

HMS OG KULTUR

INNHOLD

1.	Innledning	4
2.	HMS og kultur	5 - 6
3.	Kjennetegn ved god HMS-kultur	7 - 20
4.	Kilder til innsikt i egen HMS-kultur	21 - 23
5.	Forhold som kan påvirke HMS-kulturen	24 - 30
6.	Lederskap og kultur	31 - 35
7.	Etterord	36



1.

Den ansvarlige skal fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle aktivitetsområdene og som bidrar til at alle som deltar i petroleumsvirksomheten, tar ansvar for helse, miljø og sikkerhet, deriblant for systematisk utvikling og forbedring av helse, miljø og sikkerhet.

Rammeforskriften § 11
om god helse-, miljø-
og sikkerhetskultur
(HMS-kultur)

INNLEDNING

3 - 4

Kravet om god HMS-kultur er nedfelt i regelverket for petroleumsvirksomheten av 1.1. 2002. Et slikt krav har aldri tidligere vært uttrykt så direkte, verken i norsk eller internasjonalt regelverk.

Målet er å sikre en ytterligere forbedring av HMS. Regelverket gir imidlertid ingen entydig definisjon på hva som ligger i begrepet HMS-kultur.

Dette temaheftet gir innfallsvinkler til å forstå begrepet og innspill til hvordan kravet om god HMS-kultur kan innfris.

Forutsetninger for god HMS-kultur er

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

Heftet gir ingen fasit, men er ment å være et hjelpemiddel for næringen i arbeidet med å forbedre HMS-kulturen. Blant annet peker vi på viktigheten av å

- se ulike HMS-tiltak i sammenheng
- ha et systematisk og kritisk blikk på egne HMS-aktiviteter
- fokusere sterkere på "H-en" og "M-en" og
- jobbe kontinuerlig for å bedre HMS-nivået, ikke bare satse på skippertak.



2.

HMS OG KULTUR

DET HELHETLIGE HMS-BEGREPET OMFATTER:

- **Helse** (etter helse- og arbeidsmiljølovgivningen)
- **Ytre miljø** (etter forurensningsloven)
- **Arbeidsmiljø** (etter arbeidsmiljøloven)
- **Sikkerhet** (etter petroleumsloven og arbeidsmiljøloven)

Stortingsmelding nr. 7 (2001 - 2002) om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten.

En god HMS-kultur kan observeres i virksomheter som tilrettelegger for kontinuerlig, kritisk og grundig arbeid for å forbedre helse, miljø og sikkerhet.

I regelverket er det en forutsetning at helse- og arbeidsmiljøforhold ses i sammenheng med sikkerhet.

Kravene i HMS-regelverket på norsk sokkel er i stor grad formet som funksjonskrav. Dersom det ikke er gitt anbefalinger om hvordan disse kravene kan oppfylles, er det opp til den enkelte virksomhet å sette egne krav til oppfylling, for eksempel konkretisere hva som er god HMS-kultur.

Kultur kan defineres som den kunnskap, de verdier, normer, ideer og holdninger som preger en gruppe mennesker. Vi kan få innsyn i kultur ved å se på hva folk gjør og høre på hva de sier. Det er nettopp i forholdet mellom hva folk sier og hva de gjør, at det er mulig å få innsyn i virksomhetens HMS-kultur. Ord og handling må samsvare.

Kultur handler ikke bare om kunnskap, verdier og holdninger. Kultur handler også om teknologi, økonomi, lover og regler og andre betingelser som påvirker oss i det daglige.

Vi kan forstå kultur som en brille vi ser verden gjennom; brillen gir hjelp til å fortolke det vi ser. For vår egen del vil det være vanskelig å se egen kultur uten briller, da blir det uklart. Det er også ofte slik at vi opplever vår egen kultur som den "rette", og at vi forsvarer det vi tenker på som gode og grunnleggende verdier i vår egen kultur. Dette kalles på fagspråket etnosentrisme, og handler om å vurdere, dømme eller analysere handlemåter i andre kulturer på bakgrunn av normer, standarder eller begreper fra observatørens egen kultur. Det er først i møte med folk fra andre kulturer at vi legger merke til våre egne og andres særegenheter.

I arbeidet med HMS-kultur er det viktig å forstå hvordan menneskers kunnskap, verdier, normer, ideer, holdninger og rammebetingelser spiller sammen. Alle disse forhold vil påvirke hvordan vi tenker og samhandler omkring helse, miljø og sikkerhet.

KLARGJØRING AV KULTURBEGREPET (fra Gherardi & Nicolini 2000)

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

Sentrale spørsmål i arbeidet med å forbedre HMS-kultur vil være om våre HMS-aktiviteter er hensiktsmessige, og om vårt arbeid med HMS fører oss nærmere våre mål.



3.

KJENNETEGN VED GOD HMS-KULTUR

EN GOD HMS-KULTUR ER:

Rapporterende
Rettferdig
Fleksibel
Lærende

Hvis du er overbevist om
at organisasjonen din har
en god sikkerhetskultur,
tar du sannsynligvis feil!

James Reason

I arbeidet med HMS-kultur er det mange som gjør bruk av arbeidet til organisasjonspsykologen James Reason (2001). Han har utviklet et begrepsapparat som kan være et hjelpemiddel i arbeidet med HMS-kultur. Reason hevder at et vesentlig kjennetegn ved en god sikkerhetskultur er at den er velinformert (eng. informed). En velinformert organisasjonskultur er kjennetegnet ved flere forhold. Den er preget av gode rapporteringssystemer, den oppleves som å fremme rettferdighet, den er fleksibel og omstillingsdyktig og organisasjonen og dens medlemmer lærer av sine erfaringer.

Organisasjoner med god HMS-kultur er preget av evnen til å lære, og de stiller kontinuerlig spørsmål ved egen praksis og egne samhandlingsmønstre. I velinformerte organisasjoner er det rom for dialog og kritisk refleksjon rundt egen praksis. Folk har respekt for hverandres kompetanse, og det er vilje til å dele og videreutvikle kunnskap om HMS.

Hvis organisasjoner beveger seg i retning av selvtilfredshet, er de på feil spor. Selvtilfredshet svekker evnen til å oppfatte faresignaler. Troen på egen robusthet og godhet kan bidra til svekket dømmekraft. Resultatet kan bli økt risiko for uønskede hendelser, fare og ulykkessituasjoner.

Ulykker er som regel komplekse hendelser som innebærer at flere barrierer svikter. Derfor er det viktig å bruke fantasien og utvikle evnen til å se ukjente sammenhenger og nye hendelsesforløp. For å kunne forutse og forebygge hendelser er organisasjonen avhengig av evnen til å kombinere kunnskap som finnes i ulike fagmiljøer, organisasjonsenheter og liknende.



3. EN RAPPORTERENDE KULTUR

NULLFILOSOFIEN

Innføring av "nullfilosofien" er en milepæl holdningsmessig. Nullfilosofien kan oppsummeres som at ulykker ikke skjer, men forårsakes. Alle ulykker kan derfor forebygges, slik at målet vil være null skader og ulykker. Dette forutsetter ansvarliggjøring i alle ledd og kontinuerlig vektlegging av risikostyring, forebygging og læring. Fra enkelte blir det pekt på at den praktiske anvendelsen av denne tilnærmingen bidrar til underrapportering av uønskede hendelser. Den enkelte arbeidstakeren som blir skadd, presses til å holde dette skjult. Dette er i strid med den grunnleggende ideen som nullfilosofien bygger på, og det er partenes ansvar å se til at dette ikke skjer.

