

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

SEMESTER:

Våren 2021

FORFATTER:

Håvar Sommervik Lauvhaug

VEILEDER:

Eirik Bjorheim Abrahamsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvordan vil HMS-arbeid påvirke HMS-kulturen og hvilken innflytelse har HMS-kulturen på sykefraværet i forpleiningsvirksomheter offshore?

EMNEORD/STIKKORD:

HMS, HMS-kultur, Organisasjonskultur, Ledelse, Medvirkning, Læring, Motivasjon, Tillit.

SIDETALL:

96 (inkludert forside, forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og vedlegg)

STAVANGER: 15. November 2021

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av flere års studer med ulike studiemoduler innen erfaringsbasert master i risikostyring og sikkerhetsledelse, i regi av Universitetet i Stavanger (UiS).

Å ta en masterstudie hvor en i tillegg skal fungere i en 100% arbeidsstilling og familiepappa, har vært en lang, krevende og lærerik prosess, hvor en har blitt bedre kjent med sitt fulle følelesspekter. Det har vært perioder hvor jeg i den ene enden har fått kjent på frustrasjon, sinne og stress, og i den andre enden lettelse, glede og en enorm mestringsfølelse. Det har vært perioder som har gått på bekostning av høstferier og vinterferier til ungene, og hvor jeg i tillegg ble rammet av covid-19. På den andre siden har det allerede øynet muligheter for andre jobbmuligheter. Og det er vel det som er motivasjonen og meningen med hele studiet. Det har vært svært spennende å skrive og lære mer om HMS-kulturen og sykefraværsutfordringene i forpleiningsvirksomheter, offshore, og ikke minst se på virkemidler som kan påvirke HMS-kulturen og sykefraværet i en annen, og kanskje en bedre retning.

Det er mange som fortjener en stor takk for bidrag og støtte i en prosess hvor mye annet har måtte vike. Først og fremst vil jeg takke mine tålmodige familiemedlemmer som virkelig har støttet meg under hele studiet. En stor takk til alle informantene som har stilt til intervju og har ytret sine åpne meninger og erfaringer om tema. Her manglet det ikke på åpenhet, vilje for læring og deling av erfaringer, noe som har vært en forutsetning med å lykkes med denne oppgaven. Jeg håper denne oppgaven vil gi positive impulser og være til nytte for videre arbeid med HMS-arbeidet i forpleiningen.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Eirik Bjorheim Abrahamsen, professor ved det teknisk- naturvitenskapelige fakultet Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging ved UiS, som har gitt meg god veiledning, støtte og gode konstruktive tilbakemeldinger under prosessen.

Jeg vil takke Universitet i Stavanger som har gitt meg muligheten for dette studiet og fagforeningen Lederne som har gitt meg økonomisk støtte.

Sammendrag

Formål: Formålet med oppgaven er å se på: «*Hvordan vil HMS-arbeid påvirke HMS-kulturen og hvilken innflytelse har HMS-kulturen på sykefraværet i forpleiningsvirksomheter offshore*», samt å få bedre innsikt i hvilke utfordringer og virkemidler som kan påvirke, eller fremme en bedre HMS-kultur.

Metode: Det er anvendt en kvalitativ tilnærming bestående av 34 semi-strukturerte intervjuer, deltakende observasjoner, gjennomgang av interne dokumentasjoner og utvalgt litteratur som omhandler tema. I tillegg er beskjedent bruk av kvantitative datainnsamlinger benyttet ved innhenting av blant annet sykefraværstatistikker.

Resultat: Datainnsamlingene gir et godt og helhetlig bilde av hvilken innvirkning HMS-kultur kan ha på sykefravær. Det ble identifisert utfordringer som *tidspress og arbeidspress* som et resultat av ubalanse mellom *produksjon og HMS*, som faktorer som kan legge føringer på HMS-kulturen. Det oppleves HMS-arbeid blir tilsidesatt i noen tilfeller, til fordel for å komme i mål med dagens arbeidsoppgaver og at dette defineres som «stille avvik». Andre elementer som også kommer fram er mengden av *regelverk* som oppleves å ta stor plass i arbeidshverdagen. Det avdekkes med andre ord et inntrykk av at HMS er noe som er med på å hindre produktivitet, effektivitet og lønnsomhet.

Elementer som blant annet *medvirkning, tillit, læring og motivasjon* fremkommer som viktige virkemidler og bidragsfaktorer som kan lede arbeidet for å skape en god og sammensveiset HMS-kultur som fremmer et samlet fellesskap i kulturen. I denne sammenheng framkommer det i undersøkelsen elementer som kan få HMS-kulturen fra en *subversiv* tilnærming i form av kreative motstandsmetodikker i demonstrasjon av urimelige arbeidsforhold, og over til en *kooperativ* tilnærming hvor ansatte spiller på lag med ledelsen for å finne problemløsninger og en felles forståelse og vilje til å oppnå et felles mål.

Konklusjon: Studien konkluderer med at for å håndtere utfordringene må man arbeide med å skape en bedre HMS-kultur. HMS-arbeidet kan ikke bare integreres i de formelle rammene men må også integreres inn i kulturen og få den til å bli mer menneskelig. Ved å benytte seg av virkemidlene kan en fremskaffe gode rutiner og forståelse for HMS i sin helhet samt å skape en helhetlig ledelse hvor avstand i mellom ledelse og ansatte reduseres, og kan på denne måten oppnå en bedre HMS-kultur som bidrar til at virksomheten jobber for å oppnå et felles mål.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Forord | 2 |
| Sammendrag | 3 |
| Innholdsfortegnelse | 4 |
| 1.0. Innledning | 7 |
| 1.1. Tema og bakgrunn for valg av tema | 7 |
| 1.2. Formål | 11 |
| 1.3. Problemstilling | 11 |
| 1.4. Oljebransjens kjennetegn | 12 |
| 1.4.1. Forpleiningsbransjen..... | 13 |
| 1.5. Fysisk helse blant ansatte på oljeplattformene | 13 |
| 1.6. HMS-arbeid og ledelse på arbeidsplassen | 14 |
| 1.6.1. Gjennomføring og effekt av HMS-forbedring | 14 |
| 1.6.2. Arenaer for gjennomføring av HMS-forbedringer..... | 15 |
| 1.7. Avgrensninger | 15 |
| 1.8. Oppbygging og struktur | 16 |
| 2.0. Teori | 16 |
| 2.1. Føringer for systematisk HMS- og kvalitetsarbeid | 16 |
| 2.1.1. Internkontrollforskriften..... | 17 |
| 2.1.2. Rammeforskriften | 18 |
| 2.1.3. Petroleumstilsynet (Ptil)..... | 18 |
| 2.1.4. ISO-standarder – ISO sertifisering..... | 19 |
| 2.2. HMS-robuste organisasjoner | 22 |
| 2.3. Arbeidsmiljø og organisasjonskultur | 23 |
| 2.4. HMS-kultur | 24 |
| Figur 2.1. HMS-struktur og -kultur..... | 25 |
| 2.4.1. HMS-kultur i petroleumsvirksomheten og forpleiningsbransjen | 26 |
| 2.4.2. Sub kultur og subversiv kreativitet..... | 27 |
| 2.4.3. Hvordan skape en god HMS-kultur?..... | 28 |
| 2.5. utfordringer og virkemidler ved HMS-arbeid | 30 |
| 2.6. utfordringer: | 31 |
| 2.6.1. HMS-økonomiske gevinster og belastninger | 31 |
| 2.6.2. HMS versus produksjon – Ledelsens dilemma | 31 |
| Figur 2.2. : «The Unrocked Boat» Balanse mellom sikkerhet og produksjon, Reason (1997)..... | 33 |
| Figur 2.3. : Migrasjonsmodell Rasmussen (1997), Gjengitt av Stene L..... | 34 |
| 2.6.3. Den psykososiale utfordringen..... | 34 |
| 2.7. Virkemidler | 36 |
| 2.7.1. Medvirkning | 36 |
| 2.7.2. Lederskap og medvirkning til en god HMS-kultur | 37 |
| 2.7.3. Tillit | 38 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 2.7.4. | Motivasjon..... | 39 |
| 2.7.5. | læring | 39 |
| 2.8. | HMS i et beslutningsperspektiv..... | 40 |
| | Figur 2.4. : Sosioteknisk modell (Rasmussen, 1997)..... | 41 |
| 3.0. | Metode | 42 |
| 3.1. | Introduksjon | 42 |
| 3.2. | Valg av metode..... | 42 |
| 3.3. | Valg av informanter..... | 43 |
| 3.4. | Forskning i egen bransje – deltakende observasjoner | 44 |
| 3.4.1. | Metodiske utfordringer og potensielle feilkilder..... | 45 |
| 3.5. | Forskningsstrategi | 45 |
| 3.6. | Datainnsamling | 45 |
| 3.7. | Validitet..... | 47 |
| 3.8. | Reliabilitet | 48 |
| 3.9. | Generalisering..... | 48 |
| 3.10. | Etiske retningslinjer for innsamling av data..... | 49 |
| 4.0. | Empiri..... | 49 |
| 4.1. | Hvorfor offshore og hvorfor dette yrket?..... | 49 |
| 4.2. | Hva legges i begrepene HMS og HMS-kultur? | 51 |
| 4.3. | Hvordan er HMS-kulturen i forpleiningen? | 53 |
| 4.4. | Hvordan er HMS forankret i ledelsen? | 55 |
| 4.5. | Hvordan er balansen i mellom produksjon og HMS? | 58 |
| 4.6. | Hva legges i psykososiale arbeidsmiljø og hvordan oppleves det på din arbeidsplass? | 62 |
| 4.7. | Hvordan samsvarer HMS-arbeidet med den eksisterende teori?..... | 65 |
| 4.8. | Hvordan opplever du ledelsens oppfølging av de sykemeldte?..... | 66 |
| 5.0. | Drøfting | 67 |
| 5.1. | Utfordringer:..... | 67 |
| 5.1.1. | Systematisk HMS- og kvalitetsarbeid | 67 |
| 5.1.2. | Regelverksjungelen..... | 68 |
| 5.1.3. | Risikopersepsjon..... | 69 |
| 5.1.4. | Balansen mellom produksjon og HMS..... | 71 |
| 5.1.5. | Tidspress og Arbeidspress | 73 |
| 5.2. | Virkemidler:..... | 76 |
| 5.2.1. | Medvirkning | 76 |
| 5.2.2. | Læring | 77 |
| 5.2.3. | Motivasjon..... | 79 |
| 5.2.4. | Tillit | 82 |
| 5.2.5. | Fra subversiv til kooperativ kreativitet..... | 84 |
| 5.3. | Oppsummering drøfting..... | 85 |
| 6.0. | Avslutning og konklusjon..... | 86 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 6.1. Videre forskning | 89 |
| <i>Litteraturliste:</i> | 90 |
| <i>Vedlegg 1.....</i> | 93 |
| Intervjuguide..... | 93 |
| <i>Vedlegg 2.....</i> | 94 |

1.0. Innledning

Forpleiningsbransjen offshore har over flere tiår hatt utfordringer med et høyt sykefravær. Det er kjent i bransjen at det ligger forventninger om høyt arbeidstempo og fokus på effektivisering. Spesielt etter oljekrisens inntog i 2014 ble det store endringer i hele oljebransjen og forpleiningsbransjen var ingen unntak. Store nedbemannings- og effektivitetstiltak ble satt i gang på bakgrunn av forventninger fra ledelse innad i bransjen om høyere effektivitet og krav fra kunder om mer kostnadseffektiv leveranse av tjenester hvor det stilles formelle og uformelle forventninger om «høyere leveranse for mindre kostnad». I etterkant av oljekrisen viser lite tegn til endring. Oljenæringen har etter krisen fått seg en oppgang igjen og forpleiningsbransjen tilegner ser flere kontrakter. Men likevel oppleves det et økonomisk fokus hvor anbudsrunder presses til et minimum og forpleiningsleverandørene strekker seg langt for å ta opp kampen om kontraktene.

