhenger mellom psykososiale faktorer og helseeffekter. Klippet fra Niedhammer, Bertrais og Witt (2021)

I «Faktabok om arbeidsmiljø og helse» oppsummerer STAMI (2021) at et ugunstig psykososialt arbeidsmiljø kan bidra til å øke risikoen for en rekke ulike helseplager som kan være enten forbigående eller vedvarende. Studier har vist at faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet kan påvirke utfall som psykiske plager, psykiske lidelser, muskel- og skjelettplager, hjerte- og karsykdommer, søvnproblemer, sykefravær og arbeidsuførhet (Arbeidstilsynet, 2023).

Studier tyder på at kombinasjoner av enkeltfaktorer i større grad bidrar til helseplager enn summen av enkeltfaktorer (se blant annet NFA (2022)). Det er derfor viktig at helheten av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø vurderes, og ikke bare de enkelte risikofaktorer som har vist seg å være de største bidragsyttere til helseplager.

Det er gjort beregninger av i hvilken grad stressrelaterte sykdommer har negative økonomiske konsekvenser for organisasjoner i Europa. Allerede i 2000 indikerte studier at mellom 50% og 60% av tapte arbeidsdager kunne relateres til arbeidsrelatert stress (EU-OSHA, 2000). En oversiktsstudie av studier som estimerte samfunnskostnader relatert til arbeidsrelatert stress konkluderte med at de årlige kostnadene var høye og varierte fra 221

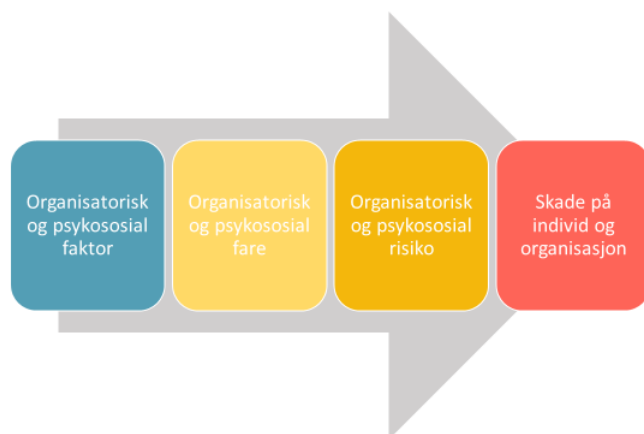
millioner (Australia) til 187 milliarder (USA) amerikanske dollar. Tall fra Norge var ikke inkludert i denne oversiktsstudien, men tall fra Danmark og Sverige estimerte årlige kostnader på henholdsvis 1,46 milliard og 703 millioner amerikanske dollar (Hassard et al., 2018).

2.4 Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø og stress

I dagligspråket settes ofte et likhetstegn mellom stress og å ha for mye å gjøre. I faglitteraturen nyanseres dette, og det er en mer kompleks forståelse av forholdet mellom arbeidsfaktorer og selve stressreaksjonene. Med andre ord handler det ikke bare om at det er for mye å gjøre, men at det er sammenhenger mellom et større spekter av psykososiale og organisatoriske faktorer og kognitive, fysiologiske, atferdsmessige og følelsesmessige reaksjoner.

Forskere har i mange år vært oppmerksomme på sammenhenger mellom OPA og stress. En av de tidligste modellene beskrev hvordan jobbkrav, opplevelse av kontroll i arbeidet og sosial støtte fra kollegaer og ledere hadde sammenheng med belastning og stressreaksjoner (krav-kontroll-støttemodellen) (Karasek & Theorell, 1990). En kombinasjon av høye jobbkrav, lav kontroll og lite sosial støtte vil føre til opplevelse av manglende mestring, økt belastning og negative helseutfall. Høyt nivå av opplevd kontroll og sosial støtte vil fungere som en "støtpute" mot høye jobbkrav og dermed oppleves belastningen som mer håndterlig (van der Doef & Maes, 1999).

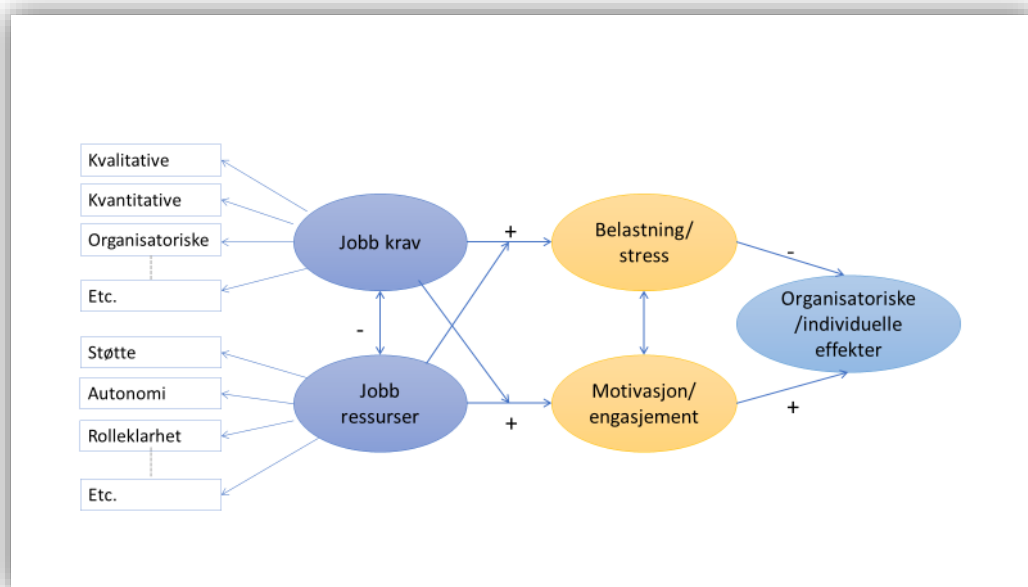
I jobbkrav-ressurs modellen (Bakker & Demerouti, 2007) defineres jobbkrav som jobbfaktorer (fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske) som krever vedvarende fysisk og/eller psykisk (kognitiv og emosjonell) innsats fra medarbeiderne. Jobbressurser defineres som de jobbfaktorer (fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske) som hjelper til å nå jobb mål, reduserer jobbkrav og relatert psykisk og fysisk belastning og stimulerer personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Noen psykososiale og organisatoriske faktorer (for eksempler se Figur 2-5) vil oppleves som belastninger (krav) og andre som hjelpere (ressurser) for å få gjennomført arbeidsoppgavene. I henhold til ISO 45003 brukes begrepet organisatorisk og psykososial *risiko* når en anslår sannsynligheten for at faren vil føre til skade på individ og organisasjon (se Figur 2-4) (Standard Norge, 2021).



Figur 2-4 Illustrasjon over sentrale begrep innenfor psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø

Høye jobbkraav vil kunne utløse en rekke negative mentale prosesser som fører til en nedbrytning av personens psykiske og fysiske overskudd som over tid kan resultere i kronisk utmattelse, fysiske helseproblemer, redusert jobbengasjement og dårligere prestasjoner. Høye nivå av jobb-ressurser vil derimot kunne fremme engasjement, vekst og utvikling og dermed bedre prestasjoner (Schaufeli & Bakker, 2004). Begrepet stress kan dermed forstås som en reaksjon på jobbkraav når disse blir for store og i for liten grad balanseres med ressurser (se modell Figur 2-5). En rekke studier støtter modellen ved at høye kraav er dokumentert å være relatert til stressreaksjoner, belastning, sykdom og fravær fra jobb mens høyt nivå av jobb-ressurser er relatert til positivt engasjement og redusert utmattelse/utbrenthet. Jobb-ressurser kan også bidra til å dempe de negative effektene av høye jobbkraav (Lesener, Gusy, & Wolter, 2018; Schaufeli & Taris, 2014). I senere år har forskere begynt å skille mellom kraav som er belastende og kraav som oppleves mer som en utfordring og dermed ikke har negativ helse-effekt (the challenge–hindrance framework) og det ser ut til at det er den enkeltes *tolkning* av kraavet som er utløsende for om det oppleves som en belastning eller som en utfordring (Li, Taris, & Peeter, 2020).

En konklusjon som kan trekkes fra forskningen er at for å oppnå en effektiv håndtering av organisatoriske og psykososiale faktorer må organisasjonene *planlegge* oppgaver og samarbeid med tanke på å minimere kraav og øke ressurser (dvs. forebygge risiko). Dette vil være mer effektivt enn å håndtere for høye opplevde kraav etter de har manifestert seg (dvs. redusere *risiko*) og håndtere belastninger som oppstår som resultat av for høye kraav og for få ressurser (redusere skade). Se mer om primærforebygging i kapittel 3. I praksis mener flere forskere at organisasjoner trenger å jobbe langs alle disse tre aksene, det vil si fremme ressurser, forebygge risiko og skade, og respondere på problemer og negative effekter som følge av organisatoriske- og psykososiale faktorer (Nebbs et al., 2023). Dette er helt i tråd med prinsipper for risikostyring for øvrig.



Figur 2-5 Jobbkrav-ressurs modellen. Tilpasset fra Bakker og Demerouti (2007)

Sammenheng mellom psykososialt arbeidsmiljø og stress er også studert innenfor offshore olje- og gassvirksomhet (Bergh, Leka, & Zwetsloot, 2018). Særlig ser det ut til at det er en sammenheng mellom høye krav og tilstedeværelse av symptomer på jobbrelatert stress. Samme studien finner tilstedeværelse av andre risikofaktorer for onshore arbeidere i samme virksomhet. Det understreker at det er relevant å forstå konteksten risikoen oppstår i, og at det er av betydning å forstå og behandle risiko med utgangspunkt i lokale risikoforhold for en gitt gruppe.

2.5 Fatigue og effekter på sikkerhet

Fatigue er en tilstand av utmattelse der en er sliten, energiløs, opplever manglende motivasjon og utmattethet. Søvnighet kan være et av symptomene, men fatigue er noe mer enn søvnighet etter lite søvn. Ulik grad av fatigue kan påvirke vår kognitive fungering.

I arbeidsmiljøet er det flere faktorer som kan være medvirkende til fatigue, blant annet nattarbeid, skiftarbeid, lange skift/mange arbeidstimer, arbeid med høy kognitiv kompleksitet, tungt fysisk arbeid og stress. Fatigue kan dermed i noen tilfeller betraktes som en konsekvens av uheldig arbeidsmiljø.

Fordi fatigue kan føre til svekket oppmerksomhet, konsentrasjon og redusert årvåkenhet, kan vår evne til å agere effektivt, riktig og ta gode valg i ulike situasjoner påvirkes. Fatigue påvirker dermed vår sikkerhetsatferd. Hvis den som utfører sikkerhetskritiske oppgaver ikke fungerer optimalt grunnet fatigue og nedsatt kognitiv fungering, kan det øke sannsynligheten for feilhandling som igjen kan føre til skader på mennesker og utstyr, og ulykker som i ytterste konsekvens kan medføre storulykke.

Fatigue kan dermed både være en helsekonsekvens av et arbeidsmiljø som ikke er tilfredsstillende, men kan også bli en årsak til sikkerhetskonsekvenser (eksempelvis feilhandling som en av årsakene til en ulykke). Dette viser kompleksiteten av risikofaktorer i

OPA. At det er komplekst understreker behovet for å forstå både årsak og konsekvens. Noen ganger kan samme faktor være både årsak og konsekvens. Det blir dermed viktig å ha oversikt både over forhold i arbeidsmiljøet som kan medføre fatigue, og den risikoen fatigue utgjør.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi vist hvordan organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer (OPA) direkte og indirekte påvirker virksomhetenes sikkerhet og produktivitet, samt medarbeidernes helse. Det er avgjørende at virksomheter har oversikt over disse faktorene for sin organisasjon og følger dem opp i tilstrekkelig grad.

Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø har effekter på organisasjon, grupper og individer. Det er derfor av stor betydning at uheldige effekter av OPA unngås, og at positive effekter av OPA oppnås. Virksomheter kan legge til rette for sikkert arbeid og positive helsegevinster for menneskene i organisasjonen ved at arbeidsmiljøet er godt. Det er nødvendig å sikre at uheldig arbeidsmiljø ikke gir negative konsekvenser som helseplager eller uheldig sikkerhetsatferd ved systematisk oppfølging.

Som vi har sett kan effekter på OPA virke direkte og indirekte ved at arbeidsmiljøet og effekter av arbeidsmiljøet kan påvirke menneskene i virksomheten. Et eksempel på dette er at OPA kan påvirke sannsynlighet for feilhandling, som kan gi uheldige sikkerhetskonsekvenser. Uheldig OPA kan være skadelig for helsen i seg selv - for eksempel høyt blodtrykk eller muskel- og skjelettplager. For å få et arbeidsmiljø som er trygt og helsefremmende må organisasjonen ha tilstrekkelige kunnskaper om arbeidsmiljøet, hvilke forhold ved virksomheten som kan skape uheldige effekter i det aktuelle arbeidsmiljøet, hvordan arbeidsmiljøet virker på menneskene som arbeider i virksomheten og hvordan uheldige konsekvenser av arbeidsmiljøet kan unngås.

Et godt arbeidsmiljø bør være av egeninteresse for virksomhetene fordi det gir positive resultater for organisasjonens produktivitet og økonomiske forutsetninger. Petroleumsvirksomheten er i tillegg underlagt regelverk som stiller krav til hvordan OPA skal følges opp i den enkelte virksomhet. Vi kommer inn på hvordan OPA kan og bør styres i virksomheten, og hvilke krav i regelverket som stilles til at virksomhetene oppnår nok kunnskap og setter i verk tiltak for at sikre at arbeidsmiljøet er trygt og helsefremmende i neste kapittel.

3 Styring av organisatoriske og psykososiale risikoforhold

Hensikten med dette kapittelet er å gi en oversikt over de generelle prinsippene, eller rammene, for arbeid med OPA. På et overordnet nivå er det ønskelig at virksomheter arbeider helhetlig, proaktivt og systematisk med risikostyring. For å få til dette, er det nyttig å bruke risikostyringsprinsipper som er i tråd med forskning, standarder og lovverk. En åpenbar fordel med risikotilnærmingen er at de fleste virksomheter i petroleumsnæringen allerede har et rammeverk for risikostyring som en del av sin virksomhetsstyring. Å koble de eksisterende strukturer rundt arbeidsmiljø, som eksisterende prinsipper, prosesser og infrastruktur, sammen med arbeid med OPA, kan derfor være hensiktsmessig. Dette gjør at virksomheter kan ta i bruk eksisterende og gjenkjennbare begrep, rammer og prosesser.

Det er likevel viktig å presisere at selv om prosessen og rammeverket for styring av risiko beskrives og brukes konsistent, er hver virksomhet unik med egne behov, målgrupper og kriterier. Styring av OPA må derfor tilpasses virksomheten. Som det fremgår av senere kapitler, er det en rekke kjennetegn ved gode intervensjonsprosesser som må vektlegges og som kan integreres innenfor rammene av en risikostyringsprosess.

I dette kapittelet skiller vi mellom regelverk, standarder og modeller og prinsipper, selv om disse i praksis er utviklet gjennom hermeneutiske prosesser. For den som skal arbeide med OPA i sin virksomhet vil det være nyttig å ha kjennskap de ulike aspektene ved styring og at de til sammen danner et rammeverk.

3.1 Prinsipper for helhetlig risikostyring

Helhetlig risikostyring handler om å fordele ressurser for å oppnå en balanse mellom å skape verdier og beskytte verdier. I praksis innebærer det at beslutninger på alle nivåer i virksomheten må ta hensyn til faktorer som kan medføre negative konsekvenser. Styring av risiko skal være en integrert del av drift og i alle nivå i virksomheten, og ikke behandles som noe på siden.

En virksomhet kan i henhold til ISO 31000 følge åtte prinsipper for god risikostyring (Standard Norge, 2018b):

1. Integrert drift: Risikostyringen skal være en naturlig del av virksomhetens daglige arbeid. Den skal tilpasses virksomhetens størrelse og aktiviteter.
2. Inkludering av personell: Alle ansatte bør delta i risikovurderinger. Dette gir et bredere perspektiv og bedre beslutningsgrunnlag.
3. Strukturerte planer: Virksomheten bør ha klare planer for risikostyring som omfatter hele organisasjonen.
4. Dynamisk tilnærming: Risikostyringen må være fleksibel og tilpasse seg endringer og hendelser.
5. God informasjon: Beslutninger skal baseres på den beste tilgjengelige informasjonen.
6. Kontinuerlig forbedring: Virksomheten bør lære av egne og andres erfaringer for å stadig forbedre risikostyringen.



7. Menneskelige faktorer: Risikostyringen påvirkes av menneskelige og kulturelle faktorer. Ledelsen må derfor skape en kultur der ansatte forstår viktigheten av å være oppmerksomme på farer og håndtere risiko.
8. Håndtering av risiko: Dette skjer gjennom planlegging og gjennomføring av tiltak som en del av virksomhetens prosesser. Dette kan inkludere risikovurderinger, rapporteringssystemer, risikoanalyser og prosedyrer.

Håndtering av risiko skjer gjennom planlegging og gjennomføring av tiltak som en del av virksomhetens prosesser. Tiltakene kan utgjøre verktøy for å identifisere og håndtere risiko, slik som risikovurderinger på virksomhetsnivå, rapporteringssystemer, risikoanalyser som del av operasjonsplaner, prosedyrer som hensyntar eksponering for farer, operasjonsmøter med risiko som en del av agendaen, eller planprosesser.

En virksomhet som har «god» risikostyring benytter disse prinsippene på alle nivå av virksomheten for å håndtere usikkerhet og oppnå etablerte mål. Over tid vil dette føre til bedre kontroll og mer forutsigbare resultater.

En virksomhet har *ikke* helhetlig risikostyring dersom risikostyringen er begrenset til noen få utvalgte aktiviteter eller prosesser. Det er ikke tilstrekkelig i en helhetlig risikostyring at fokuset er begrenset til å produsere nye krav og arbeidsprosedyrer. Omgivelser og interne forhold kan alltid endre seg – også med kort tidshorison - og krav og prosedyrer vil aldri alene kunne bidra til å oppdage og håndtere alle farer. Relevante aktiviteter kan innebære å øke ansattes oppmerksomhet på fareidentifikasjon og kompetanse på risikohåndtering. For at dette skal skje må medarbeidere inviteres til å bidra til å gi informasjon om og belyse forhold som kan påvirke risiko. Det beste er om det skjer som en integrert del av arbeidet som utføres, eller på arenaer som det er naturlig å integrere økt fokus på OPA. Et eksempel på det kan være å ta med og vurdere OPA-forhold når det gjennomføres Sikker Jobb Analyse (SJA) eller andre etablerte prosesser for identifisering og håndtering av risiko. Det er viktig at styring av risiko ikke blir en øvelse på siden av virksomheten, eller kun en øvelse for ledelsen.

Risikostyring angår alle i en virksomhet, og for å lykkes med helhetlig risikostyring må dette være integrert på alle nivåer og i alle aktiviteter. Dette innebærer at det ikke er tilstrekkelig at fagpersonell innenfor organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø er de eneste som arbeider for å oppnå god helse og sikkerhet for medarbeidere i virksomheten. Alle må være involvert og være klar over sin rolle i arbeidet.

3.2 Styringsprosessen

Det finnes ulike modeller for risikostyring. Prosessen risikostyring følger, kalles i en del sammenhenger styringsløyfen. ISO 31000 (Standard Norge, 2018b) er en standard som beskriver prinsipper, rammeverk og prosess for risikostyring. Standarden er generisk og kan tilpasses ulike virksomheters kontekst. Standarden er mye brukt i norsk petroleumsvirksomhet. Innholdet i regelverket reflekterer stegene i ISO 31000. Dette kommer vi nærmere inn på etter hvert.

Målet med risikostyringsprosessen er å identifisere, evaluere, håndtere og overvåke risikoer på en systematisk måte for å oppnå visse mål og beskytte verdier. ISO 31000 deler prosessen opp i ulike steg.



I henhold til ISO 31000:2018 er risikovurdering en samlet prosess som består av de tre stegene, risikoidentifisering, risikoanalyse og risikoevaluering. Hvert av stegene i risikovurderingen bygger på kunnskap fra det foregående steget, og er avhengige av hverandre. Det er derfor viktig i hvert steg å vurdere hva det neste steget skal være og å muliggjøre det/de neste steget/stegene underveis i prosessen. Alle delene av prosessen må være formålstjenlige hver for seg, og samlet. I andre rammeverk enn ISO 31000 kan risikovurdering beskrives mer snevert, og for eksempel kun sentrere seg rundt evaluering av risiko.

3.3 Regelverkskrav til oppfølging og styring av OPA i petroleumsnæringen?

For å få et helhetlig bilde av krav for oppfølging og styring av organisatorisk og psykososial risiko må bestemmelsene i flere forskrifter anvendes og sees i sammenheng med hverandre. Ulike elementer av styringen dekkes i ulike forskrifter og paragrafer.

Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø har ikke en eksplisitt definisjon i regelverket for petroleumsvirksomheten. Aktivitetsforskriften (2010) § 35 (og tilsvarende paragraf i teknisk og operasjonell forskrift (2010) § 47) er den eneste paragrafen i regelverket for petroleumsvirksomhet hvor begrepet nevnes eksplisitt. Samtidig inneholder mange av paragrafene generelle krav til oppfølging av risiko, og vil dermed også omfatte oppfølging av psykososial og organisatorisk risiko. Bestemmelser i arbeidsmiljøloven (AML) (2005) og tilhørende forskrifter er til dels overlappende med innhold i forskrifter hjemlet i petroleumsløvgivningen. Et eksempel på slik overlapp er bestemmelser i styringsforskriften (2001) som overlapper med bestemmelser i «forskrift om organisering, ledelse og medvirkning (2013)». Generelt må virksomheter i petroleumsnæringen bruke både bestemmelser i AML og forskrifter hjemlet i petroleumsløven i sitt arbeid med å følge opp organisatorisk og psykososial risiko på gruppenivå. Vi vil ikke gå nærmere inn på krav i Arbeidsmiljøloven i denne rapporten. Det henvises til Arbeidstilsynet og det pågående arbeidet som omfatter inkludering av OPA i mulige endringer i AML.

3.3.1 Styringsforskriften og rammeforskriften

Styringsforskriften (2001) og rammeforskriften (2001) er relevante for styring av HMS-risiko generelt, og forskriftene har det samme virkeområde i petroleumsnæringen. Særlig rammeforskriften er av overordnet karakter, og beskriver grunnleggende krav til oppfølging og styring av risiko.

Formålet til rammeforskriften er definert i innledende bestemmelser og er som følger:

1. Fremme et høyt nivå for helse, miljø og sikkerhet i virksomhet som omfattes av denne forskriften.
2. Oppnå systematisk gjennomføring av tiltak for å oppfylle kravene og nå målene som er gitt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.
3. Videreutvikle og forbedre nivået for helse, miljø og sikkerhet.



Det beskrives ikke spesifikt hvordan en skal følge opp arbeidsmiljø, og/eller psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i rammeforskriften, men det er lagt vekt på hvordan det generelt skal arbeides med helse, miljø og sikkerhet i virksomhetene. Organisatorisk og psykososial risiko vil i de aller fleste tilfeller være relevant der det beskrives oppfølging av risiko generelt.

Rammeforskriften gir dermed en del generelle premisser og føringer for arbeid som også omhandler psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Når det beskrives at det skal utføres systematisk gjennomføring av tiltak, er det en forutsetning at tiltak er basert på behov, og det er en forutsetning at behovet for tiltak monitoreres, kartlegges og vurderes. Videre må virksomheten kunne vise at tiltak ikke iverksettes reaktivt for enkeltpersoner, men basert på kunnskap om forebygging av helse og sikkerhetskonssekvenser. Når det gjelder utvikling og forbedring av HMS-nivået, er det en forutsetning for å videreutvikle og forbedre nivået, at virksomheten innhenter data som måler og beskriver nivået med jevne mellomrom, og på den måten kan følge med på utviklingen. Et annet premiss er at dataene må være pålitelige og valide for å kunne si at nivået forbedres når målinger gjennomføres. Dersom data har dårlig kvalitet, kan man ikke påvise utvikling eller forbedring.

Oppsummert stiller disse overordnede målene krav til at virksomhetene jobber med psykososial og organisatorisk risiko som en del av et helhetlig arbeid med helse og sikkerhet, at arbeidet utføres systematisk, og at arbeidet gir resultater som stadig skal forbedres. Under er et utdrag av noen paragrafer fra styringsforskriften som berører styring av risikoforhold, som er av særlig relevans for arbeid med OPA. § 11, § 16 og § 18 er alle tre sentrale når det gjelder risikoanalyser og hva som skal komme ut av analyser og i så måte sentrale deler av krav til styringsprosessen.

§ 11 – Styringsforskriften; Beslutningsgrunnlag og beslutningskriterier

Før det treffes beslutninger skal den ansvarlige sikre at problemstillinger som angår helse, miljø og sikkerhet, er allsidig og tilstrekkelig belyst.

Beslutningskriteriene skal være basert på de fastsatte målene, strategiene og kravene for helse, miljø og sikkerhet og foreligge i forkant av beslutninger.

Det skal sikres nødvendig samordning av beslutninger på ulike nivå og ulike områder slik at det ikke oppstår utilsiktede effekter.

Forutsetninger som legges til grunn for en beslutning, skal uttrykkes slik at de kan følges opp.

§ 16 – Styringsforskriften; Generelle krav til analyser

Den ansvarlige skal sikre at det utføres analyser som gir det nødvendige beslutningsgrunnlaget for å ivareta helse, miljø og sikkerhet. Ved utføring og oppdatering av analysene skal det brukes anerkjente og formålstjenlige modeller, metoder og data.

Det skal gå klart fram hva som er formålet med den enkelte analysen og hvilke betingelser, forutsetninger og avgrensninger som er lagt til grunn.

Den enkelte analysen skal presenteres slik at målgruppene får en nyansert og helhetlig framstilling av analysen og resultatene.

Den ansvarlige skal sette kriterier for utføring av nye analyser og oppdatering av eksisterende analyser ved endringer i betingelsene, forutsetningene, kunnskap og avgrensningene som enkeltvis eller samlet påvirker risikoen forbundet med virksomheten.

Operatøren eller den som står for driften av en innretning eller et landanlegg skal ha en samlet oversikt over de analysene som er utført og utføres. Det skal sikres nødvendig konsistens mellom analyser som utfyller eller bygger på hverandre.

§ 18 – Styringsforskriften; Analyse av arbeidsmiljøet

Den ansvarlige skal utføre nødvendige analyser som sikrer et forsvarlig arbeidsmiljø og gir beslutningsstøtte ved valg av tekniske, operasjonelle og organisatoriske løsninger. Analysene skal blant annet bidra til å forbedre arbeidstakernes helse, velferd og trygghet og til å forebygge personskader, dødsfall og arbeidsbetinget sykdom som følge av

- a. feilhandlinger som kan gi fare- og ulykkessituasjoner,*
- b. eksponering og fysiske eller psykiske belastninger.*

3.3.2 Aktivitetsforskriften og teknisk og operasjonell forskrift (TOF)

Aktivitetsforskriften (2010), som gjelder virksomheter til havs, og tilsvarende teknisk og operasjonell forskrift (2010), som gjelder for landanlegg, innehar bestemmelser som omhandler oppfølging og styring av psykososial og organisatorisk risiko. Forskriftene inneholder spesifikke krav til oppfølging av arbeidsmiljø, inkludert § 35 / § 47 som spesifikt omtaler oppfølging av psykososialt arbeidsmiljø. Paragrafene har samme ordlyd. I tillegg finnes det flere paragrafer, der det ikke står nevnt OPA eksplisitt i paragrafteksten, som vil være relevante i oppfølgingen. § 33 i aktivitetsforskriften/§ 46 TOF omhandler risikoreduksjon eller tiltak, og beskriver hva som er viktig å vektlegge når tiltak skal identifiseres. Under er utdrag av to av paragrafene fra aktivitetsforskriften og TOF som er av særlig relevant for styring av OPA.

§ 33 – Aktivitetsforskriften; Tilrettelegging av arbeid

Arbeidsgiveren skal sikre at arbeidet legges til rette slik at helseskadelig eksponering og uheldige fysiske og psykiske belastninger unngås for den enkelte arbeidstakeren, og slik at sannsynligheten for feilhandlinger som kan føre til fare- og ulykkessituasjoner, reduseres.

Tilretteleggingen skal gjøres ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av akutte og langvarige påvirkninger fra de ulike arbeidsmiljøfaktorene, og ut fra en vurdering av hvordan teknologi og organisasjon påvirker mulighetene for å arbeide sikkert.

Arbeidet skal tilrettelegges slik at det tas tilstrekkelig hensyn til arbeidstakernes muligheter, begrensninger og behov for en meningsfylt arbeidssituasjon, jf. § 35.

Arbeidet skal planlegges slik at mest mulig arbeid blir utført på dagtid, og slik at arbeidstakerne sikres nødvendig restitusjon og hvile.

Arbeidsgiveren skal redusere uheldige belastningsforhold og fare for skader og ulykker på grunnlag av gjennomførte analyser, kartlegginger og innhentede opplysninger om arbeidstakernes egen opplevelse av risiko- og belastningsforhold knyttet til arbeidet.

§ 35 – Aktivitetsforskriften; Psykososiale forhold

Arbeidsgiveren skal sikre et godt psykososialt arbeidsmiljø ved å ta hensyn til forhold som kan påvirke arbeidstakernes helse, trygghet og velferd. Det skal legges spesiell vekt på samspillet mellom krav til arbeidsytelse, arbeidstakerens opplevelse av kontroll med eget arbeid og sosial støtte i arbeidsmiljøet.

3.4 Hvilke standarder og veiledere finnes for styring av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø?

Det har blitt utarbeidet flere veiledere og standarder til hjelp for å styre OPA-faktorer og forebygge arbeidsrelaterte helseutfordringer. European Agency for Safety and Health har utarbeidet en oversikt over flere internasjonale veiledere og verktøy. (Se Tabell 3-1 for en oversikt og lenker til veiledere.) Disse kan være nyttige både med tanke på innarbeidelse av OPA-faktorer i bedriftenes risikostyringsystemer, og for å få mer konkret veiledning om hvilke OPA-faktorer som skal følges opp, og hvordan dette kan gjøres.

I en oversiktsstudie identifiserte Nexo et al. (2018) veiledere for primærforebygging, tertærforebygging og som kombinerte de to typene forebygging. Alle de primærforebyggende guidelinene (totalt åtte) anbefaler gjennomføring av risikostyringsintervensjoner etter følgende prinsipper: 1) lag et «business case» for å sikre tilslutning fra ledere og ansatte, 2) utvikle en mental helsepolicy som inkluderer en systematisk strategi for å forbedre mental helse i organisasjonen, 3) involver medarbeidere fra alle nivå i organisasjonen og lag en plan som inkluderer roller, ansvar og ressursbruk, 4) innfør et system for systematisk identifikasjon av psykososiale risikoer og farer på arbeidsplassen, 5) utvikle og gjennomføre en plan for fremme positive faktorer i arbeidsmiljøet og eliminere/reducere negative faktorer, 6) evaluere og justere planen kontinuerlig.

Den første internasjonale standarden for psykososial risikostyring, ISO 45003 ble utgitt i 2021 (Jain, 2022). Denne standarden er den eneste som vi er kjent med som er tilgjengelig på norsk. Vi vil komme mer inn på denne standarden i neste delkapittel for å gi et eksempel på hvordan OPA kan integreres i virksomhetens risikostyringsrammeverk og prosesser.

Tabell 3-1 Oversikt over veiledere

En oversikt over ulike veiledere for håndtering av psykososial risiko (European Agency for Safety and Health, 2022)

EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, E-guide to managing stress and psychosocial risks. Denne er laget for mindre organisasjoner som har liten erfaring med å adressere psykososial risiko. Inneholder lettfattelige begrepsforklaringer og praktiske eksempler på hvordan en kan forebygge og håndtere psykososial risiko: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>

EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, Healthy workers, thriving companies - a practical guide to wellbeing at work, 2018. Denne guidelinen gir en praktisk veiledning i å forebygge og håndtere psykososial risiko og muskel- og skjelettplager og er skreddersydd til behovene til mikro- og småbedrifter. Veiledningen gir enkle forklaringer og inneholder et utvalg råd som kan brukes til å skape meningsfulle og varige forbedringer, til fordel for arbeidstakere og bedrifter <https://osha.europa.eu/en/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-wellbeing-work>

EU Commission. Promoting mental health in the workplace. Guidance to implementing a comprehensive approach. Dette dokumentet gir råd til arbeidsgivere, arbeidstakere og andre interessenter om å ivareta mental helse på jobben <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8098&furtherPubs=yes>

ILO – International Labour Organization, Stress Prevention at Work Checkpoints. Practical improvements for stress prevention in the workplace, 2012. Denne håndboken inneholder sjekkpunkter for å identifisere og håndtere jobberelaterte stressfaktorer. Den gir også råd om hvordan en kan koble forebygging av stress til organisasjonens risikovurderinger og er dermed nyttig for virksomheter og organisasjoner som ønsker å innlemme stressforebygging i sin overordnede politikk og styringssystem for sikkerhet og helse på arbeidsplassen. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_168053/lang--en/index.htm

ILO – International Labour Organization, Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206, 2021. Gir råd og retningslinjer for forebygging og håndtering av vold og trakassering på jobb. https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/resources/WCMS_814507/lang--en/index.htm

WHO - World Health Organization, PRIMA-EF : guidance on the European framework for psychosocial risk management : a resource for employer and worker representatives, 2008. Dette er et omfattende verktøy for styring av psykososial risiko. Det kan benyttes som et grunnlag for utvikling av relevante policies, indikatorer og handlingsplaner i organisasjonene for å forebygge psykososial risiko. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43966>

ISO 45003 Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work - Veiledere for managing psychosocial risks. Denne standarden bygger på ISO 45001 og er en internasjonal standard for helse og sikkerhet på arbeidsplassen og ISO 45003 gir retningslinjer for psykososial helse og sikkerhet. Standarden er oversatt til norsk. <https://www.iso.org/standard/64283.html> Norsk versjon: [Psykososialt arbeidsmiljø \(standard.no\)](https://www.iso.org/standard/64283.html)

En konklusjon av vår overordnede gjennomgang av veiledere og verktøy, er at flere av disse er basert på dokumenterte vitenskapelige modeller og kan fungere som viktig hjelp for virksomhetene. Vi oppfatter imidlertid at enkelte av disse standardene/verktøyene kan være vanskelig tilgjengelig for personer uten faglig bakgrunn innen OPA og organisasjonsintervensjoner. For å kunne arbeide i henhold til disse standardene i organisasjoner vil det derfor være en viktig forutsetning at virksomheten får bistand fra fageksperter. Standardene er ikke nødvendigvis tilpasset norsk lovverk og petroleumsvirksomhetens regelverk. Bearbeiding og tilpasning kan derfor være nødvendig.