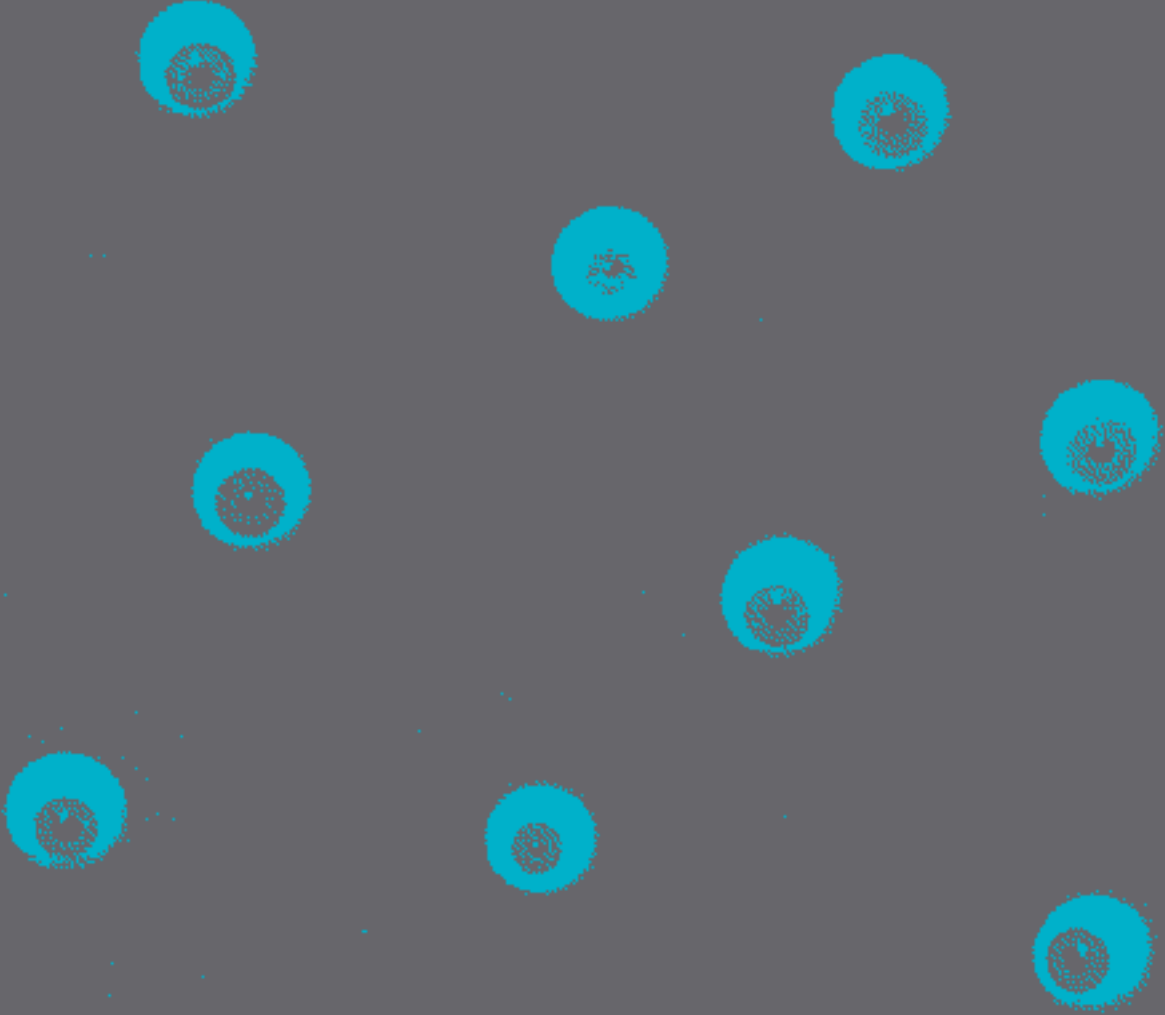
Stortingsmelding nr. 7 (2001 - 2002)
om helse, miljø og sikkerhet i
petroleumsvirksomheten.

I den rapporterende kulturen er det viktig å kartlegge kritiske hendelser og nestenulykker. I organisasjoner med liten tillit er det ofte vanskelig å få folk til å avsløre egne feil. De er redde for konsekvensene. Enkelte kan også være skeptiske til nytteverdien av rapportering, blant annet fordi det medfører ekstra arbeid. Mennesker gjør feil, og hendelser kan være mer eller mindre alvorlige. Mange har et intuitivt ønske om å glemme hendelsen og legge den bak seg.

For å motvirke rapporteringsvegring, er det viktig å skape tillit. Å sikre konfidensialitet kan være et skritt på veien for å få dette til, men målet bør være så sterk trygghet og tillit i organisasjonen at dette ikke blir nødvendig. Det bør ikke opereres med sanksjoner i et rapporteringssystem. Hensikten med rapporteringen må være å lære av erfaring for å unngå uheldige situasjoner.

Arbeidstakerne må raskt se nytten av å rapportere. Rapporteringen må oppleves som meningsfull.

Rapportering og telling av uønskede hendelser må ikke bli stående i et motsetningsforhold til mer dyptgripende analyser av enkelthendelser. For arbeidstakerne kan grundige gjennomganger gi bedre læring enn det som oppnås ved statistiske sammenstillinger.



3.

EN RAPPORTERENDE KULTUR

RNNS*


29 prosent av deltakerne i spørreskjemaundersøkelsen har sagt seg helt eller delvis enige i følgende utsagn: "Rapporter om ulykker blir ofte pyntet på."

*Risikonivå på norsk sokkel

Bonusordninger kan i noen tilfeller gi et insentiv for å holde skadestatistikken nede. Statistikken kan i neste omgang ha innvirkning ved tildeling av kontrakter. Ordningen er i utgangspunktet tenkt som et positivt incitament (stimulans) for å unngå at personer blir skadet, men kan i neste omgang resultere i at hendelser underrapporteres eller registreres som mindre alvorlige enn de er.

SJEKKPUNKTER

- Hvordan behandler organisasjonen personer som avslører uheldige forhold? Blir personer som sier fra når de ser et faresignal, tatt på alvor, satt pris på, oversett eller oppfattet som kverulanter?
- Har organisasjonen ulike måter å vurdere uønskede hendelser på? Vurderes grad av alvorlighet likt?
- Hva belønnes i systemet? At arbeidsbetinget sykdom rapporteres? At forebyggende tiltak gjennomføres? At skadestatistikken ser pen ut?



Arbeid offshore utføres i komplekse organisasjoner. Arbeidet går på tvers og utover selskapenes egen organisering og innenfor et mangfold av kunder, leverandører og underleverandører. Frykten for å tape arbeidsforhold eller kontrakter kan gi seg utslag i at skader ikke blir rapportert, eller at hensynet til egen helsetilstand må vike. Bonusordninger kan dermed ha ulike effekter. De kan virke motiverende og bidra til gode HMS-resultat eller medføre underreportering og jakt på sydebukker





3. EN RETTFERDIG KULTUR

13 - 14

Det er menneskelig å feile. For å unngå skader, ulykker eller negative konsekvenser for HMS, er vi avhengige av at feil blir korrigert; noen ganger ved at en annen person griper inn. Evnen og viljen til å gripe inn er et viktig aspekt ved HMS-kulturen. Organisering og bemanning har også konsekvenser for muligheten til å gripe inn.