Ut fra disse økonomiske forutsetningene og rammene vil denne studien redegjøre for en gruppe utvalgte informanters oppfatning av ulike utfordringer de møter på i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS) og hvordan disse utfordringene håndteres i en hektisk arbeidsdag. Det antas at utfordringene legger enkelte føringer på HMS-kulturen og kan få konsekvenser for hvordan HMS ivaretas av ansatte. Videre vil det derfor være ønskelig å se på hvilken innflytelse HMS-kulturen har på sykefraværet og hvilken virkemidler som kan benyttes som motvekt.

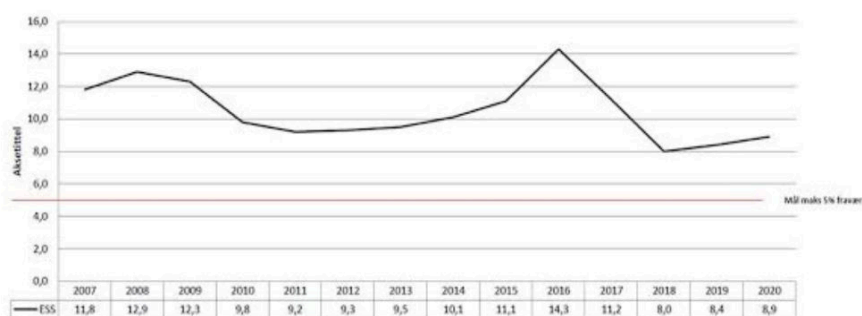
1.1. Tema og bakgrunn for valg av tema

Petroleumsindustrien har over lengre tid vært gjenstand for forskning på HMS, og det finnes mange ulike teoretiske perspektiver og tilnæringer til organisatorisk sikkerhet. God HMS-kultur og investeringer i HMS-økonomi har blitt betraktet som et godt utgangspunkt for sikre organisasjoner. Historisk sett har mye av forskning på HMS gått mer på det generelle, eller kanskje mer tilspisset arbeidsoperasjoner som angår drift og vedlikehold, og i mindre grad forpleiningsarbeid.

Studiens tema har sin opprinnelse i en undring over hvorfor forpleiningen offshore scorer høyt på sykefraværstatistikken. Til tross for et tilsynelatende HMS-fokusert arbeidsmiljø og gode arbeids- og lønnsavtaler, har forpleiningsbransjen fremdeles utfordringer med et sykefravær som er godt over landsgjennomsnittet i tilsvarende næring på fastlandet, men også andre offshoreleverandører i andre bransjer.

De fem siste år, altså perioden 2016-2020, hadde eksempelvis forpleiningsselskapet ESS Support Services AS (ESS) et gjennomsnittlig, legemeldt sykefravær på 10,16% (Figur 1.1). Til sammenligning hadde landsgjennomsnittet i tilsvarende yrkesgruppe, et legemeldt sykefraværgjennomsnitt på 6,12% i samme periode (SSB).

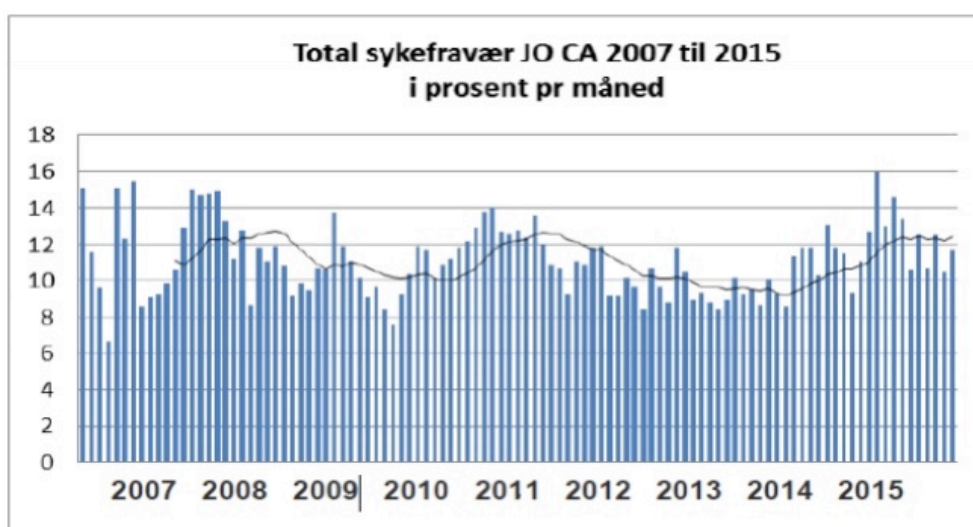
Sykefravær trend



Figur 1.1: Sykefraværstatistikk ESS Support Services (ESS)

Forpleiningsbransjen er kjent for å ta HMS-arbeid på alvor, og er avhengig av og levere gode resultater hva angår fraværstatistikk, ulykkesstatistikk og sist men ikke minst kostnad for forpleiningstjenester offshore. Anbudsrundene er tøffe og det stilles høye krav fra operatørselskapene. I de senere årene etter oljekrisen i 2014, oppleves det krav og forventninger om at kontrakter skal effektiviseres (SAFE-magasinet nr. 12, 2017). Forpleiningsleverandørene leverer primært servicetjenester og sitter med en forholdsvis lav andel anleggsmidler. Derfor vil reduksjon av bemanning være et naturlig valg av tiltak ved effektiviseringer.

Equinor forpleining (tidligere Statoil) drives av operatørselskapet og ikke eksternt fra av leverandørbransjen. Her viser de til samme utfordringen. Hvis en ser på sykemeldingsstatistikken for kun forpleiningen i Equinor (Figur 1.2), viser den et sykefravær i perioden 2007 og fram til 2016 på variasjoner mellom 7% og opp til 16%. Dette bekrefter bekymringen om at dette er et bransjeproblem, og ikke kun innad i enkelt virksomhet. Det har ikke lyktes forsker å fremskaffe nyere statistikkmålinger, men historikken viser liten endring i trendene.



Figur 1.2: Sykefraværstatistikk Equinor forpleining

Etter uformelle samtaler med kjente og ukjente ansatte over lengre tid, og et personlig inntrykk, kan HMS-arbeid i mange sammenhenger få en negativ oppmerksomhet. Dette gjelder både for mennesker som vet lite om det, men også blant de som arbeider mye med det. HMS-arbeid synes å være noe som har kommet for å bli, men det bæres preg av at det i mange tilfeller oppfattes som tidkrevende og kan være et hinder for utførelse av arbeidsoppgaver på en effektiv og sikker måte. Inntrykket er av ved effektivisering og besparinger i bransjen, går dette hovedsakelig på reduksjon av arbeidskraft. Kombinasjonen ved redusering av personal og opprettholdelser av et godt HMS-arbeid oppleves, i mange sammenhenger, at det skapes mindre tid til utførelse av primæroppgaven på en tilstrekkelig måte.

Selv om forpleiningsbransjen sliter med høyt sykefravær, viser også tall fra Eurostat og OECD (lederne.no) at Norge i sin helhet har et av verdens høyeste sykefravær. Å sammenligne sykefraværstatistikk mellom ulike land er ingen enkel øvelse, fordi fraværordningene er forskjellige og datagrunnlaget varierer, men likevel viser tallene at Norge ligger på verdenstoppen. I denne sammenheng vil det være naturlig å stille spørsmål om den norske sykelønnsordningen er for generøs, eller ikke, noe som forsker velger å ikke diskutere videre i oppgaven.

Forpleiningsarbeidet har en sentral rolle i oljeindustrien både når det kommer til hygiene, renhold, matservering og velferd. Derfor er det viktig å ivareta fokuset på et godt HMS-arbeid i form av systematisk HMS-arbeid og en balansert HMS-økonomi hvor forholdet i mellom sikkerhet og produksjon ivaretas på en tilstrekkelig måte. Arbeidsmiljølovens (AML) formålsparagraf legger vekt på at virksomhetene selv skal løse sine egne arbeidsmiljøutfordringer, og at dette skal gjøres i samarbeid med arbeidslivets parter. Med dette menes at det må foregå et tilstrekkelig partssamarbeid i mellom lovverk, arbeidstakere og arbeidsgivere.

En sikker, stabil og effektiv drift er i de mange sammenhenger kostbare da det handler om kvaliteten som leveres. Med et for stort fokus på effektivisering, produksjon og inntjening kan det være fristende å velge enklere løsninger som kan gå på bekostning av helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Et sikkert og helsefremmende arbeide handler i så måte om å etablere HMS-robuste organisasjoner (Karlsen 2019c, s. 40) og barrierer, i sammenheng med en god sikkerhetskultur som kan kompensere for uønskede hendelser eller helseplager. Det kan være dårlige prosedyrer, mangelfull opplæring/kompetanse, stress i form av hektisk hverdag og redusert bemanning, utstyr som ikke virker osv. Mange av disse barrierene kan være kostbare å «pleie» eller vedlikeholde og effektivisering innenfor disse områdene kan bryte med prinsippene rundt et godt sikkert- og helsefremmende arbeid. Arbeidsmiljølovens § 1-1 slår fast at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende: *Lovens formål er å sikre en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon.*

Sykefraværshistorikken og statistikken sier lite om den direkte- eller indirekte årsaken til det høye fraværet i forpleiningen men det er kjente sammenhenger i mellom omstilling- og nedbemanningsprosesser og psykososialt arbeidsmiljø (Safemagasinet nr. 3, 2017). Det er også en kjensgjerning at psykososialt arbeidsmiljø henger i sammen med risiko for utvikling av muskel- og skjelettplager (ntnuopen.ntnu.no).

Ut fra tall som Risikonivå i Norsk Petroleumsvirksomhet 2017 (RNNP 2017) viser en positiv utvikling for storulykkeindikatorer, med færre hendelser og redusert potensiale i forhold til toppårene i 2014 og 2015. På den andre siden vises en økning i antall alvorlige personskader. Arbeidstakerne har også et mer negativt syn på forhold knyttet til HMS styring og

arbeidsmiljø enn tidligere (Ptil.no). Undersøkelsen viser en negativ utvikling på sokkelen fra 2015 og fram til 2017. Dette gjelder både for HMS-klima, opplevd risiko, arbeidsmiljø og spørsmål knyttet til helse, til tross for målsetningen om at norsk petroleumsvirksomhet skal være verdensledende innenfor helse, miljø og sikkerhet.

Studiet er relevant fordi sykefraværsutfordringer kan omfatte mange virksomheter og det er en viktig brikke i oljeindustrien i sin helhet. At et godt HMS-arbeid kan ha en stor påvirkningskraft på sykefravær er det mange organisasjoner som er klar over, men er det alltid like enkelt å utføre i praksis? Fokuset på HMS er i dag svært godt innarbeidet og det stilles krav fra blant annet myndigheter, lovverk og omgivelsene om prioritering og ivaretagelse av HMS-arbeid for unngåelse av uønskede hendelser. Det finnes to ulike sider av HMS. Den ene siden omhandler begrepet Jakobsen & Thorsvik (2014, s. 72) beskriver som en «formell organisasjonskultur» som omhandler styring, koordinering og kontroll som utføres innad i organisasjonen. Disse kan i henhold til Karlsen (2010a) omfatte metoder for å skaffe seg innsyn i HMS-tilstanden, gjerne ved hjelp av overvåking, rapportering, regnskap og revisjon. Den andre siden kan inkludere en uformell side av HMS. Dette omhandler mer i retning av holdninger, verdier, vaner, praksis, følelser og atferd som er rettet i mot HMS, som med andre ord vil si HMS-kulturen i virksomheten.

I forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten (rammeforskriften §11) er HMS-kultur tydelig nedfelt, hvor det der presiseres at HMS-kultur skal vektlegges i like stor grad som alt annet i HMS-arbeid. I dette HMS-regelverket stilles det direkte krav til ledelsen om å «fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur». I kommentarene til denne bestemmelsen sies det følgende:

Det er en forutsetning at en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur preger alle ledd i de enkelte virksomhetene, for å lykkes med det systematiske arbeidet som er nødvendig for å hindre at feil og faresituasjoner eller uønskede tilstander oppstår eller utvikler seg, og for å begrense forurensning og skade på personer eller materiell.

En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur er også en forutsetning for å sikre kontinuerlig utvikling og forbedring av helse-, miljø- og sikkerhet. For at det skal være klart at denne paragrafen gjelder på hele forskriftens virkeområde, er begrepet helse-, miljø- og sikkerhetskultur brukt i stedet for det mer innarbeidede begrepet sikkerhetskultur.

Dette bekrefter et fokus på at et godt HMS-arbeid også må omfatte de uformelle sidene ved virksomhetens organisasjon.

Studien vil blant annet ta utgangspunkt i at et godt HMS-arbeid ikke bare består av et sett med regler, som vil si sosiostrukturelle påbud som må følges på bestemte måter, men like viktig er det med iboende elementer i hele virksomhetens kultur, i dens egen oppfatning og i andres bilde av den innsats som gjøres for å skape en nødvendig HMS-kvalitet. Karlsen (2010b, s. 58) påpeker at «HMS-ledelse er samspills- og endringsledelse hvor stadig nye elementer i forståelsen av hva en kompleks, moderne virksomhet består av, tas med i analysen og iverksettingen av bærekraftige løsninger». Ut fra dette kreves det kontinuerlig forbedring og utfordringen er at stadig nye elementer trekkes inn i analysen av hvordan forbedringen skal skje. Det eksisterer kulturer og subkulturer i alle virksomheter som kan fungere som et sikkerhetsnett hvis teknologi og arbeidsorganisasjonen svikter og i følge Karlsen (2016b, s. 59) er det i så måte viktig at virksomheter har innsikt i egen kultur slik at man kan forsterke virkningen av teknologi og organisasjonsstruktur, eller for å demme opp for avvik og konsekvensene av disse. Videre påpeker Karlsen (2010b, s. 59) at det å vite at en har et godt HMS-system kan skape en identitet for virksomheten som kan påvirke både medarbeidere og ledere til å motivere til kontinuerlig forbedring av HMS.

Forpleiningsbransjen er stadig under endringer og må til en hver tid tilpasse seg markedet og dets behov. Endringer oppleves ofte som merarbeid eller reduksjon av bemanning og i hektiske arbeidsdager kan kontinuerlige endringsprosesser være krevende.

Ved ulike endringsprosesser må likevel systematisk HMS-forbedring være i fokus, noe som kan være utfordrende. Selv om arbeidsgiver og den instans som har denne rollen, har et hovedansvar, er HMS-ledelse avhengig av et utstrakt samarbeid i mellom parter, både i og utenfor virksomheten for å lykkes.

Det ligger utfordringer rundt hvordan en kan forhindre at kulturen utfordrer og begrenser den kontinuerlige forbedringen. For å imøtekomme fremtidige endringsprosesser vil denne studien ta utgangspunkt i utfordringene knyttet til å realisere god tilstand og kontinuerlig forbedring i praksis. For å ivareta tilstrekkelig HMS i kontinuerlige endringsprosesser vil det være lite effektivt og funksjonelt å integrere HMS-arbeid ene og alene i formelle systemer. Det er vel så viktig å integrere HMS-arbeid i den uformelle siden av virksomheten.

1.2. Formål

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan HMS ivaretas og hva som kan hindre ivaretagelsen av HMS innenfor en bransje som regnes som dyktige på HMS-arbeid. I denne sammenheng er det ønskelig å belyse og avdekke ulike utfordringer både ledere og ansatte møter på i forpleiningsvirksomhetene som kan påvirke HMS-kulturen og videre ha innvirkning på sykefraværet. I tillegg er det ønskelig å finne ut hvordan de ansatte opplever ledelsenes deltakende rolle for å håndtere disse utfordringene som kan representere et hinder for ivaretagelse av HMS som kan påvirke og svekke en god HMS-kultur og HMS-tilstanden i virksomhetene. Toppleidelsens ønske om å tilfredsstille operatørselskapenes HMS-krav som stadig blir større og mer komplekse, på den ene siden, samtidig som det på den andre siden forventes høyere produktivitet og kostnadseffektivitet i leveranse av forpleiningstjenester offshore. I denne sammenheng er det ønskelig i denne studien å se nærmere på hva som utfordrer HMS og kontinuerlig forbedring og hvilke virkemidler informantene mener kan benyttes for å håndtere disse utfordringene.

1.3. Problemstilling

Forskningen vil se på hvordan HMS-arbeid kan påvirke HMS-kultur, og videre hvilke innflytelse HMS-kulturen kan ha på sykefraværet i forpleiningsvirksomheter offshore. Problemstillingen virker til å gjelde bransjen i sin helhet det er derfor valgt som et case hvor det er forsøkt å gi en praktisk tilnærming til denne problemstillingen. Det er ulike meninger om hva som er den direkte årsaken til bransjens høye sykefravær. Arbeidslivet gjør stadig nye erfaringer på praksiser som utvikler gode arbeidsmiljø, gir effektivitet, økonomisk gevinst og som samlet sett bidrar til en HMS-kultur som fremmer samhandling, læring og utvikling. Ut fra økonomiske forutsetninger og rammer som er lagt til grunn i form av at oppdragsgivere presser priser i anbudsrundene, og at derfor forpleiningsselskapene må strekke seg langt for å holde seg konkurransedyktig i markedet, fremstilles følgende problemstilling:

«Hvordan vil HMS-arbeid påvirke HMS-kulturen og hvilken innflytelse har HMS-kulturen på sykefraværet i forpleiningsvirksomheter offshore»

For å kunne undersøke og besvare problemstillingen er det i denne sammenheng utarbeidet følgende spørsmål som også vil danne grunnlag for inndelingen av empiri i kapittel 4:

Hvorfor dette yrket og hvorfor offshore?

Hva legges i begrepene HMS og HMS-kultur?

Hvordan oppleves HMS-kulturen i virksomheten?

Hvordan er HMS forankret i ledelsen?

Hva legges i psykososiale arbeidsmiljø og hvordan oppleves det på arbeidsplassen?

Hvordan oppleves balansen i mellom produksjon og HMS?

Oppeves det et samsvar i mellom HMS-arbeidet og den eksisterende teori?

Problemstillingen er nok i utgangspunktet for kompleks til å kunne gi et helt konkret svar med to streker under. HMS-arbeid er et kontinuerlig forebyggende arbeid som er avhengig av et utstrakt samarbeid i mellom mange parter, både i og utenfor virksomheten for å lykkes, og det kan være vanskelig å finne de rette målebarometrene for dette.

Forpleiningsbransjen offshore har lang erfaring innen systematisk HMS-arbeid. Det stilles formelle krav både i form av lov- og regelverk, og i kontraktsammenheng opp i mot operatører. Det strukturelle og formelle arbeidet er ofte lett å dokumentere og kan være forutsetninger for at de ulike virksomhetene i forpleiningsbransjen skal kunne vinne anbud. Den uformelle siden innen forbedringsarbeidet som bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis som vil påvirke måten selve tiltakene gjennomføres på, som også kan kalles HMS-kultur, får imidlertid ofte mindre oppmerksomhet under slik dette arbeidet. Denne forskningen vil nok gjøre funn som viser varierende forståelse for HMS-kultur. Den vil forsøke å belyse hvordan HMS-arbeid påvirker HMS-kulturen og om det på noen måte vil ha innflytelse på sykefraværet.

1.4. Oljebransjens kjennetegn

Oljevirkomheten har siden første oljefunn på Ekofiskfeltet senhøsten 1969, representert en dominerende faktor i den norske økonomien men også samfunnet forøvrig. Siden den gang har industrien hatt en kontinuerlig og formidabel vekst med nye funn og flere felt ble bygd ut og satt i produksjon. Store internasjonale oljeaktører etablerte seg og fikk konsesjoner, og det fulgte en omfattende teknologiutvikling på flere områder. Det ble i en tidlig fase innført og satt krav om at miljøhensyn i oljevirkomheten måtte overholdes, men det tok tid før en kontrollinstans ble etablert og man fant en autoritet vis-à-vis oljeindustrien for sikkerhetsreguleringen. Problemet var at man manglet gode rutiner for inspeksjon på grunn av at produksjonen foregikk distansert i fra land. En annen utfordring var at teknologiutviklingen gikk så raskt og var så kompleks at det var vanskelig å følge opp med relevante regler. Når noe gikk galt, kunne selskapene dekke seg bak at det var staten som sviktet grunnet mangelfullt regelverk (SNL:https://snl.no/Norsk_oljehistorie).

Sikkerhetsutfordringene var store i dette tidsrommet og mange ulykker fant sted, noe som førte til at Oljedirektoratet fikk et fornyet fokus på sikkerhet. I de neste årene ble det gjort en rekke endringer på området og en av de nye betegnelse som nå dukket opp var *internkontroll*, der den ansvarlige operatør til en hver tid hadde ansvaret for at sikkerheten ble ivaretatt i drift og arbeidsoperasjoner. Virksomhetene skulle her utvikle egne interne

sikkerhetssystemer hvor det ikke eksisterte regelverk fra myndighetene, men hvor virksomhetene selv skulle utforme prosedyrer. Internkontroll ble i 1985 en del av petroleumsløven og i 1993 gjort gjeldende i Arbeidsmiljøloven (heretter AML), som tidligere ikke omfattet flytende leterigger, dykkevirksomheter og supplybåter også gjort gjeldende her. Regjeringen besluttet i 2002 at Oljedirektoratet skulle deles inn i to selvstendige etater. 1. januar 2004 ble den etaten som skulle forvalte sikkerhets og arbeidsmiljø satt i livet og fikk navnet Petroleumstilsynet (Petil). Petil er i dag den instansen som alle virksomheter i oljebransjen forholder seg til, og er i tett kontakt men hva som angår HMS-arbeid.

1.4.1. Forpleiningsbransjen

Forpleiningsleverandørbransjen har opp gjennom tidene vært gjenstand for en berg- og dalbane når det kommer til lønns- og arbeidsavtaler før de høsten 1997 landet operatøravtalen som er gjeldende i dag. Etter den store 14-dagersstreiken i 1986, hvor store deler av oljebransjen var engasjert og som stoppet hele oljeproduksjonen på norsk sektor i tre uker, måtte rikslønnsnemda inntre. Dette innebar at streiken ble stoppet og det ble krevd en opprydding av avtalestrukturene på sektoren. Det ble iverksatt utvalgsarbeid som forhandlet fram en felles tariffavtale operatøransatte, plattformboring og forpleining. Dette bidro til å sette en høyere status på forpleiningsansatte. Dette styrket seg også ytterligere når renholdere i enkelte virksomheter, får mulighet til å ta fagbrev.

Det eksisterer i alt fem selvstendige forpleiningsselskap som opererer på norsk oljesektor pr. dags dato. Selskapene ESS Support Services AS, Coor Service Management AS, 4 Service Offshore AS, Sodexo Remote Sites Norway AS og Norsk Offshore Catering AS som alle har ulike kontrakter med operatørselskap spredt utover alle olje- og gassinstallasjonene på norsk sektor. I tillegg har operatørselskapene Equinor og Wintershall Dea Norge egen forpleining på noen av deres egne installasjoner. I tillegg med egen forpleining benytter Equinor seg av forpleiningsselskapene ESS Support Services, og Coor Service Management, på enkelte installasjoner og som vikarressurser.

Denne bransjen er primært opptatt av å utøve kvalitetsarbeid ut fra trygg og sikker leveranse av varer og tjenester om hva som angår matservering, kundeservice og renholdstjenester på oljeinstallasjoner i Nordsjøen.