Vi har nå valgt ut en standard vi går mer inn på for å konkretisere bruksområde for en slik guideline i en virksomhet.

3.4.1 Risikostyring av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø som beskrevet i ISO 45003

I 2021 ble "ISO 45003 Ledelsessystemer for psykososialt arbeidsmiljø" (Standard Norge, 2021) lansert. Denne standarden forsøker å fremme en systematisk og kontinuerlig primærforebyggende tilnærming på organisasjonsnivå og bygger på mange års forskning om styring av psykososialt arbeidsmiljø og organisatoriske intervensjoner. Denne globale standarden gir veiledning for styring av psykososiale risikoer på arbeidsplassen, og den komplementerer "ISO 45001 Ledelsessystemer for arbeidsmiljø" (Standard Norge, 2018). ISO 45003 er tilgjengelig på norsk (NS-ISO 45003:2021). Hovedmålet med ISO 45003 er å gi arbeidsgivere veiledning om hvordan de kan integrere håndtering av psykososialt arbeidsmiljø som en del av deres eksisterende systemer for styring av helse, miljø og sikkerhet (HMS). Standarden fremhever hvordan ledere kan vise tilslutning og engasjement på dette området og den fremhever også viktigheten av medarbeidermedvirkning og involvering.

Standarden definerer psykososial risiko som en kombinasjon av «*sannsynligheten for eksponering for arbeidsrelaterte farer av psykososial karakter og alvorlighetsgraden av skader og dårlig helse som kan være forårsaket av disse farene*».

Videre presiseres det at «psykososiale farer kan oppstå i kombinasjon med hverandre og kan påvirke og påvirkes av andre farer» og at «psykososial risiko relaterer seg til potensialet til disse typer farer for å forårsake flere typer utfall på individuell helse, sikkerhet og på organisatorisk ytelse og bærekraft. Det er viktig at psykososiale risikoer håndteres på en måte som er forenlig med andre arbeidsmiljørisikoer, gjennom et arbeidsmiljøstyringsystem, som er integrert i organisasjonens bredere forretningsprosesser».

Begrepet (psykososiale/organisatoriske) farer blir brukt overlappende med eksponering i arbeidsmiljøterminologien. I en del sammenhenger brukes også begrepet belastning overlappende med eksponering eller farer. Standarden gir konkrete eksempler på hensiktsmessige intervensjoner for forebygging (Saksvik & Christensen, 2015).

Her er noen nøkkelpunkter om ISO 45003:

- **Universell bruk:** ISO 45003 er utformet for å kunne benyttes av alle typer virksomheter, uavhengig av deres størrelse eller bransje. Dette gjør standarden til et verktøy for organisasjoner som ønsker å forbedre sitt psykososiale arbeidsmiljø.
- **Integrasjon i HMS-systemer:** Standarden understreker at psykososiale risikoer kan styres på samme måte som andre arbeidsmiljørisikoer. Den oppmuntrer til integrasjon av psykososialt arbeidsmiljø i bedriftenes eksisterende HMS-oppfølgning.
- **Håndtering av psykososiale risikoer:** ISO 45003 gir retningslinjer for hvordan man kan identifisere, evaluere, og håndtere psykososiale risikoer på arbeidsplassen. Dette inkluderer aspekter som stress, trakassering, mobbing, arbeidsbelastning, og mellommenneskelige forhold.

- **Forebygging og kontinuerlig forbedring:** Standarden legger vekt på forebyggende tiltak og kontinuerlig forbedring av det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette kan bidra til å skape en sunnere og mer produktiv arbeidsplass.

Det finnes så langt vi vet ennå ikke forskning på effekten av innføring av denne standarden i organisasjoner.

3.5 Proaktiv styring av arbeidsmiljørisiko

En folkelig definisjon av risikostyring er «å være etterpåklok på forhånd». Det handler med andre ord om å forutse uønskede hendelser før de skjer, og iverksette forebyggende tiltak slik at hendelsen unngås, eller sannsynligheten for hendelsen reduseres. Å få tiltak til å fungere på denne måten kaller man også proaktiv styring. Det motsatte er reaktiv styring, der tiltak settes inn i etterkant av hendelsen, og der tiltaket handler om å begrense skade som har skjedd.

Innenfor arbeidsmiljøarbeid snakker man om implementering av primærforebyggende tiltak som overlappende med proaktiv styring. Det betyr i praksis å iverksette tiltak slik at ingen blir utsatt for uheldig arbeidsmiljø i arbeidet sitt, eller på arbeidsplassen sin.

3.5.1 Tre nivåer av intervensjoner

I faglitteraturen skilles det mellom tre hovedtyper tiltak som har som formål å håndtere utfordringer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet (Saksvik & Christensen, 2015). De tre nivåene kalles primærforebyggende, sekundærforebyggende og tertierforebyggende intervensjoner (se Figur 3-1), og intervensjonene vil gi ulik effekt.



Figur 3-1 Nivå for forebyggende intervensjoner

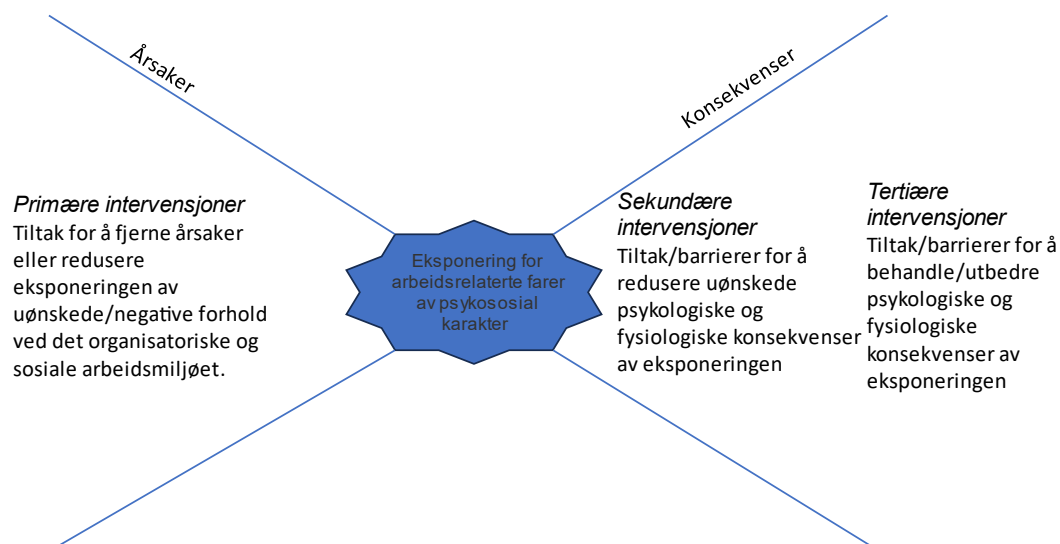
Primære intervensjoner handler om å fjerne årsaker eller redusere sannsynlighet for eksponering av uønskede/negative forhold ved det organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøet. Primærintervensjoner vil ha effekt på arbeidet og arbeidets organisering. Hvis vi tar utgangspunkt i at opplevelsen av at for høy arbeidsbelastning bidrar til stress, sykefravær, økt sannsynlighet for feilhandlinger etc., kan eksponering av for høy arbeidsbelastning unngås ved å endre oppgavefordeling, oppgavemengde, arbeidsprosesser, bemanningsnivå etc.

Sekundære intervensjoner forsøker å redusere konsekvensene for de individene som er eksponert ved å forsøke å endre hvordan individet opplever og reagerer på forhold i arbeidsmiljøet, for eksempel ved opplæring i stressmestringsstrategier, eller kurs i mindfulness. I et barriereperspektiv hvor høy arbeidsbelastning defineres som en «topphendelse», kan sekundære intervensjoner betraktes som konsekvensreduserende barrierer.

Tertiære intervensjoner handler om å behandle konsekvensene av eksponering for negative forhold ved OPA. Tertiærintervensjoner handler i praksis ofte om å redusere sykefravær og få syke eller skadete tilbake på jobb raskere, med tilrettelegging av arbeidssituasjonen kun for den det gjelder. Intervensjonene er dermed individrettete.

Sekundær- og tertiærforebyggende intervensjoner vil adressere farer som allerede har oppstått og risikoen kan være helt eller delvis realisert. Tiltak blir dermed rettet inn mot å begrense eksponering, eller begrense konsekvensene av eksponeringen. Sekundær og tertiærforebyggende intervensjoner vil ikke kunne eliminere risiko fullstendig, og vil i henhold til tiltakshierarkiet ikke være de mest effektive tiltakene. I sin natur er sekundær- og tertiærforebyggende intervensjoner reaktive, fordi intervensjon adresserer farer som allerede finnes i arbeidsmiljøet. For å oppnå god og effektiv styring av risiko må virksomheten dermed ha hovedvekt av primærforebyggende tiltak. Dette vil ikke bare ha størst effekt, men også kreve mindre ressurser.

Figur 3-2 illustrer en bowtie-modell der risikofaktorer i arbeidsmiljøet er betraktet som en uønsket hendelse.



Figur 3-2 Primære, sekundære og tertiære intervensjoner sett i forhold til et hendelsesforløp, med eksponering for arbeidsrelaterte farer av psykososial karakter som «topphendelse»

Som vi ser i kapittel 5, som inneholder gjennomgang av tilsynsrapporter, er en av utfordringene næringen har å iverksette effektive tiltak for å mitigere organisatorisk og

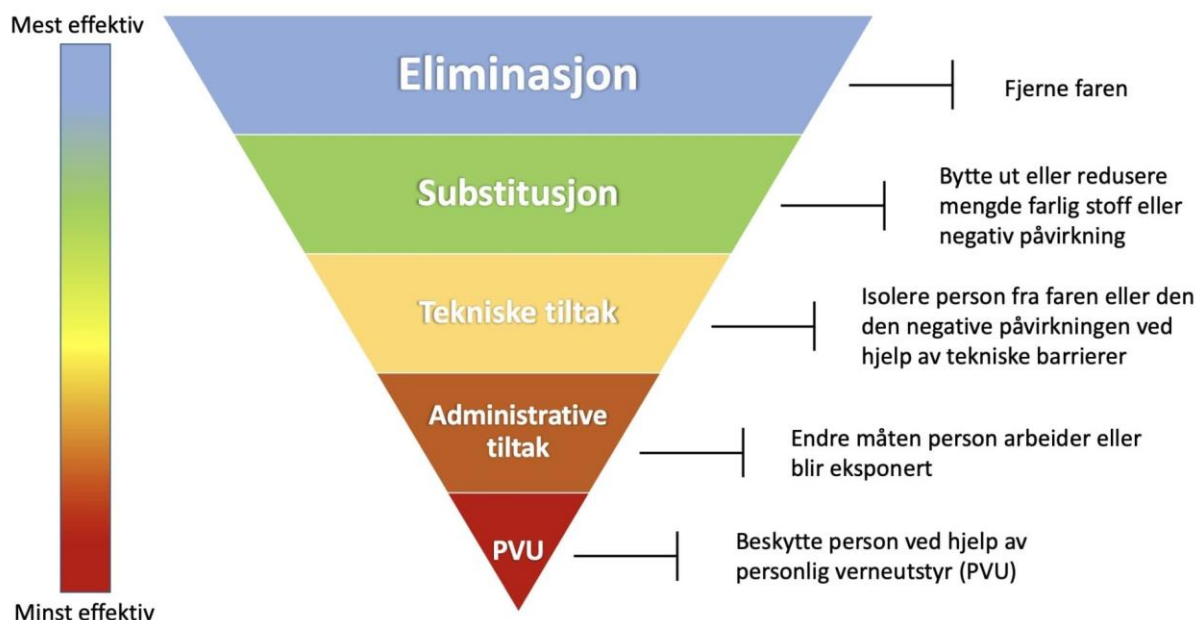
psykososial risiko, og særlig tiltak som fjerner eksponeringen eller eliminerer risikoen. Dette kan medføre at virksomheten ikke oppnår tilstrekkelige resultater, men bruker mye ressurser på «brannslukking». En av grunnene til at dette blir en konsekvens, kan være at virksomhetene ikke får til en helhetlig styring der prinsipper for risikostyring følges, og at de ulike trinnene i styringen ikke henger sammen og bygger på hverandre.

Vi kommer nærmere inn på intervensjoner for å redusere organisatorisk og psykososial risiko og hva forskningen viser er viktig å vektlegge for at intervensjoner skal være effektive i kapittel 4.

3.5.2 Tiltakshierarkiet – en modell for primærforebyggende arbeid

Å jobbe med rotårsaker til psykososiale risikoforhold har blitt utpekt som avgjørende for å eliminere risiko, og må adresseres for å få tilstrekkelig effekt av tiltak. Den tradisjonelle tilnærmingen til tiltakshierarkiet (Figur 3-3) viser hvordan det mest effektive tiltaket er å eliminere risiko. Tanken bak denne tilnærmingen er at det kreves en helhetlig tilnærming til intervensjoner, og at intervensjoner må følge *tiltakshierarkiet*. Det vil si at det foretrekkes tiltak som eliminerer og forebygger risiko (primærforebygging), deretter tiltak som reduserer eksponering (sekundærforebygging) og til slutt tiltak som reduserer skade (tertiærforebygging).

Den tradisjonelle tiltakshierarkimodellen tar utgangspunkt i fysisk arbeidsmiljø og egner seg i så måte ikke helt til OPA. Prinsippene hentet fra denne modellen om effektiviteten til ulike nivåer av tiltak er imidlertid relevant for OPA.



Figur 3-3 Tiltakshierarkiet

Bailey og Dollard (2014) har vært opptatt av å tilpasse tiltakshierarkiet til intervensjoner for å forbedre OPA, og har sett etter hva som kan være bakenforliggende årsaker til uheldige helse-, velvære- og sikkerhetseffekter i organisasjoner. De har forsket på «årsaken til

årsakene» til arbeidsrelaterte helseutfordringer eller sagt med andre ord, årsaken til at det eksisterer uhåndterte risikofaktorer i en organisasjon.

Bailey og Dollard (2014) beskriver 5 nivåer av tiltak i hierarkiet. Intervensjoner bør prioriteres og implementeres i riktig rekkefølge i hierarkiet der kollektive tiltak foretrekkes foran individuelle tiltak.

1. Det første nivået er prosedyrer og prosesser som er spesifikke for hvordan organisatorisk og psykososial risiko adresseres, inkludert hvilke ansvar ulike roller har for implementering og kommunikasjon.
2. Den andre nivået er implementering av prosedyrene med beskrivelse av klare aksjoner for ansvarlige personer som leder, HMS avdelingen og HR-avdelingen, for de ulike prosessene i organisasjonen som rollene har ansvar for.
3. Det tredje nivået handler om at ulike ledernivåer reflekterer en kultur som verdsetter medarbeideres helse og velvære likeverdig med eller høyere enn produktivitet.
4. Det fjerde nivået handler om å fremme helse og velvære når arbeidsmengde bestemmes, inkludert ressurser til å utføre arbeidet, bestemmelse av arbeidstempo, riktig kompetanse, involvering i beslutningsprosesser, samt muligheter for læring og utvikling i jobben. Støtte kan også innebære teamutvikling, konstruktiv og positiv feedback, samt støttende sosiale interaksjoner.
5. Det siste nivået handler om *individuelle* tiltak som adresserer mestring, emosjonelle reaksjoner på arbeidet, selvvaretakelse, osv. Medarbeideren skal føle seg oppfordret til å si i fra dersom psykososial fare oppleves, som for eksempel mobbing, trakassering el lign. Denne type intervensjoner vil være tertiærforebyggende.

3.6 Oppsummering

For å få til effektiv styring av organisatorisk og psykososial risiko må prinsipper for helhetlig risikostyring følges. OPA må følges opp slik øvrige risikoer i virksomheten følges opp. Intervensjoner som tas i bruk må både være av forebyggende og av kontrollerende karakter, men primærforebygging vil være mest effektivt og minst ressurskrevende å gjennomføre. Det er derfor viktig at de fleste tiltak er av primærforebyggende karakter.

Det er utviklet retningslinjer som kan brukes i arbeidet med å integrere styring av organisatorisk og psykososial risiko i virksomhetens styringsprosess. ISO45003 er et eksempel på en slik standard.

Risikostyring foregår som en prosess med ulike aktiviteter, ofte definert som trinn eller steg i prosessen. Risikovurdering og iverksettelse av tiltak er sentrale deler av denne prosessen. Prosessen er iterativ og basert på kontinuerlig forbedringsprinsipper.

Forskere på effektive OPA-intervensjoner fremhever betydningen av primærintervensjoner, og har brukt tiltakshierarkiet for å modellere iverksettelse av tiltak for OPA. I denne sammenhengen trekkes det å ha gode beskrivelser i styringssystemet, der roller og ansvar er klare og tydelige som essensielt, og betraktes som en primærintervensjon i seg selv.

4 Litteraturgjennomgang om prinsipper og kriterier for å sikre målrettede og risikoreducerende tiltak og oppfølging av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø

Dette kapitlet gir en oversikt over forskningslitteraturen om tiltak på gruppenivå i organisasjoner som vil redusere risiko i forbindelse med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA) og fremme positive OPA-faktorer. I litteraturgjennomgangen har vi lagt hovedvekt på primærforebyggende tiltak, altså tiltak som har som mål å fjerne årsaker eller redusere eksponeringen mot uønskede/negative OPA-forhold. Vi har videre lagt vekt på å finne studier av tiltak på gruppenivå (for eksempel litteratur om å forbedre organisering av arbeidsoppgaver i en avdeling) og dermed mindre vekt på studier på individnivå (for eksempel stressmestringskurs og mindfulness). Vi har videre vektlagt forskningslitteratur som tar for seg prinsipper for *hvordan* arbeidsmiljøtiltak bør gjennomføres for å få ønsket effekt. Vi retter altså oppmerksomheten mest på prosessen og noe mindre på selve innholdet og typer aktiviteter. I forskningslitteraturen brukes vanligvis begrepet "intervensjon" om denne type tiltak og dette begrepet brukes derfor videre i dette kapitlet.

4.1 Resultater fra litteraturstudien om generelle prinsipper for organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøintervensjoner

I dette kapitlet oppsummerer vi resultatene fra litteraturgjennomgangen. Vi har kategorisert funnene i generelle prosessprinsipper som gjelder alle faser av en intervensjon, spesifikke prosessprinsipper for den enkelte fase og prinsipper for innhold i effektive intervensjoner. Vi har også sett på hvilke effekter intervensjonene har hatt. Vi vil videre beskrive faktorer som er viktige grunnleggende forutsetninger for å lykkes med en intervensjon.

4.1.1 Kommunikasjon om intervensjonen

Kommunikasjon er en grunnleggende forutsetning for å lykkes med en intervensjon siden form og innhold på kommunikasjon kan forme deltakernes oppfatning og forståelse av intervensjonen (Roodbari et al., 2022). Informasjon eksempelvis gjennom møter og nyhetsbrev kan avgjøre hvordan medarbeiderne forstår intervensjonen som igjen har betydning for hvordan de forholder seg til og engasjerer seg i denne. Kommunikasjon for å sikre forståelse av roller og ansvar for ulike sider av intervensjonen og om progresjon kan påvirke effekten av intervensjonen (Nielsen & Abildgaard, 2013). Studier av intervensjoner uten effekt eller med negativ effekt viser at deltakerne har opplevd det som uklart hva som var målet med intervensjonen, de har ikke blitt fulgt opp underveis med informasjon og veiledning, eller det har ikke vært tydelig nok hvor de kunne få veiledning til gjennomføringen av prosessen (Nielsen & Noblet, 2018). Slike erfaringer fører gjerne til at deltakere «melder seg ut» av det videre arbeidet med tiltak.

Et viktig formål med kommunikasjon om intervensjonen er å skape en «readiness for change»-holdning hos medlemmene i organisasjonen eller avdelingen. For å oppnå dette er det en forutsetning at medarbeiderne opplever et behov for endring eller utvikling og dermed er villige til å gjøre innsatsen som kreves for å gjennomgå en intervensjon. Weiner, Amick og Lee (2008) foreslo fire forutsetninger for å oppnå «readiness for change»: En opplevelse av



nåværende situasjon som uheldig eller uhensiktsmessig, en overbevisning om at endring er nødvendig, tro på at en endring vil forbedre situasjonen og villighet til å jobbe aktivt med intervensjonen.

Det kan ta tid for medlemmene i en organisasjon å forstå at endringer er nødvendig for å redusere psykososial risiko, og kommunikasjon er viktig i alle faser (Pryce, Albertsen, & Nielsen, 2006)

4.1.2 Deltakelse og involvering

Flere av oversiktsstudiene fremhever bred deltakelse i intervensjoner som et svært viktig prinsipp for å lykkes (Daniels et al, 2017). Med deltakelse menes både deltakelse i selve utformingen av prosessen (hvordan) og innholdet i intervensjonen (hva). Deltakelse innebærer å være med på å definere hvilke arbeidsbetingelser som er viktigst å adressere, hvilke endringer som kan gjøres og hvordan endringene skal gjennomføres.

Når det er bred deltakelse fra medarbeiderne, blir intervensjonen mer målrettet siden lokale medarbeideres kunnskap benyttes om deres spesifikke arbeidssituasjon. Det blir også enklere å innpasse tiltak som en del av medarbeidernes arbeidshverdag. Dermed blir intervensjonen ikke bare et «stunt» uten varig endring, men en reell endring og forbedring av arbeidssituasjonen. Medvirkning gir også en følelse av eierskap til intervensjonen og «empowerment» hos medarbeiderne der de jobber aktivt for å fremme sin egen arbeidshverdag (Nielsen & Abildgaard, 2013).

Med deltakelse menes både at medarbeidere blir *invitert* inn til å bidra i intervensjonen, og at medarbeidere *selv velger* å delta og involvere seg i prosessen. Roodbari et al. (2022) peker på viktige forutsetninger for at organisasjonsmedlemmer skal engasjere seg i intervensjoner:

- Et klima preget av tillit, åpenhet og støtte der det oppleves som trygt å delta.
- Det finnes et eksisterende rammeverk i organisasjonen som muliggjør deltakelse (f.eks. eksisterende møtестruktur mellom ledere og ansatte).
- Det er tilstrekkelig med tid og overskudd til å delta. Medarbeidere som er overarbeidet og slitne vil ofte trekke seg unna aktiviteter som innebærer bruk av tid. Yarker et al. (2022) fant også i sin studie at høy arbeidsbelastning og problemer med å forlate arbeidsoppgavene (typisk sett fronlinjeroller) hindrer deltakelse i intervensjoner. Dette er et paradoks siden nettopp disse medarbeiderne ofte har særlig behov for endringer av arbeidssituasjonen.
- Deltakerne har tro på at intervensjonen vil ha effekt slik at de ønsker å bidra.
- Mellomledere støtter intervensjonen
- Ansatte som får nøkkelroller i intervensjonen, må få opplæring og de må rekrutteres gjennom en deltakende prosess slik at de oppnår nødvendig tillit.
- Det bør være satt av tilstrekkelige økonomiske ressurser til intervensjonen slik at det oppleves som mulig å gjennomføre den.

Deltakelse fra ansatte kan skje enten direkte fra den enkelte medarbeider eller gjennom representasjon av tillitsvalgte. Fordeler med direkte deltakelse er at den enkelte ansatte opplever å ha påvirkning på sin egen arbeidssituasjon og dersom en arbeidsgruppe sammen jobber med å fremme arbeidssituasjonen vil det kunne fremme en positiv teamfølelse og en opplevelse av å ha kontroll over egne arbeidsbetingelser (Abildgaard et al., 2020). Imidlertid kan det være praktiske hensyn som ikke gjør det mulig med direkte deltakelse, for eksempel i større intervensjoner på organisasjonsnivå. I slike situasjoner kan det være umulig å

involvere alle medarbeidere, og det er mer vanlig og hensiktsmessig å involvere representanter fra medarbeidere - for eksempel verneombud eller tillitsvalgte.

4.1.3 Støtte og tilslutning fra ledere

En forutsetning for å lykkes med intervensjoner er at ledelsen på alle nivå i organisasjonen støtter denne i alle faser (Daniels et al., 2017). Toppledelsen har sentral betydning gjennom å understreke at de vektlegger OPA og støtter intervensjonsprosessen gjennom både å engasjere seg i form av å utvikle visjoner og strategier som utgangspunkt for intervensjoner samt å allokere nødvendige ressurser. Sentrale forutsetninger for at toppledelsen skal støtte intervensjonen er at innholdet og prosessen ikke står i motsetning til virksomhetens oppdrag og målsetninger og at det er tilstrekkelige tilgjengelige ressurser i form av økonomi, kompetanse og infrastruktur for å muliggjøre intervensjonen.

Linjeledelsen påvirker resultatet av intervensjonen gjennom å direkte involvere seg i og støtte prosessen samt å bidra til at innholdet i intervensjonen blir skreddersydd slik at det er i samsvar med organisasjonens og avdelingens/ teamets/medarbeidernes forventninger. Flere studier viser at manglende støtte og tilslutning fra ledere er en hyppig nevnt faktor i intervensjoner som ikke blir vellykkede (Schuller, 2020; Weale, Stuckey, Kinsman, & Oakman, 2022). Mulige grunner til manglende støtte kan være at ledere føler seg usikre på sin kompetanse om psykososiale faktorer og er engstelige for hva som kan komme frem under kartlegginger (Schuller, 2020). Det er derfor viktig at linjelederne får nødvendig opplæring og støtte til å gjennomføre intervensjonen. Det er også viktig at linjelederne har et tilstrekkelig overskudd i form av tid og energi til å kunne prioritere intervensjonen (Roodbari, Axtell, Nielsen, & Sorensen, 2022).

4.1.4 Støtte fra eksperter/konsulenter/forskere

Som nevnt ovenfor kan ledere i mange tilfeller oppleve at de har for lite kompetanse innen psykososial risikostyring til selv å kunne fasilitere intervensjoner. Begrepet psykososialt oppleves gjerne som noe uklart og det trengs hjelp til å forstå og konkretisere dette (Schuller, 2020). I sin gjennomgang av intervensjonsstudier fant (Roodbari, Axtell, Nielsen, & Sorensen, 2022) at en viktig forutsetning for å lykkes er at eksterne konsulenter/forskere med spesialkompetanse bidrar med opplæring av medarbeidere og ledere og veileder, støtter og fasiliterer hele eller deler av intervensjonen. Yarker et al. (2022) finner også at det er viktig for vellykket implementering av intervensjoner at de som har ansvar for gjennomføringen har høy troverdighet. To viktige forutsetninger for at denne hjelpen skal ha effekt er at hjelperen har nødvendig ekspertise innen organisasjonspsykologi og at det er et fungerende samarbeid mellom ledere i organisasjonen og hjelperen (Roodbari, Axtell, Nielsen, & Sorensen, 2022).

I praksis kan dette være at leder og hjelper er i jevnlig dialog om valg og retninger underveis i prosessen og at hjelperen ikke «tar over» intervensjonen slik at lederen mister følelsen av eierskap til prosessen.

4.2 Prinsipper for de ulike fasene av organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøintervensjoner

Styring av OPA faktorer gjennomføres i ulike faser eller trinn i risikostyringsprosessen (risikostyringsløyfen). På samme måte vil intervensjoner følge de ulike fasene, eller



trinnene, i risikostyringsløyfen. I dette kapitlet undersøker vi de ulike fasene av intervensjoner og hvilke faktorer forskningslitteraturen vektlegger som spesielt viktige i de ulike spesifikke fasene. Det som i dette kapitlet kalles faser vil være overlappende med det som i risikostyringstilnærming kalles trinn eller steg i styringen. Selv om faser avdekket i litteraturstudien og hvordan fageksperter anbefaler å legge opp arbeidet er veldig likt, er begrepene som brukes er litt forskjellige. I risikostyringsrammeverk bruker man ofte trinn eller steg som de ulike aktivitetene i prosessen, andre tradisjoner bruker begrepet faser om aktivitetene i prosessen. Det er det samme, og det som er sentralt er at aktivitetene, trinnene eller fasene bygger på hverandre og henger sammen på en måte som gjør at det enkelte trinn hver for seg ikke gir så mye verdi.

4.2.1 Planleggingsfase

I planleggingsfasen defineres rollene til de ulike formelle aktørene i intervensjonen, en strategi for prosessen etableres inkludert kommunikasjonsstrategi og det gjøres en innsats for å få «alle om bord». Viktigheten av kommunikasjon, informasjon og lederstøtte er allerede nevnt og tas ikke videre opp her.

Oversiktsstudier fremhever at forventningsavklaring og å skape en klarhet for endringer («readiness for change») er som tidligere beskrevet viktige momenter i planleggingsfasen (Gray et al., 2019). For eksempel viste en studie at ansatte motsatte seg en intervensjon fordi de oppfattet den som en lederstyrt aktivitet som de ikke så verdien av (Albertsen et al., 2014). Dersom ansatte derimot ser nytteverdien av intervensjonen og har forventninger til positive endringer vil dette også påvirke engasjementet i prosessen og resultatene. Har ledere og medarbeidere ulik oppfatning av situasjonen og hvilke tiltak det er behov for, vil det kunne påvirke intervensjonen negativt. Det er derfor viktig å tidlig få frem oppfatninger, ønsker og behov hos ulike parter i prosessen og gjennom dialog forsøke å komme nærmere en felles forståelse (Nielsen & Noblet, 2018). Det er særlig relevant at det er en felles oppfatning om relevansen av å fremme helse og velvære blant ansatte i organisasjonen, et såkalt psykososialt sikkerhetsklima (Dollard, Dormann, & Awang Idris, 2019). I en del tilfeller kan utfordringen i organisasjonen være at klimaet i liten grad er preget av å ivareta ansatte og lederes velvære. Da kan målet for intervensjonen i første omgang være å utvikle et mer hensiktsmessig klima der både toppledere, mellomledere og ansatte er genuint opptatt av å fremme arbeidssituasjoner som bidrar til god helse og velvære. Dette bør gjerne utvikles før kartlegging av konkrete organisatoriske utfordringer.

Roodbari et al. (2022) og Daniels et al. (2017) understreker betydningen av å ta hensyn til og å skreddersy intervensjonen til den spesifikke organisasjonens kontekst. Med kontekst menes i dette tilfellet muligheter og begrensninger knyttet til situasjonen som kan påvirke intervensjonen. Vi skiller her mellom generelle og spesielle kontekstfaktorer. Generelle kontekstfaktorer dreier seg om hvem som deltar i intervensjonen, hvor og når den gjennomføres (f.eks. fjernarbeid), hvilke type arbeidsoppgaver som er i gruppen, og organisatorisk struktur (f.eks. byråkratisk eller flat). Spesielle kontekstfaktorer er hendelser i organisasjoner som oppstår under intervensjonen, for eksempel restruktureringer, lederskifter og andre endringer som kan påvirke en intervensjon (Nielsen & Abildgaard, 2013). Dersom det er større organisatoriske endringer i organisasjonen er det naturlig at intervensjoner ses i sammenheng med disse siden de i stor grad kan påvirke arbeidsmiljøet (Mathisen, Brønnick, Arntzen, & Bergh, 2017).

Avhengig av hvor omfattende intervensjonen er, vil det ofte bli opprettet en styringsgruppe. Det finnes flere studier av sammensetningen av styringsgrupper for HMS-intervensjoner (se

for eksempel Roodbari et al., 2022). En sammensatt representasjon fra HR, HMS, bedriftshelsetjeneste, ledere og ansattrepresentanter er viktig for gangen i prosessen, og det er en styrke å ha relevant fagkompetanse innen prosessledelse og arbeidsledelse i styringsgruppen.

4.2.2 Kartleggingsfasen – identifisere utfordringer og muligheter

En vanlig tilnærming til kartleggingsfasen er å bruke standardiserte spørreskjema for å kartlegge det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet og det finnes flere tilgjengelige kartleggingsverktøy (Nebbs et al., 2023). Fordeler med slike standardiserte kartlegginger er at de ofte er bygget på etablert teori og empiri om organisatoriske og psykososiale faktorer, det er mulig å sammenligne resultater med en normgruppe og det er ofte lagt ned mye arbeid i å utvikle og kvalitetssikre disse verktøyene. De kan gi et overordnet bilde av hvilke organisatoriske og psykososiale faktorer som er mest fremtredende i organisasjonen og avdelingen.

Det er imidlertid også flere ulemper ved bruk av standardiserte «hyllevare»-kartlegginger. En god kartlegging krever en presis diagnose av hvilke utfordringer som eksisterer i den konkrete gruppen og hva som er rotårsakene til disse. Kartleggingen bør for eksempel startes med å undersøke deltakernes holdninger til å gjennomføre endringer, om det finnes et klima som støtter denne type endringer, og mulige forskjeller mellom oppfatninger av situasjonen som kan forhindre løsninger. Dette vil standardiserte måleinstrumenter kun i begrenset grad kunne fange opp. Biron & Karanika-Murray (2014) refererer til studier som fant at ledere ofte kan ha problemer med å forstå og tolke resultatene av standardiserte undersøkelser og ansatte opplever ikke at spørsmålene fanger opp deres arbeidskontekst og bidrar dermed i begrenset grad som et grunnlag for en handlingsplan. Mange organisasjoner gjør heller ingen dybdeanalyse på bakgrunn av resultatene. Spørreundersøkelser kan gi en indikasjon på hva som kan være utfordringer i organisasjonen, men gir ikke nødvendigvis svar på hvorfor disse utfordringene eksisterer og følgelig heller ikke hvilke tiltak som best kan settes i verk for å løse dem. Til dette trengs dybdestudier, for eksempel i form av intervjuer eller workshops.

4.2.3 Planlegge og implementere tiltak

Tiltak planlegges på bakgrunn av hva som er kommet frem i kartleggingsfasen. Nielsen og Noblet (2018) refererer studier som fant at medarbeidere som ikke deltok i workshops der tiltak ble utarbeidet var mindre enige med og mindre engasjerte i prosessen enn de som deltok. Denne type funn understreker betydningen bredest mulig deltakelse for å oppnå ønskede resultater av intervensjonen. Planleggingen her omfatter både innhold i aktiviteter, det vil si hva som skal gjøres og hvordan de forventes det å ha effekt, og hvordan prosessen skal foregå.