Våre handlinger får konsekvenser for oss selv og for andre. I en organisasjon er det gjerne knyttet positive og negative reaksjoner, formelle og uformelle, til måten vi oppfører oss på. For at et system med belønning og sanksjoner skal fungere godt i praksis, er det viktig at det oppleves som rettferdig og konstruktivt.

Reaksjonene må med andre ord stå i forhold til intensjonen bak og konsekvens av handlingen. Vi må skille mellom handlinger med og uten overlegg. I organisasjoner hvor sanksjoner blir brukt på en riktig måte, vil dette understøtte tillit og kreativitet.

Vi er alle ansvarlige for våre handlinger, men i visse situasjoner befinner vi oss så langt fra konsekvensene av disse at vi har vanskelig for å forestille oss hva de kan bli. Det er derfor viktig å tenke helse, miljø og sikkerhet i alle faser, fra planlegging til utføring og ferdigstilling, og prøve å forebygge uønskede konsekvenser. Rammebetingelsene betyr mye for vår atferd, men de fritar ikke den enkelte fra å ta et personlig ansvar i arbeidet med HMS.



3.

EN FLEKSIBEL KULTUR

En organisasjon som verdsetter det å dele erfaringer også gjennom fortellinger, er mer pålitelig enn andre. De ansatte vil ha god kunnskap om systemet, de vil kjenne til potensielle feil som kan oppstå og de vil ha tiltro til at feil kan håndteres.

De vet nemlig hvordan andre har håndtert liknende situasjoner tidligere.

(James Reason).

Fly med to piloter har gjennomgående færre ulykker enn fly med én pilot. En viktig grunn til dette er at de to pilotene kontrollerer hverandre og rådfører seg med hverandre hele tiden. Dersom en pilot handler feil, er mulighetene gode for at den andre piloten vil korrigere feilen før den fører til en ulykke.

Forutsatt god samarbeidstrening og at de ikke er opplært til eller påvirker hverandre til å gjøre samme feil, kan to piloter fly mer pålitelig og sikkert enn én pilot.

(LaPorte & Consolini 1991)

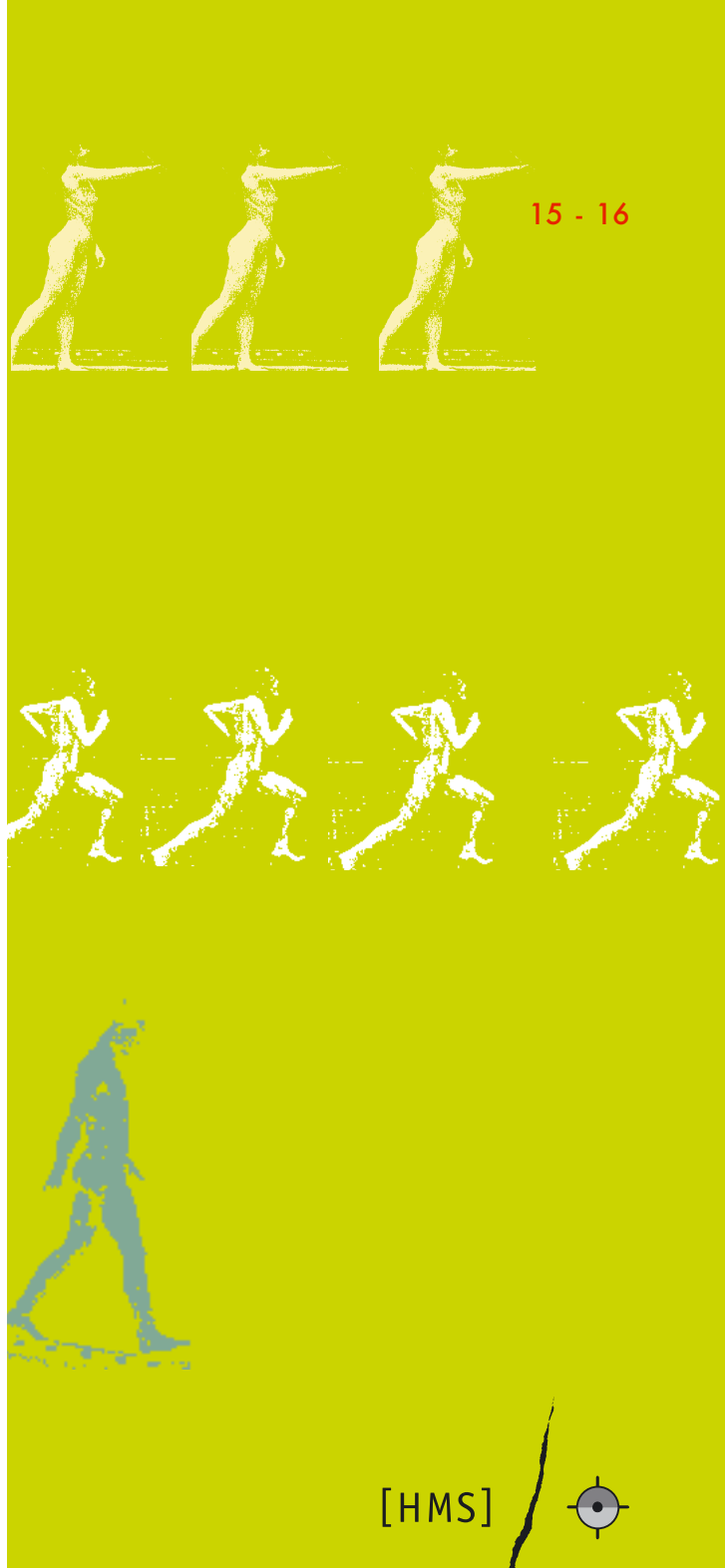
Flere mennesker som er satt til å ivareta samme oppgave, gir større pålitelighet. I tillegg antar man at mennesker med ulike tankesett kan være med på å gi nødvendige korrektiver til dagens praksis. En samling mennesker med lik bakgrunn og likt tankesett kan stå i fare for å bli idéfattige og mindre handlekraftige. Organisasjoner som ønsker kreative bidrag fra sine ansatte, må ha en viss takhøyde. Det er viktig å verdsette muntlig erfaringsutveksling, kreativitet og fantasi når disse egenskapene blir brukt til gjøre arbeidet tryggere.

SJEKKNPUNKTER

- Er organisasjonen flinke til å utnytte de møtestedene som finnes (for eksempel utreisemøter, kaffepauser, ledermøter, HMS-møter, før-jobb-samtaler, sikker-jobb-analyse)?
- Benyttes styrende dokumenter i operative prosesser for å redusere risiko og bedre kvalitet?
- Gjenspeiler prosedyrene og arbeidsbeskrivelsene beste praksis?
- Klarer organisasjonen å gjøre fornuftige prioriteringer? Får de alvorligste problemene mest oppmerksomhet, eller drukner vi i småsaker?

Organisasjonene som preger offshorenæringen, kalles i faglitteraturen ofte for høy-pålitelighetsorganisasjoner (eng. high reliability organizations). Disse organisasjonene er gjerne svært komplekse, teknologiintensive og sårbare for menneskelige feil. Oppgavene er krevende, både med hensyn til fagkunnskap og koordinering. Arbeidet er ofte prosedyrestyrt og organisasjonene investerer mye i å lære opp og trene personell i prosedyrer og rutiner. Denne typen organisasjoner finner vi bl.a. innen luftfart og kjernekraft. For å bøte på manglende mulighet til å bruke prøve og feilemetoden, blir det lagt til rette for trening gjennom simulering og ansettelse av personer med ulikt erfaringsgrunnlag. Målet er å trene opp evnen til å takle uventede situasjoner og forbedre arbeidsprosesser.