1.5. Fysisk helse blant ansatte på oljeplattformene

Ved arbeid i petroleumsnæringen kan en være utsatt for en rekke ulike helsepåvirkninger i forhold til arbeid på fastlandet. Noen yrkesgrupper kan være utsatt for kjemikalier, enten ved inhalasjon av støv og gasser eller hudkontakt og som kan føre til akutte skader og senskader. Helseerisiko som følger av bruken et kjemisk stoff avhenger både av stoffets giftighet og av graden av eksponering. En annen faktor kan være turnusarbeidets kontrast, hvor arbeidsøktene i den ene enden er intense med 12-timers skift i 14 dager med eventuelt overtidarbeid, eller nattarbeid som strider i mot den naturlige døgnrytmen, og på den andre siden blir avbrutt med fire ukers friperioder. I tillegg har miljøet på plattformene vært preget av et usunt kosthold med fet- og sukkerholdig mat og forholdsvis lite mosjon. Tidligere var også tobakken billigere, men alkohol har vært forbudt (Bergva Aas, Strand, & Grimsrud, 2007). På bakgrunn av arbeidsforholdene offshore og arbeidsmiljøloven er det lagt fram et krav om å ha en godkjent helseerklæring fra lege som skal fornyes annen hvert år (Helsedirektoratet, 2011).

I følge Morken, Tveito, Torp og Bakke (2004) er muskel- og skjelettplager den hyppigste årsaken til at arbeidstakere i Nordsjøen mister sin helseerklæring og må avslutte

arbeidsforholdet. Ut fra studiene viste det seg at dette er særlig vanlig blant forpleiningspersonell som også har rapportert store utfordringer med tunge løft, for stor arbeidsmengde og høyt arbeidstempo. Kombinasjonen av høyt arbeidstempo og lav selvbestemmelse i form av å sjelden, eller aldri kunne bestemme over eget arbeidstempo, er forpleiningsansatte den gruppen som er mest utsatt (Aagestad, et al., 2011).

Det er grunn til å forvente at arbeidstakere som jobber på sokkelen gjennomsnittlig er friskere enn arbeidstakere på land. Arbeidstakere på sokkelen må hvert annet år gjennom en medisinsk undersøkelse for å sikre at de er fysisk og mentalt i stand til å møte kravene for å jobbe på en petroleumsinstallasjon. Mange som medisinsk sett er i stand til å jobbe på land, vil ikke bli akseptert for arbeid på sokkelen. Dette medfører at arbeidsstokken på sokkelen sannsynligvis består av utvalgte mennesker som er friskere enn tilsvarende arbeidstakere på land (Parkes KR, 1998). I studier der man har sammenliknet personell på sokkelen med personell på land, er det motstridende konklusjoner med hensyn til forekomsten av muskel- og skjelettplager i de ulike gruppene (Parkes KR, Byron J., 2001; Parkes KR, Razavi TDB, 1996). Til tross for at disse studiene er gamle er det ingen indikatorer på at bildet har endret seg. Etter tilsyn av arbeidsmiljøet fra petroleumstilsynet (Ptil) i 2017 ble det påvist et sykefravær på 18 % i forpleiningen på Statfjord B-plattformen (IndustriEnergi.no). Til sammenlikning har sykefraværet i hele landet i snitt ligget stabilt på rundt 6,3 prosent de siste årene (SSB). Det har vært stort fokus på å øke nærvær og redusere fravær i Offshorebransjen (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2001; Bauer & Odijk, 2004; Larsen, Bakken, Reime, & Bukve, 2001), og forpleiningsansatte er sett på som en risikogruppe (Petroleumstilsynet, 2017). Å jobbe med forpleining er et yrke som fremdeles er sett på som å ha relativt lav status (Svensson & Ulfsson, 2009), og dette er en gruppe med svært høyt sykefravær (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2011).

1.6. HMS-arbeid og ledelse på arbeidsplassen

Data som fremkommer i dette studiet er innhentet fra ulike informanter med en god spredning av stillingsposisjoner og verv. Det var også informanter som innehar formelle lederroller. Karlsen (2010a s. 131) påpeker at det er først når HMS-bevisstheten når inn til ledelsen i en hver virksomhet og preger alle ansatte at man kan si at den industrielle produksjonsmåten har tredd inn i målet om den bærekraftige epoken. Med dette som bakteppe må man skape en helhetlig HMS-ledelse som blant annet knyttes opp til hvordan en leder og hvordan en utvikler humanressursene (Karlsen 2010a). Det finnes en rekke formelle systemer for ledelse og for kvalitetsforbedring. I tillegg er det en del uformelle sider ledere i samarbeid med medarbeidere kan arbeide med for å ivareta HMS, og hvilken rolle kulturen kan spille for ivaretagelse av HMS, som denne studien vil rette søkelys imot.

Ledere kan ha stor innflytelse på kulturen i virksomheten og det er derfor viktig at lederne er bevisst sin rolle i denne sammenheng. Lederne har et primært ansvar om å fremme en god HMS-kultur hvor et tett samarbeid mellom ledere og medarbeidere kreves. Lederne må forstå hvordan egne holdninger og adferd påvirker organisasjonen og at dette kan legge føringer på ivaretagelsen av HMS og HMS-kulturen, herunder forståelse og betydning av eksemplets makt.

1.6.1. Gjennomføring og effekt av HMS-forbedring

HMS-forbedring er ikke noe enkeltpersoner eller enkelte avdelinger skal håndtere alene. Selv om det er arbeidsgiver eller operatør som har hovedansvaret er HMS-ledelse avhengig av et utstrakt samarbeid i mellom mange parter, både i- og utenfor virksomheten for å klare å lykkes. Det er en forutsetning at utstrakt medvirkning, effektiv og riktig opplæring og

informasjon, en tydelig ledelse og ikke minst en aktiv bedriftshelsetjeneste er på plass for å klare å oppnå en HMS-sammensveiset virksomhet.

For at det systematiske HMS- og kvalitetsarbeidet skal kunne oppnås med best mulig effekt, må det kunne forutsettes i forankring og viljen til etterlevelse. Utarbeidelse av strategier, HMS- og kvalitetspolitikk, handlingsplaner og risikoanalyser bør iverksettes og dokumenteres og arkiveres i form av kompetanseplaner, fremdriftsplaner, møtereferater, kommunikasjon og praktisk utførelse. Det er opp til virksomheten å avsette de nødvendige ressursene og midlene som kreves for å oppnå målene gjennom visjoner og strategier (Karlsen, 2019).

For virksomheten er det nyttig å avklare hvilket ambisjonsnivå en ønsker å legge seg på i arbeidet med HMS og kvalitet. For å unngå problemer med tilsynsmyndigheter og kundekrav bør en som et minimum rette seg etter de føringene som ligger i lovverk og forskrifter. I en slik vurdering kan det være nyttig å analysere organisasjonens kapasitet, kompetansenivå og læringsvilje.

Ved implementering av systematisk HMS- og kvalitetsarbeid berører en komplekse prosesser som det kan være nyttig å inneha kompetanse om.

1.6.2. Arenaer for gjennomføring av HMS-forbedringer

Arbeidsmiljølovgivningen og rammeforskriften, eller IK-HMS-forskriften i landbaserte virksomheter, er de mest sentrale og viktigste inspirasjonskilden for internkontroll av HMS-arbeidet. Arbeidsmiljøloven består av tre arenaer som er følgende: en myndighetsarena, et partssamarbeid og en bedriftshelsetjeneste. Alle tre arenaer er viktige for HMS-standarden i arbeidslivet, men den praktiske forbedringen i virksomhetene leveres ut på partssamarbeidets arena.

1.7. Avgrensninger

Problemstillingen berører et komplekst tema hvor det derfor vil foreligge en nødvendighet for avgrensninger. På bakgrunn av at problemstillingen i hovedsak omhandler et bransjeproblem frem for et enkelt virksomhetsproblem, vil forskningens fokus dreie seg om utvalgte utfordringer og virkemidler i virksomhetenes HMS-kultur som kan påvirke sykefraværet i forpleiningsbransjens helhet.

Videre vil de utvalgte utfordringene og virkemidlene være begrenset til de økonomiske- og kontraktfestede rammer og avtaler som er satt i etterkant av anbudsrunder hvor kontraktene allerede er inngått med operatørselskaper. Operatørselskapene som har egen forpleining sammenliknes ofte med forpleiningsleverandørene og forutsetningene blir ofte tilsvarende. Derfor er oppgaven gjort i et HMS-perspektiv ut fra overnevnte forutsetninger hvor kontraktsforhold og avtaler allerede er satt.

Teorien i oppgaven er valgt på bakgrunn av hva som skal til for å utvikle en god HMS-kultur i organisasjoner i en bransje med stor konkurranse om kontrakter i markedet. Det fokuseres blant annet på systematisk HMS-arbeid, organisasjonskultur, HMS-kultur, læring, medvirkning, motivasjon, tillit, motmakt (subversiv kreativitet), arbeidspress, risikopersepsjon og balanse mellom produksjon og HMS.

1.8. Oppbygging og struktur

Kapittel 1 gir en innledning og presentasjon om forpleiningsbransjen, og dens kjennetegn og hvilke utfordringer bransjen står overfor i HMS-arbeidet og sykefraværproblematikk.

I kapittel 2 foreligger et utvalg av teori som beskriver noe om hva som skal til for å etablere eller utvikle en god HMS-kultur i en organisasjon. Dette omhandler blant annet HMS-robuste organisasjoner, arbeidsmiljø og organisasjonskultur, begrepet HMS-kultur, subkulturer, lederes innflytelse på HMS-kultur og HMS-økonomiske utfordringer og balanse i mellom produksjon og HMS-arbeid.

Kapittel 3 tar for seg metodevalget for studiet. Metodevalget er en kvalitativ metode som inneholder 34 dybdeintervjuer over Messenger, forskers egne observasjoner og gjennomgang av dokumentasjon innhentet fra de ulike virksomhetene i bransjen.

Kapittel 4 som er empirikapittelet presenterer funn i intervju i fra informantene som representerer en god spredning ut fra stillingsposisjoner, verv, alder og kjønn. Inndelingen av dette kapittelet er gjort ut fra spørsmålene til problemstillingen i underkapittelet 1.3.

Kapittel 5 er drøftingskapittelet hvor funn i empiri blir koblet opp i mot valg av teori og ser på elementer i HMS-kulturen som kan ha innflytelse på arbeidsmiljøet som videre kan utløpe i økt sykefravær i en bransje. Drøftingen deles opp i de elementer som ansees i forskningen som utfordringer, som regelverk, risikopersepsjon, tidspress og arbeidspress og balanse mellom produksjon, og videre på ulike virkemidler som, medvirkning, læring, motivasjon, tillit og hvordan virksomhetenes ledelse kan arbeide for å få de de ansatte på lag med ledelsen.

Kapittel 6 setter en konklusjon på problemstillingen om hvordan HMS-kulturen kan påvirke sykefraværet i forpleiningsvirksomhetene offshore. Konklusjonen er satt ut fra de forutsetninger og rammer som problemstillingen belyser og kommer videre med anbefalinger om hvilke tiltak som det videre HMS-arbeidet kan fokusere på. I tillegg er det satt opp ulike elementer som ikke er tatt med i denne forskningen som likevel ville vært interessant å forske videre på og som kunne påvirket konklusjonen i en annen retning.

2.0. Teori

2.1. Føringer for systematisk HMS- og kvalitetsarbeid

Da det norske HMS-regimet i 1992 ble innført, representerte det en ny tenkemåte i reguleringen av produksjon av varer og tjenester i Norge.