Resultatene av gjennomføring av tiltak avhenger av at mellomledere i organisasjonen støtter og prioriterer tiltakene (Nielsen et al., 2010). For eksempel pekte Andersen og Westgaard (2013) på at manglende støtte fra organisasjonens ledelse førte til at intervensjonsaktiviteter ikke ble igangsatt på grunn av manglende ressurser eller avsluttet på grunn av tidspress.

4.2.4 Evaluering av tiltak

En evaluering skal vurdere hvilken effekt intervensjonen har hatt. I mange tilfeller kan det skje en sekvens av effekter («chain of effects») fra endringer av arbeidsprosedyrer, som fører til opplevelse av reduserte krav og økte ressurser, som igjen fører til endringer i helse og velvære, som igjen fører til bedre arbeidsprestasjoner (Nielsen & Abildgaard, 2013). For eksempel fant Nielsen og Randall (2013) at endringer i prosedyrer som følge av en teamwork-intervensjon førte til bedre arbeidsbetingelser og videre til økt velvære.

Roodbari et al. (2022) klassifiserte intervensjonsresultater i tre dimensjoner:

- 1) proksimale (dvs. øke ansattes forståelse for- og kapasitet til å styre psykososiale arbeidsbetingelser).
- 2) intermediære (dvs. forbedrede psykososiale arbeidsbetingelser som økt autonomi, opplevd sosial støtte og bedre teamsamarbeid).
- 3) distale resultater (ansattes helse og velvære).

En evaluering kan involvere alle de tre dimensjonene.

I tillegg til å evaluere slutteffekter av en intervensjon, foreslår Nielsen og Noblet (2018) og også vurdere selve prosessen og viser til et rammeverk for evaluering av intervensjoner. I dette rammeverket foreslås det at tre hovedområder evalueres:

- Selve prosessen (f.eks. hvem deltok, hvilke tiltak ble identifisert og i hvilken grad ble de gjennomført,
- Hvilke faktorer hemmet og fremmet prosessen
- Deltakernes oppfatning av prosessen, for eksempel om de opplever bedre ferdigheter til å kontinuerlig styre arbeidsmiljøet, og om de opplever høyere grad av eierskap og myndighet til å adressere og løse utfordringer

En standard arbeidsmiljøundersøkelse vil i begrenset grad fange opp både prosesseffekter og spesifikke virkninger av en intervensjon. På samme måte som for kartleggingsfasen kan det dermed være hensiktsmessig å gjennomføre workshops og/eller fokusgrupper der evalueringsspørsmålene kan skreddersys.

4.3 Litt om innhold i organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøintervensjoner som har hatt effekt

Et par av oversiktsstudiene finner at studier med effekt har et klart rasjonale fra starten og har en sterk teoretisk basis innen arbeidshelsefeltet (Gray et al., 2019; Roodbari, Axtell, Nielsen, & Sorensen, 2022). Et godt teoretisk grunnlag er viktig for å sikre at man kartlegger områder som er kjente risikoer og for å sikre en systematisk kartlegging (Biron & Karanika-Murray, 2014).

Videre viser studiene at intervensjonen bør passe inn i organisasjonens øvrige prosesser og systemer slik at den ikke oppleves som en kunstig aktivitet utenfor organisasjonens andre aktiviteter (Daniels et al., 2017).

Noen oversiktstudier har sett mer direkte på hvilke typer endringer av arbeidsbetingelser som har effekt (se Appendiks C – Fremgangsmåte for rapportarbeidet). Fox et al. (2022) identifiserte fire hovedtyper av intervensjoner:



- Endring til mer fleksible arbeidsbetingelser og tidsplanlegging der det er mulig å tilpasse bedre når og hvor arbeidet gjennomføres,
- Implementering av jobb- og oppgaveendringer for å forbedre arbeidsprosesser og hvordan medarbeidere gjennomfører oppgavene,
- Tiltak for å forbedre relasjoner og dynamikk i arbeidsgrupper ved å endre samhandlingsformer,
- Deltakende intervensjoner som vektlegger selve endringsprosessen der ansatte får hjelp til å identifisere utfordringer på arbeidsplassen, finne løsninger og gjennomføre tiltak.

Uavhengig av hvilken type intervensjon, var det særlig økt innflytelse og kontroll over arbeidsoppgaver og organisering av disse samt ytringsmulighet og deltakelse som hadde effekt for ansattes velvære. Flere studier viser at endring av arbeidsbetingelser hadde positiv effekt på velvære og helse. Eksempler er redusert arbeidsbyrde (Cohen et al., 2023), endringer av arbeidstidsordninger som innebærer økt kontroll, samt generelt mer innflytelse over arbeidsoppgaver- og organisering (Aust et al., 2023), opplæring for selv å kunne endre arbeidssituasjonen og jobb-redesign (Daniels et al., 2017). Aust et al. (2023) fant også at intervensjoner for å forbedre arbeidsmiljø med tiltak for å fremme bedre kommunikasjon og støtte, samt deltakende intervensjoner som endret oppgaver og arbeidsprosesser hadde positiveffekt på arbeidsmiljø og velvære. Cohen et al. (2023) fant at å fremme teamarbeid og å danne et kollegastøttenettverk hadde positiv effekt på velvære og reduserte utmattelse.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gitt en oversikt over forskningslitteraturen om tiltak på gruppenivå og i organisasjoner som vil redusere risiko i forbindelse med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA). Vi har lagt vekt på generelle primærforebyggende tiltak og undersøkt hver fase, eller hvert trinn for seg.

Når det gjelder generelle prinsipper for effektive intervensjoner, er det for det første viktig med tydelig kommunikasjon om behovet for en intervensjon, målet med intervensjonen, roller og ansvar underveis i intervensjonen, og oppdateringer om progresjonen. For det andre er det å legge til rette for bred deltakelse ved planlegging og gjennomføring av intervensjonsprosessen sentralt. Deltakelse gjelder både utformingen av prosessen (hvordan) og innholdet i intervensjonen (hva). Et tredje generelt prinsipp er støtte og tilslutning fra ledere på alle nivå i virksomheten og alle faser av intervensjonen. Linjeledere bør få nødvendig opplæring og ressurser til å ta ansvar for og å involvere seg i intervensjonen. Det siste generelle prinsipp dreier seg om støtte fra hjelpere med spesialkompetanse, det vil si fageksperter innen organisasjonspsykologi, og godt samarbeid mellom fagekspertene og ledere i virksomheten.

I denne litteraturgjennomgangen deler vi opp arbeid med intervensjoner inn i faser, eller trinn, hver med egne prinsipper og anbefalinger. I planleggingsfasen, den første fasen, er det viktig med god forventningsavklaring mellom aktørene. Hensikten er å skape en felles forståelse for behov for å redusere arbeidsmiljørisiko og fremme helse og velvære i virksomheten. I planleggingsfasen er det også et mål å utvikle en intervensjon som er tilpasset den spesifikke organisasjonens egenart. Den som skal arbeide med dette kan forstå det som at intervensjonen skal være «skreddersydd» til sitt formål og sin virksomhet.

Deretter følger kartleggingsfasen. Her er det sentralt å identifisere utfordringer og muligheter og underliggende rotårsaker. Det er ønskelig at fageksperten bruker tilpassede kartleggingsmetoder som fanger opp den spesifikke arbeidskontekst. Kartleggingsfasen innebærer også bearbeiding av dataene i form av analyse.

Resultatene fra kartleggingen tas videre inn i fasen der tiltak planlegges. Her er bred deltakelse en nøkkelfaktor for å sikre engasjement og riktige tiltak. Tiltak med sterkt teoretisk grunnlag fra arbeidshelsefeltet samtidig som de er skreddersydd til den enkelte organisasjons øvrige prosesser og systemer er mest effektive. Tiltak med særlig effekt for ansattes velvære er økt innflytelse og kontroll over arbeidsoppgaver og organisering av disse samt ytringsmulighet og deltakelse. Når tiltakene gjennomføres er det viktig at disse støttes og prioriteres av lederne.

Deretter evalueres tiltakene. I denne fasen evalueres både hvordan selve prosessen har vært og resultatene av intervensjonen opp mot risikofaktorer. Det legges også planer for videre arbeid med tiltakene.

5 Funn fra tilsynsrapporter

I dette kapitlet presenteres resultatene fra en studie av gjennomgang av 45 tilsynsrapporter. En liste over rapportene som ble gjennomgått finnes i Appendiks B – Tilsynsrapporter. Formålet med gjennomgangen er å identifisere funn innenfor næringen knyttet til styring av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA). Rapportene har blitt gjennomgått med hensyn til:

- Antall avvik som omhandler organisatoriske og psykososiale forhold
- Hvilke tematikker som avvikene omhandler
- Funn knyttet til tilstanden på det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet i enheten
- Funn relatert til styring av OPA
- Hvilke regelverk som det henvises til når det gis avvik

5.1 Litt om avvik og observasjoner

Tilsynsrapportene har en standardisert oppbygging. *Avvik* og *forbedringspunkt* presenteres i egne delkapitler i rapportene under overskriften *observasjoner*.

- Avvik defineres som *observasjoner der tilsynsmyndigheten påviser brudd på eller manglende oppfylling av regelverket*.
- Forbedringspunkter defineres som *observasjoner der tilsynsmyndigheten mener å se brudd på eller manglende oppfylling av regelverket, men ikke har nok opplysninger til å kunne påvise det*.

Hvert avvik er gitt en egen overskrift og betegnelse, og etterfølges av en kortfattet beskrivelse av hva det handler om. Deretter følger en begrunnelse hvor det henvises til ett eller flere funn som anses å representere eller indikere brudd eller manglende oppfylling av regelverket. Begrunnelsene skal sikre at vurderingene er etterprøvbare, og for at selskapene skal få et grunnlag for å vurdere relevante tiltak for å «lukke» avviket (Haugen, Bye, Vinnem, & Pytte, 2022). Under overskriften «krav» refereres det til hvilke regelverkskrav som anses å ikke være oppfylt. Regelverkskravene relateres til avvikene, og ikke hvert enkelt funn i begrunnelsene.

I begrunnelsen for enkelte avvik trenger ikke alle funn nødvendigvis å omhandle organisatoriske og psykososiale forhold. Observasjoner knyttet til andre forhold ved arbeidsmiljøet kan også inngå som en del av begrunnelsene for et avvik.

Resultatene fra tilsyn vil ikke nødvendigvis gi et representativt bilde av den generelle tilstanden på OPA i næringen. De gir med andre ord ikke nødvendigvis et tydelig bilde av om det er godt eller dårlig arbeidsmiljø i virksomhetene. Flere forhold knyttet til OPA vil muligens ikke bli identifisert i forbindelse med tilsynsaktiviteter. Dette kan bl.a. tilskrives følgende forhold:

- Tilsynsystema blir valgt på grunnlag av risikovurderinger basert på tilgjengelig kunnskapsgrunnlag.
- Tilsynene er stikkprøvebasert, hvor valg av tilsynsobjekt er basert på risikovurderinger.



- Noen tilsyn vil kun innbefatte styringssystemer og ikke inkludere tilsyn av praksis og faktisk tilstand (verifikasjoner).

5.2 Antall avvik og forhold som adresseres

Tilsynsystemet i 43 av de 45 rapportene er styring av arbeidsmiljø eller arbeidsmiljøfaktorer. I enkelte av disse rapportene er styring av arbeidsmiljø og arbeidsmiljørisiko kombinert med andre tema. Flere av de 43 rapportene handler om styring for spesifiserte personellgrupper, aktiviteter eller organisatoriske endringer. Noen omhandler arbeidsmiljøet og konsekvenser for helse, og i to rapporter er tilsynsystemet avgrenset til «organisatorisk og psykososial arbeidsmiljørisiko».

I de 45 tilsynsrapportene som har inngått i utvalget er det til sammen gitt 247 avvik. Blant disse avvikene kan 100 anses å omhandle organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer. tillegg er det 11 forbedringspunkter som omhandler OPA. Betegnelsene og beskrivelsene av avvikene, samt antallet avvik er oppstilt i Tabell 5-1. Vi ser at manglende analyser og risikovurdering, manglende overordnet styring av arbeidsmiljø og/eller mangler ved styringssystem, samt manglende iverksettelse av tiltak og kontinuerlig forbedring er de kategoriene av avvik som opptrer hyppigst i utvalget.

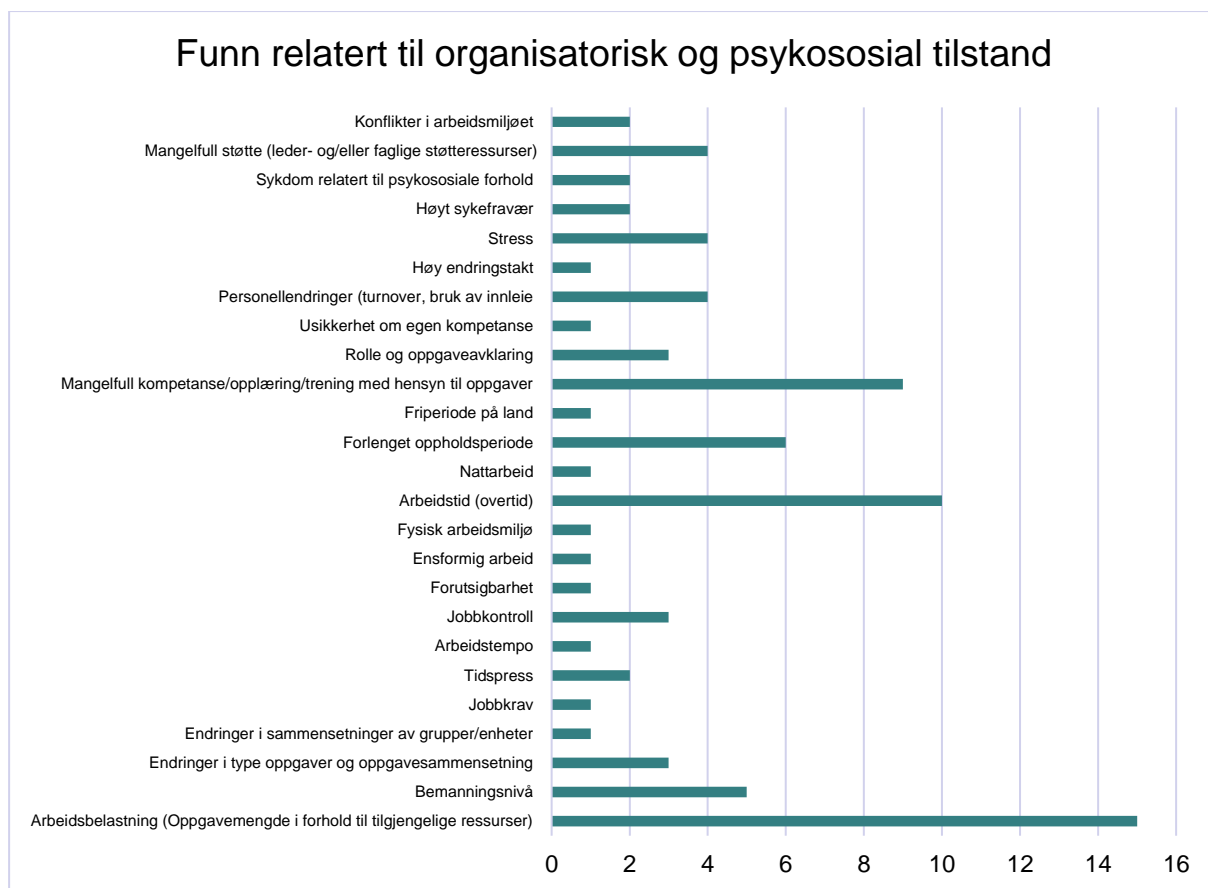
Tabell 5-1 Formulerte avvik hvor funn knyttet til organisatoriske og psykososiale forhold inngår i begrunnelsene

Type avvik som adresseres - organisatoriske og psykososialt arbeidsmiljø	Antall
Manglende kartlegging og mangelfullt data/kunnskapsgrunnlag	10
Manglende analyser og risikovurderinger	32
Manglende iverksettelse av tiltak, evaluering av tiltak og kontinuerlig forbedring	25
Manglende overordnet styring og/eller mangler ved styringssystem	30
Uklare roller og ansvarsforhold for ivaretagelse av arbeidsmiljø, manglende bruk av tilgjengelig kompetanse på arbeidsmiljø og manglende kompetanse blant beslutningstakere/ledere	14
Manglende opplæring og informasjon til arbeidstakere om arbeidsmiljø risiko ved arbeidsplassen	8
Spesifiserte forhold ved arbeidsmiljøet (inkludert organisatoriske og psykososiale forhold)	24

5.3 Observasjoner relatert til organisatorisk og psykososial tilstand

I begrunnelser for avvik i rapportene som er undersøke blir det referert til ulike spesifikke forhold ved organisatoriske og psykososiale faktorer ved enheten som anses å ha negativ betydning for sikkerhet og helse. Disse organisatoriske og psykososiale faktorene har i de ulike tilsynene blitt identifisert til å ikke være tilstrekkelig fulgt opp:

- Arbeidsbelastning (Oppgavemengde i forhold til tilgjengelige ressurser) (Havindustritilsynet, 2019a; 2019f; 2020e; 2021e; 2021g; 2022a; 2022b; 2022e; 2022h; 2022i; 2022j; 2022k; 2022p; 2023a; 2023b)
- Bemanningsnivå (Havindustritilsynet, 2019e; 2019g; 2021g; 2022f; 2022k)
- Endringer i type oppgaver og oppgavesammensetning (Havindustritilsynet, 2020c; 2021f; 2022a)
- Endringer i sammensetninger av grupper/enheter (Havindustritilsynet, 2021f)
- Jobbkraav (Havindustritilsynet, 2020f)
- Tidspress (Havindustritilsynet, 2019f; 2022f)
- Arbeidstempo (Havindustritilsynet, 2022e)
- Jobbkontroll (Havindustritilsynet, 2020f; 2022j; 2022k)
- Forutsigbarhet (Havindustritilsynet, 2019f)
- Ensformig arbeid (Havindustritilsynet, 2022j)
- Fysisk arbeidsmiljø (Havindustritilsynet, 2019b)
- Arbeidstid (overtid) (Havindustritilsynet, 2021e; 2021f; 2021g; 2022e; 2022f; 2022g; 2022j; 2022k; 2023a; 2023b)
- Nattarbeid (Havindustritilsynet, 2021e)
- Forlenget oppholdsperiode (Havindustritilsynet, 2019b; 2022e; 2022f; 2022j; 2022k; 2023a)
- Friperiode på land (Havindustritilsynet, 2022j)
- Mangelfull kompetanse/opplæring/trening med hensyn til oppgaver (Havindustritilsynet, 2019b; 2019d; 2019g; 2020c; 2021e; 2022f; 2022i; 2022j; 2022p)
- Rolle og oppgaveavklaring (Havindustritilsynet, 2021e; 2022b; 2023a)
- Usikkerhet om egen kompetanse (Havindustritilsynet, 2021e)
- Personellendringer (turnover, bruk av innleie) (Havindustritilsynet, 2021f; 2021g; 2022e; 2022h)
- Høy endringstakt (Havindustritilsynet, 2022j)
- Stress (Havindustritilsynet, 2019a; 2022f; 2021g; 2023a)
- Høyt sykefravær (Havindustritilsynet, 2021g; 2022j)
- Sykdom relatert til psykososiale forhold (Havindustritilsynet, 2021g; 2022j)
- Manglende støtte (leder- og/eller faglige støtteressurser) (Havindustritilsynet, 2022f; 2022h; 2022o; 2023a)
- Konflikter i arbeidsmiljøet (Havindustritilsynet, 2019g; 2023a)



Figur 5-1 Antall observasjoner knyttet til tilstander i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet (fordelt på 45 rapporter)

Figur 5-1 viser antall observasjoner som er knyttet til psykososiale faktorer. Denne gjenspeiler listen over. I noen av tilsynene blir det også påpekt avvik fra preskriptive krav i regelverket. Dette innbefatter brudd på arbeidstidbestemmelser (Havindustritilsynet, 2021e; 2022g; 2022j; 2022k; 2022n; 2023b). Mer spesifikt handler dette bl.a. om mer enn 13 timers arbeidsdager flere døgn på rad, arbeidsdager utover 16 timer og samlet årlig arbeidstid over 2177 timer.

5.4 Kartlegging, monitorering og identifisering av risiko

I flere av tilsynsrapportene blir mangelfull kartlegging av organisatoriske og psykososiale forhold anvendt som en del av begrunnelsene for avvik. Det blir påpekt at nødvendige kartlegginger ikke har blitt utført (Havindustritilsynet, 2019c; 2019g; 2020b; 2021e; 2022b; 2022i). I enkelte tilsyn blir det vist til at praksisen i forbindelse med kartlegginger ikke er i samsvar med de krav som stilles i styrende dokumenter (Havindustritilsynet, 2019c; 2020e; 2022e). Videre blir det vist til at enkelte sentrale grupper på innretningen/anlegget ikke er inkludert i kartleggingsaktiviteter. I tilsyn med operatørselskaper blir det påpekt at leverandørselskapene ikke har gjennomført nødvendige kartlegginger av risikoforhold (Havindustritilsynet, 2021e).

I enkelte begrunnelser for avvik blir det i rapportene argumentert for at de kartleggingsverktøyene som skal anvendes i henhold til selskapenes styringssystem ikke er tilstrekkelige med hensyn til å dekke flere aspekter ved organisatoriske og psykososiale

forhold i arbeidsmiljøet (Havindustritilsynet, 2020a; 2020d; 2020e). Det vises til at sentrale arbeidsmiljøfaktorer ikke er dekket i selskapets arbeidsmiljøundersøkelser (spørreskjemaundersøkelser) (Havindustritilsynet, 2019c; 2020e). I ett tilsyn blir det pekt på at spørsmål som målte faktorer med negative resultater var utelatt i etterfølgende undersøkelse (Havindustritilsynet, 2019c). Ett annet funn fra samme tilsyn var at problemstillinger som hadde blitt adressert i AMU ikke ble berørt i kartleggingen.

I argumentasjonen for manglende kartleggingsaktivitet blir det vist til at resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelser (spørreskjemaundersøkelser) ikke blir brutt ned på gruppenivå på de enkelte innretningene, slik at det gir grunnlag for å identifisere forskjeller mellom ulike grupper/avdelinger med hensyn til tilstand (Havindustritilsynet, 2021g; 2022a; 2022c; 2022e; 2022h; 2022i). Det påpekes også at praksisen med bruken av middelverdier ikke gir tilstrekkelig informasjon om variasjon innad og mellom grupper (Havindustritilsynet, 2022m). Et annet forhold som adresseres er at spørsmålene i kartleggingsverktøyene er for generelle og ikke spesifikt tilpasset lokale forhold og de aktivitetene som utføres (Havindustritilsynet, 2021g; 2022a).

Et tilbakevendende funn i forbindelse med tilsyn er at selskapet/innretningen ikke monitorerer, og/eller har tilfredsstillende oversikter over ulike gruppers arbeidsbelastning (Havindustritilsynet, 2019b; 2021e; 2021g; 2022j; 2022p). Det vises til at innretningen ikke har systemer som registrerer og gir oversikter over faktiske arbeidstimer (Havindustritilsynet, 2021e; 2022j) og/eller hviletid (Havindustritilsynet, 2020e). I begrunnelser for avvik blir det også påpekt at ledere på operasjonelt nivå ikke følger systematisk med, og at registrerte arbeidstimer var data som ble oversendt og behandlet av landorganisasjonen (Havindustritilsynet, 2021e).

5.5 Analyser og risikovurderinger

Avhengig av hvorvidt selskapene har utført kartlegging/monitoreringsaktiviteter blir det i noen rapporter påpekt at det ikke var utført sammenfattende analyser og risikovurderinger som berører organisatoriske og psykososiale forhold (Havindustritilsynet, 2019e; 2020e; 2020g; 2021g; 2022e; 2022m; 2023a), eller at de er mangelfulle (Havindustritilsynet, 2022e; 2022m). I noen tilsyn blir det påpekt at dette ikke er i samsvar med selskapets egne prosedyrer/styrende dokumenter (Havindustritilsynet, 2019b; 2019e; 2020g; 2023a; 2023b).

Begrunnelsene for avvik knyttet til mangelfulle analyser og risikovurderinger kan oppsummeres til å omfatte følgende forhold:

- Mangelfull bruk av tilgjengelige data
- Ulik praksis i bruk av analyseverktøy
- Manglende helhetlige vurderinger av arbeidsmiljøfaktorer
- Manglende analyser av samlet eksponering for grupper av arbeidstakere
- Manglende analyser av organisatoriske endringer
- Manglende kompetanse blant de som utfører analysene
- Manglende involvering av fagpersonell
- Uegnede analyseverktøy/metoder

5.5.1 Manglende bruk av tilgjengelige data

I enkelte tilsyn er det blitt påpekt at selskapet besitter relevante data som ikke blir anvendt i forbindelse med analyser og risikovurderinger (Havindustritilsynet, 2019e; 2020e; 2022j).

Eksempler på slike datakilder er:

- Arbeidsmiljøundersøkelser og interne «reviewer»
- Risikovurderinger/analyser
- Registrert arbeidstid
- Registrert sykefravær
- Tilsynsrapporter fra Havindustritilsynet

Mangel på anvendelse av tilgjengelig informasjon relateres bl.a. til at det er ulike enheter internt i organisasjonen (linjeorganisasjonen, HR, HMS, AMU) som kartlegger/samler og det forekommer mangel på deling av data og informasjon på tvers av organisatoriske grensesnitt. Det vises til at data som disponeres av HR-avdelingen ikke blir tatt i bruk (sykefraværdata, arbeidstiddata, oversikt over arbeidsperioder, spørreskjemadata).

I noen av tilsynsrapportene blir det også vist til at data/resultater fra kartlegginger (arbeidsmiljøundersøkelser) som enheten har fått forelagt og disponerer ikke er blitt anvendt i forbindelse med risikovurderinger (Havindustritilsynet, 2019e; 2021e), eller blir fulgt opp med hensyn til å vurdere tilstand og eventuelt hvorvidt det er nødvendig å iverksette tiltak (Havindustritilsynet, 2019c; 2019g; 2022a). Det er også funn som indikerer at relevant kunnskapsgrunnlag som enheten utarbeider (eksempelvis bemanningsanalyser) ikke blir anvendt i forbindelse med risikovurderinger (Havindustritilsynet, 2021g; 2022a; 2022b; 2022f; 2022j; 2022k; 2023b). Funn viser at dette i noen tilfeller representerer et avvik fra selskapets egne prosedyrer (Havindustritilsynet, 2019g; 2022k).

Det blir også påpekt at selskapet mangler et system som tilgjengeliggjør og gir oversikt over relevante data (resultater fra arbeidsmiljøundersøkelser, bemanningsnivå, overtid, arbeidsperioder, sykefravær m.m.) (Havindustritilsynet, 2022o).

Det er også funn som viser at data ikke blir bearbeidet/analysert på en slik måte at det gir relevant innretningsspesifikk informasjon brutt ned på gruppenivå. Dette inkluderer både ulike kartleggingsdata og andre relevante indikatorer (f.eks. sykefraværdata og arbeidstidsdata) (Havindustritilsynet, 2023b).

5.5.2 Ulik praksis og feil bruk av analyseverktøy

Det er funn fra tilsyn som indikerer at ulike standardiserte verktøy for analyser ikke anvendes på en enhetlig måte (Havindustritilsynet, 2022a), uavhengig av hvem som utfører analysene. Dette inkluderer bl.a. hvilke forhold som inkluderes i analysene og hvordan analyseprosessen blir gjennomført. I begrunnelsene relateres dette til kompetansen til de som utfører analysene. Det blir i enkelte begrunnelser vist til at det ikke gjennomføres kurs i bruk av verktøyene (Havindustritilsynet, 2019f).

I noen tilsyn blir feil bruk av verktøy adressert. Det blir vist til at organisatoriske og psykososiale forhold ikke er berørt, selv om verktøyet er utformet for å ivareta dette (Havindustritilsynet, 2022a; 2022d; 2022h).



5.5.3 Manglende helhetlige vurderinger av arbeidsmiljøfaktorer

I flere av rapportene blir det påpekt at selskapet ikke har utført en samlet analyse av arbeidsmiljørisiko, hvor ulike arbeidsmiljøfaktorer er blitt sammenstilt og vurdert (Havindustritilsynet, 2019a; 2019c; 2020b; 2020d; 2021a; 2021b; 2022f; 2022k; 2022o; 2022p; 2023a; 2023b).

Dette inkluderer både fravær av sammenstilling av organisatoriske og psykososiale faktorer, og en sammenstilling av organisatorisk og psykososiale faktorer med fysiske faktorer (HMI, utforming av arbeidssted etc.) (Havindustritilsynet, 2020c; 2020e; 2022f; 2023b).

Relatert til dette forholdet, er det påpekt at selskapet har manglende styrende dokumenter som beskriver hvordan faktorer skal sammenstilles (Havindustritilsynet, 2022c), og hvem som er ansvarlig for utførelsen (Havindustritilsynet, 2023b).

Det er også funn som indikerer at spesifikke forhold ved den aktuelle innretningen/landanlegget ikke blir tilstrekkelig ivaretatt i vurderinger av risiko (Havindustritilsynet, 2019g; 2023b).

Et annet funn som benyttes i argumentasjonen for avgitte avvik er at analysene i liten grad ser på forhold som kan forklare tilstanden på ulike organisatoriske og psykososiale faktorer, eksempelvis sammenhengen mellom arbeidsbelastning og arbeidsprosesser (Havindustritilsynet, 2023b).

Et forhold som påpekes relativt ofte i argumentasjonen for avvik er at analysene er mangelfulle med hensyn til å tydeliggjøre mulige konsekvenser av ulike organisatorisk og psykososiale faktorer som vurderes (eksempelvis feilhandlinger, sykefravær, helseskader¹) (Havindustritilsynet, 2019c; 2020b; 2020c; 2021a; 2021e; 2021f; 2022a; 2022c; 2022j). Det vises også til at psykososiale faktorer ikke sammenstilles med mekaniske/ergonomiske faktorer for å skaffe seg et mer fullstendig bilde av risiko for muskel- og skjelettplager (Havindustritilsynet, 2019c; 2021b; 2022j).

5.5.4 Manglende analyser av samlet eksponering for grupper av arbeidstakere

I enkelte tilsyn blir det pekt på at analysene som utføres ikke tar utgangspunkt i eksponerte grupper. Det vises til at analysene tar utgangspunkt i enkeltoppgaver og ikke den totale eksponeringen, inkludert samlet mengde oppgaver og oppgavesammensetning hos definerte stillingstyper (Havindustritilsynet, 2019e; 2020c; 2020g; 2021d; 2021e; 2021g; 2022h). I ett tilsyn blir det vist til at analysene ikke tar tilstrekkelig hensyn til særskilte lokale forhold, eksempelvis variasjon i arbeidsbelastning (Havindustritilsynet, 2020f). I ett annet tilsyn blir påpekt at selskapet/innretningen hadde utført en bemanningsanalyse, men at det var uklart i hvilken grad den totale arbeidsbelastningen for ulike grupper var vurdert (Havindustritilsynet, 2022b). Et annet funn som anvendes til å begrunne avvik er at enkelte fagområder/enheter

¹ De tilsynene som er utført med hensyn til ivaretagelse av helse, har spesifikt vektlagt farer som kan bidra til muskel- og skjelettplager.

ikke er inkludert i analysene, og/eller at det ikke tas hensyn til variasjoner mellom skift (Havindustritilsynet, 2021g).

5.5.5 Manglende analyser av organisatoriske endringer

I noen av tilsynsrapportene blir det påpekt at det ikke er gjennomført analyser av organisatorisk og psykososiale forhold i forbindelse med organisatoriske endringer (Havindustritilsynet, 2019b; 2019f; 2021e; 2022g; 2022j; 2022o; 2022p). Det vises til at slike vurderinger ikke er gjennomført i forbindelse med redusert bemanningsnivå, endring av oppgaveportefølje, samhandlingsformer og ressurser etc. Dette kan være unnlatt selv om interne prosedyrer fordrer at det gjennomføres (Havindustritilsynet, 2022o).

Manglende kompetanse blant ledere relateres videre til mangel av oppfølging av kompetansekrav og trening/opplæring (Havindustritilsynet, 2019f; 2020b). Det vises til at det lokalt på innretningene ikke er personell med formell utdanning innenfor HMS.

5.5.6 Manglende involvering av fagpersonell og manglende kompetanse i arbeidsmiljøanalyser

Mangel på involvering av fagekspertene innenfor arbeidsmiljø blir brukt i begrunnelsene for avvik i flere rapporter (Havindustritilsynet, 2019c; 2020a; 2020c; 2021e; 2022a; 2022k). Det blir argumentert for at mangel på tilstrekkelig faglig kunnskap om organisatorisk og psykososiale faktorer og arbeidsmiljø generelt bidrar til en svekket forståelse i forbindelse med tolkning av kartleggingsresultater og i analyseprosessene. Det kan skyldes manglende forståelse av sammenhenger mellom ulike organisatoriske og psykososiale faktorer og konsekvensene faktorene kan ha med hensyn til feilhandlinger (arbeidsulykker og storulykker) og helse.

I flere av begrunnelsene for avvik blir utelatelse av analyser tilskrevet manglende kompetanse hos de som i henhold til selskapenes styringssystem er ansvarlige for utførelsen. Vurdert ut fra tilsynsrapportene er dette først og fremst første- og andrelinjeledere (Havindustritilsynet, 2019f; 2021c; 2023a; 2023b). I enkelte begrunnelser blir det vist til at de analysene som er utført reflekterer manglende forståelse av sammenhenger mellom ulike arbeidsmiljøfaktorer, påvirkende forhold og konsekvenser (helseskader og feilhandlinger). Blant begrunnelsene for avvik blir det også påpekt at det mangler prosedyrer for hvordan analysene skal utføres og kvalitetssikres (Havindustritilsynet, 2019f; 2020g).

Det blir vist til at manglende bruk av fagekspertise ved en innretning (Havindustritilsynet, 2019c; 2022a) som relateres bl.a. til manglende «bestillingskompetanse» hos de som har ansvar for å utføre analysene (Havindustritilsynet, 2021g). I ett tilsyn blir det påpekt at denne praksisen ikke er i samsvar med selskapets egne prosedyrer (Havindustritilsynet, 2022a).