En fleksibel og smidig kultur tilpasser seg effektivt endrede krav fra omgivelsene og evner rask tilpasning til ulike typer situasjoner. En fleksibel kultur takler både normal og høy arbeidsbelastning uten at det går utover sikkerhet og robusthet.



3.

EN LÆRENDE KULTUR

Lærevansker er tragisk for barn, men de er fatale for en organisasjon. Som følge av dette, lever organisasjoner bare halvparten så lenge som et menneske. De fleste avgår med døden før de er 40.
(P.M. Senge)

Læring handler om hvordan vår kunnskap og våre erfaringer settes i system; hvordan dette håndteres i det daglige.

En lærende HMS-kultur kjennetegnes ved evnen til å oppdage og reagere rasjonelt på fare-signaler, også når disse er flertydige eller diffuse. Ved de fleste større ulykker har det vist seg at noen i organisasjonen kjente til problemene som førte til ulykken, enten som entydige eller flertydelige signaler før ulykken var et faktum.

SJEKKPUNKTER

- Er det aksept for at en underordnet kan korrigere en overordnet som gjør en feilvurdering? Skjer det i praksis? Er det aksept for at en entreprenøransatt kan korrigere en operatøransatt?
- Ser ledere og ansatte det som en del av jobben å bidra til å bygge bro mellom ulike nivå i organisasjonen?
- Finnes det grupper som ikke deltar på HMS-møter, eller som ikke deltar i diskusjonene om HMS?
- Blir problemer feid under teppet fordi informasjonen kan skape problemer for organisasjonen eller den enkelte ("hvis myndighetene får vite om dette...") ?

- Er vi åpne for innspill fra nye kolleger?
- Når vi står overfor et problem som dukker opp igjen og igjen, er det lett å ty til kjente tiltak, selv om disse erfaringsmessig ikke gir varig effekt? ("Same procedure as last year").
- Opplever du at en sikker-jobb-analyse bidrar til økt sikkerhet?

Evnen til kunnskapsdeling på tvers av organisasjonenes grenser er et sentralt aspekt ved en god HMS-kultur. Kunnskapsdeling er spesielt utfordrende i komplekse organisasjoner, som de vi finner i petroleumsvirksomheten. Aktører fra ulike selskaper er ofte involvert i ulike faser i ett og samme prosjekt eller i driften av en innretning. Koordinering og erfaringsoverføring blir dermed sentralt. Kunnskapsdelingen skal skje både horisontalt mellom ansatte fra ulike selskap, mellom ulike skift, mellom ulike fagdisipliner, mellom ansatte fra ulike kulturer og mellom aktører offshore og onshore, og vertikalt i kjeden av kunder og underleverandører.

Grensene er både synlige og usynlige, og de går på tvers av organisasjonene. De er ikke umulige å håndtere, men de gir utfordringer knyttet til det å sikre tilstrekkelig og god informasjonsflyt og sikre at kommunikasjonen er klar og forståelig.

Skillelinjene viser seg eksempelvis i hvor mye vi kommuniserer og hvordan vi kommuniserer med andre aktører. Vi kommuniserer som regel oftere og åpnere med "våre egne", og det er viktig å motvirke eller ta høyde for at det på de fleste arbeidsplasser eksisterer et skille mellom "de" og "vi". Grensene kan også føre til at mye kunnskap ikke blir utnyttet, fordi vi bare spør "de andre" hvis det er tvingende nødvendig.

"Vi- konstellasjoner" kan ta mange former og kan bestå av ulike typer aktører. De kan variere fra "vi i selskapet" til "vi som arbeider sammen på dette skiftet". For at organisasjoner med mange grenseflater mot andre skal fungere sikkert og effektivt, er det nødvendig å drive aktiv brobygging.

Utilstrekkelig kommunikasjon eller misforståelser i organisatoriske grenseflater bidrar til mange ulykker og problemer. Eksempelvis var svikt i overlevering av informasjon mellom to skift en sentral årsak til Piper Alpha-ulykken.



3.

RNNS

40 prosent er helt eller delvis enige i utsagnet "I praksis går hensynet til produksjonen foran hensynet til HMS" og 19 prosent er helt eller delvis enige i utsagnet "Det hender jeg bryter sikkerhetsregler for å få jobben fort unna"

Innenfor luftfart finnes klare regler for når et fly har lov til å ta av eller lande. Slik kan for eksempel stressede flygere eller mekanikere som står i krysspress mellom hensyn til punktlighet og hensyn til sikkerhet, unngå å måtte håndtere målkonfliktene ut fra eget skjønn.

EN LÆRENDE KULTUR

MÅLKONFLIKTER

Målkonflikter er en del av hverdagen i alle organisasjoner og på alle arbeidsplasser. Vi ønsker å gjøre jobben raskt og effektivt, uten feil, og uten at noen blir skadet. I praksis tvinges vi ofte til å veie ulike hensyn mot hverandre. Det kan oppstå en tidsklemme, og ledelsen må velge mellom det å forsere arbeidet eller å ta kostnadene og prestisjetapet ved forsinkelser. Et arbeidslag kan støte på uforutsette problemer og måtte velge mellom å skynde på eller gi seg tid.

SJEKKPUNKTER

- Diskuteres målkonflikter på en konkret og konstruktiv måte?
- Finnes det klare, realistiske og aksepterte kriterier for hvordan operativt personell skal håndtere vanlige målkonflikter?
- Blir prosedyrer og arbeidsbeskrivelser justert, slik at de ivaretar balansen mellom sikkerhet og effektiv arbeidsutførelse?
- Hvem utformer prosedyrene? Deltar utførende personell i vedlikeholdet av prosedyrer og arbeidsbeskrivelser?
- Blir HMS fulgt opp på linje med produksjon, kvalitet og økonomi?

Over lengre tid kan målkonflikter bidra til at arbeidslagene begynner å ta små snarveier som svekker sikkerheten. Dersom ingen tar tak i slike små endringer, kan det være fare for at snarveiene blir den aksepterte måten å gjøre det på. Det er alvorlig at snarveier blir akseptert så lenge det går bra, men straffet den dagen det skjer en ulykke.

Alle organisasjoner må forholde seg til målkonflikter, eksempelvis ønsket om å starte produksjon på en ny innretning etter tidsplanen versus det å være godt forberedt når produksjonen starter. En god HMS-kultur innebærer at organisasjonen kan håndtere målkonflikter uten at helse, arbeidsmiljø og sikkerhet svekkes.

ARBEIDSTAKERMEDVIRKNING OG PARTSSAMARBEID

En viktig del av kulturbyggingen dreier seg om hvordan vi samhandler, kommuniserer med og bygger relasjoner til andre mennesker, og om hvordan vi utvikler og bruker felles kunnskap, ferdigheter og verdier.

"Hensikten med arbeidstakermedvirkning er blant annet å bruke arbeidstakernes samlede kunnskap og erfaring for å sikre at saker blir tilstrekkelig belyst før det treffes beslutninger som angår helse, miljø og sikkerhet, og å gi arbeidstakerne muligheten til å ha innflytelse på sin egen arbeidssituasjon."

Fra veiledningen til rammeforskriften § 6 om tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning

En viktig del av kulturbygging dreier seg om hvordan vi samhandler, kommuniserer med og bygger relasjoner til andre mennesker, og om hvordan vi utvikler og bruker felles kunnskap, ferdigheter og verdier.