Målsetningen var å øke sikkerheten i produksjonslivet, redusere ressursforbruket, sikre miljøet og redusere helsetruslene overfor arbeidstakere og forbrukere (Karlsen, 2010, s. 15), noe som også fremkommer i internkontrollforskriften (IK-HMS-forskriften 1992, revidert, 1997). Internkontrollforskriften (IK-HMS-forskriften) omfatter systematisk HMS-arbeid som alle norske virksomheter er underlagt, hvor det skal gjennomføres internkontroll og kvalitetssikring av virksomhetenes egne HMS-forhold. Forskriften virker som en modell for nye produksjonsmåter hvor den generelle HMS-oppskriften først og fremst er forankret i den enkelte virksomhet (Karlsen, 2010a). Oppfølging av forskriftens bestemmelser er lovpålagt,

men det er opp til virksomheten selv å bestemme hvordan dette utformes og ivaretas. Reglene i IK-HMS-forskriften er tett knyttet til arbeidsmiljølovens (AML77) bestemmelser om medvirkning fra de ansatte til utvikling, innføring og gjennomføring av internkontroll. Deretter koblet den nye arbeidsmiljøloven (AML06) seg på handlingsbestemmelsene (påse-/dokumentasjonsplikt) fra IK-HMS-forskriftens regelverk. Arbeidsmiljøloven og IK-HMS-forskriften ansees i dag sterke lover og retningslinjer som virksomhetene forplikter seg til å overholde. Det er virksomhetens ledelse som er ansvarlig og forplikter å påse at kravene som regelverket stiller til HMS blir systematisk oppfulgt.

Det oppfordres også til at virksomhetene selv skal kunne bidra med utvidet interesse over for feltet og bevege seg litt lengre utover det som kun kreves som et minimum.

HMS-arbeidet handler om å skape et bærekraftig produksjonsliv og *betegner virksomhetens planlagte og systematiske forbedring av arbeidsmiljø og sikkerhet av produksjonsprosessens og produktenes virkning på miljø og helse* (Karlsen, 2010b, s. 11).

Et systematisk HMS- og kvalitetsarbeid har til hensikt å utvikle HMS-robuste organisasjoner med samstemt risikoforståelse og god HMS-kultur i alle ledd. HMS- og kvalitetssystem skal bidra til utvikling av forutsigbare praksiser for sikkerheten, kvalitet, samhandling og effektivitet. Dette er ikke noe en oppnår gjennom skippertak, men må foregå ved et systematisk arbeid. Reguleringer og kundekrav er gode virkemidler for at virksomheter utvikler et systematisk HMS-arbeid. Forpleiningsbransjen forholder seg til reguleringene og denne oppgaven ønsker å belyse noen av de lover, forskrifter og kundekrav som er styrende for bransjen.

Når vi her snakker om kvalitetsarbeid gjelder dette et systematisk arbeid for å forbedre kvaliteten på en virksomhet, tjeneste eller et produkt. Kvalitetsarbeid drives i alle bransjer, men stilles særlig strenge krav til bransjer hvor kvalitet kan være avgjørende for liv og helse, som i denne sammenheng gjelder næringsmidler.

For å kunne forstå hvordan myndighetene håndterer og utøver kontroll av risiko kan det være nyttig å tilegne seg en viss kjennskap til *juridisk tenkning og metode*. Innenfor jussen er *rettsregler* begrep som er viktig. Lovbestemmelser er de bestemmelsene vi finner i paragrafene i ulike lover og forskrifter, men også standarder som i dette tilfellet gjelder arbeidsmiljøloven, internkontrollforskriften, rammeforskriften og ISO-standarder. I tillegg vil også tilsyn som Petroleumstilsynet være gjeldende.

2.1.1. Internkontrollforskriften

Internkontrollforskriften, eller *forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*, (heretter IK-HMS-forskriften) er en norsk forskrift som setter krav til bedriftens oppfølging av lover og forskrifter som gjelder bedriften. På mange måter tilsvarer dette ISO 9000-standardens krav til kvalitetssikring. Internkontroll (IK) er et styringssystem for HMS-aktivitetene i en organisasjon. Denne forskriften pålegger bedriften å sette egne mål for HMS-arbeid. I tillegg pålegger forskriften at bedriften klargjøre ansvar og oppgaver som medfølger, og arbeide systematisk for å nå disse målene. Den gir videre bestemmelser om at den som er ansvarlig for bedriften plikter å sørge for systematisk oppfølging av gjeldende krav fastsatt i arbeidsmiljøloven, forurensningsloven, brann- og eksplosjonslovgivningen, sivilforsvarsloven, og lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr.

Denne forskriften har til formål å fremheve forbedringsarbeid innen helse, miljø og sikkerhet (HMS), som innebærer arbeidsmiljø og sikkerhet, forebygging av miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester og vern av det ytre miljø mot forurensning og bedre behandling av avfall.

2.1.2. Rammeforskriften

Forskriften om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg Ble fastsatt august 2001. Forskriften har mange likhetstrekk med IK-HMS-forskriften (internkontrollforskriften) hvor formålet er å fremme et høyt nivå for helse, miljø og sikkerhet i virksomhet som omfattes av denne forskriften, oppnå systematisk gjennomføring av tiltak for å oppfylle kravene og nå målene som er gitt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen, og videreutvikle og forbedre nivået for helse, miljø og sikkerhet.

Forskriften legger grunnleggende krav til HMS-arbeid hvor et høyt nivå for helse, miljø og sikkerhet skal etableres, opprettholdes og videreutvikles. I denne forskriften er det utarbeidet konkrete prinsipper for risikoreduksjon som angår forebygging av skader på mennesker, miljø eller materielle verdier og det skal sikres rett kompetanse til det arbeidet som skal utføres på en forsvarlig måte.

I motsetning til IK-HMS-forskriften, legger rammeforskriften også tilstrekkelig fokus på tilrettelegging av arbeidstakermedvirkning. I tillegg legger den stor vekt på kontinuerlig arbeid med helse-, miljø, og sikkerhetskultur og at en forsvarlig helsetjeneste og beredskap er tilstrekkelig etablert.

Virksomheter offshore skal til en hver tid kunne dokumentere over for myndighetene at de etterfølger HMS-systemene og at de virker som beskrevet. Forskriften krever at IK-systemet skal være dekkende for alle aktiviteter bedriften har. Tilsynsmyndighetsorgan som Petroleumstilsynet (Ptil) kan til en hver tid revidere bedriften og det må da utarbeides revisjonsrapporter hvor bedriftene i form av brev bekrefter overfor myndighetene at avvikene blir rettet opp. Organisasjonens HMS-ansvar står beskrevet i arbeidsmiljøloven, AML, §§ 3-1 (1) og sier noe om arbeidsgivers krav til systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid: «*For å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal arbeidsgiver sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte*».

I tillegg beskrives det i AML, § 2-3 (1) om arbeidstakers medvirkningsplikt: «*Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø*».

Rammeforskriften er hjemlet i Arbeidsmiljøloven (AML), Petroleumsloven, Forurensningsloven, Helsepersonelloven, Pasient- og brukerrettighetsloven, Helseberedskapsloven, folkehelseloven, Produktkontrollloven, Brann- og eksplosjonsvernloven, El-tilsynsloven og Matloven.

2.1.3. Petroleumstilsynet (Ptil)

Petroleumstilsynet (Ptil) er et statlig tilsyn underlagt Arbeids- og sosialdepartementet og er et tilsyn som har myndighetsansvar for sikkerhet, beredskap og arbeidsmiljø i petroleumsvirksomheter i Norge.

Petroleumstilsynet skal føre tilsyn med sikkerhet, beredskap og arbeidsmiljø, samt ivareta oppgaven som koordinerende myndighet for HMS-myndighetene for petroleumsvirksomheten på norsk kontinentalsokkel og den samlede virksomheten ved de landbaserte petroleumsanleggene.

Petroleumstilsynet er delegert myndighet til å fastsette utdypende forskrifter for sikkerhet og arbeidsmiljø i virksomheten, og å fatte enkeltvedtak i form av tillatelser og samtykker, pålegg. Arbeids- og sosialdepartementet har gittføringer for hvordan Ptil skal ivareta sine oppgaver. Det skal være en systemorientert og risikobasert oppfølging, og oppfølgingen skal komme i tillegg til, og ikke som erstatning for, den oppfølgingen av egen virksomhet som næringen selv gjennomfører. Det skal i tillegg være en balansert avveining mellom Petroleumstilsynets rolle som høyrisiko-/teknologitilsyn og arbeidstilsyn. Medvirkning og partsarbeid inngår som viktige forutsetninger for og prinsipper i Petroleumstilsynets virksomhet.

Tilsynsansvaret som er ilagt Ptil omfatter tilsyn med petroleumsvirksomheten, slik dette er definert i petroleumsløven. Ptils myndighetsområdet ble samtidig utvidet til å omfatte tilsyn med sikkerhet, beredskap og arbeidsmiljø på petroleumsanlegg på land og deres tilknyttede rørledningssystemer. Ptil har i tillegg fått tildelt myndighet til å fastsette utdypende forskrifter for sikkerhet og arbeidsmiljø i petroleumssektoren, samt å fatte enkeltvedtak i form av samtykker, pålegg, tvangsmulkt, stansing av virksomhet, forbud og unntak. (Engen et al., 2013 og St.meld.nr. nr.12 (2005-06)). Med myndighetsansvar gjennom alle faser i virksomheten,

starter tilsynet allerede i planleggingsprosessen av et prosjekt, til prosjekteringsfasen, bygging, driftsfasen og til en eventuell fjerning av prosjektet. Ptil er forelagt følgende ansvarsområder av regjeringen;

1. Ptil skal sikre at petroleumsvirksomheten og virksomhet knyttet til denne blir fulgt opp på en helhetlig måte, ved egne tilsyn og samarbeid med andre myndigheter på HMS-området.
2. Ptil skal også aktivt bidra til kunnskapsoverføring på HMS-området i samfunnet generelt.
3. Ptil skal gi uttalelser til overordnet departement i saker som blir behandlet av departementet, samt støtte departementet ved anmodning.
4. Ptil skal etablere hensiktsmessige samarbeidsrelasjoner med andre HMS- myndigheter nasjonalt og internasjonalt, og videre drive informasjons- og rådgivningstjenester ovenfor aktørene i petroleumssektoren (Ptil, 2003).

Med overnevnte ansvarsområder skal Ptil tydeliggjøre sin rolle overfor næringen, men dette er kompleks og mangfoldig da det fungerer som rådgiver, veileder, gransker, gir pålegg og anmelder (Engen et al., 2013).

2.1.4. ISO-standarder – ISO sertifisering

ISO-standarder er internasjonale standarder som er utviklet av International Standard Organization og har siden etableringen i 1946 utviklet mer enn 20.000 standarder og relaterte dokumenter. ISO-standarder gir veiledning til bedrifter som ønsker å utvikle interne kvalitetsstyringssystemer.

Med begrepet standard menes en felles «oppskrift» på hvordan noe skal utføres eller produseres, hvor standardisering viser til selve prosessen for å utvikle denne.

En standard viser til et dokument som er «fremkommet ved konsensus og vedtatt av et anerkjent organ som gir regler, retningslinjer eller kjennetegn for aktiviteter eller resultatene av dem for å oppnå optimal orden i en gitt sammenheng» (ISO/IEC Guide 2:2004)

I olje- og energibransjen stilles det ofte kundekrav til slike sertifiseringer. Det betyr at det forventes, og stilles krav til at leverandører utarbeider spesifikke, sikkerhetsrelaterte prosedyrer og rutiner som implementeres, vedlikeholdes og etterlevs i organisasjonen. ISO-

sertifiseringen stiller krav til at organisasjonen foretar kartlegging av kritiske prosesser og krever dokumenterbare risikoanalyser.

Forsker har her valgt ut standarder som angår forpleiningsvirksomhetene som er vesentlig å ha med i oppgaven.

- *ISO-9001:2015*

ISO-9001 er en del av standardserien ISO 9000 og omhandler et ledelsessystem for kvalitet som angir kravene til hva et kvalitetssystem bør inneholde. Dette er generelle standarder som kan brukes av alle typer virksomheter, både store og små.