5.5.7 Uegnede analyseverktøy/metoder

Enkelte rapporter adresser også valg av metoder for kartlegging og analyser (bl.a. WEHRA, HUMU), og at disse ikke er tilstrekkelige til å dekke alle relevante arbeidsmiljøfaktorer

(Havindustritilsynet, 2019e; 2020c; 2020g; 2021d; 2021e; 2021g), eller i liten grad dekker organisatoriske og psykososiale faktorer (bl.a. HUMU) (Havindustritilsynet, 2020d; 2020f).

Det vises til at de verktøyene som anvendes ikke ivaretar vurderinger av grupper/enheter/områders samlede eksponering. Dette begrunnes med at verktøyene tar utgangspunkt i enkeltoperasjoner, uavhengig av den totale oppgavemengden som ulike medarbeidergrupper har ansvar for å utføre (Havindustritilsynet, 2021d; 2022a; 2022o; 2023c) (se også kapittel 5.5.4).

Det blir også påpekt at selskapet ikke har beskrivelser av hvordan bestemte analyseaktiviteter skal utføres, og at dette medfører ulik praksis og redusert kvalitet på analysene (Havindustritilsynet, 2022a; 2022c; 2022h; 2023b).

5.6 Planlegging og utvikling av tiltak

I noen av tilsynsrapportene blir det påpekt at avvik fra tidligere tilsyn ikke blir fulgt opp (Havindustritilsynet, 2022a; 2022h). Det er eksempler på at selskap hadde kunnskapsgrunnlag fra ulike analyser og rapporter som viste samme organisatoriske og psykososiale utfordringer, men hvor det ikke var iverksatt tiltak (Havindustritilsynet, 2022f; 2022p; 2023b). Det blir også vist til av utfordringer som var kjent på operasjonelt nivå (medarbeidere, verneombud og ledere) ikke hadde blitt håndtert i form av iverksettelse av tiltak (Havindustritilsynet, 2022f).

I enkelte av tilsynsrapportene blir det fremholdt at foreslåtte tiltak i etterkant av kartlegginger og analyser er for overordnede og lite konkretisert² (Havindustritilsynet, 2019c; 2022p; 2023b). Ved ett tilsyn blir det pekt på at tiltak etter en arbeidsmiljøundersøkelse var å formidle resultatene i organisasjonen (Havindustritilsynet, 2019c). Et annet forhold som blir brukt i begrunnelser for avvik er at enkelte foreslåtte tiltak ikke er innrettet slik at de ivaretar de utfordringene og forholdene som er spesifikk for innretningen (Havindustritilsynet, 2019a; 2022a).

Det blir også vist til at flere tiltak er reaktive ved at de retter seg mot den enkelte medarbeider med hensyn til å kunne håndtere negativ eksponering fra arbeidsmiljøet. Ett eksempel på et slikt tiltak er stressmestringskurs for ledere (Havindustritilsynet, 2019f). Det blir vist til at det er få tiltak som retter seg mot reduksjon av eksponering fra arbeidsmiljøet for utsatte grupper av medarbeidere (Havindustritilsynet, 2019a; 2023b).

Det vises til at det gjennomføres undersøkelser av OPA som ikke følges videre opp etter datainnsamling, eksempelvis ved at resultater ikke ble formidlet til den enkelte avdeling/ sen formidling av resultater i forbindelse med arbeidsmiljøundersøkelser (Havindustritilsynet, 2021c).

Det er også flere tilfeller hvor resultat etter datainnsamling er tilgjengelig og kjent blant ledere, men hvor den ikke har blitt anvendt med hensyn til videre vurderinger, og eventuelt iverksettelse av mitigerende tiltak (Havindustritilsynet, 2019c).

² F.eks. tiltaksbeskrivelser av typen «få kontroll», «bedre planer», «informere» etc.

5.7 Tiltak og oppfølging av effekt av tiltak

Uavhengig av i hvilken grad organisasjonen hadde tilgjengelige data og eventuelt analysert og vurdert potensielle risikoer, er det et gjennomgående funn i tilsynene at organisasjonen ikke hadde iverksatt mitigerende tiltak. Dette gjør seg gjeldende også på innretninger hvor det var utarbeidet planer for iverksettelse av intervensjoner. Flere planlagte tiltak har blitt utsatt, kansellert eller ikke fulgt opp med hensyn til iverksettelse (Havindustritilsynet, 2019e; 2020a; 2021e; 2021g; 2022a; 2022h; 2022k). Det påpekes også at flere avvik fra tidligere Havindustritilsynet-tilsyn ikke er håndtert i form av tiltak (Havindustritilsynet, 2020a; 2022h).

Det er eksempler på at selskap hadde kunnskapsgrunnlag fra ulike kilder som viste samme organisatoriske og psykososiale utfordringer, men hvor det ikke var iverksatt tiltak (Havindustritilsynet, 2022p; 2023b). I flere tilsynsrapporter er det et funn at selskapenes egne utførte risikoanalyser som viser oransje eller rød status på enkelte organisatoriske og psykososiale forhold ikke har blitt fulgt opp videre i form av tiltak (Havindustritilsynet, 2019a; 2019b; 2020c; 2022a; 2022h; 2022j; 2022k; 2022p; 2023b). I en tilsynsrapport blir det påpekt at flere saker som relaterte seg til psykososiale forhold hadde blitt behandlet i løpet av flere år, men det var ingen dokumenterte tiltak innenfor de fokusområdene som AMU hadde definert (Havindustritilsynet, 2021g).

I begrunnelsene for avvik blir manglende iverksettelse av tiltak relatert til bl.a.:

- Manglede anerkjennelse fra ledelsen om at funn i kartlegginger er representative (Havindustritilsynet, 2023a).
- Uklarhet knyttet til ansvar (Havindustritilsynet, 2022m; 2022o).
- Manglede anerkjennelse fra ledelsen om at funn fra spørreskjemaundersøkelser/kartlegginger er representative og gjenspeiler reelle forhold i organisasjonen

Avvik som omhandler manglende oppfølging i form av iverksettelse av tiltak blir i noen rapporter begrunnet og relatert til at risikofaktorer knyttet til organisatoriske og psykososiale forhold ikke ble registrert eller var sporbar i avvikssystemer og andre verktøy for oppfølging av risiko (Havindustritilsynet, 2019a; 2019e; 2019f; 2022j).

Evaluering av tiltak blir adressert i spesifikt i to av tilsynsrapportene i utvalget. Det blir påpekt at selskapet ikke hadde etablert nødvendige prosesser/rutiner for å sjekke ut at tiltak hadde gitt ønsket effekt (Havindustritilsynet, 2021g; 2022j).

5.7.1 Overordnet styringsprosess og mangelfulle styrende dokumenter

I tillegg til at det i tilsynsrapportene vises til funn knyttet til hvordan oppfølgingen av OPA praktiseres, blir også observasjoner knyttet til den overordnede styringsprosessen anvendt i begrunnelser for avvik. I noen tilsyn blir det påpekt at det ikke fremgår av de styrende dokumentene hvorfor ulike aktiviteter i den samlede styringsprosessen (kartlegging, analyser, tiltak, evaluering) skal utføres (Havindustritilsynet, 2021b) og hvordan enkeltaktiviteter i styringsprosessen relateres til hverandre (Havindustritilsynet, 2022i; 2022m).

Eksempelvis har tilsyn i enkelte selskap avdekket at det var ingen krav i styrende dokumenter til hvem som er ansvarlig for oppfølging etter arbeidsmiljøkartlegging (Havindustritilsynet, 2021c; 2022c; 2022e), og/eller hvordan oppfølging av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø skal foregå (Havindustritilsynet, 2021b). I tilfeller hvor selskapet har prosedyrer for styringsprosessen, vurderes disse å være for overordnet og generelle (Havindustritilsynet, 2022m).

I flere av tilsynene blir det pekt på at linjeledere på operasjonelt nivå i organisasjonen er tillagt ansvar for oppfølging av OPA. I tilsynsrapporter påpekes det at enheten ikke har prosedyrer for hvordan dette ansvaret skal utøves (Havindustritilsynet, 2021c), at dette pålagte ansvaret ikke var beskrevet i ledernes stillingsinstruksjoner (Havindustritilsynet, 2021c; 2022j) og at det ikke er stilt krav om kompetanse innenfor OPA (Havindustritilsynet, 2019e; 2021c).

5.7.2 Manglende styring av kompetanse innenfor organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø hos linjeledere

I enkelte begrunnelser for avvik vises det til at linjeledere er risikoeiere i henhold til egne prosedyrer, men at de har begrenset kompetanse innenfor arbeidsmiljø, og organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø spesielt (Havindustritilsynet, 2021c; 2021e; 2022a; 2022e; 2022j; 2023b). Dette relateres videre til at organisatoriske og psykososiale forhold har liten oppmerksomhet i forbindelse med risikostyring (Havindustritilsynet, 2022a). Dette aktualiseres ikke kun i forbindelse med gjennomføring av tiltak, men som en forklaring på svakheter i hele styringsprosessen (monitorering/kartlegging, analyser, utvikling av tiltak, iverksettelse av tiltak og evaluering av effekter).

I flere tilsyn blir det påpekt at ledere på operasjonelt nivå i organisasjonen, med ansvar for oppfølging, hadde mangelfull eller/ingen opplæring (Havindustritilsynet, 2019f; 2020b; 2021e; 2021g; 2022b; 2022e; 2022i). I ett tilsyn blir det vist til at ledere har fått kurs i konflikthåndtering og stressmestring, men ikke hvordan organisatorisk og psykososial risiko kan forebygges (Havindustritilsynet, 2019f). I et annet tilsyn blir det påpekt at ledere hadde fått kurs i hvordan de skulle følge opp sykemeldinger, men ikke i faktorer som kan medføre sykdom/behov for sykemelding (Havindustritilsynet, 2021g).

5.7.3 Uklarhet knyttet til ansvar og organisatoriske grensesnitt

I flere begrunnelser for avvik blir det vist til uklarheter i ansvarsforhold og oppgavedeling i styringsprosessen. Gjennomgang av styrende dokumentasjon viser at ansvarlige personer er definert, men hvor det er uklart hvilke oppgaver de skal ha ansvar for å ivareta/utføre (Havindustritilsynet, 2021c; 2022m).

I enkelte tilsyn blir det påpekt at det er uklare roller med hensyn til ansvar og oppgavefordeling mellom ledere på operasjonelt og taktisk nivå, mellom linjeledelsen og støttemiljøer, og mellom ulike støttemiljøer (personal og HR) (Havindustritilsynet, 2021c; 2022j). Det blir også vist til uklare ansvarsforhold mellom operatør og leverandører (Havindustritilsynet, 2021c).

I ett av tilsynene blir det påpekt sykepleier er pålagt ansvar for å følge opp det psykososiale arbeidsmiljøet, men at sykepleier ikke har tilstrekkelige ressurser i forhold til samlet oppgavemengde til å ivareta dette ansvaret (Havindustritilsynet, 2021c).

5.8 Regelverkshenvisninger

Vi ser i studien av tilsynsrapportene at det er strukturelle sammenhenger rundt hvilke regelverk det oftest er avvik fra. I kapittel 3.3 presenterte vi sentrale regelverk for styring av arbeid med OPA. Gjennomgangen av tilsynsrapporter viser at det gis flest avvik når det gjelder mangelfulle data og analyser og dermed at beslutningsunderlaget for hvilke tiltak som skal implementeres ofte er manglende eller svakt. Konkret er det § 16 og § 18 i Styringsforskriften som det flest ganger henvises til av bestemmelser det er brudd på i tilsynene vi har gjennomgått.

Samlet sett blir de fleste avvikene i utvalget av tilsynsrapporter knyttet opp mot styringsforskriften (2001) og aktivitetsforskriften (2010). I styringsforskriften er det § 6, § 16 og § 18 som det henvises oftest til. § 6 omhandler selskapenes ansvar for styring av HMS, med hensyn til «aktivitetene, ressursene, prosessene og den organisasjonen som er nødvendig for å sikre forsvarlig virksomhet og kontinuerlig forbedring». § 16 omhandler generelle krav til analyser, hvor det bl.a. stilles krav til at «en samlet oversikt over de analysene som er utført og utføres», og at «Det skal sikres nødvendig konsistens mellom analyser som utfyller eller bygger på hverandre».

§ 18 omhandler spesifikt analyser av arbeidsmiljø. Det stilles krav til at analysene skal bidra til å forbedre helse, velferd og trygghet og forebygge personskader, dødsfall og arbeidsrelatert sykdom som følge av a) feilhandlinger som kan gi fare- og ulykkessituasjoner og b) eksponering og fysiske eller psykiske belastninger. Det stilles også krav til at operatøren skal utføre «helhetlige arbeidsmiljøanalyser». I veilederen til styringsforskriften tydeliggjøres kravene til analysene, ved at det bl.a. stilles krav til at de gjennomføres i forbindelse med organisatoriske og tekniske endringer ved innretningen/landanlegget, og at de til sammen dekker både fare- og ulykkessituasjoner og eksponering for arbeidsmiljøfaktorer. Det presiseres også hvilke typer data som skal benyttes i analysene. Dette inkluderer:

- individuell eller gruppevis arbeidsbelastning
- eksponering for arbeidsmiljøfaktorer
- data om arbeidstakernes opplevelse av det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet.

Det presiseres også at ISO 11064 (Standard Norge, 2000) bør brukes for utforming og bemanning av kontrollrom.

I aktivitetsforskriften er det § 35 som det henvises hyppigst til. Denne omhandler arbeidsgivers ansvar for å «Sikre et godt psykososialt arbeidsmiljø ved å ta hensyn til forhold som kan påvirke arbeidstakernes helse, trygghet og velferd». Det stilles krav til at det spesielt skal legges vekt på samspillet mellom «krav til arbeidsytelse», «opplevelse av kontroll med eget arbeid» og «sosial støtte». I veilederen vises det til flere forhold som det bør tas hensyn til. Dette inkluderer:

- Krav til effektivitet og arbeidsmengde i forhold til ressursene som er til rådighet for utføring av arbeidsoppgavene
- Arbeidets kompleksitet i forhold til kompetanse og ressurser
- Muligheter for variasjon og stimulans i jobben
- Mulighet for selvstendighet og innflytelse på viktige beslutninger
- Mulighet for karriereutvikling og utnyttelse av egen kompetanse
- Samarbeidsforhold, håndtering av uoverensstemmelser, konflikter og trakassering
- Arbeidsledelse, deriblant tilbakemelding og oppfølging i det daglige arbeidet
- Nattarbeid og alenearbeid

I tillegg til styringsforskriften og aktivitetsforskriften blir det i noen avvik henvist til ulike paragrafer i:

- Rammeforskriften
- Innretningsforskriften
- Teknisk og operasjonell forskrift
- Forskrift om utførelse av arbeid
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning dette

I tillegg til ulike forskrifter henvises det i noen tilfeller til AML. De paragrafene som det henvises til er § 2-2 om arbeidsgivers plikter overfor andre enn egne arbeidstakere, § 3-1 om krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid og § 4-1 om generelle krav til arbeidsmiljøet (Havindustritilsynet, 2019c).

5.9 Oppsummering

Dette kapittelet er en gjennomgang av funn fra en studie av tilsynsrapporter gjennomført av Safetec. Resultatene gir et bilde av hvordan aktører i næringen arbeider med OPA. I de 45 tilsynsrapportene i utvalget er det til sammen gitt 247 avvik. Blant disse avvikene kan 100 anses å omhandle organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer. Overordnet gis det avvik fra regelverket innenfor alle trinnene i styringssløyfen. De områdene som utpeker seg og som det gis hyppigere avvik fra gjelder a) mangler ved styringssystemet og b) manglende analyse og risikovurderinger. Ser vi nærmere på det som gjelder mangler ved styringssystemet, handler det ofte om manglende beskrivelse av prosesser og/eller metoder for analyse og risikovurderinger, hvem som er ansvarlig for gjennomføring av metodene, hvilke data som skal inngå i metodene og hvilke kriterier dataene skal vurderes på bakgrunn av. Avvik fra regelverket gitt for manglende analyse og risikovurderinger handler ofte enten om at det ikke finnes metoder for analyse og risikovurdering som virksomheten bruker, eller at en ikke tar i bruk metoder for analyser og vurderinger som er beskrevet i styringssystemet. Disse to områdene henger dermed tett sammen og kan i praksis forstås som to ulike sider av samme sak.

Det er arbeidsbelastning, inkludert arbeidstid, det hyppigst gis avvik på blant temaer innenfor psykososiale risikofaktorer. Avvikene viser at selskapene i mange tilfeller ikke klarer å styre disse risikofaktorene i tilstrekkelig grad. Ser vi nærmere på hvilke mangler som eksisterer relatert til disse temaene, handler det oftest om mangelfulle data (eksempelvis mangler i registrering av eller innhenting/bruk av data for arbeidstid) eller mangelfulle metoder for analyse og vurdering av risikodata. Dette peker tilbake på mangler ved styringssystemet (beskrivelser av arbeidsprosesser, metoder for kartlegging og risikovurdering, samt roller og ansvar i arbeidet) samt analyse og vurdering av risikodata. Selv om avvikene oftest knyttes til disse temaene, er det en mer generisk utfordring, fordi

det grunnleggende er mangel på metode for innhenting, analysering og vurdering av data, noe som gjelder flere temaer enn arbeidsbelastning.

Tabell 5-2 Regelverkshenvvisninger og antall henvvisninger for avvik som berører organisatorisk og psykososiale faktorer

Rammeforskriften	Styringsforskriften	Aktivetsforskriften	AML	Teknisk og operasjonell forskrift	Andre forskrifter
<p>§ 7 om ansvar etter denne forskriften</p> <p>§ 8 om arbeidsgivers plikter overfor andre enn egne arbeidstakere</p> <p>§ 12 om organisasjon og kompetanse</p> <p>§ 17 om plikt til å etablere, følge opp og videreutvikle et styringssystem (3)</p> <p>§ 18 om kvalifisering og oppfølging av andre deltakere</p> <p>§ 37 om den alminnelig arbeidstid (2)</p> <p>§ 39 om arbeidsfrie perioder (4)</p> <p>§ 41 om overtid (2)</p>	<p>§ 4 om risikoreduksjon (2)</p> <p>§ 6 om styring av helse, miljø og sikkerhet (21)</p> <p>§ 8 om interne krav (2)</p> <p>§ 11 om beslutningsgrunnlag og beslutningskriterier (3)</p> <p>§ 12 om planlegging (2)</p> <p>§ 14 om bemanning og kompetanse (10)</p> <p>§ 15 om informasjon (2)</p> <p>§ 16 om generelle krav til analyser (14)</p> <p>§ 18 om analyser av arbeidsmiljøet (22)</p> <p>§ 19 om innsamling, bearbeiding og bruk av data (2)</p>	<p>§ 7 om registrering av arbeidstid (3)</p> <p>§ 21 om kompetanse (6)</p> <p>§ 22 om opplæring i sikkerhet og arbeidsmiljø (6)</p> <p>§ 23 om trening og øvelser (3)</p> <p>§ 24 om prosedyrer</p> <p>§ 29 om planlegging</p> <p>§ 33 om tilrettelegging av arbeid (8)</p> <p>§ 34 om ergonomiske forhold (8)</p> <p>§ 35 om psykososiale forhold (23)</p> <p>§ 44 om informasjon om risiko ved utføring av arbeid</p> <p>§ 86 om brønnkontroll</p>	<p>§ 2-2 om arbeidsgivers plikter overfor andre enn egne arbeidstakere</p> <p>§ 3-1 om krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid</p> <p>§ 4-1 om generelle krav til arbeidsmiljøet (3)</p>	<p>§ 7 om overordnet planlegging</p> <p>§ 21 om menneske-maskin-grensesnitt og informasjons-presentasjon</p> <p>§ 23 om ergonomisk utforming</p> <p>§ 46 om tilrettelegging av arbeid (2)</p> <p>§ 47 om psykososiale forhold (3)</p> <p>§ 50 om kompetanse (2)</p> <p>§ 51 om opplæring i sikkerhet og arbeidsmiljø (2)</p> <p>§ 53 Informasjon om risiko ved utføring av arbeid</p> <p>§ 55 om planlegging</p> <p>§ 60 om arbeid i og drift av elektriske anlegg</p>	<p>Forskrift om utførelse av arbeid</p> <p>§ 14-10 om krav om hørselsvern</p> <p>§ 23-2 om opplæring om ergonomisk belastende arbeid</p> <p>Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning</p> <p>§ 13-2 om arbeidsgivers bruk av bedriftshelsetjenesten</p> <p>§ 9-1 om gjennomgående krav til arbeidstakerne</p> <p>§ 9-2 om tilleggskrav om informasjon til arbeidstakerne</p> <p>§ 15-4 om krav til vedlikehold og kontroll av personlig verneutstyr og</p> <p>§ 15-5 om informasjon om personlig verneutstyr"</p> <p>Innretningsforskriften § 20 om ergonomisk utforming (4)</p>

Rammeforskriften	Styringsforskriften	Aktivitetsforskriften	AML	Teknisk og operasjonell forskrift	Andre forskrifter
	§ 21 om oppfølging (6) § 22 om avviksbehandling (4) § 23 om kontinuerlig forbedring (3)				

6 Intervjuer med utvalgte fagekspertter innenfor arbeidsmiljø, risikostyring og human factors

Et utvalg forskere og praktikere innenfor feltene psykososialt arbeidsmiljø, human factors og risikostyring har blitt intervjuet for å få innsikt i erfaringer og betraktninger rundt hvordan virksomheter arbeider med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA), og hva de anser som overordnede prinsipper for hvordan virksomheter bør arbeide. De fagpersonene som har deltatt i intervjuene representerer ulike fag- og vitenskapsteoretiske tradisjoner, og de har ulik erfaringsbakgrunn fra forskning og/eller rådgivning innenfor ulike virksomheter. I intervjuene ble følgende tema adressert:

- Utfordringer knyttet til virksomheters oppfølging av OPA
- Prinsipper for arbeid med OPA
- Risikobasert styring
- Psykososialt arbeidsmiljø og human factors-tradisjonen
- Bruk av fagekspertise i oppfølgingsarbeidet

Tabell 6-1 Oversikt over intervjudeltakere

Forskere/fagekspertter	Tematisk forsknings-/rådgivingsområde	Tilknytning
Marit Christensen Professor i arbeids- og organisasjonspsykolog	-Arbeidshelse -Jobbengasjement -Helsefremming -Organisatoriske intervensjoner -Utvikling av måleverktøy for psykososialt arbeidsmiljø	-NTNU, Institutt for psykologi
Peter Kelly Rådgiver	-Stress og mental helse -Prosesser for risikovurdering av psykososiale forhold -Vitenskapelig ekspert i utviklingen av ISO 45003 "Psychological Health and Safety in workplaces"	-Health and Safety Executive -British Safety Council
Bjarte Røed Ph.D i human factors Principal sikkerhetsrådgiver	-Human factors i design -Human factors-analyser i drift -Arbeidsbelastningsanalyser	-Safetec Nordic
Gudveig Gjørund Sosiolog Seniorforsker	-Sikkerhet, helse og sårbare grupper -Sikker arbeidspraksis -Nærværsarbeid -Organisasjonskultur -Organisatorisk utvikling og forbedring gjennom medarbeiderdrevne prosesser	-NTNU Samfunnsforskning, Studio Apertura
Martin Rasmussen Skogstad Seniorforsker Ph.D i psykologi	-Helse-, organisasjons-, og kommunikasjonspsykologi -Human factors -Human Reliability Analysis	-NTNU Samfunnsforskning, Studio Apertura

Forskere/fagekspert	Tematisk forsknings-/rådgivingsområde	Tilknytning
Stavroula Leka Professor arbeids- og helsepolitikk psykolog	-Oversettelse av arbeidsmiljøkunnskap til politikk og praksis -Standardutvikling 45003 -Psykososial risikostyring -Arbeidsrelatert stress -Psykisk helse og trivsel på arbeidsplassen -Helse- og sikkerhetsforskrift -Næringsliv og samfunnsmessig bærekraft -Samfunnsansvar og helse og sikkerhet på arbeidsplassen	-University of Nottingham. -Lancaster University -Center for Organizational Health & Well-being
Stig Ole Johnsen Seniorforsker	-Human factors -Teknologiledelse	-SINTEF Digital
Karina Nielsen Professor	-Arbeids- og organisasjonspsykologi -Arbeidsmiljø -Organisasjonsendring, medvirkning og intervensjoner -Reorganisering og «well-being» -Ledelse og «well-being»	-The University of Sheffield, UK
Joelle Mitchell “Global head of psychological health and safety”	-Organisasjonspsykologi -Risikostyring -Sertifisert ISO45001 revisor	-FlourishDx
Jorunn Seljelid Direktør Safetec Norge	-Risikostyring -Risikoanalyser -Reliabilitetsanalyser -Styringssystemer	-Safetec Nordic

6.1 Prinsipper for arbeid med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø

Selv om intervjudeltakerne har bakgrunn fra ulike fag- og vitenskapsteoretiske tradisjoner, er det i stor grad sammenfallende synspunkter på hvilke overordnede prinsipper de mener bør legges til grunn for virksomheters arbeid med OPA. De anbefalingene som adresseres speiler i stor grad intervjudeltakernes oppfatninger om virksomheters utfordringer som de kjenner til gjennom forskning eller annet arbeid. Tematisk kan prinsippene oppsummeres til å omhandle:

- Integrere arbeidet med OPA som en del av den daglige virksomhetsstyringen
- Bruk av ulike typer data og kartleggingsmetoder
- Strukturering av data og gjennomføring av helhetlige analyser
- Bred deltakelse og involvering av beslutningstakere
- Operasjonalisere tiltak til konkrete aksjoner
- Vektlegging av «primærforebyggende» tiltak
- Evaluere tiltakene med hensyn til innsats, resultater og effekt

6.1.1 Vektlegging av primære intervensjoner

Tiltakene som utvikles bør være orientert mot forhold som antas å ha en relativt varig effekt med hensyn til å fremme ønskede effekter og unngå negative konsekvenser for helse og sikkerhet. Dette forutsetter en vektlegging av primære intervensjoner.

Enkelte av fagekspertene påpeker at oppfølgingen av OPA innenfor virksomhetene er utpreget «problemorientert». Det vil si at OPA aktualiseres først når forhold i organisasjonen anses som et problem og intervensjon blir reaktiv. Eksempel på et slikt problem er høyt sykefravær, konflikter innenfor en enhet eller arbeidsfellesskap, mobbing og trakassering etc. OPA adresseres i liten grad i den daglige styringen med hensyn til å fremme mulige positive utfall som jobbtrivsel, jobbgasjement, nærvær, produktivitet og kvalitet og etterlevelse av prosedyrer og regelverk. Aktualiseringen av OPA i en problemkontekst bidrar til at løsninger og tiltak ofte retter seg kun mot å håndtere problemet og konsekvensene (sekundære og tertiære intervensjoner) og ikke mot de underliggende årsakene til problemet (primære intervensjoner).

I stedet for å hovedsakelig håndtere negative forhold i arbeidsmiljøet etter de har oppstått, bør tiltakene orientere seg mot å fjerne årsakene til utfordringene. Ofte vil slike tiltak handle om organisatoriske forhold knyttet til bl.a. arbeidsorganisering, type oppgaver, oppgavemengde, oppgavefordeling, bemanningsnivå og arbeidstid. Flere av fagekspertene påpeker imidlertid at det er viktig å kombinere slike tiltak med «sekundære intervensjoner», det vil si tiltak som reduser eksponeringen for forhold som kan ha negative effekter på helse, produktivitet, trivsel og sikkerhet. Dette er i tråd med prinsipper for helhetlig risikostyring som handler om å både forebygge og kontrollere risiko. Dersom man ikke får til primærforebyggende tiltak vil ikke risikoen elimineres, og tiltakene vil være en form for brannslukking. Utfordringen dempes der og da, men vil kunne oppstå igjen fordi årsaken til utfordringen ikke ble fjernet.

6.1.2 Integrere arbeidet med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø som en del av den daglige virksomhetsstyringen

Intervjudeltakerne vektlegger at OPA bør integreres som en del av den daglige virksomhetsstyringen. Dette innebærer at virksomhetene etablerer styringssystem, organisatoriske strukturer, arbeidsprosesser og klare ansvarsforhold med hensyn til kontinuerlig monitorering/kartlegging, analyser, utvikling og gjennomføring av tiltak, samt evaluering av innsats, resultater og effekter.

Flere av fagekspertene peker på at arbeid med OPA ofte blir organisert som et prosjekt, og at slike prosjekt ofte initieres når ledere opplever at de har et problem de trenger hjelp til å løse. En av fagekspertene påpeker at dette baseres på en «avvik-logikk». Det vil si at OPA følges først opp når det er identifisert og registrert som et avvik i forhold til interne krav i organisasjonens styringssystem. Basert på samme logikk anses tiltak å kunne iverksettes på samme måte som man utbedrer svakheter med teknisk utstyr, eller ved endring av styringssystem (arbeidsprosesser og prosedyrer). Prosjektene, eller avvikene, avvikles imidlertid når problemer anses som løst, når tiltaket anses som utbedret, eller som en konsekvens av organisatoriske endringer og/eller utskifting av ledere som har eierskap til prosjektet. Prosessene som har blitt iverksatt avvikles ved avsluttet prosjektperiode, selv om

prosessene/arbeidsformene har hatt dokumentert og målbar effekt. Mangel på prosjektorganisering og institusjonaliserte arbeidsformer gjør strategisk arbeid og effekter vanskelig å følge opp kontinuerlig over tid. Dette kan bl.a. tilskrives forhold som at styringssystemer i liten grad er utformet slik at oppfølging av OPA er en integrert del av øvrig styring av virksomheter. I den grad styring av OPA er inkludert i styringssystemene er det ofte ikke detaljerte beskrivelser av arbeidsprosesser, tilsvarende andre styringsoppgaver innenfor virksomheten. En konsekvens av at dette er at organisatorisk og psykososial risiko blir oversett i viktige beslutninger, og oppfølging av OPA arbeides med på siden av det daglige arbeidet i virksomheten.

OPA bør derfor være en integrert del av både regulær drift og som en del av arbeidet med å designe ny teknologi, nye organisasjons- og operasjonsmodeller og arbeidsoppgaver (inkludert sammensetting av oppgaver). Prosessene som etableres bør være fundert på en faglig begrunnet teori for forbedringsarbeid og sammenhenger mellom intervensjoner, forventede resultater og effekter.

6.1.3 Bruk av ulike typer data og metoder

Operatørselskaper på norsk sokkel registrerer en mengde data som kan gi relevant kunnskap om OPA for ulike arbeidsfelleskap i organisasjonen, men de fagekspertene vi har intervjuet mener det i tillegg til spørreskjema også burde samles inn kvalitative dybde data. Flere av fagekspertene påpeker at virksomheter i mange tilfeller ikke tilegner seg tilstrekkelige dybde data for å få tilstrekkelig kunnskap om det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er viktig å understreke at OPA er et utpreget komplekst system, uten entydige og lineære årsaks- og virkningssammenhenger. Dette kan skape kunnskapshull i forståelsen av årsakssammenhenger og kan føre til at det ikke iverksettes tilstrekkelige tiltak for å håndtere rotårsakene. De vektlegger at det er viktig at virksomhetene benytter ulike metoder for å innhente data. Ledelsen må derfor ha tilstrekkelig kunnskap om samspillet og sammenhenger mellom organisatoriske og psykososiale faktorer og tilhørende mulige konsekvenser. Et rikere og flerfoldig datagrunnlag kan bidra til å heve dette kunnskapsgrunnlaget.

Flere av dataene som er samlet inn av operatørselskapene på norsk sokkel er samlet spesifikt for å få kunnskap om OPA, men disse begrenser seg som regel til å kun være basert på surveydata, som arbeidsmiljøundersøkelser. Her måles blant annet opplevd arbeidsbelastning, jobbautonomi og ledelsesstøtte. I tillegg registrerer de data som gir informasjon om bl.a. sykefravær og «turnover». Videre har virksomhetene systemer som inneholder data knyttet til bl.a. arbeidstid, overtidsbruk, antall offshoreturer, kompetanse, oppgavemengde og type oppgaver. Selv om selskap har etablert slike indikatorer blir de ikke nødvendigvis anvendt i tilstrekkelig grad i virksomhetsstyringen, hverken i forbindelse med regulær drift eller i forbindelse med organisatoriske endringer. Det blir vist til at spørreskjemaundersøkelser kan gi data om tilstanden og variasjon mellom grupper, men at de ikke gir tilstrekkelig rik data om *hvordan* arbeidstakere opplever arbeidsmiljøet, og *hvorfor* de opplever det slik de gjør. Videre er det ikke sikkert at responser på spørreskjemaspørsmål som antas å være negative, oppleves som et reelt problem hos de som svarer. Tolking av resultater på enkeltspørsmål i spørreskjemaundersøkelser kan resultere i slutninger om at enheten har betydelige utfordringer, men hvor forholdet som måles ikke oppleves som negativt for respondentene. Det kan være betydelig forskjeller mellom innretninger,



avdelinger og arbeidsfelleskap (grupper) i *hvordan* de opplever arbeidsmiljøet, og hvorfor de opplever det slik, selv om surveyresultater indikerer at det ikke er forskjeller mellom de samme gruppene. Slike forhold kan avdekkes gjennom å også samle inn dybde data. Rik forståelse av arbeidsmiljøet i et spesifikt arbeidsfelleskap/gruppe er videre avgjørende med hensyn til å utvikle og gjennomføre intervensjoner som tar hensyn til variasjoner mellom spesifikke organisatoriske og sosiale kontekster.

For å få kunnskap om sammenhenger og samspill (interaksjonseffekter) mellom ulike faktorer og tilhørende implikasjoner, er det nødvendig å strukturere data og gjennomføre helhetlige analyser. Det finnes ulike analysemodeller som kan anvendes. Eksempler på slike analysemodeller som har blitt utviklet og/eller anvendt av fagekspertene som har blitt intervjuet inkluderer *IGLO-modellen* og *Pentagon-modellen*. Virksomheter bør benytte funn fra eksisterende datamateriale, som tilsyn og granskinger, og data som registreres i ulike systemer, eksempelvis sykefravær, helseplager, ulykker, overtid og andre indikatorer i helhetlige analyser. Modellene anvendes til å strukturere data i forhold til definerte dimensjoner/faktorer i analysemodellene. De benyttes videre til å vurdere sammenhenger mellom funn innenfor ulike dimensjoner, og den samlede påvirkningen (med vekt på samspill og mulige interaksjonseffekter) på de definerte konsekvensene som aktiviteten har som formål å analysere (som for eksempel mental helse, sykefravær, trivsel, feilhandlinger eller regelbrudd).