Aksept og forståelse for mål og tiltak kan bare oppnås i en samarbeidende og lærende kultur. Det er viktig å involvere operatør-, entreprenør- og leverandørselskaper, arbeidstakere og deres tillitsvalgte og ledelsen på alle nivå i selskapene. Trepartssamarbeidet bidrar på et overordnet nivå til dialog mellom partene. I dette samarbeidet møtes representanter fra arbeidsgivere, arbeidstakere og myndighetene.



4.

KILDER TIL INNSIKT I EGEN HMS-KULTUR



Ulike kilder kan benyttes for å få innsikt i en organisasjons HMS-kultur. Det viktigste er ikke hvilke kilder vi bruker, men at vi bruker dem riktig. Systemer, statistikker, prosedyrer og referater er ikke nyttige i seg selv. Informasjonen eller kunnskapen fra disse kildene må tas i bruk og integreres i den praktiske arbeidsdagen til de ansatte. Flere ulike metoder bør benyttes for å kartlegge HMS-kulturen.

Følgende metoder kan være aktuelle:

- Spørreskjema
- Deltakende observasjon
- Intervju (åpent eller strukturert)
- Workshops, seminarer og konferanser
- Revisjoner og ulykkesgranskinger
- Skriftlig materiale som rapporter, brev, mål og liknende.

Husk at det er viktig å kombinere flere metoder. Én metode er sjelden nok.

HVORDAN BRUKE ULIKE DATAKILDER

Ulike kvantitative registreringsverktøyer står høyt i næringen. De fleste selskaper har etablert systemer hvor de følger trender i organisasjonen relatert til HMS. De vanligste er oversikt over sykefravær, spørreskjemaundersøkelser og hendelsesrapportering, samt produksjonstall og økonomi.

Andre kilder er kjennskap til hva som skjer på de mer formelle arenaer som vernerunder, HMS-møter, ledelsesgjennomganger, synlig eller nærværende ledelse, HMS-konferanser og så videre. Listen kan utvides, og hvilke arenaer som blir brukt, vil variere fra selskap til selskap.

En spørreskjemaundersøkelse, en skadestatistikk eller andre kvantitative data kan være et godt utgangspunkt for intervjuer eller observasjoner. På denne måten er det mulig å identifisere områder det er viktig å gå grundigere inn i. Det vil også være naturlig å se på regelverket, virksomhetens systemer på HMS-området, relevante prosedyrer, rutinebeskrivelser med mer.

En god måte å få innsikt i HMS-kultur på er å undersøke om det er samsvar mellom formelle styringssystemer og hva folk gjør. Et hovedmål må være å få kunnskap om kvaliteten på HMS-arbeidet i virksomheten.

Arbeidet offshore utføres innenfor rammen av svært komplekse organisasjoner, hvor ulike aktører og selskaper er involvert. Da gjelder det å vurdere hvordan man sikrer seg den rette forståelsen av hva som skjer. I arbeidet med å forstå egen HMS-kultur kan det være formålstjenlig å gjøre avgrensninger mot definerte områder. Eksempler på områder er kran- og løfteoperasjoner, bruk av sikker-jobb-analyse, fallende gjenstander, vedlikehold, brønnspark og så videre.

SENTRALE AVKLARINGER ER:

- Hvilke prosedyrer og arbeidsbeskrivelser er de mest relevante?
- Hvem er det viktig å snakke med?

- Hvilke møteplasser er de mest relevante? Kafferommet, sikkerhetsmøter, arbeidsplassen eller andre?
- Hvordan er dagens praksis?

HVORDAN FÅ INNSIKT I OPPFØLGING AV PROSEDYRER OG RUTINER?

Delta i ulike arbeidsoperasjoner og samtale med de ansatte om vurdering av formelle rutiner: Hvilke prosedyrer er relevante for deg i ditt arbeid? Opplever du prosedyrer som nyttige i ditt arbeid? Blir prosedyrer fulgt? Passer de inn med dine arbeidsrutiner? Har du forslag til endring av prosedyrer? Har du fremmet endringsforslag? Hvordan ble ditt forslag mottatt? Er prosedyrene lett tilgjengelige? Er prosedyrene kjent og forstått?

Det er også viktig å tenke gjennom hvem som står for slike samtalerunder, og hvordan formålet blir presentert. Alle må være trygge på at informasjonen ikke vil bli misbrukt eller føre til sanksjoner, men danne utgangspunkt for forbedringstiltak.

Hvis det etter en slik runde blir klart at folk faktisk ikke følger prosedyrer, må noe gjøres. Medvirkning og kunnskap om arbeidsprosesser er sentralt ved utforming av prosedyrer. Faglig kompetanse om risiko, tekniske forhold, krav i regelverket og standarder er også viktig når det skal lages prosedyrer.



4.

KILDER TIL INNSIKT I EGEN HMS-KULTUR

Prosentvis andel som sa seg helt eller delvis enig i utsagnene nedenfor:

ARBEIDSRUTINER: "Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått før de påbegynnes." (94 prosent)

"Ulike prosedyrer og rutiner på ulike installasjoner kan være en trussel mot sikkerheten." (68 prosent)

INDIVID: "Jeg stopper å arbeide dersom jeg mener at det kan være farlig for meg eller andre å fortsette." (95 prosent)

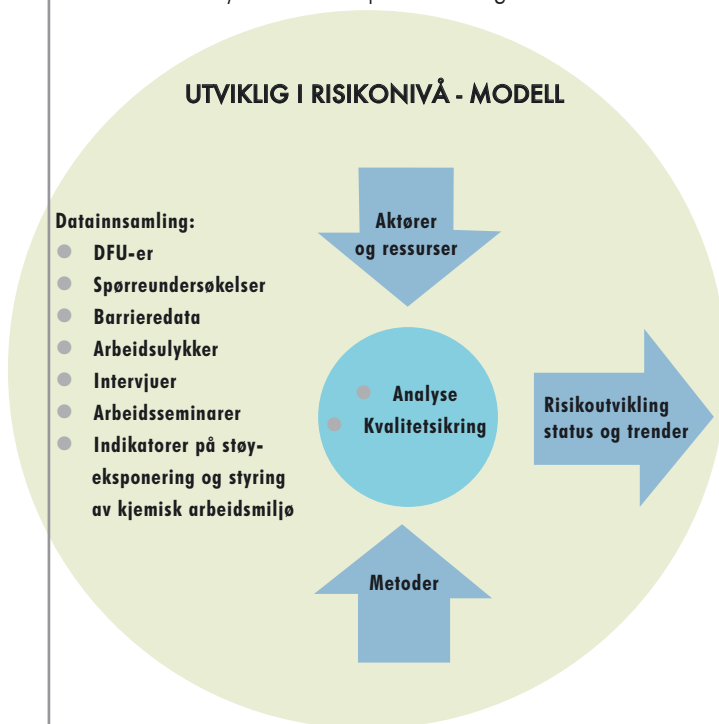
GRUPPE: "Kommunikasjonen mellom meg og kolleger svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå." (5 prosent)

ORGANISASJON: "Selskapet jeg arbeider i tar HMS alvorlig." (90 prosent)

RAMMEBETINGELSER: Bemanningen er tilstrekkelig til at HMS ivaretas på en god måte." (62 prosent)

LEDELSE: "Min leder er engasjert i HMS-arbeidet på installasjonen." (83 prosent)

I Risikonivå på norsk sokkel (RNNS) henter Petroleurstilsynet informasjon fra mange kilder:



I RNNS er det brukt en kombinasjon av flere metoder, som intervju, spørreskjema og workshops. Til venstre finner du eksempler på utsagn hentet fra spørreskjemaundersøkelsen i prosjektet. Datamaterialet fra RNNS gir et bilde av offshoreansattes vurdering av forhold knyttet til HMS-kultur.