Denne standarden stiller krav til interne kvalitetsforbedringssystem og overvåking av utvalgte kvalitetsprosessindikatorer (KPI). Dette er et system som fremmer læring og erfaringsoverføringer.

For virksomheter som ønsker å bli sertifisert i henhold til ISO-9001 er denne standarden et viktig utgangspunkt for arbeid med kvalitetsledelse.

Et ledelsessystem for kvalitet viser hvordan en virksomhet styrer prosesser eller aktiviteter for å kunne levere varer og/eller tjenester som tilfredsstillers kundens krav til kvalitet.

- *ISO-14001:2015*

ISO-14001 er standarden for miljøstyring som ble utviklet på 90-tallet.

Standarden er etablert for å hjelpe virksomheter med å minimere negativ påvirkning av miljøet, ved å akseptere lover og reguleringer. Dette er en internasjonal akseptert standard for et miljøstyringssystem som spesifiserer krav for etablering av blant annet miljøpolitikk.

Formålet med denne standarden er at det skal være en lønnsom investering for virksomheter.

God kontroll av råvarer og energi kan gi store innsparinger, og gevinsten i form av styrket profil og troverdighet overfor egne kunder, myndigheter, ansatte, aksjeeiere og allmenheten forøvrig, kan gi økte markedsandeler. Meningen er altså i prinsippet at når systemet fungerer vil virksomheten tjene mere penger ved å belaste miljøet mindre.

ISO-14001 ble revider for første gang i 2004 for å fungere bedre sammen med den overnevnte standarden ISO-9001. I ettertid ble den nok en gang revidert i 2015 og har oppdaterte krav og bedre harmonisering med andre ledelses- og styringssystemstandarder. Behovet for revidering var til stede fordi det har blant annet vært en betydelig utvikling innenfor både teknologi og næringspraksis. I tillegg opplevde mange virksomheter utfordringer i forbindelse med implementering av flere standarder for styrings- og ledelsessystemer samtidig, og det var derfor behov for harmonisering av standardenes oppbygging og struktur.

- *ISO-45001:2018*

ISO-45001-standarden er en ny, internasjonal standard for krav til ledelsessystemer for arbeidsmiljø. Denne standarden overtar etter britiske OHSAS-18001 som også ble brukt mye i Norge.

Standarden for arbeidsmiljø tar blant annet for seg følgende temaer:

- Identifisere interne og eksterne forhold som påvirker arbeidsmiljøet
- Risikovurderinger
- Politikk og mål for arbeidsmiljø
- Bestemmelse av hvilke prosesser som er nødvendige i arbeidsmiljøarbeidet og hvordan disse kan virke sammen
- Ressursbehov
- Planlegging og gjennomføring av tiltak, og evaluering av disse

I tillegg vil standarden stille krav om kontinuerlig oppfølging av arbeidsmiljøarbeidet og forbedringsaktiviteter.

Standarden for arbeidsmiljø er basert på en felles struktur (High Level Structure, HLS) som ISO har vedtatt for alle ledelsessystemstandarder. Dette innebærer at alle slike typer systemstandarder skal ha en felles struktur, en felles kjerneterminologi og definisjoner. I tillegg skal alle felles krav uttrykkes gjennom identiske tekstelementer. På den måten blir det enklere å bruke ISO-45001 sammen med de overnevnte standardene ISO-9001 kvalitetsledelse, ISO-14001 14001 i tillegg med ISO/IEC-27001 som går på IT-sikkerhet.

- *ISO-31000*

Standarden gir en veiledning i det å styre risiko. Den beskriver prinsipper, rammeverk og prosess for denne aktiviteten. Standarden gir også sentrale definisjoner innfor risikostyring, inkludert definisjon av konseptet risiko.

Det overordnede målet for standarden er å ivareta verdiskapning, og beskytte verdier i organisasjonen. Styring av risiko er koblet til alle aktiviteter i organisasjonen, inkludert interaksjon med interessenter (Stakeholders).

Den primære målgruppen for denne standarden er virksomheter forbundet med risiko, som i grunnen gjelder alle virksomheter. Standarden er beregnet for alle typer risiko og er beregnet for alle som håndterer risiko, også ikke-profesjonelle aktører. Standarden er informativ, som vil si at det ikke utføres sertifisering tilknyttet denne standarden. Likevel kan ulike organisasjoner definere egne krav om at denne skal etterleves i sin virksomhet, og foreta en form for verifisering av dette.

Standardens definisjon på risiko er Virkningen av usikkerhet knyttet til mål, hvor virkning i denne sammenheng forstås som et avvik fra det forventede. Denne kan være positiv, negativ eller begge deler og kan ta for seg, skape eller resultere i muligheter og trusler.

Prinsipper:

Det er definert åtte grunnleggende risikostyringsprinsipper som skal fremme formålet om å skape og beskytte verdier:

- Integrrert i organisasjonens aktiviteter; omfatter alle aktiviteter
- Strukturert og omfattende tilnærming; bidrar til konsistente og sammenlignbare resultater
- Tilpasset organisasjonen; tilpasning i forhold til kontekst og mål
- Inkluderer interessenter
- Dynamisk; tilpasset endringer
- Best tilgjengelig informasjon; bruker historisk og nåtidig informasjon
- Tar hensyn til menneskelige og kulturelle faktorer
- Kontinuerlig forbedring; gjennom læring og erfaring

Rammeverk:

Rammeverket beskriver hvordan organisasjonen bør integrere risikostyringen i. Den består av seks viktige komponenter som påvirker relevante aktiviteter og funksjoner, og som alle bør implementeres i organisasjonen:

1. Lederskap og forpliktelser
2. Integrering
3. Utforming (organisasjonens kontekst, policy for risikostyring, roller og ansvar, ressurs-allokering, og kommunikasjon og konsultasjon)
4. Iverksettelse
5. Evaluering

6. Forbedring (tilpasning, kontinuerlig forbedring)

Risikostyringsprosessen:

Beskriver en systematisk tilnærming for håndtering av risiko i virksomheten. Prosessen består i hovedsak av seks sentrale aktiviteter:

1. Kommunisere og konsultere med interessentene
2. Bestemme omfang, kontekst og risikokriterier
3. Vurdere risiko (identifisere risiko; analysere risiko; evaluere risiko)
4. Håndtere risiko (velge alternativer; utarbeide og iverksette planer)
5. Overvåke og gjennomgå prosessen
6. Registrere og rapportere resultatene

Det er en kobling mellom rammeverk, prinsipper og prosess hvor prinsippene er førende for både bruk av rammeverk, men også for prosessen.

- *NORSOK S-006:*

NORSOK S-006 innebærer beskrivelse av tema og metodikk for evaluering og oppfølging leverandørens HMS-styringssystemer. Standarden blir benyttet som et dokument som gir føringer for systematisk HMS- og kvalitetsarbeid i olje- og energibransjen, og gjelder både operasjonell og byggerelatert virksomhet, herunder nye innretninger og endring og oppgradering av eksisterende anlegg. Standarden gjelder ikke styrings- og rapporteringsaktiviteter som kun har til hensikt å realisere et nærmere angitt HMS-nivå i selve kontraktobjektet. Under revisjoner fra operatørselskap blir leverandører vurdert opp mot følgende elementer:

- Lederskap og forpliktelser
- Policy og strategiske målsetninger
- Organisasjoner, ressurser og dokumentasjon
- Evaluering og risikostyring
- Planlegging og prosedyrer
- Implementering og oppfølging
- Revisjoner og gjennomgang

Når det gjelder internkontrollforskriften og ISO-standardene stiller de krav til struktur og handlingsplaner og bygger dermed opp om Reason (2005) hvor han trekker fram viktigheten med system for rapportering, rutiner, læring og informasjonsutveksling i arbeidet med sikkerhetskultur.

2.2. HMS-robuste organisasjoner

Dagens produksjonsliv er i raske og kontinuerlig endring. Med økende grad av kompleksitet og turbulens må vi se på virksomheter som levende systemer som stadig må tilpasse seg endrede omgivelser. HMS-robuste organisasjoner omhandler nettopp det med virksomhetens evne til å tilpasse seg skiftende omgivelser. De må være i stand til å tilpasse seg de forventningene ulike interessenter har, tilpasse seg forstyrrende og uventede endringer ved å antesipere ulike risikoforhold, finne muligheter for løsninger og utforme robuste produkter og produksjonsprosesser. I følge Karlsen (2011) krever robusthet at en har øye for kvalitet og relevans av interne og eksterne forhold, og at en er oppmerksom på nye trender, gir akt på svake signaler og tidlig varsler om endringer i markedsforhold, institusjonelle regler, miljøkrav, nettverksmønstre også videre (Karlsen 2011, s.40).

Forpleiningsbransjen er i kontinuerlig endringer i form av ulike operatørselskap som har ulik driftspolitik, ulike kontrakter for leveranse, økning eller reduksjon av antall ansatte i form av å vinne eller tape anbud, langtids- eller korttidskontrakter med operatørselskapene. Ut fra funnene som er gjort i oppgaven har bransjen i sin helhet klare målsetninger om å gjøre de ansatte så fleksibel som mulig ved å vente i det lengste med fast ansettelse. I og med at markedet er så turbulent og uforutsigbart vil det være en risiko med for høy kostnad med å sitte med overskudd av ansatte i nedgangsperioder, eller når de ulike kontraktene opphører. Det er normalt at bransjen opererer med en vikarpool blant de ansatte, som stiller ved behov på oppkalling, og at disse ansatte kan benyttes der det trengs på ulike installasjoner.

Historisk sett har industri og næringsliv stadig lansert nye konsepter for rasjonalisering, effektivisering og kostnadsreduksjoner i fremstilling av varer og tjenester. Eksempler på produksjons- og ledelseskonsepter som har bidratt til økte ytelser kan være taylorismens vitenskapelige ledelse som er basert på Frederick Taylors (1915) prinsipper om arbeidsdeling, rutinisering og spesialisering og Henry Fords (1947) samlebandskonsept, just-in-time-produksjon, industriell automatisering og kvalitetssikring. Den nyere tid vises en dreining i retning av et grønnere fokus hvor næringslivets effektiviseringsfremstøt vil være optimalisering av helse, miljø og sikkerhet. De virksomheter som vil overleve er de som utnytter sine forbedringstiltak til å ta i bruk ny, innovativ og ressursparende teknologi sammen med arbeidsmåter som i større grad enn tidligere verdsetter den ansattes ressurser, gjennom en systematisk HMS-ledelse (Porter & Linde 1995).

2.3. Arbeidsmiljø og organisasjonskultur

Kulturbegrepet har mange definisjoner og den menige mann ville ha uttalt at det er slik vi gjør tingene her hos oss. Den refererte sosialpsykologiske definisjonen på organisasjonskultur tilhører organisasjonsforskeren Edgar Schein:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser - oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe i det den lærer og hankses med sine eksterne tilpasninger og interne integrasjonsproblemer - som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene (Schein, 1985).

Oppmerksomheten rundt organisasjonskultur kom for fullt i slutten av 1970-tallet og noen organisasjoner ble trukket frem som et konkurransefortrinn med nøkkelen til effektivitet (Peters & Walterman, 1982). Andre forklarte den økende interessen for organisasjonskultur og kulturutvikling, hvor det var fokus på behov for å skape felles virkelighetsforståelse innad i virksomhetene, i et arbeidsliv preget av kompleksitet, endringer og omstilling (Skorstad & Einarsen, 1999).

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 i 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. Det handler også om teknologi, økonomi, lover og regler og andre betingelser som påvirker oss i det daglige (Ptil, HMS og kultur, 2003)

Kultur beskrives som felles sett av holdninger, verdier, normer, etikk, skrevne og uskrevne regler og skikk og bruk. I følge Glendon & Stanton (2000) kan kultur sees på som et styringssystem på samme måte som andre formelle styringssystemer som benyttes i organisasjoner for å nå sine mål.