6.1.4 Fagekspertise

Noen av intervjudeltakerne har vært, eller er involvert i prosjekter hvor formålet er å utarbeide metoder og verktøy for at organisasjoner med relativt begrensede fagressurser skal istandsettes til å følge opp og styre OPA. De påpeker imidlertid at fravær av fagekspertise er en ulempe med hensyn til oppfølging av OPA, på tross av at virksomheten har tilpassede verktøy tilgjengelig. Fagekspertise i denne sammenheng inkluderer bl.a. kunnskap om sammenhenger mellom faktorer med betydning for OPA, konsekvenser av ulike typer eksponering, menneskelige fysiologiske og kognitive begrensninger og muligheter, samt mellommenneskelig samhandling. Fagekspertene bør bidra i prosessen med forskningsbasert kunnskap og anvendelse av valide metoder.

Det påpekes også at OPA bør gjøre seg gjeldene i alle ledd av virksomheten og at et gap mellom ledelsen og fagekspertene helst bør unngås. Fagekspertene bør bidra i prosessen med forskningsbasert kunnskap både i forbindelse med kartlegging, tolkning av kartleggingsresultater og ved utvikling av tiltak. Det er anbefalt at det er et nært samarbeid rundt OPA med tilpasset begrepsbruk. I arbeidet på høyere og lavere nivå burde virksomhetene anvende et tilpasset og lokalt språk. Dette kan for eksempel handle om at de spør ansatte om hva de opplever som utfordrende og frustrerende for dem i det daglige arbeidet, hva de liker ved jobben som de gjerne vil gjøre mer av. På denne måten vil arbeidet med OPA knyttes tettere til flere aktiviteter i virksomheten. Fagekspertene bør også ha kompetanse innen det å ta en fasiliteringsrolle under møter og andre prosesser.

Det er en forutsetning at de som anvender analyseverktøy har ekspertkompetanse, og at fagekspertene har god kompetanse innen ulike metoder, som for eksempel human factors-metodikk. Dette er nødvendig for at de skal kunne bidra til tilstrekkelig innsikt med hensyn til å identifisere tilstander/faktorer/forhold ved arbeidsmiljøet som bidrar til negative eller

positive effekter på sikkerhet. Bruk av HF-metodene alene er ikke tilstrekkelig for å kunne jobbe helhetlig med OPA, men de kan være et supplement til spørreskjemaundersøkelser og ulike intervjumetoder som gir data om ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet. Resultater fra ulike analyser bør settes sammen og analyseres i sin helhet. Pentagon-modellen kan være ett mulig verktøy i en slik helhetlig analyse. Ekspertene fremhever at det er videre viktig at kartleggingsarbeidet settes inn i en kontinuerlig forbedringsprosess. Å jobbe etter en kontinuerlig forbedringstilnærming til arbeidet vil være tråd med regelverket og myndigheters forventninger om at alt HMS-arbeid i næringen er basert på mål om kontinuerlig forbedring.

6.1.5 Bred deltakelse og involvering av beslutningstakere

Flere av intervjuedeltakerne vektlegger betydningen av bred medvirkning fra arbeidstakere og ledere i forbindelse med kartlegging, analyse og utarbeidelse av tiltak. I tillegg bør arbeidet involvere ledere på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i organisasjonen. Dette kan bidra til:

- Økt innsikt i ulike aktørers arbeidssituasjon og opplevelse av OPA på sin arbeidsplass
- Økt gjensidig forståelse av hverandres arbeidssituasjon mellom ledere og grupper av arbeidstakere
- Flere perspektiver i forbindelse med analyser
- Bedre kunnskapsgrunnlag for å utvikle formålstjenlige intervensjoner
- Muligheter til å gjennomføre tiltak på ulike nivå i organisasjonen
- Generell økt kunnskap om OPA blant aktørene
- Forankring av forbedringsarbeidet
- Motivasjon for forbedringsarbeid

Bred deltakelse i prosessen kan i seg selv ha effekter på det psykososiale aspektet ved arbeidsmiljøet, for eksempel på motivasjon og tillit. Bred deltakelse i selve tiltaksutformingen, kombinert med en vektlegging av å plassere ansvar for tiltakene, bidrar til økt sannsynlighet for at den innsatsen iverksettes.

En bred medvirkning bidrar til å synliggjøre ulike perspektiver og oppfatninger mellom ulike aktørgrupper. I kartleggingsfasen bør alle relevante grupper av arbeidstakere og ledere på ulike nivå involveres for å sikre rike data om hvordan ulike aktører opplever arbeidsmiljøet, hva de anser som positive og negative aspekter, hva de mener er sentrale forhold som påvirker arbeidsmiljøet og hvilke implikasjoner dette har.

Arbeidet med å analysere ulike typer kartleggingsdata bør involvere de ulike relevante aktørene for å sikre tilgang til ulike alternative tolkninger. Tolkingsprosessen bør ha som mål å utvikle en omforent forståelse av OPA, inkludert utfordringer og styrker og tilhørende årsaker. Bred deltakelse i analysearbeidet bidrar i tillegg til at flest mulig relevante aktører får innsikt i eget og andres arbeidsmiljø.

Bred involvering og deltakelse fra ulike aktører kan gjøres med ulike metoder. De metodene som velges må tilpasses den lokale kulturen i virksomheten. For eksempel vil felles arbeidsmøter mellom ledere og arbeidstakere være uegnet å bruke i virksomheter i f.eks. Italia og USA som følge av andre konvensjoner og maktforhold mellom ledere og ansatte. Medvirkningstradisjonen innenfor skandinavisk arbeidsliv anses å støtte opp under

mulighetene for bred deltakelse, både med hensyn til legitimitet og arbeidsform. Deltakelsen bør imidlertid ikke være begrenset til etablerte strukturer og roller, slik som verneombud og medlemmer av arbeidsmiljøutvalg, men åpne opp for at relevante aktører involveres.

Det som ekspertene her trekker frem, står i kontrast til det tilsynsrapporter avdekker er vanlig praksis. I tilsyn er et vanlig funn at virksomhetene ofte tar i bruk survey som eneste metode for kartlegging og videre tar utgangspunkt i survey-data i utforming av tiltak direkte. Det vil si at vanlig praksis er lite eller ingen bearbeiding av dataene før det besluttes tiltak direkte.

6.1.6 Operasjonalisere tiltak til konkrete aksjoner

Flere av intervjudeltakerne fremhever at de tiltakene som utformes bør være konkrete nok til at aktører kan gjennomføre aksjoner som medfører endringer som kommer til uttrykk i den daglige virksomheten i organisasjonen. Konkrete aksjoner i denne sammenheng kan f.eks. være endringer i oppgavefordeling, endringer av arbeidsprosesser, kompetanseheving, trening på samhandling og omgangsformer, introduksjon av spesifikke verktøy for å unngå eller oppnå en spesiell samhandlingsform etc.

De som deltar i utvikling og operasjonalisering av tiltak bør være de samme som har deltatt i analyseprosessen. Dette sikrer best mulig innsikt i sammenhenger mellom de forhold som har betydning for de problemstillingene som skal håndteres, og dermed de beste forutsetningene for å identifisere mulige relevante tiltak.

Det påpekes at det er viktig at ansvaret for gjennomføringen av tiltakene blir plassert og fordelt i forbindelse med tiltaksutforming for å sikre at tiltakene blir gjennomført. Ansvar for iverksettelse av tiltak fordeles mellom ulike aktørgrupper, det vil si ledere på ulike nivå i linjeorganisasjonen og arbeidstakere på gruppenivå, ut fra hvorvidt de har myndighet/muligheter til å iverksette tiltaket.

For å oppnå ønskede resultater og effekter vil det ofte være nødvendig å iverksette tiltak som retter seg mot flere forhold i organisasjonen. Nødvendigheten av iverksettelse av flere tiltak er knyttet til at forhold ved OPA ofte er et resultat av indirekte påvirkninger og samspillet mellom ulike faktorer. Et eksempel på dette kan være at ved høy opplevd arbeidsbelastning kan det være behov for å sette inn tiltak som krever beslutninger på flere nivåer i organisasjonen. Et tiltak kan handle om å fordele arbeidsoppgaver på en annen måte mellom medarbeiderne i enheten, et annet tiltak kan være å implementere en annen måte å utføre arbeidet på, og som er mindre tidkrevende. Et tredje tiltak kan være å øke bemanningen i enheten, slik at det blir flere hender til å håndtere oppgavemengden. Øking av bemanning kan kreve beslutning om rekruttering på et høyere nivå i organisasjonen.

6.1.7 Evaluere tiltakene med hensyn til innsats, resultater og effekt

Evaluering av resultater og effekt gir kunnskap om i hvilken grad tiltakene har ført til endringer i hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet (resultat). Og hvilke målbare effekter dette har for helse, trivsel og sikkerhet.

En evaluering av innsatsen og prosessen vil gi grunnlag for kunnskap om hvorfor tiltakene virket eller ikke virket. I denne sammenhengen bør tiltakene også vurderes opp mot kontekstuelle forhold som kan ha hatt betydning for resultater og effekter (f.eks.



organisasjonsendringer, endringer i sammensetninger av grupper etc.). Funn fra evalueringen vil gi grunnlag for å vurdere hvorvidt tiltakene har gitt en ønsket effekt og hvorfor de har virket/ikke virket. I evalueringen bør virksomheten ta hensyn til at tiltak kan ha både negative og positive utilsiktede effekter. I intervjuene vises det bl.a. til eksempler fra egen praksis hvor tiltak som har hatt som formål å redusere uønskede hendelser i en virksomhet bidro til vesentlige kostnadsbesparelser og effektiviseringsgevinster.

Resultatene fra evalueringen gir grunnlag for revurderinger knyttet til tolkninger av kartleggingsresultater og analyser, sammenhenger mellom medvirkende årsaker og effekter og hvilke typer tiltak som bør introduseres.

Det er med andre ord et potensiale til å oppnå effekter på helse, sikkerhet og økonomi ved å jobbe med forbedring av OPA. Det er imidlertid vanskelig å både oppnå og måle disse effektene dersom ikke tiltakene er treffsikre eller kan evalueres. Ut fra tilsyn ser det ut til at virksomhetene ikke kommer til dette steget i styringsprosessen pga. mangler i tidligere steg. Det oppstår med andre ord følgefeil i prosessen når første trinn ikke er utført tilfredsstillende. Manglende resultater av styringen kan betraktes som et uutnyttet potensial i næringen, som virksomheter, medarbeidere og samfunn ville vært tjent med å ta ut.

6.2 Oppsummering

Intervjuene med utvalget av fageksperter indikerer at de på tross av ulike fagbakgrunner har relativt sammenfallende betraktninger om hvordan organisasjoner bør arbeide med OPA. Overordnet kan disse oppsummeres i følgende prinsipper:

- Arbeidet med OPA bør innlemmes som en del av den daglige virksomhetsstyringen, og arbeidet må ikke avvikles når målsettinger anses som realisert.
- Innhenting av data, analyser, tiltaksutvikling og evaluering bør basere seg på bred deltakelse og involvering av relevante grupper av arbeidstakere og ledere.
- I forbindelse med kartlegging, analyse, tiltaksutvikling og evaluering bør det legges vekt på spesifikke og lokale forhold knyttet til innretning, enhet eller gruppe av arbeidstakere.
- Virksomhetene bør anvende ulike typer data og kartleggingsmetoder.
- Resultatene fra kartleggingen bør videre struktureres og anvendes i sammenfattende helhetlige analyser.
- Tiltak som utvikles bør være tilstrekkelig operasjonalisert i form av en konkrete aksjoner.
 - Ansvar for tiltakene bør fordeles på strategisk, taktisk og operasjonelt nivå i organisasjonen
 - Primærforebyggende tiltak bør vektlegges
- Tiltakene bør evalueres med hensyn til innsats, resultater og effekt for å finne ut av hvorvidt:
 - Tiltakene er gjennomført slik de var forutsatt.
 - Tiltakene har gitt forventede resultater og effekter.
 - Tiltakene bør justeres, eller at andre tiltak bør utvikles og iverksettes.
 - Det er behov for nye kartlegginger og analyser.

7 Bruk av metoder for å identifisere organisatoriske og psykososiale risikoforhold på gruppenivå

Som vi har pekt på i foregående kapitler, er det en rekke prinsipper for oppfølgingsarbeid som er sentrale bidrag i prosesser for å forebygge helse og sikkerhetskonssekvenser i virksomheter. I undersøkelsen av tilsynsrapportene i kapittel 5 har vi sett på svakheter ved virksomhetenes styring av psykososial og organisatorisk risiko. Vi ser at tiltakene selskapene implementerer, i liten grad er basert på risikovurdering av lokale og kontekstspesifikke forhold. Tilsynene viser også at selskapene i liten grad velger tiltak rettet mot organiseringen av arbeidet. I stedet er tiltakene ofte individrettede og reaktive. Selv om disse tiltakene i noen tilfeller kan redusere effekten av eksponeringen for psykososiale faktorer og gi individuell støtte, eliminerer de ikke risiko.

Fagekspertene peker i kapittel 6 på at denne utfordringen kan løses. En av de foreslåtte tilnærmingene er at datagrunnlaget i oppfølgingsarbeidet erstattes eller berikes med kvalitative data. Selskapene samler i dag inn en rekke data gjennom surveymetodikk. Bruken av survey som eneste datainnsamlingsmetode er ifølge faglitteraturen og ekspertene i mange tilfeller ikke formålstjenlig for å identifisere kontekstavhengige årsakssammenhenger. Surveydata burde anvendes sammen med kvalitative data slik at de kan supplere hverandre i analyse og tiltaksutvikling, men hovedfokuset burde på gruppenivå være å anvende valide kvalitative metoder slik at årsaksforhold kan fremkomme i lys av spesifikke arbeidskontekster. Det er gjennom det systematiske arbeidet med slike data at virksomheten kan forstå årsaker til økt risiko. Slik kan virksomheten jobbe primærforebyggende.

En mulig metodisk tilnærming til arbeid med OPA gjennom kvalitative metoder er bruk av human factors-metodikk, og det finnes flere valide tilnærminger. Disse metodene har fokus på innhenting av data om faktorer som kan bidra til feilhandlinger, for å predikere risiko og forebygge storulykker.

I dette kapitlet diskuterer vi først grunnlaget for en etablert metodisk tilnærming til OPA. Deretter presenterer vi noen konkrete human factors-metoder for å tydeliggjøre den praktiske sammenhengen mellom organisatorisk arbeid og målet om primærforebygging.

7.1 Metodisk tilnærming til arbeid med OPA

Fagekspertene fremhever at surveydata alene ikke gir tilstrekkelig med data for å danne et helhetlig risikobilde. Funn i litteraturstudien viser også at det er utfordringer med surveymetoder som gjør metoden mindre egnet til å gi et fullstendig bilde av utfordringer med OPA, og til å danne grunnlag for effektive intervensjoner. Resultater fra tilsynsrapporter viser at det er krevende å følge opp resultater med konkrete nok tiltak i etterkant av survey.

På den ene siden er innsamling av data gjennom spørreskjema en gunstig tilnærming for å si noe om overordnede trender på tvers av organisasjonen over tid. Survey kan være effektivt og er egnet til å hente inn data fra mange ansatte på relativt kort tid. Dataene fra slike spørreskjema bidrar til å kvantifisere tilstander og kunne gi en indikasjon på tilstedeværelse av utfordringer. På den andre siden vil data fra et spørreskjema gi indikatorer på flere ulike forhold, men større årsakssammenhenger kan være vanskeligere å få tak i. Det kan til og med være årsaker til risikoer som ikke fremkommer fordi en eller flere av disse ligger utenfor



spørreskjemaet og ikke er tatt med. Ved å kun bruke surveydata vil man derfor risikere å unngå viktige forhold ved arbeidet og oppgavene til den enkelte.

Det vil i neste omgang være vanskelig å iverksette gode tiltak for å adressere årsaksforhold man ikke vet noe om. I tillegg kan både spørsmål og svar feiltolkes i flere ledd i en survey; de som lager spørsmålene, de som svarer og de som analyserer svarene. Det kan være vanskelig å følge opp og avklare tolkningsgrunnlag på gruppenivå. Dermed kan datagrunnlaget svekkes. Det kan også oppstå barrierer mellom undersøkelsen og menneskene som skal bruke den. I kapittel 4 trekkes det blant annet frem at ledere kan ha problemer med å forstå og tolke resultat fra standardiserte undersøkelser og at ansatte kan oppleve at spørsmålene ikke fanger deres arbeidskontekst (Biron & Karanika-Murray, 2014). Dette kan skape utfordringer når en skal arbeide med tiltak knyttet til OPA. Dersom medarbeiderne ikke kjenner seg igjen i utfordringene som kommer frem fra data og inn i tiltak, kan det oppstå fremmedgjøring. Det vil si at ansatte opplever et gap mellom deres kontekst og måten denne gjenspeiles i resultater, tiltak og prosesser «utenfra».

Innsamling av kvalitative kontekstdata er en tilnærming for å forstå og utforske. Med kontekstdata menes kvalitative data som gir innblikk i omstendighetene rundt hendelser. Denne tilnærmingen setter det spesifikke kontekstuelle først for deretter å trekke linjer på tvers av datamaterialet. For eksempel vil det kunne avdekkes flere underliggende årsaker som dreier seg om psykososiale og organisatoriske arbeidsforhold. Kvalitative data skapes gjennom iterative prosesser. Den som samler inn og arbeider med dataene kan for eksempel under intervju spørre «Hvorfor det?», «Tror du det kan være flere årsaker til dette?», «Kan du utdype?», «Kan du ta meg gjennom denne hendelsen steg for steg?» Denne tilnærmingen kan bidra til at nye og ellers skjulte årsaksforhold avdekkes, at tiltakene som utarbeides er i større grad tilpasset arbeidskonteksten og at det vil være enklere å arbeide primærforebyggende med denne kunnskapen.

Som ekspertene i kapittel 6 fremhever, er det viktig at også de kvalitative dataene samles inn med valide og reliable metoder. I det følgende blir det vurdert om og hvordan etablerte metoder, fra blant annet HF-tradisjonen, er egnet til å identifisere lokale spesifikke forhold som er relevant for organisatorisk og psykososial risiko, og der formålet er å treffe primærforebyggende tiltak for en gitt gruppe. Metodene kan brukes alene eller sammen med andre metoder og data. Metoder som er utviklet for å identifisere og/eller analysere organisatoriske og psykososiale risikoforhold på overordnet organisasjons- eller individnivå går vi ikke videre inn på. Det er ikke hensikten å her gi et fullstendig bilde av aktuelle metoder og verktøy som kan brukes i den totale styringsprosessen, men fokus på data som brukes i analyse av arbeidsmiljøet på gruppenivå.

For å oppsummere viser funn fra litteraturstudien, tilsynsrapportene og intervju med fageksperter at survey som eneste datainnsamlingsmetode nok ikke gir tilstrekkelig med data for å utarbeide gode primærforebyggende tiltak. Survey som metode har både styrker og svakheter. En svakhet i næringen er usikre eller skjulte årsaksforhold og manglende forståelse for arbeidskontekst.

7.2 Metoder for undersøkelse av organisering, bemanning og arbeidsbelastning i organisasjonen

7.2.1 Arbeidsbelastningsanalyser

Arbeidsbelastningsanalyser er metoder for å vurdere arbeidsbelastningen for personell. Formålet er å sikre at oppgaver for en gruppe eller enkeltrolle kan utføres med akseptabel operasjonell risiko. Analysen gjøres tradisjonelt for personell der høyt antall oppgaver, mange samtidige oppgaver, komplekse oppgaver eller tidkrevende oppgaver kan medføre økt risiko for feilhandlinger med potensiale for fare og ulykkessituasjoner, og/eller som reduserer ytelse.

Det finnes ulike tilnærminger/metoder for å analysere arbeidsbelastning. Data samlet inn i oppgaveanalyse kan brukes som grunnlag i arbeidsbelastningsanalyser, for eksempel ved å vurdere tidsbruk per oppgave, og se på uheldige konsekvenser av parallelle operasjoner/oppgaver.

Et eksempel på en konkret arbeidsbelastningsanalyse for å vurdere arbeidsbelastning for en/flere konkrete oppgaver er NASA-TLX «NASA Task Load Index» (Hart & Staveland, 1988). NASA-TLX er et standardisert verktøy for å kartlegge subjektiv opplevelse av arbeidsbelastning knyttet til utførelse av en eller flere definerte oppgaver. Metoden er mye brukt innen luftfart. I denne metoden scores utførelse av oppgaven i henhold til opplevelse (selvrapportering) på ulike aspekter ved arbeidsbelastning (f.eks. mentale og fysiske krav, opplevd tempo, m.m.).

Verktøyet gir et resultat i form av en kvantitativ verdi på subjektiv opplevelse av arbeidsbelastning. Metoden angir normalverdi for hver av kategoriene av arbeidsbelastning. Ved å sammenligne verdiene i dataene som er samlet inn opp mot en normalverdi, kan det vurderes om belastningen er for høy/lav eller akseptabel. Verdiene som kommer fra NASA-TLX gir et grunnlag for å vurdere om oppgavene og belastningen de medfører gir økt risiko for feilhandlinger eller andre uønskede konsekvenser. Dataene og analyse av dem kan gi et godt grunnlag for å utvikle og prioritere tiltak.

Arbeidsbelastningsanalyser skal gi et grunnlag for å sikre et optimalt belastningsnivå (ikke for høyt eller lavt) og dermed redusere potensialet for et for høyt stressnivå for personellet som jobber med de konkrete oppgavene. Ved å identifisere forhold som påvirker risiko for stress på bakgrunn av arbeidsbelastning, kan rotårsaken til feilhandlinger/lav ytelse adresseres.

Arbeidsbelastningsanalyser kan være egnet i de tilfellene det er behov for svært detaljert kunnskap om arbeidsbelastning for enkeltpersoner i en gruppe, og der det er behov for å treffe spesifikke tiltak rettet mot individ eller gruppe. Metoden kan være særlig nyttig i arbeidssituasjoner der høy arbeidsbelastning kan gi alvorlige sikkerhetskonsekvenser i kombinasjon med helsekonsekvenser (f.eks. borekabiner eller kontrollrom). Metoden kan og bør tilpasses for å inkludere estimering av sannsynlighet for arbeidsrelaterte helseplager som konsekvens av arbeidsbelastning.

7.2.2 Organisasjon- og bemanningsanalyser

Organisasjons- og bemanningsanalyser er en samlebetegnelse for analyser som har til formål å studere hvordan arbeid i et gitt område eller i en organisasjon kan gjennomføres uten at det går på bekostning av redusert produktivitet, sikkerhet eller helse. Det tradisjonelle hovedformålet med denne analysen er å forberede overgangen fra designfase til driftsfase, og gi input til bemanning som skal sikre effektiv og sikker drift av anlegget, men metoden er også velegnet anvendt i driftsfasen, der det også er mulig å hente inn enda rikere datagrunnlag – f.eks. arbeidstidsdata for medarbeidere.

Det er ulike måter å gjennomføre denne type analyser på, avhengig av hva som er formålet med analysen. Metoden kan derfor variere i struktur og innhold. Eksempel på elementer som kan inngå i analysen er gjennomgang av organisasjonskart, gjennomgang av bemanning, gjennomgang av arbeidstid og utfylling av eksponeringsmatrise. I en organisasjon som er i drift er ofte gjennomgang av arbeidsmengde sett i forhold til bemanning/kapasitet sentralt. Kompetanse til å gjennomføre definerte oppgaver er videre et sentralt element i denne type analyser.

En bemanningsanalyse kan bygge på en oppgaveanalyse, hvor oppgaver som skal utføres fordeles på ulike roller, og hvor det avklares hvem og hvor mange det er som skal utføre de ulike oppgavene. En vanlig del av en bemanningsanalyse er å legge til eksponeringsdata for ulike type fysiske eksponeringer for de ulike rollene i analysen, for å vurdere om eksponering er innenfor grenseverdier ved en gitt bemanning og organisering. Grenseverdier/krav hentes ofte fra en standard (f.eks. NORSOK) eller virksomhetens egne, interne krav dersom det finnes. Målet er å gi et grunnlag for å vurdere om planlagt organisering og bemanning muliggjør å jobbe innenfor kravene til eksponering i arbeidsmiljøet.

Analysen kan også brukes i driftsfase – eksempelvis dersom det skjer endringer i organisasjonen som kan påvirke arbeidsmengde for en gruppe. Eksempler på endringer som oppstår i drift kan være økt oppgavemengde av ulike årsaker, omorganiseringer, eller nedbemanning av organisasjonen. Slike situasjoner kan skape behov for å vurdere om det er mulig å gjennomføre tiltenkte endringer, uten at det påvirker ulike type organisatoriske og psykososiale risikofaktorer som igjen kan gi redusert ytelse innenfor sikkerhet eller helse.

Ved å synliggjøre hvilke oppgaver som skal utføres av bemanningen, kan det gi innspill til antall personell det er behov for på et skift, og hvilken kompetanse/fagdisiplin som bør være til stede for å utføre de aktuelle oppgavene. Oversikt over nødvendig kompetanse og arbeidsoppgaver gir anledning til å planlegge riktig bemanning og hensiktsmessig organisering av arbeidsoppgaver mellom personell.

Metoden gjør det mulig å belyse ulike typer organisatoriske psykososiale risikofaktorer i en enhet. Eksempelvis kan arbeidsmengde, mulighet for variasjon i oppgaver, alenarbeid, forventet arbeidstid, potensiale for ulike typer rollekonflikter, og behov for støtte i oppgaveutførelsen påvirke ytelsen for arbeidet. Identifisering av slike potensielle risikofaktorer og hvordan de kan påvirke utførelse av arbeidet sikkerhet og helse er mulig.

Metoden egner seg til å studere disse fenomenene slik den er opprinnelig er utformet (rollekonflikt, arbeidsbelastning, bemanning, oppgavemengde som eksempler). Det vil også være mulig å identifisere risikokilder/rotårsaker til risikofaktorene slik metoden er utformet.

Metoden kan og bør tilpasses for å inkludere estimering og analyse av sannsynlighet for arbeidsrelaterte helseplager som konsekvens. Metoden kan enkelt utvides til å identifisere flere forhold enn opprinnelig hensikt med analysen.

7.3 Bruk av human factors metoder for å identifisere og analysere risikoforhold relevant for OPA

Human factors (HF)-metoder har tradisjonelt vært brukt i designfase i prosjekter, eller ved modifikasjon av eksisterende anlegg. Det vil si at metodene i mange tilfeller brukes i forkant av at anlegget som designes er satt i drift. Et viktig mål i mange HF-metoder er å søke å forebygge (stor)ulykker og hendelser forårsaket av menneskelige feilhandlinger gjennom metodisk arbeid. Det vil si at flesteparten av HF-metodene har vært innrettet mot å belyse hvilke risikoforhold som kan føre til feilhandlinger i en gitt kontekst eller under gitte omstendigheter. Målet med analysemetodene er å identifisere tiltak som primært kan eliminere risiko ved unngå at faren(e) oppstår i utgangspunktet, eller sekundært redusere risikoen så langt det lar seg gjøre ved å begrense eksponering og konsekvenser av den. Dette medfører at flere HF-metoder er utviklet for og velegnet til å identifisere primærforebyggende tiltak. Et mål med den følgende gjennomgangen er å vurdere om HF-metoder er mulig å bruke i vurderinger av organisatoriske og psykososiale risikoforhold.

En viktig egenskap ved HF-metoder er at de representerer generelle fremgangsmåter og prinsipper for gjennomføring, samtidig som den aktuelle metoden må tilpasses hver gang den skal brukes, slik at den blir formålstjenlig for den spesifikke analysen. Data som skal brukes i analysen må være representativ, ta hensyn til kontekst og hva data er ment å beskrive og forklare.

Hvert datasett og hver analyse blir unik fordi arbeidsmiljøet er dynamisk og endres kontinuerlig og formålet med analysen vil også endre seg over tid. Det må derfor skje en viss form for tilpasning av metoden for hver gang den benyttes. Resultatet etter hver analyse vil derfor være unikt hver gang metoden brukes. På grunn av dette behovet for tilpasning og naturlig variasjon i data og analysemateriale er det derfor vanlig at vi snakker om metodene eller analysene i flertallsform, for å fremheve at det ikke er metoder som innhenter nøyaktig samme data og bearbeider dem på helt identisk vis fra gang til gang. At resultatet er unikt fra hver gang gjenspeiler også at behovet for tiltak endres etter hvert som tidligere implementerte tiltak har fått effekt. Denne effekten er mulig å vurdere når virksomheten gjennomfører iterasjoner (gjentakelser) av metoden og prosessen vil være tråd med prinsipper for kontinuerlig forbedring.

HF-metoder handler om å predikere eller forutsi risiko, ved å innhente og benytte kunnskap om hvordan farer som påvirker sikkerheten oppstår i samspillet mellom mennesker-teknologi-organisasjon (MTO). Måten risikoen predikeres på er ulik i ulike typer metoder, avhengig av hva som analyseres og om analysen gjennomføres før eller etter virksomhet er satt i drift. Målet er å iverksette tiltak slik at forhold er lagt til rette for å oppnå god ytelse i en gitt situasjon. I mange HF-metoder foregår analyse av data og identifisering av tiltak for å redusere risikoen parallelt, og brukerperspektivet er sentralt i begge deler av prosessen. Begge disse elementene i metoden vil være i tråd med prinsipper for styring av risiko, og i tråd med regelverket for beslutningsunderlag for tiltak i styringsforskriften. I det følgende



beskrives kort noen utvalgte HF-metoder for å gi et overordnet inntrykk av hvor relevant metoden er for OPA.

7.3.1 Oppgaveanalyser

Oppgaveanalyse er en systematisk kartlegging av alle oppgaver knyttet til å utøve et arbeid/oppnå et mål med bestemt arbeid (Stanton, 2006; Kirwan & Ainsworth, 1992). Et mål med oppgaveanalyser er å sikre at arbeidet er organisert på en måte som er gjennomførbar i normal drift der arbeidsmengde, bemanning og rollefordeling ivaretas og ikke gir økt risiko for feilhandling, eller hemmer annen type ytelse. Analysene har ofte vært brukt som startpunkt i design av for eksempel kontrollrom, og benyttes ofte som grunnlag for å sikre at design ivaretar de funksjoner og oppgaver som utføres fra en arbeidsplass.

Hvilken systematikk som følges i analysen kan variere noe i ulike versjoner av oppgaveanalyse, og hva ønsket utfall av analysen er, men målet om systematisk kartlegging av oppgaver er det samme. Kartleggingen foregår ofte i et arbeidsmøte der sluttbrukere er involvert. I tillegg til eller i stedet for et arbeidsmøte, kan det innhentes data fra eksempelvis dokumenter, intervjuer, og observasjoner av arbeidet.

Det er viktig å bruke tilstrekkelig tid innledningsvis til å sikre at formålet med analysen er klar. Hvilke data som hentes inn og analyseres er avhengig av formålet og må tilpasses deretter.

Sentrale temaer som dekkes i en oppgaveanalyse er typisk:

- Hva er oppgaven?
- Hvem utfører oppgaven?
- Hvor ofte utføres oppgaven?
- Hvor lang tid går med til å utføre oppgaven?
- Hvilken informasjon er nødvendig for å utføre oppgaven?
- Hvilket utstyr er nødvendig for å utføre oppgaven?
- Hvilken kommunikasjon/samhandling er nødvendig for å utføre oppgaven?

Utfallet av en oppgaveanalyse er en kartlegging av alle oppgaver og beskrivelse av hvilke ressurser og atferd oppgavene krever for å nå et bestemt mål. Det er vanlig å fremstille oppgavene i hierarkisk format (HTA) eller i tabellformat (TTA). Innledningsvis gir oppgaveanalyser kun deskriptive data, som må analyseres videre. Et av forholdene som eksempelvis kan studeres nærmere er dersom arbeidsoperasjoner og oppgaver foregår parallelt og kan medføre samtidighetskonflikter for involvert personell.

Systematisering av alle arbeidsoppgaver gir et utgangspunkt for å, på et tidlig stadium, vurdere arbeidsoppgavene og potensiell arbeidsmengde for ulike stillinger. Videre er metoden et godt utgangspunkt for å vurdere arbeidsfordeling/organisering, roller og ansvar, nødvendig kompetanse for å utføre oppgaver, kommunikasjon, nødvendig utstyr for å utføre oppgavene og sikkerhetskritiske oppgaver.

Bruk av oppgaveanalyser gir et godt utgangspunkt for videre analyser av oppgaver og arbeidsorganisering, der virksomheten ser oppgavene i lys av ulike kontekstuelle aspekter for virksomheten og oppgavene (f.eks. kontraktsfornyelse som gir økt oppgavemengde, eller sammenslåing av roller). Oppgaveanalyse kan suppleres med eksempelvis



bemanningsanalyser, arbeidsbelastningsanalyser, eksponeringsanalyser, og menneskelig pålitelighetsanalyser. I og med at oppgaveanalyse er forankret i arbeidsoppgaver, vil også tiltakene typisk være rettet mot disse oppgavene og utførelse eller organisering av arbeidet. Dette er sentralt for å redusere risiko lokalt for aktuell gruppe.

Dataene som hentes inn i oppgaveanalyser omhandler arbeidets innhold og organisering direkte, og hva som skal til i omgivelser for at arbeidet utføres med best mulig resultat. Dette er en fremgangsmåte som er egnet for å identifisere organisatoriske faktorer. Sentrale aspekter ved det sosiale arbeidsmiljøet som samhandling, kommunikasjon og tilgjengelig støtte blir også det naturlig hentet inn data om. Analyseprosessen kan med enkle grep rettes inn mot å forstå dataene i lys av organisatorisk og psykososial risiko og betydning for sikkerhet, helse og produktivitet. Underlaget metoden danner er egnet til å gi et underlag som kan brukes for å identifisere primærforebyggende tiltak som omhandler arbeidet eller arbeidets organisering. Metoden kan tilpasses til å analysere enda flere og konkrete aspekter ved arbeidet som er relevant for OPA. Oppgaveanalyse kan med fordel brukes ved behov for å innhente data for å vurdere flere arbeidsmiljøfaktorer parallelt (f.eks. ergonomi/mekanisk, eller andre fysiske arbeidsmiljøfaktorer).

7.3.2 Verifikasjons- og valideringsanalyser

Verifikasjons- og valideringsanalyser er metoder utviklet for å verifisere og validere kontrollromsdesign. Målet med denne type metoder er å kontrollere at utforming av kontrollsenert/borekabinen sikrer optimale forhold for driften av området, med så lav sannsynlighet for feilhandling som mulig.