5.

FORHOLD SOM KAN PÅVIRKE HMS-KULTUREN

23 - 24

Kultur endres kontinuerlig. I Norge har vi sterke kulturelle tradisjoner knyttet til arbeidervern og arbeidstakermedvirkning. Dette var ikke en selvfølge for hundre år siden, og det er heller ikke en selvfølge i store deler av verden i dag.

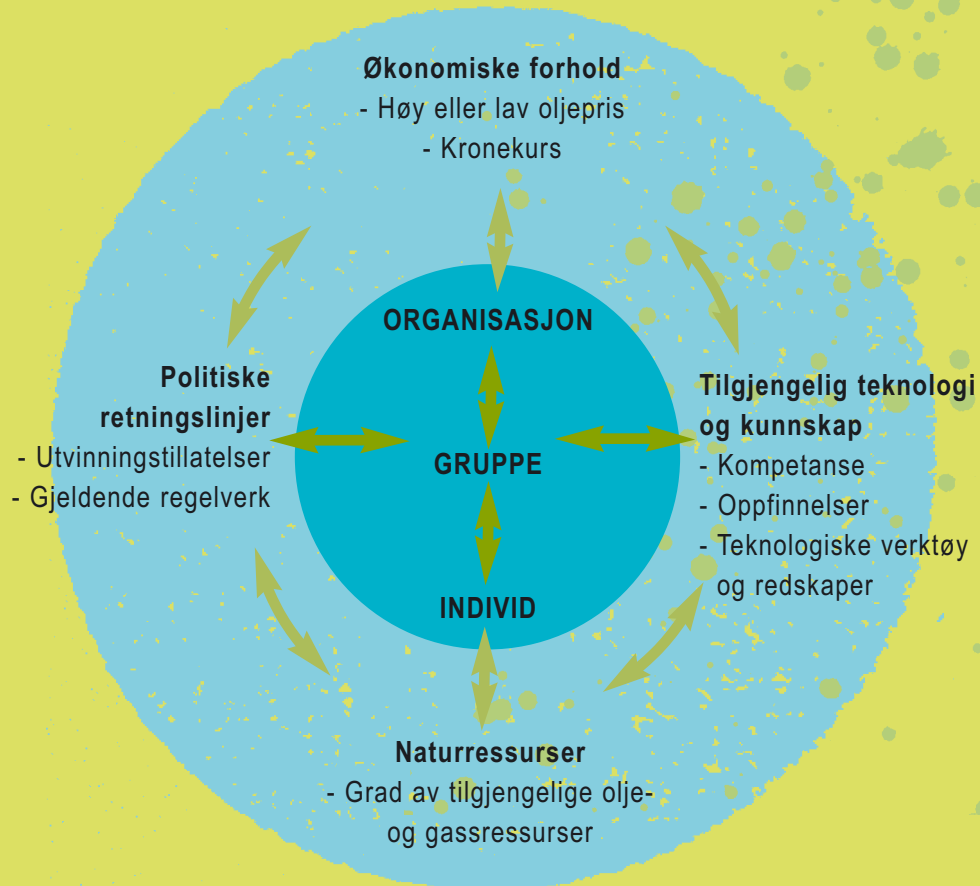
Når vi snakker om kultur, viser vi ofte litt uklart til det som "sitter i veggene" eller "i hodene på folk". Kultur handler om forhold vi tar som en selvfølge, og som påvirker måten vi oppfører oss på.

Det er mange forhold som kan føre til kulturell endring, også i en virksomhet. I kulturmodellen neste side har vi listet opp noen slike forhold. Disse forholdene utgjør rammebetingelser for petroleumsvirksomheten og arbeidet offshore. Samtidig påvirker vi våre rammebetingelser gjennom vår kunnskap, våre verdier og normer.

Eksempelvis påvirker vårt menneskesyn det regelverket vi utarbeider, både i form av den standard som settes, hvilke områder som dekkes og den måten krav utformes på. Et målorientert regelverk bygger på synet om at partene i næringen er kompetente og villige til å samarbeide om å finne gode løsninger som ivaretar HMS.



Forhold som kan påvirke kultur



I petroleumsvirksomheten finner vi ofte arbeidstakere fra ulike land. Dette kan by på utfordringer i HMS-arbeidet. Arbeidstakere fra andre land har kanskje annen kunnskap og andre verdier enn norske offshoreansatte. Det er også kulturelle forskjeller mellom ulike yrkesgrupper på en innretning, for eksempel mellom prosessoperatører, forpleiningspersonell og borepersonell.

Den norske offshorenæringen har vært preget av en rivende teknologisk utvikling. Kunnskap om mer effektive måter å arbeide på endrer våre arbeidsrutiner og rammebetingelsene for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Endret teknologi og arbeidsorganisering gir nye utfordringer knyttet til ivaretagelse av de ansattes helse. Endringer i en eller flere av rammebetingelsene kan gradvis eller dramatisk endre vår forståelse og vurdering av helse, miljø og sikkerhet.

VIRKSOMHETEN: I en virksomhets arbeid med HMS kan ulike rammebetingelser spille inn.

Ledelsen i en virksomhet spør seg gjerne som følger: Vil vi bli tildelt flere utvinningstillatelser? Er det muligheter for å påvise gass? Er oljefeltet i sluttfasen? Hvordan vil utviklingen i oljeprisen være? Hvordan er den økonomiske situasjonen for operatøren? Entreprenørene spør gjerne om hvilket spillerom operatørselskapet har lagt for HMS-arbeid i kontrakten og hvordan regelverket håndheves.

ARBEIDSSITUASJONEN: I en arbeidssituasjon har arbeidstakerne på samme måte rammebetingelser for arbeidet de utfører. Spørsmålene kan være som følger: Har vi tid og kompetanse til å utføre jobben på en god og sikker måte? Har vi riktig verktøy og utstyr tilgjengelig? Er prosedyrene hensiktsmessige og sikre å følge? Går HMS i praksis foran produksjonen? Blir det satt inn tilstrekkelig ressurser for å løse HMS-problemer?



5.