I følge Schein (1994) kan kompetansen til kulturbegrepet være til god nytte når en skal forsøke å forklare hvorfor ulike adferdsmønstre og prosesser oppstår i en virksomhet eller organisasjon. Kulturbegrepet gir forklaring på hvorfor organisasjoner er så forskjellige og kan være et positivt virkemiddel som medvirker til utvikling av samhandling og felles forståelse. Gjennom denne samhandlingen oppfordres ledelsen til å utvikle gode informasjonskanaler og kommunikasjon som forebygger utvikling av subkulturer i en virksomhet (Alvesson, 2002). Her må ledelsen arbeide for å skape, kommunisere og etterleve en helhetlig organisasjonskultur. I forhold til Scheins (1994) definisjon vil organisasjonskultur oppstå og utvikles gjennom de ansattes interaksjon med hverandre og omgivelsene. Kulturen vokser frem på den ene siden som følger av de ansattes samhandling, arbeidsmåter, oppgavefordeling, koordinering, styring og ansvar om hvordan problem skal løses. Det handler i så måte å finne sin plass i markedet, hvordan kundene imøtekommes og hvordan en håndterer konkurransen med andre virksomheter. Det handler generelt om hvilke normer og regler som gjelder for organisasjonens medlemmer i samhandling med representanter for omgivelsene.

2.4. HMS-kultur

Begrepet HMS-kultur har mange tilnærminger og en etablert definisjon er at HMS-kultur referer til gruppens og den individuelle verdier, holdninger, oppfatninger, kompetanse, ferdigheter og adferd. Schein (1994) presiserer at adferd er et artefakt og at man kan handle annerledes enn hva man egentlig har intensjon om. Det kan være ulike grunner til det, som for eksempel at det handler om organisatoriske forventninger, direkte eller indirekte press og makt fra kollegaer, ledelse eller eksterne aktører. For å få en god sikkerhetskultur må det i så fall starte med ledelsen og gjennomsyre hele organisasjonen, i tillegg med at alle ansatte i organisasjonen setter sikkerhet som første prioritet.

HMS-kultur er noe alle virksomheter har, og det er ikke noe som kan velges bort, eller sees bort i fra. Denne kulturen har en påvirkning på HMS-arbeidet i virksomheten, både på godt og vondt. IK-HMS-forskriften for landbaserte virksomheter er i hovedsak rettet i mot systematikk, forbedringsmetoder og samarbeid, som omhandler de strukturelle og formelle sidene ved HMS-ledelse. I noen virksomheter vil HMS-kulturen verken være aktiv eller støttende overfor de formelle kravene som stilles i IK-HMS-forskriften. I andre virksomheter vil det være motsatt. En god HMS-kultur vil forsterke produksjonsteknologiens og IK-HMS-systemets formelle sider. På den andre siden vil en dårlig HMS-kultur kunne svekke den, slik som fremstilt i figur 2.1:

| | | IK-HMS-system | |
|------------|-------|---|--|
| | | Godt | Dårlig |
| HMS-kultur | Sterk | 1 Synergi mellom IK-HMS-system og HMS-kultur | 2 Lite formalisert, men sterkt internalisert HMS-atferd |
| | Svak | 3 Sprik mellom HMS-ambisjon og -resultat | 4 HMS-tilstandens vrenge-bilde; «reguleringsu villig» |

Figur 2.1. HMS-struktur og -kultur

Det beste HMS-resultatet i en virksomhet oppnås når det praktiseres både et formelt og operativt IK-HMS-system og en HMS-kultur som gjør det enkelt å oppnå ønsker og krav som stilles av myndighetene (Karlsen 2020, s. 133). Dette vises i rute nummer én i figur 2.1. På den andre siden finnes det virksomheter som er noe svakere på den formelle oppbyggingen av systemet, men at tenkningen og handlingen likevel resulterer i et godt HMS-resultat, noe som fremgår i rute nummer to. I rute nummer tre belyses virksomheter som kan være dyktige på de formelle sider av HMS-arbeidet, men som ikke har en kultur som støtter opp under dette. I rute nummer fire fremstår, i følge Karlsen (2020, s. 133), HMS-bildet unnasluntrere, som er uvillige til reguleringer og som er HMS-udyktige.

I en virksomhet vil HMS-kulturen kunne påvirke selve arbeidsklimaet. En god HMS-kultur vil gjøre det enkelt å ta opp utfordringer og problemer og det vil være en villighet til å løse dem. I en dårlig HMS-kultur vil påpekende utfordringer og problemer på mange måter oppfattes som et belastende ekstraarbeid og oppleves masete og «sutring», og vil på den måten kunne risikere at utfordringene og problemene vil bli oversett og feid under gulvteppet. Dette kan til slutt føre til stille avvik, altså en uvillighet til rapportering av HMS-problemene som eksisterer i virksomheten.

Teorien om HMS-kultur vil i denne sammenheng benyttes under samme teori som sikkerhetskultur og vil gi en pekepinn på hva en HMS-kultur skal inneholde. Karlsen (2010b) henviser til Reasons (1997) typologi for kjennetegn ved en god sikkerhetskultur. For det første bør den være *velorientert*. For at en virksomhet skal kunne ha en velorientert sikkerhetskultur, kreves det at den er i stand til å samle de riktige data, som vil si at den har et dokumentasjonssystem som fanger opp, analyserer og sprer informasjon om alle uønskede HMS-avvik i organisasjonen. Det er derfor viktig at de som har ansvaret for dette systemet også besitter kompetanse om hvilke menneskelige, tekniske, organisatoriske og miljømessige faktorer som bestemmer den faktiske HMS-kvaliteten i virksomheten. Videre bør kulturen være *rettferdig*. Den bør gi løsninger som oppfattes som legitime der sanksjoner er i overenstemmelse med avvikets konsekvenser. Rapporteringer som kommer inn må ikke ramme budbringeren. Det skal være naturlig og akseptert å varsle inn ulike avvik og observasjoner. Kulturen bør og være *fleksibel*. Organisasjonen bør preges av tilpasnings og omstillingsdyktighet og forebygging skal skje gjennom trening og opplæring. Til sist bør kulturen være *lærende*. Forbedring av HMS må skje på både et individuelt og kollektivt nivå, ansatte bør ha kritisk avstand til egne handlemåter og reagere kjapt og korrigerende på faresignaler, dette gjøres blant annet ved at man deler kunnskap og erfaring om HMS.

2.4.1. HMS-kultur i petroleumsvirksomheten og forpleiningsbransjen

Tilsynsmyndighetene for petroleumsnæringen har innført regler om HMS-kultur som er påbudt for alle sine aktører. Kravet om god HMS-kultur er nedfelt i regelverket for petroleumsvirksomheten av 1.1.2002. I rammeforskriftens §11, som er HMS-regelverket for petroleumsnæringen, stilles det et direkte krav til ledelsen om å fremme en god helse-, miljø og sikkerhetskultur. Kravet har aldri tidligere vært uttrykt så direkte, verken i norsk eller internasjonalt regelverk og kommentarene til denne bestemmelsen beskriver som følger:

Det er en forutsetning at en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur preger alle ledd i de enkelte virksomhetene, for å lykkes med det systematiske arbeidet som er nødvendig for å hindre at feil og faresituasjoner eller uønskede tilstander oppstår eller utvikler seg, og for å begrense forutsetning og skade på personer eller materiell.

En god helse-, miljø og sikkerhetskultur er også en forutsetning for å sikre en kontinuerlig utvikling og forbedring av helse, miljø og sikkerhet. For at det skal være klart at denne paragrafen gjelder på hele forskriftens virkeområde, er begrepet helse-, miljø- og sikkerhetskultur brukt istedenfor det mer innarbeidede begrepet sikkerhetskultur.

På en slik måte blir også de uformelle sidene ved virksomhetens organisasjon implementert i HMS-arbeidet og det vil derfor bli avspeilet en mer realistisk oppfatning av en moderne organisasjon i forhold til det som finnes i IK-HMS-forskriften for landbasert virksomhet, som er vinklet mer inn mot strukturelle og formelle sider ved HMS-ledelse (Karlsen 2010, s. 133). Målet er å sikre ytterligere forbedring av HMS.

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 enkelte virksomhet å sette egne krav til oppfylning, for eksempel konkretisere hva som er god HMS-kultur.

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

Ut fra intervjuer kom det fram at det er en nok så samstemt og felles oppfattelse av viktigheten med et godt HMS-arbeid. Ut fra funn i studiet viser det seg at ansatte bidrar godt med å ivareta sin egen- og kollegas sikkerhet i arbeidet. Det jobbes kontinuerlig med konkrete tiltak for å holde nærværet høyt og det settes mål om et fysisk og psykososialt arbeidsmiljø som kan oppleves som en kilde til god helse. Ut fra de som ble intervjuet og forskers egen oppfatning er det en høy arbeidstrivsel og tema om HMS diskuteres daglig. HMS-fokus ligger som et fundament i organisasjonskulturen og dette fokuset bringes videre i de ulike arbeidsoppgavene. På enkelte offshoreinstallasjoner arrangeres det morgenmøte hver dag hvor personlig sikkerhetsinvolvering (PSI) diskuteres. Da er det fritt for å ta opp hva det måtte gjelde av tiltak for å ivareta HMS i arbeidet og lette arbeidsbelastningen i form av eksponering av psykiske- og fysiske skader, slitasje, kjemikalier, steikeos på kjøkken også videre.

Noen hevder at sikkerhetsfokuset har gått for langt og er vel overdrevet i enkelte tilfeller hvor fokuset på HMS fratrukker oppmerksomheten fra den jobben en er satt til å gjøre. Andre klassiske

eksempler er at en kan få tilsnakk hvis en ikke holder seg i rekkverk når en går i trapper eller at kjøkkenpersonell alltid skal bruke kuttsikker hanske for å ikke kutte fingrene.

2.4.2. Sub kultur og subversiv kreativitet

En subkultur er en kultur som eksisterer innenfor en annen, større kultur, og som kjennetegnes ved en rekke separate stiltrekk, overbevisninger og lignende.

Subkulturer kan skille seg ut fra vertskulturen gjennom alder, rase, etnisitet, klasse og/eller kjønn. Trekkene som skiller ut en subkultur kan være estetiske, religiøse, politiske, seksuelle, eller en kombinasjon av flere av disse.

Haukelid (2001) hevder at det som regel vil være flere konkurrerende subkulturer i en organisasjon, og at de som jobber på «gulvet» ofte vil ha en motkultur som bestrider ledelsens mål og verdier. Det konkluderes med at en kultur ikke kan styres eller kontrolleres, men at den i en vis grad kan påvirkes. Van Maanen og Barley (1985) definerer subkulturen som følger:

«En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av problemer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning» (Bang, 2011).

I følge Skorstad, Egil J. (2002) er uformell adferd i virksomheter et sammensatt og uunngåelig fenomen. Uansett hvor rutinisert arbeidet er, uansett hvor mange og detaljerte reglene er og uansett hvor raffinert og kontrollen ovenfra er. Det vil alltid finnes lommer, eller smutthull som kan omdannes til private og personlige rom utenfor den organisasjonsmessige kontrollens rekkevidde. Betydningen av denne adferden er avhengig av hva slags innhold den har. I mange tilfeller representerer den en nødvendig komponent, og i slike tilfeller går det bra først og fremst fordi ansatte benytter sin egen erfaring og sitt eget skjønn for å utføre en best mulig jobb. Hver for seg og tilsammen fungerer de ansatte som et nødvendig maskineri som driver virksomheten i en positiv retning. Hvis dette utfordres i form av eksempelvis arbeidspress kan denne effektiviteten synke og kan fremprovosere konsekvenser for virksomheten. Denne framgangsmåten benyttes av og til som en streikeform når konfliktnivået blir tilstrekkelig høyt.