Verifikasjon og validering foregår i to steg. Steg en er en sjekkliste for å verifisere at kontrollromsdesign er i henhold til relevante standarder. Steg to er en scenarioanalyse for å validere kontrollrommet. Scenarioanalyse er videre beskrevet i kapittel 7.3.3. Dette delkapittelet beskriver i hovedsak det første steget om verifisering.

Analysen gjennomføres som siste steg i en prosjektfase. Analysen kan også gjennomføres i drift for å dokumentere/verifisere at design følger gjeldende krav og standarder, eller i forbindelse med en modifikasjon for å vurdere hva som bør oppdateres.

Det finnes ulike varianter av verifikasjon og valideringsanalyser. Ett eksempel på en verifikasjon og valideringsanalyse som har blitt brukt i norsk petroleumsvirksomhet er CRIOP (Crisis Intervention and Operability Analysis) (Johnsen et al., 2011). Metoden fokuserer på interaksjonen mellom mennesker, teknologi og organisasjon (MTO) og evaluerer sikker drift. I metoden verifiseres kontrollromsdesign opp mot gjeldende krav ved bruk av etablerte sjekklister. Kravene som brukes i analysen er hentet fra ulike standarder som skal sikre at fysisk utforming, bruk av teknologi og organisering av arbeidsoppgaver i kontrollrom/borekabin er i henhold til dette kunnskapsgrunnlaget. Eksempler på standarder som brukes til denne type formål er NORSOK og ISO 11064.

Følgende elementer er eksempler på hva som vurderes i en sjekkliste.

- Layout
- Elementer av fysisk arbeidsmiljø
- Kontroll og sikkerhet



- Arbeidsorganisering
- Prosedyrer
- Trening
- Integreerte operasjoner

Resultatet fra studien er en utfylt sjekklister. Resultatene benyttes til å få oversikt over samsvar med gjeldende regelverk for petroleumsnæringen, for å identifisere konkrete anbefalinger for videre arbeid. Alternative sjekklister for verifisering og validering kan etableres basert på prinsippet til validerings og verifiseringsanalyser. Dette betyr at fremgangsmåten og formålet med denne type analyser kan brukes mer generisk, og også spesifikt inkludere andre standarder enn de tradisjonelle for design. Her kan man også tenke seg at standarder som er utformet med tanke på å sikre lav organisatorisk og psykososial risiko spesifikt kan benyttes. Elementene som kan analyseres er blant annet faktorer i kontekst og design som kan påvirke organisatorisk og psykososial risiko.

Fremgangsmåten er egnet for å samle inn relevant og kontekstspesifikke data for å identifisere organisatoriske og psykososiale risikoforhold. Sjekklister og standarder som brukes i disse analysene kan til en viss grad være relevante, men kan og bør tilpasses formålet dersom det endrer seg. Bruk av sjekklister og standarder for å dokumentere at organisatoriske og psykososiale risikoforhold er vurdert og redusert så mye som mulig kan være et nyttig bidrag i dokumentasjon og oppfølgingsarbeid i virksomhetene.

7.3.3 Scenarioanalyser

Scenarioanalyser er metoder der scenarioer gjennomgås for å dokumentere kontrollromoperatørens respons til gitte scenarioer (Johnsen et al., 2011). Målet med analysen er å identifisere farer og kontekstuelle aspekter som påvirker risiko i drift av området. Hensikten er å modellere hvordan risiko oppstår, for dermed å validere at utforming og organisering virker etter hensikt.

Scenarioanalyser kan inngå som del av andre metoder, og inngår som del to av en verifisering og valideringsanalyse for å validere kontrollromsdesign. Se kapittel 7.3.2 for beskrivelse av verifisering og valideringsstudie.

I en scenarioanalyse kan det velges et par scenarioer, for eksempel et scenario med normal drift og et avviksscenario (f.eks. Definerte fare- og ulykkesscenarioer). Scenarioet man velger ut er da eksempler på situasjoner som kan oppstå i driften av det området som designes (f.eks. kontrollrommet). De identifiserte hendelsene og scenarioene gjennomgås med de som skal utføre arbeidet som potensielt kan gi feilhandling. I datainnsamlingsprosessen kan man benytte eksempelvis oppgaveanalyse som er detaljert ut som en STEP-analyse, og gå stegvis gjennom scenarioene og det kartlegges hvem som gjør hva og når i det gitte scenarioet/situasjonen.

Resultatet etter analysen skal vise om iverksatte tiltak og etterlevelse av krav virker tilstrekkelig godt nok i en reell situasjon, eller om ytterligere risikoreduserende tiltak er nødvendig. Dersom det oppdages svakheter underveis i analysen, identifiseres tiltak for å redusere sannsynlighet for akutt stress og feilhandlingskonsekvenser.



Ved å bruke et scenario for å studere håndteringen av oppgavene kan virksomheten få frem flere og andre sider enn ved å se på hvordan arbeid er tenkt eller planlagt gjennomført (som ofte er tilfelle i design-fase). Metoden kan dermed brukes som et verktøy for å se på «work as intended, work as done» og gi et rikere bilde av potensiell risiko.

Analyse av scenarioet kan bidra til å identifisere potensielle farer som blant annet rollekonflikter, samtidige oppgaver, usikkerhet og mangelfull opplæring. Disse potensielle farene som kan oppstå er ofte overlappende med organisatoriske og/eller psykososiale risikofaktorer.

Det er konseptuelt mulig å studere flere konsekvenser av potensielle farer enn feilhandling, som ofte anses å være en «akutt oppstått» konsekvens. For organisatorisk og psykososial risiko er det også relevant å se på helsekonsekvenser som oppstår og utvikles mer gradvis. Risikoreducerende tiltak som identifiseres for å redusere risiko for feilhandling vil kunne bidra til å redusere risiko for arbeidsbetingete helseplager.

Ved behov for å studere helt konkrete situasjoner som kan oppstå er metoden relevant. Scenarier som velges har ofte lav sannsynlighet, og vil kanskje aldri inntreffe, så i forhold til et eksponeringsperspektiv kan det tenkes at det ikke er så relevant for å estimere risiko for arbeidsrelaterte helseplager som for konsekvenser av feilhandlinger.

7.3.4 Nå-analyser/situasjonsanalyser

Innretninger på norsk sokkel blir ofte endret og utvidet over tid. Endringer, modifikasjoner, tie-ins og andre forhold kan gjøre at arbeidsoppgavene endrer seg. En nå-analyse, også kalt situasjonsanalyse, utføres i driftsfasen for å vurdere om særlig kontrollrom og borekabiner fortsatt er utformet og driftes i henhold til standarder og beste praksis.

Hva som er relevant og formålstjenlig å hente inn data om og ta med i analysen, er hentet fra regelverkskrav, standarder, kunnskapsgrunnlag og eventuelle data fra andre analyser/undersøkelser, eksempelvis fra medarbeiderundersøkelser eller kvalitative grovkartlegginger.

Fokuset ved innhenting av data er på elementer som er kjent for å påvirke risiko for feilhandling – eksempelvis utforming av HMI grensesnitt og fysisk arbeidsmiljø. Metoden utføres som regel ved innhenting av lokal/kontekstspesifikke data fra ulike kilder; observasjon av arbeidsplassen der man ser arbeidet i praksis, gjennomgang av sentrale dokumenter (f. eks. stillingsinstrukser, rollebeskrivelser, arbeidsprosesser), gjennomgang av alarmrater og alarmdata, og prosedyrer, intervjuer av utførende personell og andre roller, samtaler med ledelse og utsjekking av relevante sjekklister, for eksempel CRIOP (Johnsen et al., 2011), for å identifisere gap.

Resultatet er konkret data om hvordan nå-tilstanden avviker fra ønsket tilstand. Basert på avvikene fremmes tiltak for å lukke gapet, og på den måten redusere risiko. Målet er å minimere sannsynlighet for menneskelige feil, og sjekke at det er akseptabel arbeidsbelastning, samt godt fysisk og organisatorisk arbeidsmiljø.

Nå-analyser har i petroleumsnæringen vært mye brukt i risikovurderinger av kontrollrom og borekabiner, da det er typisk for disse miljøene at feilhandling er en konsekvens det er ønskelig å forebygge. Det er synlig også i standarder som vektlegges i metoden. Metodikken



som benyttes i nå-analyse er generisk og kan tilpasses til å inkludere vurderinger opp mot andre standarder og regelverk, både eksterne og interne krav. Det er et behov for å tilpasse metoden for å estimere risiko for arbeidsrelaterte helseplager/sykdom som konsekvens. Per i dag er det tilstand som er relevant for sikkerhet som er det primære formålet.

7.3.5 Human Reliability Analysis (HRA), Petro-HRA

Petro-HRA (Bye et al., 2017) er en metode utviklet for å integrere menneskelige og organisatoriske faktorer i helhetlige kvantitative risikomodeller (QRA - quantitative risk analysis) (IFE, u.å.). Metoden bygger på en teori om hvor ofte mennesker gjør feil, og hensikten med å integrere HRA-data i QRA er å inkludere risiko for feilhandling i modellene som brukes i styringen til virksomhetene.

Det finnes ulike HRA-metoder. Petro HRA er en relativt ny metode utviklet i Norge for petroleumsnæringen. Den bygger på SPAR-H (Standardized Plant Analysis Risk-Human Reliability Analysis) (Gartman, Blackman, Byers, & Smith, 2005) som base for kvantifiseringsmodellen. Sentralt i metoden er å vurdere sannsynlighet for feilhandling gjennom vurdering av ytelsespåvirkende faktorer (PSF – performance shaping factors) ved gjennomføring av en oppgave i et gitt scenario. Faktorene kan ha både positive og negative bidrag til risikoen. Ytelsespåvirkende faktorer som kan vurderes er:

- Tilgjengelig tid
- Stress/stressorer
- Kompleksitet
- Trening/erfaring
- Prosedyrer
- Ergonomi/HMI
- Egnethet for oppgaven/rollen
- Arbeidsprosesser

Det innhentes kontekstspesifikke data kvalitativt (intervjuer, dokumentgjennomgang, gruppesamtaler, observasjoner etc.) som sammen med en oppgaveanalyse gir et bilde av hvordan risiko for feilhandling kan oppstå.

Målet med metoden er å predikere i hvilken grad disse faktorene kan bidra til konsekvensen (feilhandling) ved utførelse av oppgaven i det gitte scenarioet. Dette bidraget gis en kvantitativ verdi som representerer sannsynlighet. Ved å inkludere HRA-data i den kvantitative risikomodellen kan man se på hvilket bidrag menneskelig feilhandling kan ha til storulykkerisiko, på lik linje med andre bidrag (f.eks. teknisk tilstand, brann/eksplosjonsfare etc). Dette muliggjør en helhetlig tilnærming til risikoen. Analysen/datagrunnlaget kan også brukes for seg selv til å identifisere tiltak som reduserer risiko.

Faktorene som vurderes i en HRA er i mange tilfeller overlappende med organisatoriske/psykososiale risikofaktorer. Dette gjelder eksempelvis arbeidsbelastning. Denne metoden er utviklet for å estimere sikkerhetskonsekvens kvantitativt, og det bør gjøres en grundigere vurdering av om metoden er et valid verktøy for kvantifisering av helsekonsekvenser og dermed avdekke behovet for justering/tilpasning. Tilnærmingen med å sette dataene inn i en overordnet risikomodell kan gi temaet økt oppmerksomhet på



overordnet nivå i organisasjonen. Dette kan lette integrering av organisatorisk og psykososial risiko i overordnet virksomhetsstyring.

Tabell 7-1 Egenskaper ved HF-metoder i styring av OPA

Fordeler ved HF-metoder vurdert av Safetec

- Metodene kan og må tilpasses formålet med analysen
- Flere kilder tas ofte i bruk når data samles inn og sikrer et bredt datagrunnlag for aktuell gruppe
- Systematisk og strukturert fremgangsmåte i metodene
- Egnert til å se på lokale og kontekstspesifikke forhold for aktuell gruppe
- Konkrete data om arbeidet og organisering av arbeidet inngår i analysen
- Metodene har vist seg å være reliable og formålstjenlige til sitt opprinnelige bruksområde
- Flere av metodene omgjør kvalitative risikoforhold til konkrete og/eller kvantifiserbare data
- Metodene tar utgangspunkt i brukerperspektiv og medvirkningsprinsipper ved innhenting og analyse av data
- Analysene er enkle å oppdatere med nye data når analysene må oppdateres ved modifikasjoner etc.
- Egner seg å bruke iterativt, og i et kontinuerlig forbedringsperspektiv
- Egnert til å identifisere både hemmere og fremmere for helse og sikkerhet
- Egnert til å se på rotårsaker til hvordan farer oppstår
- Egnert til å utforme tiltak basert på systematisk innhenting og vurderinger av data for en gruppe/organisatorisk enhet
- Tiltak er konkrete endringer i arbeidet eller organisering av arbeidet
- Analyser av data er basert på anerkjent kunnskapsgrunnlag og analysemodeller
- Flere av analysemetodene er velkjente i bransjen

7.4 Oppsummering

For at en virksomhet skal kunne arbeide med risikofaktorer knyttet til OPA, bør de bruke etablerte metoder for å samle inn relevante kvalitative data som kan fungere som kontekstdata. Surveydata er oftest ikke egnert til å bruke til formålstjenlige analyser alene, men kan brukes som supplement til andre typer data. I dette kapitlet har vi gitt eksempler på HF-metoder og andre metoder som kan være egnert som de er, eller i tilpasset form for å innhente data som kan brukes i analyser av organisatoriske og psykososiale risikoforhold. Det er sentralt at metodene gir data av god kvalitet og at det benyttes kriterier i arbeidet med å analysere data for å kunne gi et tilstrekkelig beslutningsunderlag. Både prosess og resultat må dokumenteres.

8 Avsluttende diskusjon og konklusjon

It's about the fishbowl – not the fish

OPA-arbeid handler ikke om å fikse menneskene som arbeider i organisasjonen, men om å legge til rette strukturer, arbeidsprosesser, arbeidstid og andre organisatoriske forhold til det beste for menneskene som jobber der.

8.1 Rapportens formål og hovedfunn

Hensiktene med rapporten ble listet opp med fire punkter før kapittel 1. Disse er

- å synliggjøre tilgjengelig kunnskap om prinsipper og kriterier for å følge opp psykososial og organisatorisk risiko på gruppenivå,
- økt kunnskap om metoder og tilnærming for kartlegging og risikovurdering som bidrar til å sikre et tilstrekkelig grunnlag for å beslutte målrettede primærforebyggende tiltak / intervensjoner på gruppenivå,
- økt kunnskap om prinsipper for valg av tiltak som tar hensyn til lokale og kontekstspesifikke forhold, som for eksempel en gruppes arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver, roller og ansvar og samarbeid og
- å fremme etablering av primærforebyggende arbeid som adresserer måten arbeidet organiseres, utformes og ledes på.

I rapporten har vi gjennomført undersøkelser av ulike områder og aspekt ved OPA. Kapittel 1-4 dreier seg om et begrepsmessig og teoretisk bakteppe, faglige argumenter og prinsipper for hvordan virksomheter bør arbeide med OPA. Kapittel 5 og 6 er to empiriske studier av grunnlaget for arbeid med OPA. Vi gjennomførte en studie av tilsynsrapporter og en intervjustudie med fageksperter om prinsipp basert på erfaringer og trender de har sett i arbeid med forskning og i virksomhetene. Vi ser at det er sammenfallende elementer på tvers av prinsipper og faglitteratur når det gjelder oppfølging og styring av OPA. Faglitteraturen og ekspertene fremhever forskjellige «fallgruver» dersom en virksomhet ikke arbeider med OPA på en tilstrekkelig god måte. Regelverket bygger på flere av de samme prinsippene og elementer i arbeidet med OPA, som er gjenkjennbart fra beste praksis og forskning. En rekke forskningsarbeid viser tydelig sammenheng mellom ugunstig psykososialt arbeidsmiljø og økt risiko for ulike helseplager og økt risiko for feilhandlinger som kan føre til ulykker på arbeidsplassen. Slike årsakssammenhenger underbygger argumentet om at strategisk og tilstrekkelig godt arbeid med OPA bør tildeles plass i virksomhetsstyringen.

I de empiriske studiene, det vil si intervjuene med fageksperter og gjennomgang av tilsynsrapporter, kommer det likevel frem at *måten* arbeid med OPA gjøres på i dag ikke er tilstrekkelig hos flere virksomheter i petroleumsnæringen. Dette ser vi for eksempel gjennom de strukturelle avvikene i tilsynsrapportene. Vår studie kan se ut å peke i en retning mot at det i dag gjøres visse tiltak for det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet, men at disse burde forbedres og systematiseres, samt at det bør skapes rom for strukturelle og langsgående tiltak som er tilpasset virksomhetens kontekst og behov. Dette kan for eksempel gjelde involvering av ansatte i flere trinn av arbeidet med OPA og forankring av arbeidet og risikobildet hos virksomhetens ledelse sammen med fageksperter. Dette krever bred forbedring og utvikling av virksomhetenes prosesser for oppfølging av OPA.



En utfordring vi ser på tvers av alle undersøkelsesområdene i rapporten er at tiltakene som skal igangsettes for å arbeide med OPA for risikoforebygging bør anvendes på bakgrunn av valide metoder. Kapittel 7 i rapporten vier derfor ekstra oppmerksomhet mot hensikt punkt to om å bidra til økt kunnskap om metoder. Som fagekspertene påpeker i kapittel 6, kan en mulig årsak til ineffektive tiltak tilknyttet OPA-arbeid grunne i manglende kontekstkunnskap for sin virksomhet og for hendelsenes årsakssammenhenger. Metoder som av natur er induktive, som kvalitative metoder, kan være en mulig inngang for å bygge opp et rikere kunnskapsgrunnlag som bakgrunn for tiltaksutvikling. Her trengs det i tillegg til etablerte metoder fagekspertene som kan anvende disse og jobbe i samarbeid med ledelsen for etablering av tiltak. I kapittel 7 redegjorde vi for ulike metodiske tilnærminger som dreier seg om å samle inn og analysere kvalitative data.

De foregående kapitlene har lagt et bakteppe for hva OPA er, hvordan OPA praktiseres i dag og hvordan en virksomhet kan tilnærme seg arbeid med OPA gjennom metoder. I resten av kapittelet vil vi vise hvordan det er mulig å bygge bro mellom teori og praksis i arbeidet med OPA. Vårt mål er ikke bare å presentere et tilstrekkelig teoretisk og empirisk grunnlag, men å vise til verktøy som en praktiker kan ta med ut i arbeid i egen virksomhet. I tråd med hensikten med rapporten, vil dette dreie seg om å illustrere hvordan en virksomhet kan gå frem for å integrere de ulike aspektene med OPA på en hensiktsmessig måte. Operasjonalisering og forståelse av innhold i paragrafene gjengitt i dette kapittelet er utført av forfatterne av rapporten.

8.2 Eksempel på integrasjon av prinsipper i styrings- og oppfølgingsarbeidet for å oppnå primærforebyggende arbeid

Primærforebyggende tiltak vil påvirke hvordan arbeidet utføres, organiseres og ledes på. Måten arbeidet innrettes på tilpasses menneskene, menneskene skal ikke tilpasse seg arbeidet. Måten virksomhetene tenker på når det gjelder tiltak og tidspunkt for iverksettelse av dem må endres fordi vi ser at det i større grad vektlegges individrettete tiltak som tar utgangspunkt i situasjoner der det allerede har gått galt – for eksempel ved sykefravær eller hendelser som har fått sikkerhetskonsekvenser. Virksomhetene må få til å vri fokuset fra reaktive tiltak til å sette i verk forbyggende tiltak før det oppstår uønskete hendelser eller konsekvenser. For å få dette til er det essensielt at virksomheten har kriterier som skal være førende for gjennomføring av analyser av OPA. Regelverket gir som nevnt tidligere noen eksempler på situasjoner som kan være retningsgivende for når analyser gjennomføres. Utover det bør det også gjennomføres analyser og vurderinger med en viss frekvens for å sikre kontinuerlig forbedring av OPA.

Hvordan skal virksomhetene gå frem for å gjøre primærforebyggende OPA-arbeid? Med bakgrunn i anbefalte fremgangsmåter i litteraturen og råd fra eksperter, skal vi nå beskrive en mulig fremgangsmåte. Som nevnt i kapittel 4.2, brukes begrepene «fase» og «trinn» litt om hverandre på tvers av litteraturen. Selv om betydningen er overlappende, peker begrepet trinn på prosesser som bygger på hverandre. Videre skal vi vise hvordan den fiktive virksomheten kan arbeide trinnvis, eller i faser, for å utvikle, iverksette og evaluere primærforebyggende tiltak med utgangspunkt konteksten for den enkelte virksomhet. Det er essensielt at arbeidet utføres i forkant av beslutningen og at risikovurderingen blir en del av beslutningsunderlaget i forkant av iverksettelse av endringsprosessen. Et godt beslutningsunderlag som sikrer effektive tiltak vil legge til rette for at endringen medfører at

arbeidsoperasjonen utføres korrekt og effektivt og at operasjonen ikke medfører økt risiko for hendelser som påvirker helse, miljø eller sikkerhet.

For å fremheve hvordan etablering av primærforebyggende arbeid kan gjøres på bakgrunn av prinsippene og metodene vi har presentert og diskutert i denne rapporten, vil vi bruke en case. Vi eksemplifiserer i tekstboksene i de følgende delkapitlene hvordan en fiktiv bedrift kan gå frem i arbeidet med OPA som er i tråd med prinsipper, regelverk og fagkunnskap. Under presenterer vi virksomheten i dens tenkte kontekst i fasen før det strukturelle arbeidet med OPA igangsettes.

En virksomhet som har boring som sitt hovedarbeid, vil redusere kostnader for sine boreoperasjoner, og ønsker i den forbindelse å redusere antall roller og medarbeidere offshore. Noen av rollene som har vært offshore blir tiltenkt roller og arbeidsplass på land. Medarbeider som støtter boring, dataingeniørene, vil bli overført til operasjonssenter på land. I praksis blir det slik at hver dataingeniør støtter flere rigger samtidig, i stedet for at det er en lokal dataingeniør per rigg.

Per i dag jobber de aller fleste dataingeniørene ute på rigg. De er godt kjent med den lokale strukturen, opplever at deres tilstedeværelse er viktig og nyttig, men ser at det er rom for effektivisering. Ledelsen er klar over at regelverket setter krav til risikovurdering i slike endringssituasjoner. Dette gir et ekstra insentiv for å gjennomføre en grundigere undersøkelse før, under og etter endringen.

8.2.1 Planlegging

I det første trinnet defineres omfang, kontekst, mål og kriterier for oppfølgingsarbeidet. Det overlapper med § 11 i styringsforskriften som blant annet viser til at kriterier skal foreligge i forkant av vurderinger av tiltak og at kriterier skal bygge på HMS-mål virksomheten har. Ifølge § 11 skal beslutninger som angår helse, miljø og sikkerhet være allsidig og tilstrekkelig belyst. I planleggingsfasen fremheves viktigheten av å definere rammer for risikovurderingsprosessen. Dette kan blant annet innebære å definere prosessen og velge metoder som skal benyttes i styringsarbeidet. Det kan også være naturlig å dokumentere i styrende dokumentasjon og sikre at prosessene gjennomføres i henhold til det som er nedfelt i styrende dokumenter dersom det ikke foreligger. Hvis ikke prosessen er i henhold til beskrivelser i styrende dokumentasjon bør det justeres slik at «kartet og terrenget» stemmer overens. Beskrivelser i dokumenter i styringssystemet mister sin verdi dersom det ikke reflekteres i praksis.

Ledelsen i virksomheten vurderer at den operative endringen, det vil si å redusere antall dataingeniører offshore, må undersøkes nærmere. Ledelsen ønsker også at denne prosessen skal være ryddig, effektiv og inkludere de relevante personene. Derfor starter de allerede i planleggingsfasen med å gjøre grundige og nødvendige avklaringer og beslutninger om rammer for hvordan arbeidet skal foregå.

Før undersøkelsen kan starte, forsøker ledelsen å danne seg et bilde over hvem som bør involveres i arbeidet og hvilke roller den enkelte skal ha i prosessen. De ser at det er nødvendig å involvere ansatte som har detaljkunnskap om arbeidsprosesser og oppgaver. De trenger også en fagekspert innen human factors eller lignende som har grundig faglig bakgrunn, erfaring med slike undersøkelser og metoder og som kjenner til sektoren og lignende endringsprosesser. For å forankre risikobildet som et resultat av risikoanalysen,

er det også nødvendig å ha med en beslutningstaker som er risikoeier. Ledelsen kommer i kontakt med en aktuell fagekspert som videre er med i planleggingsfasen.

Videre vurderer ledelsen sammen med fageksperten hvilken metodologisk tilnærming undersøkelsen skal ha. De ser at det er behov for å gjøre en risikovurdering. De vurderer hvilke data som trengs for å belyse de nødvendige aspektene av arbeidet og arbeidsstrukturene, samt en vurdering av omfanget av undersøkelsesområdet. Fordi dataingeniører utfører arbeidsoperasjoner som kan føre til storulykke dersom noe går galt, vil det være naturlig å forstå hvor i arbeidsprosessen disse feilene kan skje og hvilke risikofaktorer som kan oppstå. Ettersom arbeidsoperasjonene er involvert i analysens omfang, blir disse viktige å få kartlagt. Regelverket gir også føringer rundt at de både bør se på forhold som kan påvirke sikkerhet og helse, og at de skal bruke formålstjenlige metoder til dette. Sammen med fageksperten planlegges en innsamling av data av dataingeniørens arbeidsprosedyrer med fokus på sikkerhet og helse.

Avslutningsvis i planleggingstrinnet avklarer de hvilke kriterier som skal brukes for å vurdere om organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø er tilfredsstillende, eller om det er behov for tiltak. Ledelsen setter opp disse kriteriene og ser de opp mot mål for HMS-arbeidet og regelverk som kriteriene i denne prosessen er koblet mot.

8.2.2 Innsamling av data og vurdering av risiko

Hvilke data en velger å samle inn og bruke i analysen må ta utgangspunkt i formålet med analysen og gi svar på det en ønsker å få avklart. § 16 i Styringsforskriften beskriver krav til data som skal inngå i risikoanalyse, krav til metodene analysene skal utføres med og krav til modellene/kunnskapsgrunnlaget dataene skal forstås på bakgrunn av. Som beskrevet i § 11 i styringsforskriften skal beslutninger som angår helse, miljø og sikkerhet være allsidig og tilstrekkelig belyst. Dette betyr at før tiltak besluttes må beslutningsunderlaget, gi nok kunnskap om problemstillingen som ligger til grunn for tiltak som iverksettes

Det er viktig at virksomhetene benytter anerkjente og valide metoder for datainnsamling og analyse. Det er skrevet om metoder i kapittel 7 som kan betraktes som eksempler på dette. Det kan finnes andre metoder som kan egne seg til å innhente data enn de som er listet opp. Kunnskapsgrunnlaget som brukes for å forstå dataene kan også suppleres med ulike analysemodeller som kan brukes som utgangspunkt for å forstå og strukturere data etter. Det er viktig at når det innhentes data er mulig å følge opp dataene over tid og å identifisere tiltak på bakgrunn av dataene. Det som har vist seg vanskelig med surveydata, er at det gjennomføres relativt sjelden (to år mellom hver måling er vanlig frekvens) og i løpet av to år har det skjedd så store strukturelle endringer i organisasjonen at resultater ikke lenger er sammenlignbare. Det kan være helt andre medarbeidere som svarer på ny survey etter to år og det blir umulig å vurdere om endringer handler om reelle endringer i OPA, at det reflekterer at det er andre respondenter i surveyen, eller andre forhold som har påvirket risikoen i perioden. Survey vil ikke fange opp eventuelle andre aspekter av OPA enn de som er forhåndsdefinert. Dette kan begrense muligheten for å at faktiske risikoforhold identifiseres.

§ 18 i styringsforskriften beskrives krav til analyse av arbeidsmiljøet som kan brukes som veiledning i dette steget. I tillegg til teksten i selve paragrafen er det veiledning til paragrafene som blant annet illustrerer og eksemplifiserer når det er nødvendig å utføre analyser, hvilke

faktorer som skal studeres i analyser og hvilke data som skal inngå i analysene. Veiledningen gir i tillegg spesifikk informasjon om OPA som innhold i analyser.

Ved innsamling av data om arbeidsmiljø fremhever forskningen at det er viktig å undersøke medarbeidernes tolkning og opplevelse av arbeidsmiljøet. Prosessen må legges til rette for å ivareta dette. Dette er en av grunnene til at det fremheves at det er av stor betydning at medarbeidere medvirker i arbeidet med å forstå og følge opp organisatoriske og psykososiale risikoforhold. Dette er også i tråd med det som beskrives § 35 i aktivitetsforskriften som fremhever «arbeidstakerens opplevelse».

Dataene som eksemplifiseres i veiledningen til § 18 og som er relevant for OPA er arbeidsbelastning på individuelt eller gruppenivå, samt data om arbeidstakernes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet. Veiledningen beskriver videre at det er behov for analyser under både byggefase, drift og nedstenging av en innretning eller landanlegg. I tillegg beskrives det spesifikke forhold/situasjoner som indikerer behov for analyse, og her er det særlig organisatoriske endringer og inngåelse av kontrakter med kontraktører som er relevant for OPA.

Det som er viktig å få frem når gjelder den helhetlige oppfølgingen av OPA er at hele risikovurderingsprosessen gjennomføres. Det vil si at når datainnsamlingen er ferdig er man ikke i mål med arbeidet. Dersom metoden skal være formålstjenlig må dataene og analysen av dataene gi svar på forsvarligheten ved arbeidsmiljøet. Det er også viktig at det ikke er et direkte hopp fra datainnsamling til tiltak, men at dataene bearbeides, analyseres i lys av kunnskapsgrunnlag og evalueres i lys av kriterier for tiltak. Dette er et poeng ekspertene vi har snakket med fremhever som «best practice», som er definert som nødvendige steg i en helhetlig risikostyringsprosess og som understøttes av krav i regelverket som beskriver data, innholdet i analyser og hva som er formålet med analysene som gjennomføres.

Målet med undersøkelsen er å opparbeide forståelser for hvordan en endring til operasjonssenteret på land kan påvirke arbeidsprosessene for dataingeniørene, og hvordan konteksten med å utføre arbeidet fra land kan påvirke sikkerhet eller om det kan oppstå andre effekter av endringen som kan være uheldige. For å få til dette trengs data som kan gjenspeile en nå-tilstand av undersøkelsesområdet.

Ledelsen og fageksperten vurderer at undersøkelsesområdet bør holde seg på et detaljorientert gruppenivå rundt dataingeniørs arbeidsprosesser. På denne måten kan dataene bidra til forståelser av hva som kan gå galt, hvordan det kan gå galt og hvordan det oppstår risikofaktorer som kan oppstå og påvirke arbeidet. Det er ønskelig å spesifikt undersøke mulighetene for at det oppstår samtidighetskonflikter når en skal betjene flere operasjoner parallelt, en kan utforske om det kan medføre økt arbeidsmengde, høyere tempo i oppgaveutførelse, intensitet eller ensidighet i arbeidsdagene, utfordringer med kommunikasjon, en kan undersøke om det oppstår behov for ny kompetanse, og om det medfører redusert kontroll over arbeidsutførelsen. Det er også mulig å undersøke positive effekter av endringen – eksempelvis at det i et operasjonssenter på land vil være flere kollegaer med like oppgaver som kan støtte ved faglige spørsmål.

Dette bakteppet setter rammer for valg av metode. Ledelsen og fageksperten vurderer flere metodiske tilnærminger, men lander til slutt på oppgaveanalyse av dataingeniørrollen. I tillegg vil de se på dokumenter virksomheten har og som beskriver arbeidsprosessene til dataingeniørene. Disse vil også fungere som utgangspunktet for intervjuguiden. Fageksperten antar at det er behov for mellom fem til ti intervju, men ønsker, i tråd med kvalitativ metodologi, å samle inn data frem et «metningspunkt» er

nådd der flere intervju ikke tilfører ny kunnskap om undersøkelsesområdet. Med intervjuguiden som støtte, åpner fageksperten også opp for en induktiv tilnærming. Dette er for å fange opp relevante tematikker og funn som fageksperten ikke kunne forutsi.

Fageksperten oppdager i løpet av intervjuene at det er flere helse- og sikkerhetsaspektet ved arbeidet som går igjen på tvers av intervjuene. Fageksperten tok et bevisst valg om å fokusere ekstra på disse under de to siste intervjuene. I tillegg til de planlagte intervjuene så fageksperten verdi i å gjennomføre gruppeintervju. I løpet av intervjuene forteller noen av dataingeniørene at de gjerne vil være med videre på tiltaksutvikling, og dette noterer fageksperten seg.

Fageksperten går i gang med å analysere de kvalitative dataene. Hensikten er å kunne si noe om risikobildet ut ifra datagrunnlaget, samt gjøre noen faglige antakelser om risikoeffekten av endringsprosessen. Fageksperten samler data som går på tvers av intervjuene og setter disse opp mot flere modeller som egner seg til å strukturere og forklare datamaterialet. Det kreves flere runder med analyse og oppfølging av noen spørsmål med noen av intervjudeltakerne. Til slutt avdekkes det blant annet at når antall personer som skal utføre foringsrøperasjonen reduseres, vil det hyppig kunne oppstå rollekonflikter for utførende personell, fordi det foregår parallelle arbeidsoperasjoner som personellet er involvert i. Færre medarbeidere gir også færre muligheter for støtte, og begrenset mulighet i perioder for å avvike pauser. I endringsprosessen kan det derfor bli vanskelig når noen dataingeniører skal jobbe på land og noen på rigg. Dette er en strukturell faktor ledelsen må vurdere.

Det siste steget i risikovurderingsprosessen er å evaluere risikoen opp mot de gitte kriteriene for iverksettelse av tiltak. I et møte med ledelsen og fageksperten, tar ledelsen stilling til om økt oppgavemengde for den enkelte dataingeniør er håndterbar og akseptabel, eller om det er nødvendig med tiltak for å unngå uheldige konsekvenser. Det samme gjelder for rollekonflikt – en må ta stilling til om det er akseptabelt at rollekonflikt oppstår med denne frekvensen og varigheten, eller om potensielle konsekvenser for sikkerhet og helse er uakseptable og krever tiltak.