FORHOLD SOM KAN PÅVIRKE HMS-KULTUREN

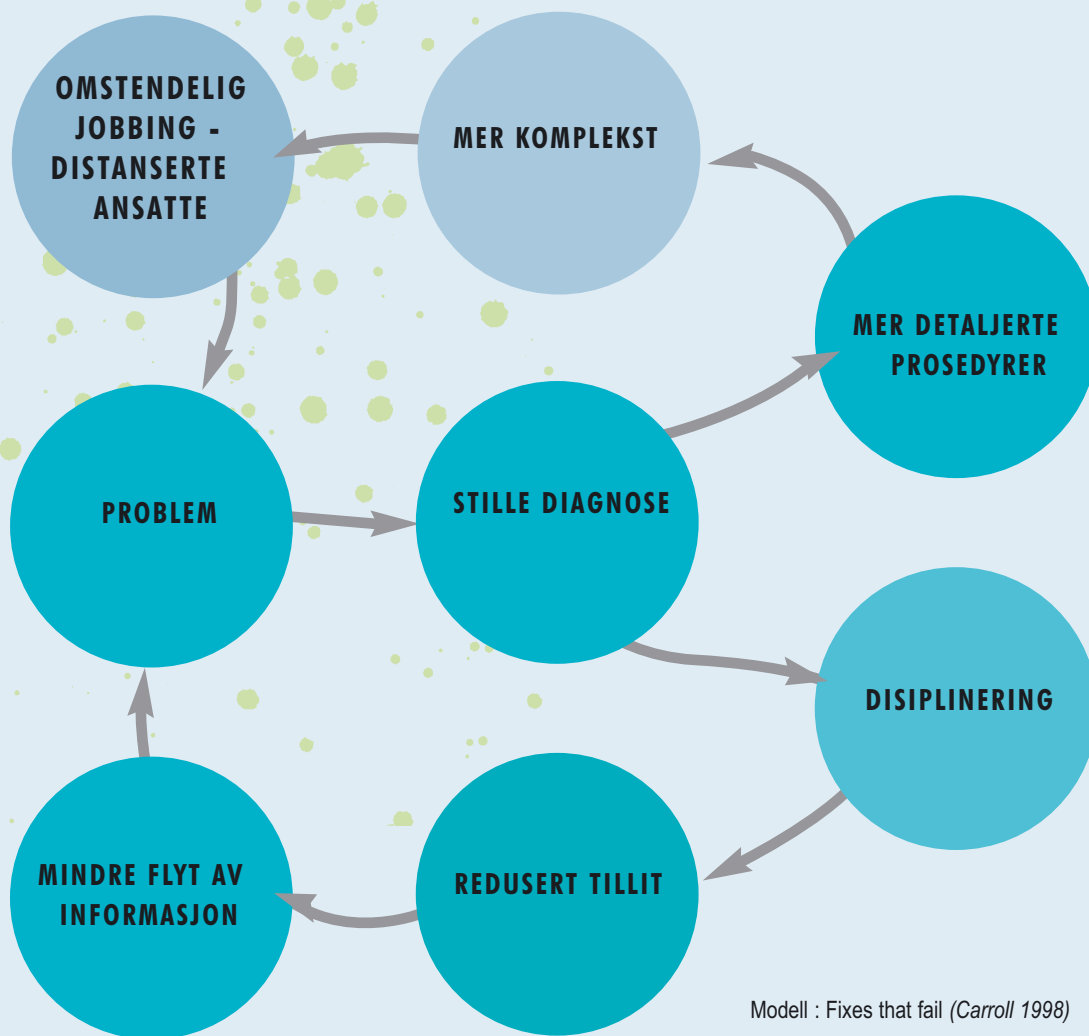
I arbeidslivet kan det oppstå uenighet om hva som er den beste måten å gjøre ting på, hvilke prioriteter som må gjøres. Når slik uenighet bidrar til å splitte grupper av folk i organisasjonen, kan vi snakke om kulturelle konflikter. Slike konflikter kan oppstå på ulike nivåer. Her kan vi tenke oss alt fra nasjonale kulturkonflikter til uenighet mellom ulike subkulturer i en organisasjon. På individnivå vil vi også finne at folk har ulike intensjoner, interesser og synspunkter, og at dette får konsekvenser for hvordan de samhandler.

Kultur handler også om makt og om hvem som vinner fram med sine tanker og sin forståelse. Er det ledelsen på land eller arbeidstakerne offshore som skal vurdere behov for HMS-tiltak? Og hvem skal avgjøre hvilke tiltak som bør gjennomføres?

Vi kan forestille oss at kulturelle konflikter forblir

uavklarte, og at det dannes subkulturer og motkulturer i en bedrift; ofte i opposisjon til den dominerende kulturen. Tiltak som iverksettes av ledelsen, kan bli møtt med motstand fra de ansatte. Det kan dermed skapes motkulturer som gjør det vanskelig å gjennomføre ulike tiltak. Det er viktig å få folk i tale slik at forbedringstiltak kan gjennomføres uten bruk av sanksjoner. Hardt påtrykk fra ledelsen om å følge lojalt opp virksomhetens visjoner og verdier kan i enkelte tilfeller virke mot sin hensikt og resultere i større motstand.

Modellen på neste side demonstrerer to strategier for problemløsning som det er vanlig å benytte, men som kan gi uønskede effekter. Med diagnostisering menes den sortering vi gjør for å finne bakenforliggende årsaker til et problem. Hvis diagnostiseringen blir for overfladisk, er det lett å ty til raske løsninger.



Modell : Fixes that fail (Carroll 1998)



5.

FORHOLD SOM KAN PÅVIRKE HMS-KULTUREN

Den ene av de to strategiene fokuserer ensidig på disiplinering av de ansatte. En negativ effekt av disiplinering kan bli redusert tillit og dårligere flyt av informasjon. Den andre strategien er av mer byråkratisk karakter, hvor fokuset er endring av prosedyrer og systemer. Prosedyrer er ment å være retningsgivende for arbeidspraksis, men kan bli det motsatte hvis systemene blir for komplekse og uhensiktsmessige å bruke. Arbeidsutførelsen blir omstendelig og det er risiko for at de ansatte distanserer seg fra bruken av dem.

Selskaper med god HMS-kultur evner å unngå disse uønskede effektene. Gjennom å foreta en grundig og dyptgripende analyse av problemet, ved å involvere folk med ulik fagbakgrunn og fra ulike deler av organisasjonen og ved å sette av nødvendig tid, vil sannsynligheten for riktig diagnose øke betraktelig. Og med riktig

diagnose, med riktig forståelse av problemet, vil utgangspunktet være det beste for å kunne beskrive og gjennomføre riktige og effektive tiltak, og dermed løse problemet.

Enkelte endringsprosesser er ubevisste, mens andre er strategiske, bevisst gjennomtenkte og ønskede endringer; som regelverksutvikling, prioritering og oppfølging fra tilsynsmyndighetene, holdnings- og kunnskapskampanjer, treningsopplegg, lagbygging, endrede arbeidsrutiner og så videre. Noen endringer foregår umerkelig og over lang tid. Andre vil vi oppleve som mer brutale, voldsomme eller revolusjonære; som kriser i industrien, uro på aksjemarkedet, fall i oljeprisen, store omstillingsprosesser, fusjoner, teknologiske nyvinninger, nedbemanninger, nedleggelse og liknende. Kulturpåvirkningen eller endringen kan foregå på mange måter. Noen merker vi godt,

andre tenker vi ikke engang over. Både de bevisste og ubevisste kulturendringene kan ha positive og negative konsekvenser, og de vil være mer eller mindre vanskelige å måle effekten av.

Flere av selskapene som opererer offshore, har egne kulturbyggingsprosjekter. Gode resultater på området helse, miljø og sikkerhet har utviklet seg til å bli en viktig del av selskapenes "merkevarebygging" og utgjør viktige mål for selskapenes troverdighet og suksess i markedet.

Det finnes ingen enkel oppskrift eller lettveit vei til en god HMS-kultur. Gode rammebetingelser, en godt forankret HMS-politikk, gjennomtenkte og riktige grunnholdninger hos de ansatte, dedikert engasjement fra lederne og reflektert og systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet er alle forhold som spiller sammen i byggingen av en god kultur.



6.

LEDERSKAP OG KULTUR

Operatørselskapet slet med høye skadetall i aktivitetene sine. Dette på tross av at det stadig ble utarbeidet nye krav, prosedyrer og retningslinjer for å gjøre arbeidet om bord på innretningene sikrere.

Erkjennelsen var klar: Selv om intensjonen i HMS-arbeidet hadde vært den beste, manglet reell arbeidstakermedvirkning.