8.2.3 Planlegging og gjennomføring av tiltak

Basert på grundig og faglig analyse, kan virksomheten gå til det neste steget i prosessen som er identifisering og etter hvert gjennomføring av effektive tiltak. Resultatene etter analyse av arbeidsmiljøet må evalueres opp mot kriterier for tiltak slik det fremgår av § 11 i styringsforskriften. § 33 i aktivitetsforskriften handler om prinsipper og hensikter med risikoreducerende tiltak og trekker frem at risikoreduksjon eller tiltak skal ta utgangspunkt i gjennomførte analyser, noe som også viser hvor tett dette steget, henger sammen med det foregående steget i prosessen.

Bred deltakelse og involvering både «top down» og «bottom up» øker sannsynligheten for å lykkes med identifisering og gjennomføring av primærforebyggende tiltak. Ledelsen må være involvert – både fordi beslutninger krever endringer for å gjennomføres, fordi beslutninger kan kreve at det avsettes tid og andre ressurser for å gjennomføres. Det er uheldig dersom en ikke får avsatt ressurser til gjennomføring av nødvendige tiltak når det er påkrevd. Involvering har en prosessuell verdi i tillegg, der en oppnår motivasjon og «readiness for change» i prosessen. Når tiltak knyttes opp til lokale og kontekstspesifikke forhold, samt måten arbeidet gjennomføres og organiseres på kjenner medarbeidere seg igjen i utfordringene. At medarbeidere ikke føler seg fremmedgjort i prosessen er viktig.



Fremmedgjøring kan oppstå fordi en ikke kjenner seg igjen i resultater etter kartleggingsfasen eller ikke forstår komplekse fagbegreper eller OPA fenomener. Skreddersøm av både prosess og tiltak er dermed nødvendig.

Aktivitetsforskriften beskriver mål for tiltak rettet mot arbeidsmiljøet i § 33. Paragrafen sier at «...helseskadelig eksponering og uheldige fysiske og psykiske belastninger unngås for den enkelte arbeidstakeren, og slik at sannsynligheten for feilhandlinger som kan føre til fare- og ulykkessituasjoner, reduseres». Dette innholdet i paragrafen medfører at det må klart fremgå at tiltakene rettes mot disse elementene. Å vise til at tiltak rettes mot disse elementer i tiltak vil være mulig dersom en tar i bruk kunnskapsgrunnlaget og/eller anerkjente modeller for analyse av data, slik det fremheves i styringsforskriften § 16.

Når det gjelder primærforebyggende arbeidsmiljøtiltak vil det være viktig at en i beslutningsunderlaget har sett på mulige konsekvenser av måten arbeidet er organisert, utført og ledes på *før* en iverksetter tiltak. Denne analyseprosessen vil være nyttig for å utforske potensielle tiltak som kan sikre at arbeidet organiseres og utføres på en måte som ikke medfører økt risiko for helse eller sikkerhetskonsekvenser. Dette kan være særlig viktig i forbindelse med endringsprosesser i organisasjonen som typisk endrer organiseringen av arbeidet, men også gjennomføring av det som i utgangspunktet kan betraktes som mindre endringer – for eksempel implementering av ny teknologi som tar over deler av arbeidsprosesser. Arbeidsmiljøaspektet av endringen blir ofte oversett. Dette er for eksempel aktuelt i en del kontrollrom eller borekabiner der deler av arbeidsprosessene digitaliseres, og medfører endringer for de som utfører arbeidet og overvåker prosessene. Endringene kan typisk medføre at de som overvåker prosessen trenger ny kompetanse, får økt kompleksitet i oppgavene, økt kognitiv arbeidsbelastning, og opplevd kontroll i sin arbeidssituasjon kan påvirkes negativt. I mange tilfeller foreligger ikke det et tilstrekkelig beslutningsunderlag før denne type beslutninger implementeres med de konsekvenser det kan ha for utførende medarbeidere. Det kan handle om at endringen ikke vurderes som en så stor endring at det er nødvendig med en risikovurdering i forkant av beslutning om endring.

Et annet aspekt ved primærforebyggende tiltak fremgår av § 18 som sier at det skal forebygges konsekvenser som følge av feilhandling og eksponering/belastning forutsetter at tiltak så langt som mulig reduserer sannsynlighet for feilhandling og eksponering/belastning. Tiltak som begrenser alvorlighetsgraden av konsekvensen, vil ikke være i henhold til kravet fordi det da ikke er primærforebyggende, men konsekvensreducerende.

Ettersom analyseprosessen har vært tett knyttet opp mot fagekspertens domene, har virksomheten nå sikret at arbeidet som er gjort har en grundig faglig forankring. I prosessen der tiltakene utvikles og formuleres dras analysen ned igjen på et tilgjengelig nivå for både ledelsen og dataingeniørene gjennom at det brukes et hverdagslig språk og begreper som er gjenkjennbare. Fageksperten har rolle som fasilitator av arbeidet og bidrar med detaljert kjennskap til metoder, kunnskapsgrunnlaget og er sentral i å kommunisere resultater fra arbeidet tilbake til medarbeidere og ansvarlige. Fageksperten er ansvarlig for å stille gode spørsmål i arbeidet for å sikre at rotårsaker adresseres med tiltak som er konkrete nok.

Ledelsen, fageksperten som gjennomførte analysen og et utvalg dataingeniører gjennomgår resultatene og evaluerer disse opp mot kriterier for tiltak. De ønsker å arbeide primærforebyggende, og da må tiltakene adressere rotårsaker. Dette oppnår de gjennom å bruke tiltakshierarkiet som utgangspunkt for tiltaksutvikling og å fokusere på å eliminere risiko. Fageksperten trekker linjer mot funnene i analysen. Tiltak de identifiserer er rettet

mot at arbeidet skal foregå på en måte som ikke gir økt arbeidsbelastning og rollekonflikter, samt at behovet for ny kompetanse dekkes med opplæring. De prioriterer om tiltakene er konkrete nok og spisset inn mot lokale og kontekstspesifikke forhold. Her bidrar dataingeniørene med råd om formuleringer og rammer for tiltakene. På denne måten øker sannsynligheten for at endringen i måten å jobbe på faktisk skjer fordi det er gjenkjennelig for denne arbeidsgruppen. Det er sentralt at arbeidet blir en integrert del av virksomheten og flettes inn i eksisterende strukturer, arenaer og prosesser i hvert ledd i organisasjonen. På bakgrunn av analysen har fageksperten satt opp noen potensielle «fallgruver», og disse adresseres i fellesskap under møtet. De passer på at tiltakene med høy sannsynlighet vil unngå disse. Deretter prioriterer de hvilke tiltak en skal begynne med og hva virksomheten bør vente med. Tiltakene som fremmes må være konkrete, målbare og mulig å implementere og følge opp. På denne måten sikrer de i større grad reell reduksjon av risiko. Det defineres også hvilke roller og ansvarsområder tiltakene gjelder for. De utvikler også en plan for å følge opp tiltakene over tid og hvor ofte tiltakene skal måles og monitoreres. De beslutter også å samle inn intervjudata fra fem dataingeniører etter tre måneder, deretter gjennomføre en studie etter seks måneder. Prosessen forstås som et langsgående tiltak, ikke som et prosjekt med forhåndsdefinert sluttspunkt.

Tiltakene igangsettes. Fagpersonen er fortsatt involvert og følger opp endringene tiltakene krever. Det er en kontinuerlig vurdering sammen med utførende personell av behov for justeringer for å sikre endring.

8.2.4 Evaluering av tiltak

Dette steget i styringsprosessen handler om å følge opp og evaluere både prosessen og effekt av konkrete tiltak for å redusere risiko. Sentralt i evaluering av effekten av tiltak blir å evaluere om det har skjedd reelle endringer i gjennomføring eller organisering av arbeidet og utelukke at endringen har fått konsekvenser som en ikke kunne forutse. Det er her også nødvendig å snakke med de som utfører arbeidet for å få evaluert tilstanden etter tiltaksimplementering i tilstrekkelig grad. Målet med å gjøre en slik vurdering vil være å vurdere om den tilstanden etter endringen krever at det er behov for ytterligere tiltak eller om OPA er tilfredsstillende sett opp mot gitte kriterier.

Det kan være behov for å følge opp resultater etter evaluering videre og da er det sentralt å ha åpne spørsmål i denne fasen. Det kan være helt nye tiltak, eller det kan være at det vurderes at det er nødvendig å jobbe lengre med eksisterende tiltak for å se effekt. Det kan også være behov for å implementere tiltak på nytt fra begynnelsen av, fordi tiltak ikke har blitt gjennomført, eller bare delvis har blitt implementert. Det finnes standard metoder som kan være velegnet til dette formålet. Det er imidlertid anbefalt at virksomhetene tar i bruk skreddersydde verifikasjonsprosesser, som reflekterer den aktuelle virksomhetens kontekst, målsetninger og kriterier for HMS-arbeid. Revisjonsmetoder for OPA kan være egnet til å se på evaluering av prosess og tilstand, basert på beskrivelse av den i styringssystemet.

En del av evalueringen bør være basert på prinsippet om kontinuerlig forbedring, så et mål med en evaluering bør alltid være å finne ytterligere rom for forbedring av arbeidsmiljøet, selv om effekten av tiltak blir vurdert som tilfredsstillende. OPA i fremtiden bør stadig være bedre enn OPA i fortiden. Forbedringer kan også omhandle forbedringer av styringsprosessen for OPA, bedre metoder til arbeidet, bedre datagrunnlag som brukes i arbeidet, og forbedringer i

styringssystemet når det gjelder dokumenter, arbeidsprosesser og etterlevelse av det. Kontinuerlig forbedring som prinsipp for arbeid med OPA er i tråd med grunnleggende krav til alt HMS-arbeid i regelverket.

Evalueringer av tiltak er verdifullt som data som kan inngå i nye analyser og vurderinger av risikoforhold og bør tas med i oppfølgingsarbeidet som relevante data.

Syv måneder etter endringene ble iverksatt samles ledelsen og fageksperten, samt et utvalg av ingeniørene til et møte for å planlegge evaluering av endringsprosessen og resultatet. De er enige om å intervjuere medarbeidere som er berørt av endringen, samt å vurdere andre relevante datakilder for å gi et bilde av nå-tilstand av arbeidsmiljøet. I tillegg ønsker de å gjennomføre en evaluering gjennomføring av endringsprosessen og har utviklet et spørreskjema som sendes ut til alle som var involvert og berørt av endringen.

Fageksperten har gjennomført intervjuer og hentet inn relevante data fra AMU-møter og Synergi (personskader, arbeidsrelatert sykdom, sikkerhetshendelser) for å danne et bilde av arbeidsmiljøet i ny organisering. Dataene blir utgangspunktet for møtet, og de diskuterer om arbeidsmiljøet er tilfredsstillende etter endringen med tiltak for å sikre et godt arbeidsmiljø.

Dataene fra intervjuene som ble gjort syv måneder etter endringer med tiltak ble iverksatt, peker i en retning av at gruppen med dataingeniører føler seg generelt involvert i prosessen, men at det er litt forskjeller mellom intervjudeltakerne om de opplever at deres bidrag i prosessen og løsningene som ble valgt har vært reelle. Data fra spørreundersøkelsen viser at de som har vært involvert fra begynnelsen av er generelt mer positive enn de som ikke ble involvert i tiltaksprosessen. Det er høy grad av tilfredshet med måten endringsprosessen ble informert om og gjennomført på.

Flere av arbeidsprosessene er endret, og noen av arbeidsoppgavene som løses på en enklere og raskere måte sammenlignet med tidligere.

Gjennomgang av data viser at det ikke har vært økning i arbeidsrelatert sykefravær, skader, eller relevante sikkerhetshendelser. En gjennomgang av referater fra AMU møtene viser at det ikke har vært løftet bekymringer eller misnøye med arbeidsmiljøet i de enhetene som har blitt berørt. Det konkluderes i et felles møte med at endringene ikke har hatt negativ effekt på arbeidsmiljøet, men at arbeidsmiljøet oppleves som tilfredsstillende og krever ikke nye tiltak. Selv om dataene peker i en positiv retning er møtet enig om at det er litt tidlig å konkludere at arbeidsmiljøet er helsefremmende så kort tid etter endringen. De blir enige om å avtale et nytt møte med alle deltakere om seks måneder for en ny vurdering der mye av de samme data blir hentet inn som underlag før møtet.

Fageksperten fortsetter videre å følge opp arbeidsmiljøet og planlegge det nye evalueringsmøtet. Over tid har det blitt etablert og normalisert en definert prosess virksomheten for hvordan arbeidsmiljøarbeid kan evalueres. Denne prosessen fungerer etter hvert som en standard verifikasjonsprosess.

8.3 Konklusjon

Arbeid med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (OPA) dreier seg om å utforske og adressere hvordan organisatoriske og sosiale aspekter ved arbeidsmiljøet kan oppstå og gjensidig påvirke organisasjonen og individer som jobber der. Systematisk og strukturert arbeid med OPA, der de riktige risikoreduserende tiltakene blir iverksatt, påvirker virksomhetens produktivitet og økonomiske resultater. Det er en lang og bred forskningstradisjon for OPA. Dette har ikke bare resultert i en lang rekke empiriske studier, funn og teoretiske modeller og prinsipper, men også lovverk og standarder som setter formelle rammer for hvordan styring og aktiviteter skal foregå. Virksomheter som evner å integrere teori i sin praksis har et godt utgangspunkt for å lykkes med sitt OPA-arbeid, og oppnå gode resultater av arbeidet.

For å oppnå god styring og oppfølging av OPA er det nødvendig å arbeide strukturert og systematisk, med å integrere kunnskap i arbeidsprosessene med OPA i den enkelte virksomhet. Virksomhetens mål og kontekst påvirker hvordan OPA-arbeidet tilpasses og gjennomføres i den aktuelle virksomhet. Arbeidet handler om å ta i bruk fagkunnskap om hva som viser seg å være virksomt OPA-arbeid, hva som er praktisk gjennomførbart og hva som er i henhold til regelverkskrav eller interne krav virksomhetene skal følge. Virksomt arbeid krever detaljerte kunnskaper om både lokale risikoforhold og metoder en tar i bruk i oppfølgingsarbeidet. OPA er et eget fagområde, og skal en lykkes må fagpersoner med tilstrekkelige kunnskaper involveres i arbeidet. Arbeidet må reflektere at det ivaretar både fagkunnskap og prosessuelle prinsipper parallelt.

Det er mulig å integrere prinsipper og kunnskap fra forskning og fagekspertene i det praktiske arbeidet med oppfølging av OPA i en virksomhet. Denne rapporten viser stor grad av overlapp mellom de ulike prinsippene om kunnskapsområdene for OPA og hvordan regelverket er utformet. Vi ser at regelverket gir rammer for oppfølging av risiko og arbeidsmiljø i petroleumsvirksomheter som ivaretar det teoretiske kunnskapsgrunnlaget og beste praksis kunnskap. Det vil si at om virksomheten følger regelverket, ivaretar de dermed overordnet sentrale faglige og praktiske prinsipper i arbeidet. Selv om overordnede rammer for oppfølgingsarbeidet er på plass, må det gjøres et arbeid i den enkelte virksomhet for å operasjonalisere og konkretisere regelverket og arbeidet, og sette det inn i virksomhetens kontekst og egenart. Dette arbeidet må ledes av fagekspertene på området. Arbeidet må settes på agendaen, og det må tildeles et klart og tydelig mandat som er godt forankret hos ledelsen på alle nivåer i virksomheten, slik at nødvendige ressurser blir gjort tilgjengelig. Resurser i denne sammenhengen kan være dedikerte roller og ansvar i organisasjonen, kapasitet og kompetanse, nødvendig infrastruktur og verktøy, eller økonomiske ressurser i forbindelse med iverksettelse av tiltak.

For at riktige tiltak skal settes i verk må det foreligge en balanse mellom fagkunnskap om hva som virker på den ene siden, og detaljert kunnskap om arbeidsoppgaver og spesifikk kjennskap til kontekst for arbeidet i virksomhet på den andre siden. Arbeidet med OPA må derfor involvere fagekspertene som stiller de riktige spørsmålene til de som har detaljert kunnskap om arbeidet. Fagekspertenes bidrag blir i stor grad å vise hvordan risikofaktorer oppstår grunnet forhold i arbeidet og kontekst for arbeidet. Det er derfor avgjørende med god kommunikasjon om risikofaktorer og hvordan de skal styres for at riktige beslutninger om tiltak skal bli tatt. Det finnes for mange eksempler på høy risiko som ikke blir tiltaksatt grunnet manglende situasjonsforståelse hos risikoeier. For å oppnå nødvendig dialog og kommunikasjon må dermed planlegging og gjennomføring av prosess legge til rette for og fokusere på risikokommunikasjon og felles situasjonsforståelse som et mål. Først når både prosess og resultat av prosessen er i ivaretatt kan en forvente tilstrekkelig effekt av arbeidsmiljøarbeidet som gir reell risikoreduksjon og resultater. Det er derfor nødvendig å tenke helhetlig rundt arbeidet med OPA.

9 anbefalinger til næringen og videre arbeid

Til tross for at det er stor variasjon blant virksomheter i petroleumsnæringen, ser vi det en del generiske utfordringer med oppfølging av arbeidsmiljørisiko på tvers av virksomhetene. Noen av de felles utfordringene virksomheter i bransjen har, og som aktualiserer oppfølging av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø ytterligere i tiden som kommer, er høy endringstakt og hurtig utvikling og implementering av ny teknologi i virksomhetene. Dette er forhold som kan medføre uheldige konsekvenser for sikkerhet, helse og produktivitet. Det er en forventning fra myndighetene om at næringen forutser og følger opp risikoforhold som kan gi konsekvenser for sikkerhet og helse i virksomheten.

Oppfølgingen av OPA skal reflektere at nivået for sikkerhet og helse skal videreutvikles og forbedres kontinuerlig. Basert på tilsynsrapporter ser vi at næringen ikke får til god nok styring og oppfølging av OPA som er i tråd med krav i regelverket. Dette kan i stor grad skyldes at virksomheten ikke integrerer fagkunnskap i styringsprosessene og følger prinsipper for virksomme intervensjoner i det praktiske arbeidet. Det kan også handle om virksomhetens manglende evne til å tenke helhetlig og avsette nok ressurser til OPA-arbeid. Dette viser seg i som i har sett i gjennomgang tilsyn ved mangler ved selve styringsprosessene i den enkelte virksomhet,

For å styrke oppfølging av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø i tråd med krav i regelverk peker følgende områder seg ut som de viktigste å prioritere for petroleumsvirksomhetene:

1. Sikre at OPA-arbeid er forankret og prioritert på alle nivåer i virksomheten
2. Beskrive og dokumentere arbeidsprosessene, kriterier for oppfølging og roller i oppfølgingsarbeidet av OPA i styringssystemet til virksomheten
3. Bruke valid metodikk og formålstjenlige fremgangsmåter i prosessene for å identifisere, analysere og redusere risikoforhold
4. Ta i bruk fagekspertise og involvere medarbeidere i hele prosessen og i sentrale beslutningsarenaer for virksomheten

9.1 Videre studier

Basert på resultatene av denne studien, er det flere temaer som kan være av interesse å studere videre for å styrke kunnskapsgrunnlaget ytterligere. Av særlig nytte kan være å gjennomføre empiriske studier i næringen for å se på om integrering av prinsipper for intervensjoner i virksomhetene er effektivt for å redusere risiko i praksis. En kan derfor eksempelvis se nærmere på om virksomheter som tar i bruk prinsippene og integrerer dem i sitt OPA-arbeid har større risikoreduserende effekt enn virksomheter som ikke tar i bruk prinsippene.

Det kunne også være av interesse å gå videre for å se nærmere på ett av prinsippene – nemlig bruk av fagekspertise i OPA-arbeidet som utpeker seg som et av de aller viktigste prinsippene for virksomme intervensjoner. Ved videre studier kan en da se nærmere på ulike dimensjoner og praktiske aspekter ved av bistand fra fagekspertise og hva som er sentralt for virksomme intervensjoner.



10 Referanser

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and industrial democracy*, 41(3), 746-769. doi:10.1177/0143831X17743576
- Aktivitetsforskriften. (2010). *Forskrift om utføring av aktiviteter i petroleumsvirksomheten (aktivitetsforskriften)*. (FOR-2010-04-29-613). Hentet fra Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-04-29-613?q=aktivitetsforskriften>
- Albertsen, K., Garde, A. H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, Å. M., Lund, H., & Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *Int Arch Occup Environ Health*, 87(3), 265-274. doi:10.1007/s00420-01
- Andersen, G. R., & Westergaard, R. H. (2013). Understanding significant processes during work environment interventions to alleviate time pressure and associated sick leave of home care workers--a case study. *Bmc Health Services Research*, 13(1), 477-477. doi:10.1186/1472-6963-13-477
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2023). *Behov for bedre regulering av arbeidsmiljølovens krav til psykososialt arbeidsmiljø: Utredning av Arbeidstilsynet 2023*. Arbeidstilsynet. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/om-oss/forskning-og-rapporter/kompass-tema-rapporter/2023/behov-for>
- Aust, B., Moller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., Jensen, A. B., . . . Jaspers, S. O. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scand J Work Environ Health*, 49(5), 315-329. doi:10.5271/sjweh.4097
- Bailey, T., & Dollard, M. (2014). Psychosocial hazard management and the Psychosocial Safety Climate Hierarchy of Control (PSC-HOC). I *Australian Workplace Barometer: Psychosocial Safety Climate and Working Conditions in Australia* (ss. 289-294). Samford Valley, QLD: Australian Academic Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bergh, L., Leka, S., & Zwetsloot, G. I. (2018). Tailoring Psychosocial Risk Assessment in the Oil and Gas Industry by Exploring Specific and Common Psychosocial Risks. *Safety and Health at Work*, 9(1), 63-70. doi:<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.05.001>
- Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2014). Process Evaluation for Organizational Stress and Well-Being Interventions: Implications for Theory, Method, and Practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85-111. doi:10.1037/a0033227



- Bratberg, Ø. (2021). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Cappelen Damm Akademiske.
- Bye, A., Laumann, K., Taylor, C., Rasmussen, M., Øie, S., van der Merwe, K., . . . Gould, K. (2017). *The Petro-HRA Guideline*. Hentet fra <https://ife.brage.unit.no/ife-xmlui/bitstream/ha>
- Cohen, C., Pignata, S., Bezak, E., Tie, M., & Childs, J. (2023). Workplace interventions to improve well-being and reduce burnout for nurses, physicians and allied healthcare professionals: a systematic review. *Bmj Open*, 13(6). doi:10.1136/bmjopen-2022-071203
- Daniels, M. F., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196. doi:10.1080/00140139.2017.1303085
- Derdowski, L., & Mathisen, G. E. (2023). Psychosocial Factors and Safety in High-Risk Industries: A Systematic Literature Review. *Safety Science*, 157(4). doi:10.1016/j.ssci.2022.105948
- Dollard, M. F., Dormann, C., & Awang Idris, M. (2019). *Psychosocial Safety Climate : A New Work Stress Theory* (1. utg.).
- Eriksen, J. (2017). *Krise-og beredskapsledelse: teamtrening*. Cappelen Damm akademisk.
- EU-OSHA. (2000). *European Agency for Safety and Health at Work, 2000. 'Research on work-related stress'*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA. (2023). *Occupational safety and health in Europe: state and trends*. European Agency for Safety and Health at Work.
- European Agency for Safety and Health. (2022, 09 29). *OSHWIKI, Policy, Law and guidance for psychosocial issues in the workplace: An EU perspective*. Hentet fra Policy, law and guidance for psychosocial issues in the workplace: an EU perspective - OSHwiki | European Agency for Safety and Health at Work (europa.eu)
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. (2013). *Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoia, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work and Str. Work and Stress*, 36(1), 30-59. doi:10.1080/02678373.2021.1969476
- Gartman, D., Blackman, H., Byers, J., & Smith, C. (2005). *The SPAR-H Human Reliability Analysis Method (NUREG/CR-6883, INL/EXT-05-00509)*. U.S. Nuclear Regulatory Commission Office of Nuclear Regulatory Research Washington. Hentet fra <https://www.nrc.gov/reading-rm/d>
- Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A., & Spiegel, J. M. (2019). Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and

- Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22). doi:10.3390/ijerph16224396
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. I P. A. Hancock, & N. Meshkati (Red.), *Human mental workload* (ss. 139-183). North-Holland.
doi:<https://doi.org/10.1016/S0166-4115>
- Hassard, J., Teoh, K. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 1-17. doi:<https://doi.org/10.1037/ocp0000069>
- Haugen, S., Bye, R. J., Vinnem, J. E., & Pytte, M. (2022). *Evaluering av Petroleumstilsynet. Safetec*.
- Hofman, D. A., Burke, M. J., & Zoar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: from basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 375-388.
doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000114>
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management* (first. utg.). London, UK.: Safe CRC Press.
- IFE. (u.å.). *The Petro-HRA Project*. Hentet fra <https://ife.no/en/project/the-petro-hra-project/>
- Jain, A. (2022). ISO 45003: The first international standard on psychosocial risk management at work. *Safety and Health at Work*, 13, 64-64. Hentet fra <Go to ISI>:[/WOS:000760944700217](https://www.wos.org/WOS/000760944700217)
- Johnsen, S. O., Bjørkli, C., Steiro, T., Fartum, H., Haukenes, H., Ramberg, J., & Skriver, J. (2011). *CRIOP: A scenario method for Crisis Intervention and Operability analysis*. SINTEF REPORT. Hentet fra https://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_og_samfunn/sikkerhet-og-palitelighet/prosjekter/criop/criopreport.pdf
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kirwan, B., & Ainsworth, L. K. (Red.). (1992). *A guide to task analysis: the task analysis working group*. CRC press.
- Leka, S., Van Wassenhove, W., & Jain, A. (2015). Is Psychosocial Risk Prevention Possible? Deconstructing Common Presumption. *Safety Science*, 71, 61-67. doi:10.1016/j.ssci.2014.03.014.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2018). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*.
doi:10.1080/02678373.2018.1529065
- Li, P., Taris, T. W., & Peeter, M. C. (2020). Challenge and hindrance appraisals of job demands: one man's meat, another man's poison? *Anxiety, Stress & Coping*, 33(1), 31-46. doi:<https://doi.org/10.1080/10615806.2019.1673133>



- Lupien, S. J., & McEwen, B. S. (1997). The acute effects of corticosteroids on cognition: integration of animal and human model studies. *Brain Res. Rev.*, 24(1), 1-27. doi:[https://doi.org/10.1016/S0165-0173\(97\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S0165-0173(97)00004-0).
- Lupien, S. J., Matheu, F., Tu, M., Fiocco, A., & Schramek, T. E. (2007). The effects of stress and stress hormones on human cognition: implications for the field of brain and cognition. *Brain Cogn*, 65, 209-237. doi:10.1016/j.bandc.2007.02.007
- Mathisen, G. E., & Bergh, L. V. (2016). Action errors and rule violations at offshore oil rigs: the role of engagement, emotional exhaustion and health complaints. *Safety Science*, 85, 130-138. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.01.008>
- Mathisen, G. E., Tjora, T., & Bergh, L. V. (2022). Speaking Up about Safety Concerns in High-Risk Industries: Correlates and Effects of Safety Voice in the Offshore Oil Sector. *Safety Science*, 145. doi:10.1016/j.ssci.2021.105487
- Nebbs, A., Martin, A., Neil, A., Dawkins, S., & Roydhouse, J. (2023). An Integrated Approach to Workplace Mental Health: A Scoping Review of Instruments That Can Assist Organizations with Implementation. *J Environ Res Public Health*, 20(2), 1192. doi:10.3390/ijerph20021192
- Nexo, M. A., Kristensen, J. V., Gronvald, M. T., Kristiansen, J., & Poulsen, O. M. (2018). Content and quality of workplace guidelines developed to prevent mental health problems: results from a systematic review. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 44(5), 443-457. doi:10.5271/sjweh.3731
- NFA. (2022). *Sammenhænge mellem kombinationer af faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø og helbredsrelaterede udfald blandt arbejdstagere i Danmark*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt, K. (2021). Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scand J Work Environ Health* 2021, 47(7), 489-508. doi:<https://doi.org/10.5271/sjweh.3968>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work and Stress*, 27(3), 278-297. doi:10.1080/02678373.2013.812358
- Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human relations (New York)*, 70(1), 278-297. doi:10.1177/0018726716670226
- Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where we are, where we go from here? I K. Nielsen, & A. Noblet (Red.), *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-Based Practice* (ss. 1-21). Florence: Routledge.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. doi:10.1080/1359432x.2012.690556



- Oakman, J., Weale, V., Kinsman, N., Nguyen, H., & Stuckey, R. (2022). Workplace physical and psychosocial hazards: A systematic review of evidence informed hazard identification tools. *Applied Ergonomics*, 100, 100. doi:10.1016/j.apergo.2021.103614
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy : a realist perspective*. London: Sage.
- Petroleumsloven. (1996). *Lov om Petroleumsvirksomhet (LOV-1996-11-29-72)*. Hentet fra Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72/>
- Pryce, J., Albertsen, K., & Nielsen, K. (2006). Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *J Nurs Manag*, 14(4), 282-288. doi:10.1111/j.1365-2934.2006.00617.x
- Rammeforskriften. (2001). *Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten. (FOR-2001-08-31-1016)*. Hentet fra Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2001-08-31-1016>
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
- Reason, J. (2005). Safety in the operating theatre – Part 2: Human error and organisational failure. *Qual. Saf. Health Care*, 14(1), 56-60. Hentet fra PMID: 15692005; PMCID: PMC1743973.
- Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K., & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied psychology*, 71(3), 1058-1081. doi:10.1111/apps.12346
- Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1-6. doi:http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3792
- Saksvik, P. Ø., & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:https://doi.org/10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job demands-resources Model: Implications for improving work and health. I G. F. Bauer, & O. Hämmig (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health* (ss. 43-68). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Schuller, K. (2020). Interventions as the centrepiece of psychosocial risk assessment – why so difficult? *International Journal of Workplace Health Management*, 13(1), 61-80. doi:10.1108/IJWHM-07-2018-0098
- STAMI. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse (STAMI-rapport 22/4)*. Statens arbeidsmiljøinstitutt, Oslo.
- STAMI. (u.å.). *Hva er organisatorisk arbeidsmiljø?* Hentet fra <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-organisatorisk-arbeidsmiljo/>

- STAMI. (u.å.). *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?* Hentet fra <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Standard Norge. (2000). *Ergonomic design of control centres – Part 1: Principles for the design of control centres (ISO 11064-1:2000)*. Hentet fra <https://online.standard.no/ns-en-iso-11064-1-2000>
- Standard Norge. (2018). *Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use (ISO 45001:2018)*. Hentet fra <https://online.standard.no/ns-en-iso-45001-2023>
- Standard Norge. (2018b). *Risikostyring. Retningslinjer (NS-ISO 31000:2018)*. <https://online.standard.no/ns-iso-31000-2018>. Hentet fra <https://online.standard.no/ns-iso-31000-2018>
- Standard Norge. (2021). *Ledelsessystemer for psykososialt arbeidsmiljø. Retningslinjer for styring av psykososiale risikoer (NS-ISO 45003:2021)*. Hentet fra <https://www.iso.org/standard/64283.html>
- Stanton, N. A. (2006). Hierarchical task analysis: Developments, applications, and extensions. *Applied ergonomics*, 37(1), 55-79. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2005.06.003>
- Stock, S. R., Nicolakakis, N., Vezina, N., Vezina, M., Gilbert, L., Turcot, A., & Beaucage, C. (2018). Are work organization interventions effective in preventing or reducing work-related musculoskeletal disorders? A systematic review of the literature. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 44(2), 113-133. doi:10.5271/sjweh.3696
- Styringsforskriften. (2001). *Forskrift om styring i petroleumsvirksomheten. (FOR-2001-09-03-1099)*. Hentet fra Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2001-09-03-1099>
- Teknisk og operasjonell forskrift. (2010). *Forskrift om tekniske og operasjonelle forhold på landanlegg i petroleumsvirksomheten med mer. (FOR-2010-04-29-612)*. Hentet fra Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-04-29-612>
- van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114. doi:10.1080/026783799296084
- Weale, V., Stuckey, R., Kinsman, N., & Oakman, J. (2022). Workplace musculoskeletal disorders: A systematic review and key stakeholder interviews on the use of comprehensive risk management approaches. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 91, 91. doi:10.1016/j.ergon.2022.103338
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change - A review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev*, 65(4), 379-436. doi:10.1177/10775587083
- WHO. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. Geneva: World Health Organization.

Wyller, V. B., Eriksen, H. R., & Malterud, K. (2009). Can sustained arousal explain the Chronic Fatigue Syndrome? *Behav. Brain Funct.*, 5. doi:<http://dx.doi.org/10.1186/1744-9081-5-10>.

Yarker, J., Lewis, R., Sinclair, A., Michlig, F., & Munir, F. (2022). Meta-synthesis of qualitative research on the barriers and facilitators to implementing workplace mental health interventions. *SSM - mental health*, 2, 100-148. doi:10.1016/j.ssmmh.2022.1

Appendiks A – Begrepsliste

Arbeidsmiljøfaktor – beskriver spesifikke aspekter ved arbeidsmiljø. En vanlig inndeling er fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer med flere underkategorier med arbeidsmiljøfaktorer for hver av de to.

Avvik - observasjoner der tilsynsmyndigheten påviser brudd eller manglete opp oppfylning av regelverket.

Bestemmelse av kontekst – en aktivitet i risikostyringsprosessen der virksomhetens mål, miljø for måloppnåelse, interesser og mangfold i risikokriterier defineres.

Eksposering – utsettelse for fare eller uheldig påvirkning i omgivelsene. Eksempelvis “støyeksposering”. Eksposering sees ofte i sammenheng med og som forløper til definerte konsekvenser – eksempelvis “hørseltap”. Hentet fra medisinsk/toksikologisk terminologi. Kan brukes om psykososiale forhold.

Fare – en kilde til risiko som kan medføre uheldig konsekvens/tap. Brukes overlappende med eksposering. Eksempel på fare kan være brann eller støy. Brukes oftere innenfor teknisk sikkerhet/risikostyringstradisjon. Kan brukes om psykososiale forhold.

Human factors - vitenskapelig disiplin innenfor arbeidsmiljø som fokuserer på å forstå og styre menneskets muligheter og begrensninger for å oppnå sikker og effektiv drift.

ISO 11064 – standard for ergonomisk design av kontrollsentre

ISO 31000 – standard for risikostyring i virksomheter

ISO 45003 – standard for ledelsessystemer for psykososialt arbeidsmiljø

Kartlegging – prosess for innhenting av data.

Konsekvens – en uheldig følge, virkning eller resultat av en hendelse. Helseplager, sykdom, skader, ulykker eller dødsfall er relevante eksempler.

Kontekst – i risikotradisjonen beskrives kontekst som forhold i omgivelsene som er relevant, og spesifikke for den gitte virksomhet risikoen skal styres i.

Monitorering – overvåking av tilstand.

OPA – forkortelse for organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø.

Psykisk/fysisk belastning – en påkjenning eller ulempe som kan føre til definerte konsekvenser, for eksempel sykdom/skade/helseplage. Tunge løft, ensidig arbeid og tidspress er eksempler på belastninger. Begrep brukt mye innenfor ergonomi. Brukes til dels overlappende med eksposering, fare og risikofaktor.

Primære intervensjoner – handler om å fjerne årsaker eller redusere sannsynlighet for eksposering av uønskede/negative forhold ved det organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøet. Primærintervensjoner vil ha effekt på arbeidet og arbeidets organisering.



Risikoanalyse – analytisk og systematisk prosess der risikoer knyttet til en aktivitet/arbeidsoppgave beskrives, forstås og vurderes.

Risikofaktor – forhold som øker sannsynlighet for at en hendelse inntreffer. Brukes ofte om risiko for å utvikle helseplager eller sykdommer og hentet fra medisinsk terminologi.

Risikoforhold – forhold som påvirker risikonivået positivt eller negativt. Det kan være forhold i omgivelser eller forhold ved arbeidet som påvirker direkte eller indirekte.

Risikoreduksjon – intervensjonstiltak som enten fjerner eller reduserer sannsynligheten for at en hendelse inntreffer eller reduserer alvorlighetsgraden for den potensielle konsekvensen av hendelsen.

Rotårsaker – opprinnelige årsaker til hendelser. Den første faktoren i et årsaksbilde.

Sekundære intervensjoner – handler om å redusere konsekvensene for de individene som er eksponert ved å forsøke å endre hvordan individet opplever og reagerer på forhold i arbeidsmiljøet, for eksempel ved opplæring i stressmestringsstrategier, eller kurs i mindfulness.

STAMI – Statens arbeidsmiljøinstitutt

Stress – Stress kan forstås som (fysiologiske, kognitive emosjonelle, atferdsmessige) responser på jobbkrav når disse blir for store og i for liten grad balanseres med ressurser.

Tertiære intervensjoner - handler om å behandle konsekvensene av eksponering for negative forhold ved OPA.

Ytelsespåvirkende forhold – forhold som påvirker prestasjonen i en gitt situasjon slik at det øker sannsynligheten for at en hendelse inntreffer. Eksempelvis oppgavekompleksitet. Ofte brukt innenfor sikkerhetsarbeid. Brukes overlappende med *risikofaktor*.



Appendiks B – Tilsynsrapporter

- Havindustritilsynet. (2019a). *Rapport etter tilsyn med Lundin Norway (AS) sin styring av arbeidsmiljørisiko på Edvard Grieg*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2019b). *Rapport etter tilsyn - Alarmbelastning og HF i kontrollrom Oseberg A*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2019c). *Rapport etter tilsyn med Floatel International AB sin styring av arbeidsmiljørisiko*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2019d). *Rapport etter tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko knyttet til forlenget drift av Åsgard A*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2019e). *Rapport etter tilsyn med styring av helserisiko i arbeidsmiljøet og tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning på Tjeldbergodden*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2019f). *Revidert rapport etter tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko på Goliat FPSO (Aktivitet 064229005)*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2019g). *Tilsyn innen styring av brønnintervensjonsaktiviteter, arbeidsmiljø og beredskap om bord på Island Wellserver*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2020a). *Rapport etter tilsyn med Floatel International sin styring av arbeidsmiljø på Floatel Endurance - Aktivitet 420002006*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2020b). *Rapport etter tilsyn med Odfjell – Deepsea Nordkapp – Tilsyn med styring av arbeidsmiljø*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2020c). *Rapport etter tilsyn med selskapets styring av arbeidsmiljørisiko på Grane*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2020d). *Rapport etter tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko på Norne*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2020e). *Revidert rapport etter tilsyn med oppfølging av arbeidsmiljøforhold på Maersk Invincible*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2020f). *Tilsyn med styring av arbeidsmiljø og beredskap på West Mira*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2020g). *Tilsynsrapport – tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko og tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning, samt storulykketilsyn på Nyhamna*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2021a). *Rapport etter tilsyn med Dolphin – Styring av arbeidsmiljø på Borgland Dolphin*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2021b). *Rapport etter tilsyn med Island Drilling sitt styringssystem innen arbeidsmiljø*. Havindustritilsynet.

- Havindustritilsynet. (2021c). *Rapport etter tilsyn med Island Offshore sin styring av arbeidsmiljø for egne ansatte og entreprenører om bord på Island Constructor*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2021d). *Revidert rapport etter tilsyn med Equinor Sture - Styring av arbeidsmiljørisiko*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2021e). *Tilsyn med teknisk tilstand, organisatorisk robusthet og arbeidsmiljø på Visundfeltet*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2021f). *Tilsynet med ConocoPhillips Skandinavia AS' endring av driftsform og fjernstyring av Eldfisk B*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2021g). *Tilsynet med styring av organisatorisk og psykososial arbeidsmiljørisiko samt risiko for muskel og skjelettplager på Equinor Mongstad*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022a). *Rapport etter tilsyn med Equinors oppfølging av arbeidsmiljørisiko*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022b). *Rapport etter tilsyn med Prosafe sin styring av beredskap og arbeidsmiljø på Safe Boreas*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022c). *Rapport etter tilsyn med Seadrill sin styring av arbeidsmiljø og logistikk på West Bollsta*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022d). *Rapport etter tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko på Yme – Inspirer*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022e). *Rapport etter tilsyn med Transocean - Styring av arbeidsmiljø*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022f). *Rapport etter tilsyn med Veltec AS sin styring av arbeidsmiljørisiko ved arbeid på Equinor Mongstad*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022g). *Revidert rapport etter tilsyn med Aker BP sin planlegging og gjennomføring av brønnintervensjonsaktiviteter på Valhall Flanke normalt ubemannede innretninger (NUI)*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022h). *Revidert rapport etter tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko og arbeidstakermedvirkning på Hammerfest LNG*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022i). *Revidert rapport etter tilsyn med styring av arbeidsmiljø og drift i boreområdene – Noble Lloyd Noble (Aktivitet 425001003)*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022j). *Tilsyn med Aker BP sin styring av arbeidsmiljørisiko på Valhall bolig- og produksjonsplattform (PH)*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022k). *Tilsyn med Equinors styring av arbeidsmiljørisiko på Åsgard B*. Havindustritilsynet.
- Havindustritilsynet. (2022l). *Tilsyn med Equinors styring av materialhåndtering og arbeidsmiljø på Martin Linge B*. Havindustritilsynet.

Havindustritilsynet. (2022m). *Tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko for selskapets eget personell innen spesialisert vedlikehold.* Havindustritilsynet.

Havindustritilsynet. (2022n). *Tilsyn med styring av arbeidsmiljørisiko på Gullfaks A.*
Havindustritilsynet.

Havindustritilsynet. (2022o). *Tilsynet med AkerBp Tambar - Tilsyn med kran og løft, vedlikehold, arbeid i høyden, arbeidsmiljø.* Havindustritilsynet.

Havindustritilsynet. (2022p). *Tilsynet med fullintegreerte borekontrakter og implementering av IO3 modellen på Heidrun.* Havindustritilsynet.

Havindustritilsynet. (2023a). *Styring av arbeidsmiljø og drift i boreområdet på scarabeo 8.*
Havindustritilsynet.

Havindustritilsynet. (2023b). *Tilsyn med Equinors styring av arbeidsmiljørisiko på Staffjord C.*
Havindustritilsynet.

Havindustritilsynet. (2023c). *Tilsyn med styring av arbeidsmiljø i forbindelse med forberedelse med søknad om levetidsforlengelse.* Havindustritilsynet.

Appendiks C – Fremgangsmåte for rapportarbeidet

Analyse av tilsynsrapporter

I alt er 45 tilsynsrapporter blitt gjennomgått med hensyn til avvik knyttet til OPA. Følgende utvalgsriterier er blitt benyttet:

- Rapporter publisert fra januar 2019 - april 2023.
- Tilsyn hvor arbeidsmiljø er tilsynsystema
- Rapporter hvor det er gitt avvik
- Rapporter hvor «psykososialt arbeidsmiljø» eller «organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø» blir anvendt som begrep

Rapportene ble hentet fra Ptil.no (i dag Havtil.no), basert på bruk av søkeordene «organisatorisk» og/eller «psykososialt»

Analysen av rapporten baserer seg på en kombinasjon av ide og innholdsanalyse (Bratberg, 2021).

Avvikene har blitt kodet ut fra hvilke forhold knyttet til OPA som omtales i begrunnelsene. I arbeidet med kodingen ble følgende 7 hovedkategorier benyttet:

1. Manglende kartlegging og manglende data/kunnskapsgrunnlag
2. Manglende analyser og risikovurderinger
3. Manglende iverksettelse av tiltak, evaluering av tiltak og kontinuerlig forbedring
4. Manglende overordnet styring og/eller mangler ved styringssystem
5. Uklare roller og ansvarsforhold for ivaretagelse av arbeidsmiljø, mangelfull bruk av tilgjengelig kompetanse på arbeidsmiljø og manglende kompetanse blant beslutningstakere/ledere
6. Manglende opplæring og informasjon til arbeidstakere om arbeidsmiljørisiko ved arbeidsplassen
7. Spesifiserte forhold ved arbeidsmiljøet (inkludert organisatoriske og psykososiale forhold)

Kodingen innebærer at avvikene ikke er kategorisert i gjensidig utelukkende kategorier, i og med at ett og samme avvik kan være begrunnet ut fra flere forhold ved arbeidsmiljøet.

Metode for utvalg av forskningslitteratur

Det finnes en stor mengde forskningsartikler som beskriver og undersøker en rekke ulike tiltak og intervensjoner. Denne litteraturen har blitt gjennomgått i flere oversiktsstudier. Fordelen med oversiktsstudier er at de oppsummerer en rekke enkeltstudier som hver ser på for eksempel en intervensjon i en organisasjon. En oversiktsstudie har dermed større tyngde enn en enkelt studie. I litteraturgjennomgangen til denne rapporten har vi derfor gjennomgått publiserte litteraturoversiktsstudier (denne metoden kalles parapyreview).

For å identifisere forskningslitteratur har vi søkt i de vitenskapelige databasene Scopus og ISI web of science. I søket brukte vi følgende søkeord: TS = (psychosocial OR psycho-social)



AND TS = (hazard* OR risk* OR factor* OR condition* OR environment) AND TS = (intervention* OR manage* OR action research

h) AND TS = (workplace OR work OR employee* OR occupational OR organizational OR job*) AND TS = (safe OR safety OR security OR secure OR well-being OR wellbeing OR health).

Vi har brukt en rekke kriterier for å velge ut studier til inklusjon i litteraturgjennomgangen. Se tabellen under for oversikt.

Kriterier for valg av litteratur for gjennomgang:

Inklusjon	Ekksklusjon
Oversiktsstudier (reviewstudier)	Enkeltstudier
Engelsk eller norsk	Andre språk enn engelsk eller norsk
Fagfelleverderte artikler	Artikler uten fagfellevurdering
Handler om intervensjoner i en eller flere faser	Handler ikke om intervensjoner
Studier fra arbeidsorganisasjoner	Studier utenom arbeidsorganisasjoner som communities, barn og unge, flyktninger
	Intervensjoner relatert til medisinske tilstander uavhengig av arbeid (f.eks. HIV, schizofrenia, diabetes)
	Studier spesielt relatert til Covid-19
	Studier rettet mot spesifikke risikoer for spesielle arbeidsgrupper (f.eks. traumeutsatte jobber, spesifikke typer helsepersonell, gruvearbeidere)
Intervensjoner på gruppe/individnivå	Individuelle intervensjoner (f.eks. stressmestring, mindfulness, yoga)
Inkluderer primær og/eller sekundærforebyggende intervensjoner	Kun tertiærforebyggende intervensjoner
Omhandler helt eller delvis psykososiale/organisatoriske faktorer	Ikke psykososiale faktorer (for eksempel rene ergonomiske intervensjoner mot ryggplager, bruk av bilbelte)
Studier etter 2010	Studier fra 2010 eller før
	Studier referert til i siste identifiserte oversiktsstudie (Aust, et al., 2023)

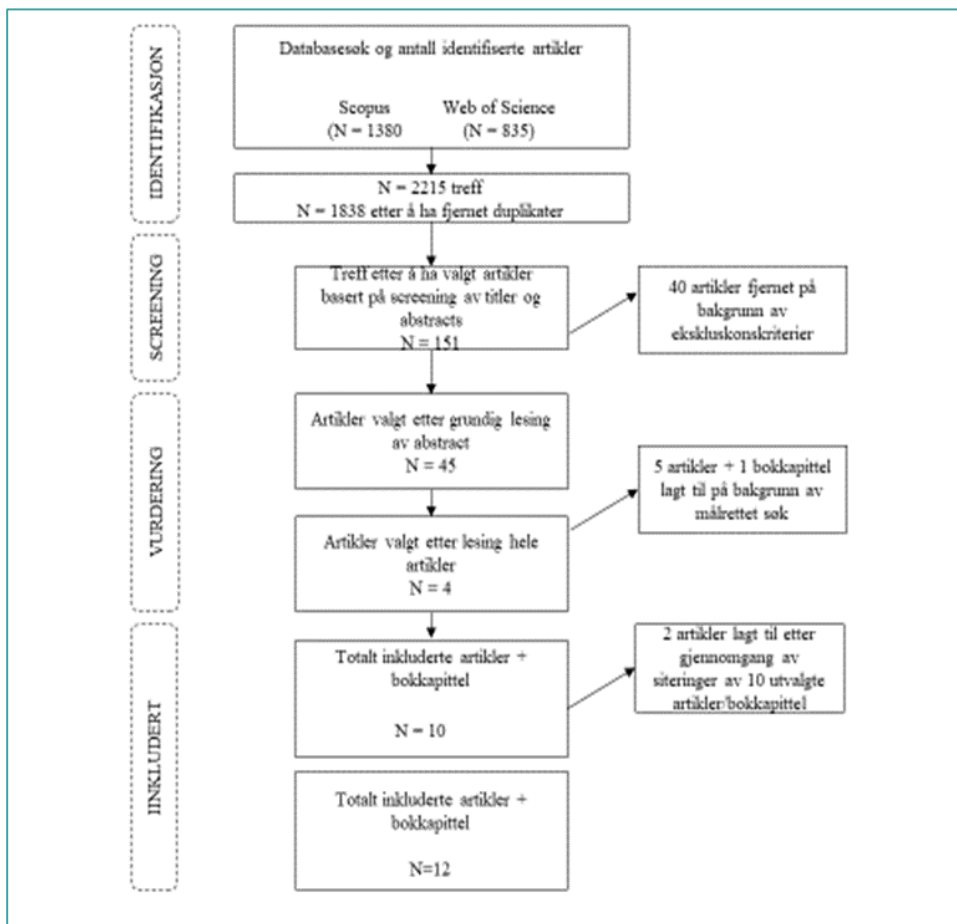
Det har vist seg at den såkalte «gull-standarden» innenfor intervensjonsstudier, det vil si randomiserte kontrollerte eksperimentelle studier (RCT, kort sagt betyr det at nøye utvalgte grupper mottar intervensjon og andre grupper mottar ingen intervensjon eller en alternativ intervensjon og så sammenlignes effektene mellom de ulike gruppene) i mange tilfeller ikke



vil fange opp viktige nyanser angående intervensjonsprosesser. Dette fordi denne studieformen krever at betingelsene må rendyrkes så pass mye at studiene kan ha lav overføringsverdi til virkeligheten. Det er ikke tilstrekkelig å vurdere om en intervensjon virker eller ikke, like viktig er det å se på hvilke faktorer som fører til at den virker, for hvem den har en effekt og under hvilke organisatoriske betingelser (Nielsen & Miraglia, 2017). Vi har i denne rapporten derfor valgt å også inkludere oversiktsstudier som omfatter kvalitative studier og studier som ikke følger «gullstandarden». Vår gjennomgang er dermed en realist syntese som er en teoridrevet, evidensbasert kvalitativ litteraturgjennomgangsmetode (Pawson, 2006; Roodbari, Axtell, Nielsen, & Sorensen, 2022).

I tillegg til gjennomgang av oversiktsstudiene vil vi også noen ganger vise til enkeltstudier og diskusjonskapitler som tar opp temaer identifisert gjennom oversiktsstudiene. I tillegg til litteratur som ble identifisert gjennom litteratursøk har vi supplert vår litteraturgjennomgang med håndplukkede artikler basert på profilerte forfattere innen fagområdet og vi har også inkludert en håndbok (Nielsen & Noblet, 2018). Vi har også gjennomgått studier som siterer de utvalgte studiene og vi identifiserte da to ekstra studier. I tillegg har vi søkt etter relevante rapporter utgitt av norske forskningsinstitutt, men vi identifiserte ikke rapporter som omhandlet spesifikt intervensjoner relatert til psykososiale og organisatoriske faktorer. Se flytdiagrammet i figuren under for en oversikt over prosessen for utvalg av litteratur.

Oversikt over prosessen for utvalg av forskningslitteratur:



Vårt endelige utvalg av litteratur inkluderte 11 oversiktsartikler og et bokkapittel. Se tabellen under for en oversikt over hvilken litteratur vi har inkludert i denne gjennomgangen.

Oversikt over inkluderte studier i litteraturgjennomgangen:

Referanse	Arbeidsgrupper	Type oversiktsstudie	Antall studier inkludert i review	Hvordan identifiserte vi studien?
(Aust, et al., 2023)	Variert	Systematisk review	52 review studier	Annet vis
(Fox, et al., 2022)	Variert	Systematisk review	83 studier	Annet vis
(Cohen, Pignata, Bezak, Tie, & Childs, 2023)	Helsepersonell	Systematisk review	33 studier	Sitert av utvalgte 9 studier
(Yarker, Lewis, Sinclair, Michlig, & Munir, 2022)	Variert	Meta-syntese	33 studier	Sitert av utvalgte 9 studier
(Daniels, Gedikli, Watson, Semkina, & Vaughn, 2017)	Variert	Systematisk review	33 studier	Annet vis
(Roodbari, Axtell, Nielsen, & Sorensen, 2022)		Realist syntese	28 artikler	Annet vis
(Gray, et al., 2019)	Helserelaterte yrker	Realist syntese	55 artikler	Gjennom søk i databaser
(Weale, Stuckey, Kinsman, & Oakman, 2022)	Variert	Systematisk review	15 artikler + 67 intervjuer	Gjennom søk i databaser
(Stock, et al., 2018)	Variert	Systematisk review	28 artikler	Gjennom søk i databaser
(Oakman, Weale, Kinsman, Nguyen, & Stuckey, 2022)	Variert	Systematisk review	26 verktøy for å identifisere fysiske og psykososiale farer	Gjennom søk i databaser
(Nielsen & Noblet, 2018)	Variert	Oversiktskapittel	Uklart	Annet vis
(Nebbs, Martin, Neil, Dawkins, & Roydhouse, 2023)		Scoping review	109 kartleggingsverktøy	Gjennom søk i databaser

Funn fra litteraturstudiet oppstilt etter tematikk:

Prosess-mekanismer generelt	Fasespesifikke prosessprinsipper	Innhold intervensjon med Effekt	Effekt på hva	Referanse
		<ul style="list-style-type: none"> - Endringer av arbeidstidsordninger - Innflytelse over arbeidsoppgaver og organisering - Forbedring av psykososialt arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> - Burnout - Helse og wellbeing 	(Aust, et al., 2023)
Ytringsmuligheter og deltakelse		<ul style="list-style-type: none"> - Økt kontroll 	<ul style="list-style-type: none"> - Well being (generell, jobbrelatert og jobb/familie) 	(Fox, et al., 2022)
		<ul style="list-style-type: none"> - Fremme teamarbeid - Redusere arbeidsbyrde - kollegastøtte-nettverk 	<ul style="list-style-type: none"> - Well-being - Utmattelse 	(Cohen, Pignata, Bezak, Tie, & Childs, 2023)
<ul style="list-style-type: none"> - Ledelse støtter intervensjonen - De som har ansvar for intervensjonen er troverdige (credibility) - stor arbeidsbelastning og problemer med å forlate arbeidsoppgaver (fronlineroller) hindrer deltakelse 	<p>Planlegging Nøye tidsplanlegging av intervensjonen for å sikre deltakelse</p>		Suksessfull implementering av intervensjon	(Yarker, Lewis, Sinclair, Michlig, & Munir, 2022)
<ul style="list-style-type: none"> - Involvering og deltakelse i intervensjonen - Tilslutning fra ledere - Intervensjon innpasset med andre organisatoriske systemer 		<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring for selv å kunne endre arbeidssituasjon - Jobb-redesign 	<ul style="list-style-type: none"> - Well-being 	(Daniels, Gedikli, Watson, Semkina, & Vaughn, 2017)



Prosess-mekanismer generelt	Fasespesifikke prosessprinsipper	Innhold intervensjon med Effekt	Effekt på hva	Referanse
<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikasjon mellom styringsgruppe og ansatte og avdelinger om intervensjonsprosessen og innhold - Ansattes deltakelse i prosess (møter, workshops, opplæring) og innhold (identifisere utfordringer i arbeidsbetingelser en trenger å jobbe med og hvordan arbeidsbetingelser skal endres) - Støtte fra eksterne konsulenter/forskere: opplæring til ansatte og/eller ledere og veilede, støtte og fasilitere hele eller deler av intervensjonsprosessen, - Involvering og støtte på alle nivåer av organisasjonen 	<p>Planleggingsfase: Tilslutning til intervensjonen, Planlegging og implementeringsfaser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Støtte fra topp-ledelse (vise tilslutning og allokere ressurser til intervensjonen fra starten samt engasjere seg i utvikling og gjennomføring av aktiviteter - Skreddersy intervensjonen slik den passer til organisasjonens kontekst og individer - Støtte fra mellomledere (forplikte seg fra starten av intervensjonen og vise positiv holdning og delta i prosessen, engasjere seg i utvikling og gjennomføring av aktiviteter 	Rasjonalet bak intervensjonen er klart og har et sterkt teoretisk grunnlag	<p>Opplevd mestringstro (job self-efficacy), Psykososiale arbeidsbetingelser, Helse og velvære, Redusert sykefravær (insidens og varighet), Bedre psykososial risikostyring og arbeidsforhold Bedre resultater (forbedret kvalitet, bedre salgsresultater og positiv prestasjonsstyring)</p>	(Roodbari, Axtell, Nielsen, & Sorensen, 2022)
Involvering og støtte på alle nivåer av organisasjonen	<p>Planlegging:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forventningsavklaringer angående hva man skal oppnå med intervensjonen - Ta høyde for samtidige viktige aktiviteter i organisasjonen (f.eks. endringsprosesser) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervensjon basert på arbeidshelseteori og tidligere forskning - Intervensjon som følges opp over tid, ikke bare en enkelthendelse 	Mental helse og velvære (flestep studier med burnout, stress og jobb-tilfredshet)	(Gray, et al., 2019)
<ul style="list-style-type: none"> - Tilslutning fra ledelsen - Involverer hele organisasjonen fra starten av og har en deltakende prosess - Lett å kunne se fordeler med en omfattende prosess - Å ha klare forventninger fra starten av til hva en skal oppnå 		<ul style="list-style-type: none"> - Bred intervensjon - Intervensjonen er en del av et integrert system - Tilpasset organisasjonens HSE system - Som en del av organisasjonens øvrige prosesser - Å først gjennomføre en pilotintervensjon - Ansatte med tilstrekkelige kunnskap om temaet 	Muskel-skjelett plager	(Weale, Stuckey, Kinsman, & Oakman, 2022)
		- Måltrettede arbeid-hvile sykluser	Muskel-skjelett plager	(Stock, et al., 2018)

Prosess-mekanismer generelt	Fasespesifikke prosessprinsipper	Innhold intervensjon med Effekt	Effekt på hva	Referanse
		- Identifiserte tre verktøy som kan støtte alle faser av risikostyringsprosessen (som anbefalt av WHO): "a set of practical risk assessment procedures and related management guidance documents, including advice on simple risk control options (WHO 2009)".	Identifisere risiko	(Oakman, Weale, Kinsman, Nguyen, & Stuckey, 2022)
- Deltakelse fra ansatte, støtte fra mellom- og toppledere	<p>Forberedende fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablere en styringsgruppe - Bygge "readiness for change" - Klar kommunikasjon om roller - Informasjon om prosjektet. <p>Kartleggingsfase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kartleggingsinstrumenter som er skreddersydd for organisasjonen/avdelingen <p>Actionplanningfase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passe på at workshops/fokusgrupper ikke blir for tidkrevende - Deltakelse er viktig. <p>Implementering:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Støtte fra toppledelse - Tilgjengelighet og støtte fra linjeledelse - God planlegging av aktiviteter. <p>Evalueringsfase:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluere prosess og resultater, faktorer som har fremmet eller forhindret prosessen, evaluere effekter fra hver fase av intervensjonen 	Tilpasse intervensjonen til organisasjonens kontekst		(Nielsen & Noblet, 2018)
		Identifiserte verktøy for kartlegging i ulike intervensjonsfaser. De fleste verktøy var rettet mot sekundærprevensjon (unngå skade). To verktøy hadde en helhetlig tilnærming som kartla ulike faser og både primær, sekundær og tertiærprevensjon. Et av disse var bygget på bakgrunn av ISO 45003 (FlourishDX)		(Nebbs, Martin, Neil, Dawkins, & Roydhouse, 2023)



Intervjuer med fagekspertter på organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø

Det ble gjennomført ni intervjuer med 10 fagekspertter og forskere innen HF og psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Deltakerne i intervjuene er valgt av deltakere i prosjektgruppen, på grunnlag av forslag fra Havindustritilsynet. Sammensetningen av utvalget er basert på følgende kriterier:

- Internasjonalt anerkjente forskere innenfor psykososialt arbeidsmiljø
- Forskere og fagekspertter som har arbeidet med risikovurderinger knyttet til OPA
- Forskere og fagekspertter som har bidratt i utviklingen av internasjonale standarder for oppfølging av OPA
- Forskere og fagekspertter som har arbeidet med OPA innenfor ulike typer virksomheter
- Ekspertter innenfor fagområdet «human factors»

Intervjuene var åpne og tok utgangspunkt i de utvalgte temaområdene som er beskrevet over. Intervjuene ble analysert med hensyn på forskjeller og sammenfall i synspunkter knyttet til de temaene som er adressert. Hvert intervju hadde en varighet på 1 time og ble gjennomført på MS Teams.

Gjennomgang av HF-metodikk

Vi har gjennomgått og vurdert metoder som kan innhente og analysere data som kan benyttes i risikovurderinger av OPA egnet for gruppenivå. Det er sentralt at metodene skulle være egnet til å kunne identifisere lokale og kontekstspesifikke forhold for å gi et konkret beslutningsunderlag for å treffe primærforebyggende intervensjoner. Gjennomgangen har inkludert tradisjonelle HF-metoder, tradisjonelle metoder for oppfølging av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø, og metoder nevnt i tilsynsrapporter (kapittel 5).

I gjennomgangen ble metodene vurdert opp mot relevante seleksjonskriterier. Relevante kriterier var basert på krav i regelverk - særlig § 16 og § 18 i styringsforskriften (2001) (kapittel 3.3). Metodene måtte være egnet for å treffe primærforebyggende intervensjoner. I tillegg ble metoder der man tradisjonelt, eller ved tilpasninger, benytter ulike datakilder prioritert, samt at metoden muliggjør å identifisere både hemmende og fremmende faktorer i kontekst og arbeidsmiljø. Det ble vektlagt at metodens resultater gir et oversiktlig beslutningsunderlag der resultater kan dokumenteres og kommuniseres på en pedagogisk måte. Intervjuer med fagspesialister (kapittel 6) ble benyttet til å hente inn kunnskap om, og erfaring med, ulike metoder. Det blir gitt en overordnet beskrivelse av metoder, formål, resultater og hensiktsmessighet for organisatoriske og psykososiale risikoforhold.

Metoder vi har vurdert som ikke i henhold til kravene er ikke inkludert i den videre gjennomgangen. Metoder det har vært begrenset tilgjengelig informasjon om, har ikke blitt inkludert i gjennomgangen. Det er en generell utfordring at det er mangel på åpen informasjon om tilgjengelige metoder som kan være formålstjenlige og som kan fritt tas i bruk. Det finnes metoder som blir brukt i norsk og internasjonal sammenheng som det ikke er tilstrekkelig tilgjengelig informasjon om til å vurdere i denne sammenheng. Enkelte



metoder er kommersialiserte og ikke tilgjengelig for fritt innsyn eller bruk. Dette betyr at metodene som vurderes i det følgende ikke må ses på som de eneste som tilfredsstillende relevante krav og kriterier, men som eksempler.

Appendiks D

Forskrifter og paragrafer relevant for styring av organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø på gruppenivå.

Forskrift og kapittel	Paragraf	Relevans
Styringsforskriften		
Styringsforskriften, kap. 2	§ 6	Beskriver krav til styring av virksomheten, hvordan styringen skal dokumenteres og hvem som har ansvaret. Hensikten med styring er forsvarlig virksomhet og kontinuerlig forbedring. Denne bestemmelsen omfatter styring av psykososial og organisatorisk risiko.
Styringsforskriften, kap. 3	§ 11	Beskriver at problemstillinger som angår HMS skal være tilstrekkelig belyst og kriterier for beslutninger skal gjenspeile mål, strategier og krav for HMS i virksomheten. Dersom beslutninger i virksomheten påvirker psykososial/organisatorisk risiko, vil kravene til beslutningsgrunnlag og kriterier i denne bestemmelsen være relevant.
Styringsforskriften, kap. 4	§ 12	Paragrafen handler om overordnet planlegging av aktiviteter, ressurssetting og samordning av slike planer. Bestemmelsen er relevant for psykososial og organisatorisk risiko.
Styringsforskriften, kap. 4	§ 14	Beskriver nivå av bemanning og kompetanse av virksomheten generelt, og med spesifikke krav til nivå for noen funksjoner spesielt. Relevant for organisatorisk og psykososial risiko.
Styringsforskriften, kap. 5	§ 16	Beskriver generelle krav til analyser som gir nødvendig beslutningsunderlag for helse, miljø og sikkerhet. Beskriver også krav til metoder, data, og modeller som inngår i analyser. Krav til kriterier for nye og oppdatering av eksisterende analyser. Krav til oversikt over analyser og konsistens mellom analyser. Relevant for analyser av psykososial og organisatorisk risiko.
Styringsforskriften, kap. 5	§ 18	Beskrivelse av krav til analyser spesifikt for arbeidsmiljørisiko, som brukes som beslutningsunderlag for tiltak. Analysen skal sikre forsvarlig arbeidsmiljø, forbedre helse, velferd og trygghet, samt forebygge skader, sykdom og dødsfall. Relevant for analyser av psykososial og organisatorisk risiko.
Styringsforskriften, kap. 6	§ 19	Beskrivelse av krav til data, bearbeiding og bruk av data. Krav til kvalitet og validitet for data. Relevant for psykososial og organisatorisk risiko.
Styringsforskriften, kap. 6	§ 23	Beskrivelse av krav til kontinuerlig forbedring. Prosesser, aktiviteter og produkter er omfattet av bestemmelsen. Tiltak skal følges opp og effekt evalueres. Den enkelte skal stimuleres til å identifisere svakheter og løsninger. Relevant for psykososial og organisatorisk risiko.



Forskrift og kapittel	Paragraf	Relevans
Aktivitetsforskriften		
Aktivitetsforskriften, kap. 6	§ 21	Beskrivelse av krav til kompetanse for aktiviteter og for etterlevelse av HMS-regelverket, samt håndtering av fare og ulykkesituasjoner. Relevant for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.
Aktivitetsforskriften, kap. 6	§ 22	Beskrivelse av krav til opplæring i sikkerhet og arbeidsmiljøfaktorer av betydning for arbeidet. Relevant for psykososiale og organisatoriske faktorer.
Aktivitetsforskriften, kap. 6	§ 24	Beskrivelse av krav til prosedyrer for å forebygge feil, fare- og ulykkesituasjoner. Relevant for organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø.
Aktivitetsforskriften, kap. 7	§ 31	Beskrivelse av krav til overvåking og kontroll av forhold som er av betydning for helse og sikkerhet, og krav til innhenting og behandling av relevant informasjon. Relevant for psykososial og organisatorisk risiko.
Aktivitetsforskriften, kap. 8	§ 33	Beskriver krav til tilrettelegging av arbeid for å unngå uheldige belastninger – både fysiske og psykiske. Det skal gjøres ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av akutte og langvarige arbeidsmiljøpåvirkninger, samt vurdering av muligheter/begrensninger for å jobbe sikkert. Egen opplevelse av risiko og belastningsforhold skal vektlegges i arbeidet med å redusere risiko for skader og ulykker. Organisatoriske og psykososiale risikoforhold er relevant.
Aktivitetsforskriften, kap. 8	§ 35	Beskriver ansvar for og krav til et godt psykososialt arbeidsmiljø. Vektlegging av samspill mellom arbeidsytelse, opplevelse av kontroll og sosial støtte. Relevant for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.
Teknisk og operasjonell forskrift		
Teknisk og operasjonell forskrift, kap. 6	§ 46	Beskriver krav til tilrettelegging av arbeid for å unngå uheldige belastninger – både fysiske og psykiske. Det skal gjøres ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av akutte og langvarige arbeidsmiljøpåvirkninger, samt vurdering av muligheter/begrensninger for å jobbe sikkert. Egen opplevelse av risiko og belastningsforhold skal vektlegges i arbeidet med å redusere risiko for skader og ulykker. Organisatoriske og psykososiale risikoforhold er relevant.
Teknisk og operasjonell forskrift, kap. 6	§ 47	Beskriver ansvar for og krav til et godt psykososialt arbeidsmiljø. Vektlegging av samspill mellom arbeidsytelse, opplevelse av kontroll og sosial støtte. Relevant for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.
Teknisk og operasjonell forskrift, kap. 7	§ 50	Beskrivelse av krav til kompetanse for aktiviteter, for etterlevelse av HMS-regelverket, og håndtering av fare og ulykkesituasjoner. Relevant for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.

Forskrift og kapittel	Paragraf	Relevans
Teknisk og operasjonell forskrift, kap. 7	§ 51	Beskrivelse av krav til opplæring i sikkerhet og arbeidsmiljøfaktorer av betydning for arbeidet. Relevant for psykososiale og organisatoriske faktorer.