Den operasjonelle lederen i selskapet engasjerte seg ved å besøke alle entreprenørselskapene i deres egne lokaler.

Han spurte hvor skoen trykket, lyttet og diskuterte. Reelt samarbeid og gjensidig respekt la grunnlaget for en positiv utvikling.

LEDERE SOM VERDSETTES KJENNETEGNES VED AT DE ER

- åpne
- ærlige
- besluttsomme
- redelige
- tillitsfulle
- tilstedeværende
- faglig dyktige

LEDERE SOM IKKE VERDSETTES, KJENNETEGNES AV AT DE ER

- lukkede
- urettferdige
- stressende
- uforutsigbare
- kritiserende
- fraværende
- kontrollerende

Rammeforskriften § 11 om god helse-, miljø- og sikkerhetskultur krever at den ansvarlige skal fremme god helse-, miljø- og sikkerhetskultur i virksomheten. I Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten blir HMS-kultur nært knyttet til ledelse. Her heter det at "kunnskap om utvikling av organisasjonskultur bygger på erkjennelsen av at det ledelsen systematisk gir oppmerksomhet og prioritet, blir kultur. I arbeidet med HMS-kultur er derfor ledelsesansvar og ledelsesadferd helt

sentrale elementer." Helse, miljø og sikkerhet skal altså integreres i organisasjonens felles verdier, etablerte holdninger, kompetanse og atferd.

Ledelsen spiller en sentral rolle som leverandør av selskapenes verdier og visjoner på HMS-området. Det er viktig at ledelsen formidler dette på en gjennomtenkt måte, og at det blir ivaretatt i det daglige arbeidet. Hvordan ledere evner å nærme seg og formidle verdier overfor sine ansatte, blir avgjørende for oppslutningen. Tillit og respekt kommer ikke av seg selv. Det er noe vi gjør oss fortjent til.

Leders atferd og de holdninger atferden signaliserer i forhold til helse-, miljø- og sikkerhetsspørsmål, blir tillagt stor vekt av de fleste. Ledere som er engasjert, som tar tak i sin egen og ansattes fagkompetanse, og som gir av sine krefter, oppnår ofte gode resultater.



6.

LEDERE SOM KULTURBÆRERE

Ledere sier ofte at "vi skal alltid ha tid til å arbeide sikkert". I neste øyeblikk signaliserer de det stikk motsatte, for eksempel ved gjentatte spørsmål om arbeidet ikke snart er ferdig. I forbindelse med brønntesting på boredekk på en flyttbar innretning, blir en person sendt opp i ridebelte for å løsne en ventil som har satt seg fast. Arbeidsstillingen er vanskelig, og verktøyet er heller ikke hensiktsmessig for oppgaven. På boredekket står operatørselskapets representant, bosesjefen, boreren og brønntestlederen. De ligger alt flere timer bak planen. Hvordan opplever personen i ridebeltet situasjonen, spesielt i forhold til tidspress? Egentlig burde det bygges arbeidsstillas for å kunne bruke mer hensiktsmessig og sikkert utstyr - men det vil ta tid...

LEDERSKAP OG KULTUR

DOBBLKOMMUNIKASJON?

Hva skal borefolket tro når ledelsen fra operatøren kommer om bord for å fortelle at "time out" er viktig og ønskelig, mens det de møtes med i korridoren er spørsmålet om "antall meter boret siste døgn"?

- Fra RNNS: 40 prosent av deltakerne i spørreskjemaundersøkelsen har sagt seg helt eller delvis enige i følgende utsagn: "I praksis går hensynet til produksjonen foran hensynet til HMS."

SJEKKPUNKTER LEDELSE

- Er det samsvar mellom liv og lære på alle nivåer i organisasjonen?
- Prioriterer ledere på alle nivåer HMS like tydelig i det daglige arbeidet som i selskapets offisielle verdier?
- Har ledere tid til å ta seg av et vanskelig HMS-problem til en god løsning er funnet og tatt i bruk?
- Hvilke resultatmål blir lederne målt etter, produksjon eller HMS?
- Har organisasjonen HMS-mål som bidrar til forbedring?
- Hvor stor aksept er det fra lederne for å ta snarveier i organisasjonen? Er det slik at snarveiene blir akseptert og belønnet enkelte ganger?
- Vet ledelsen på alle nivåer hva som er de mest sentrale HMS-utfordringene på deres ansvarsområder?

Vi kan også tenke oss andre forhold som påvirker ledere i det daglige; selskapets økonomi, kontrakter, tilgjengelig teknologi, fysisk arbeidsmiljø, tekniske løsninger, tilgang på folk med riktig kompetanse og så videre.

Rene holdningskampanjer som ikke suppleres med varige organisatoriske eller tekniske tiltak, risikerer å bli stående som overflatiske forsøk på å skape god kultur. I RNNS uttrykte sentrale tillitsvalgte ønske om et mer kontinuerlig perspektiv på HMS-arbeidet i stedet for kortsiktige kampanjer.

De fleste arbeidstakere setter pris på besøk og oppmerksomhet av sine ledere, men overflatiske inspeksjoner og sikkerhetsrunder kan virke mot sin hensikt, spesielt dersom de oppfattes som kontroll. Hvis lederen først er ute i feltet, er det viktig å ta seg tid til å prate med folk og lytte. Kaffekroken kan være et godt sted å begynne. Hva som rører seg der folk møtes i det daglige, kan være viktigere enn det som foregår på mer formelle arenaer som HMS-møtene.




6.

LEDERSKAP OG KULTUR

En leder som aktivt undersøker om rutiner oppleves som hensiktsmessige og tar med seg eventuelle forbedringsforslag, vil samtidig motivere sine medarbeidere og få verdifull hjelp til sitt eget arbeid.

Betydningen av lederens tale- og væremåte blir ofte undervurdert. Ledere som er engasjerte, som bruker tilgjengelig fagkompetanse og som gir av sin tid og sine krefter, vil ofte oppnå resultater i form av tillit og respekt fra sine ansatte. En leder som først kommer på banen i etterkant, eksempelvis når en ulykke har skjedd, vil ikke ha samme troverdighet som den lederen som har gitt av sin oppmerksomhet hele tiden.

Ledere som evner å ta pulsen på sin egen organisasjon, som oppfatter små, men viktige nyanser i arbeidsklimaet, har alle forutsetninger for å bli gode kulturbyggere.



**Their coffee is awful,
but their stories
are great!**

7. ETTERORD

DEN OPNE HANDA

Den heile verda
var så vridd og vrang.
Han knytte nevane
medan han sprang.

Men møtte veslesyster,
blid og glad.
Ho retta handa fram
og spurde: "Vil du ha?"

Og handa, ho var fylt
av raude bær og blå.
Han spurde vantru:
"Skal eg - skal eg få?"

Ho sto der smilande
og svara: "Ja,
men du må opne neven
vil du ha!"

Jan Magnus Bruheim

35 - 36



PETROLEUMSTILSYNET

Professor Olav Hanssens vei 10
boks 599, NO-4003 Stavanger
Telefon 51 87 60 50
Faks 51 87 60 80
postboks@ptil.no
www.ptil.no

Petroleumstilsynet ønsker
å takke partene i næringen
og følgende institusjoner
for bidrag og konsultasjoner
i forbindelse med ut-
arbeidelsen av dette heftet:

- RF-Rogalandforskning
- Universitetet i Oslo
- SINTEF
- Høgskolen i Stavanger
- NFR:
Kompetanseprosjektet
HMS-kultur

[HMS]