Under normale omstendigheter aktiviseres denne uformelle atferden til fordel for offisielle mål. Skorstad, Egil J (2002, s. 89) beskriver dette som *kooperativ kreativitet* eller *kreativ involvering*, som går på at ansatte tar i bruk sine tause kunnskaper for å understøtte virksomhetens effektivitetsmessige logikk (Linhart 1981, 1982). Den kreative involveringen oppstår imidlertid bare under visse forutsetninger og inntil et visst punkt. I det øyeblikket kravene oppfattes som urimelige og arbeidet som uutholdelig, kan den kollektive kunnskapsressursen mobiliseres og benyttes på et motsatt vis, som en *subversiv* form for kreativitet for å bekjempe de strategiene som ledelsen benytter seg av for å nå sine offisielle mål (Edwards et, al., 1995).

Ut fra alle intervjuene og samtalene med ansatte i forpleiningen har det vært klare frustrasjoner rundt økt arbeidspress i form av enkelte effektiviseringstiltak og forventningspress om høyere leveranse og produksjon, uten kompensasjon i form av arbeidskraft, ferdig produserte produkter eller maskinelt utstyr. Det har vært klare signaler fra enkelte ansatte at det å sykemelde seg som i utgangspunktet tenkes å benyttes for å beskytte, eller ivareta sin egen helse, også vil være et våpen for å bekjempe det stadig eskalerende presset om høyere produksjon. Som en form for demonstrasjon eller motmakt.

Det vil være så og si umulig å få en pålitelig oversikt over hva denne subversive kreativiteten kan koste forpleiningsbransjen i tapt produksjon i form sykefravær, men likevel vil det være

grunner til å anta dette som et grunnleggende problem. Dette vil belyses nærmere i underkapitlene 2.6.1. *HMS-økonomiske gevinster og belastninger* og 2.6.2. *HMS versus produksjon – ledelsens dilemma*.

Ut fra hva Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer i sin bok, trenger ikke subkulturer som utvikles i organisasjonen nødvendigvis by på noen problemer, men at problemene kan oppstå når subkulturene ytrer motkultur som utfordrer vertskulturen, eller at de fremmer interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013), har de personlige egenskapene til de ansatte i en organisasjon og sammensetningen av disse mye å si for hvilken kultur som utvikles der over tid. Det trenger nødvendigvis ikke være negativt med subkulturer fordi de kan gi konstruktiv spenning i organisasjonen. Det oppstår i realiteten uenigheter, konflikter og ulike forståelser av virkeligheten i organisasjonen og dette er viktige elementer å få med i kulturbegrepet.

Det er mange utfordringer med en fragmentert sikkerhetskultur, og for å kunne skape en god sikkerhetskultur er det nødvendig at ledelsen anerkjenner og utvikler tiltak som vektlegger at det er ulike syn på risiko og sikkerhet. Å tilrettelegge for kommunikasjon og overføring av kunnskap mellom ulike fagområder og kulturer for å kunne lære av hverandre er viktige aspekter i denne sammenheng. Det er også viktig at det etableres systemer for tilbakemelding som bidrar til nyttiggjørelse av kunnskap fra de ulike fagområder. Med et kulturelt mangfold bør de nevnte elementene ligge til grunn for å utvikle et felles sett med normer og verdier. En bevisst holdning rundt dette er en viktig forutsetning for å endre og utvikle en god HMS-kultur.

2.4.3. Hvordan skape en god HMS-kultur?

«Hvis du tror din virksomhet har en god sikkerhetskultur, tar du sannsynligvis feil»
(Reason, 1997)

For å bygge en god HMS-kultur og for å oppnå målsetning om en sikker organisasjon, er drivkraften i organisasjonen avhengig av interaktiv læring og respekt for farene som ligger i driften opp i mot målsetningen. Det var med andre ord viktig å ikke glemme å være redd eller å fange opp, og respektere potensielle farer underveis. I følge Reason (1997) er dette utfordrende å få til i organisasjoner med få ulykker.

Viktige elementer i en HMS-kultur er samhandling, medvirkning, læring og kunnskapsutvikling. Å utvikle gode HMS- og kvalitetssystem hvor en gjennomgår etterlevelser av prosedyrer og rutiner, utvikler god praksis for sikkerhetskultur.

De elementene som Reason (1997) foreslo hadde en god sikkerhetskultur:

- har meldesystemer som samler opp, analyserer og vurderer informasjon i fra uønskede hendelser og hvor meldesystemet må ha løpende tilsyn.
- Meldekulturen i organisasjonen må være slik at ansatte rapporterer egne feil og uønskede hendelser.
- Kulturen oppfordrer og belønner rapportering, samtidig som det finnes grenser på hva som er tolererbart og ikke tolererbart vedrørende oppførsel.
- Er fleksibel i muligheten til endring av den organisatoriske strukturen i møte med vanskelige oppgaver
- En har vilje og evne til å ta kloke beslutninger på grunn av informasjon i fra rapporteringssystem, og kan iverksette reformer når det trengs (Parker et. al., 2005).

I følge ansatte i forpleiningen gir de uttrykk for at de formaliserte styringssystemene i organisasjonen er gode og informasjonen er tilstrekkelig, men erkjenner at meldekulturen for å rapportere egne feil eller uønskede hendelser, spesielt ved brudd på prosedyrer, ikke er tilfredsstillende. De bekrefter i denne sammenheng at noe av dette skyldes konsekvenser i form av mye dokumentasjonsarbeid som fratrukker tid til de opprinnelige arbeidsoppgavene. Noen av de intervjuede hevder også at de ikke vil «ha dette på seg» i frykt for at det kan hindre dem fremgang i karrieren. Likevel er det ingen av de spurte som sitter med oppfatning av at ledelsen har signalisert slike former for konsekvenser. Dette er signaler som er viktig å ta med seg videre i arbeidet med en god HMS-kultur.

Det kan være utfordrende å få ansatte til å melde egne feil, og det vil heller ikke være en naturlig menneskelig reaksjon å rapportere inn egne feil etter en hendelse. For at ansatte vil melde inn egne feil forutsettes at de har full tillitt til ledelsen vedrørende korrekt håndtering og oppfølging. På bakgrunn av dette nevner Reason (1997) fem suksessfaktorer for et rapporteringssystem:

- Unngå sanksjoner av disiplinær art hvis mulig.
 - Anonymisert og fortrolighet.
 - Unngå at rapportmottaker har myndighet til å iverksette disiplinære sanksjoner.
 - Melder må få hurtig tilbakemelding som er seriøse og nyttige
 - Det må være enkelt å fylle ut rapportene
- (Reason, 1997)

Dette synet på HMS-kultur kan i mange tilfeller sammenlignes med arbeidsmiljøloven, spesielt § 1-1. som sier følgende:

Lovens formål a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,

c) å legge til rette for et godt yringsklima i virksomheten, og

f) å bidra til et inkluderende arbeidsliv.

Men også § 3-1 som går på *krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid*, §§ 4-3 og 4-4. som setter *krav til det psykososiale arbeidsmiljøet* og *krav til det fysiske arbeidsmiljøet*. Likevel blir arbeidsmiljøloven kun et overordnet rammeverk for hva som er tillatt og ikke.

Reason (2005) beskriver tre typer sikkerhetskulturer:

Den første er *den patologiske sikkerhetskulturen* som omhandler organisasjoner som ikke ønsker å få informasjon om eventuelle problemer.

Den andre er *den byråkratiske sikkerhetskulturen* som dreier seg om organisasjoner hvor informasjonen ikke når frem.

Den tredje sikkerhetskulturen beskriver han som *den generative* som er organisasjoner som aktivt søker informasjon og forbedring.

Den generative kulturen er å foretrekke hvor informasjon i etterkant av eventuelle granskinger, revisjoner, arbeidsmiljøutvalgsmøter (AMU-møter) og uønskede hendelser blir utsendt til de ansatte i organisasjonen. Hensikt med informasjonsutdelingen er tiltenkt læring og motivasjon til forbedring og utvikling for de ansatte.

For å oppnå god HMS-kultur må virksomheten inneha en informert sikkerhetskultur som fremstår som rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende (Reason, 2006).

Donald (2006) hevder at god sikkerhetskultur har en sammenheng med hvor stor grad ledelsen i en organisasjon fokuserer på sikkerhet. Ledelsen skal fremstå som en rollemodell som utvikler holdninger og verdier, og de gjennom sin kommunikasjon og adferd formidler at dette er noe som opptar dem. De må vise i tydelige handlinger at sikkerhet er første prioritet, og at snarveier på bekostning av sikkerhet ikke aksepteres.

Ofte så vil valg av HMS-tiltak bli vurdert opp i mot økonomiske hensyn. Grad av HMS-kultur er avgjørende i organisasjonen for hvilke løsninger en måtte velge. Om valget står på enkle løsninger som går på bekostning av sikkerheten til de ansatte, vil signaleffekten kunne oppleves som negativ og troverdigheten til helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet vil bli svekket. Det vil være fremmede for HMS-kulturen om organisasjonen tar på seg det det måtte koste for å trygge arbeidsmiljøet og utført sitt arbeid på en hensynsmessig måte.

I mange sammenhenger bærer kulturen i forpleiningsbransjen i sin helhet preg av *fleksibilitet*, hvor bransjen til en hver tid skal tilpasse seg markedet. Det vil med andre ord si at virksomhetene i bransjen er i anbudskonkurranser opp i mot operatørselskapene. Resultater fra undersøkelsene i denne oppgaven viser at anbudsrunderne kan være svært tøffe og kontraktene mer pinte, noe som begrensende i arbeidet med en balansert HMS-kultur. Funn i empiri vil trolig belyse hvilke dilemmaer en organisasjon kan stå overfor i arbeidet med kontinuerlig forbedringsarbeidet av HMS-kulturen. Det å finne balansen i mellom HMS og produksjon kan være krevende. De prioriteringer ledelsen og organisasjonene foretar seg vil kunne ha betydning for resultatet av det kontinuerlige HMS-arbeidet.

2.5. utfordringer og virkemidler ved HMS-arbeid

I følge Karlsen (2010a, s. 182) må en skape en mer helhetlig HMS-ledelse, som må omfatte hvordan vi leder og utvikler humanressursene våre, hvordan vi forstår og forbedrer kvalitet i prosesser og liknende og at dette må knyttes opp i mot dagens samfunnsansvar. Videre stiller Karlsen (2010a, s. 182) spørsmål til om IK-HMS-forskriften klarer å sikre oss et bærekraftig produksjonsliv og en tålig HMS. Karlsen (2010a) mener forskriften har enkelte mangler hvor den er lite tydelig på den menneskelige kapitalen, som vil si de ansatte i virksomheten og deres kompetanse. I tillegg er det mangler på området rundt HMS-kultur, noe som Karlsen (2010a) mener bør tydeliggjøres. Strukturen kan enkelt leses men kulturen er lite gjort rede for. HMS kan ikke bare oppfattes som et regelverk, men må også implementeres som et iboende element både i kulturen, i virksomhetens egen oppfatning, men også i andres bilde av HMS-innsatsen som utføres. *HMS-ledelse er et samspill og endringsledelse hvor stadig nye elementer i forståelsen av hva en kompleks, moderne virksomhet består av, tas med i analysen og iverksettingen av bærekraftige løsninger* (Karlsen, 2010b, s. 58). Dette krever kontinuerlig forbedring og utfordringen er at stadig nye elementer trekkes inn i analysen av hvordan forbedring kan skje. Virksomhetene har ulike kulturer og subkulturer som kan utfordre dette, og det vil derfor være viktig at virksomheten i sin helhet har innsyn i sin egen kultur for å kunne forsterke virkningen av teknologi og struktur eller demme opp for avvik og konsekvensene av disse. Det å vite at en har et godt HMS-system, kan gi opphav til en identitet for virksomheten som kan prege alle medarbeidere og ledere, og som motiverer til den kontinuerlige forbedringen av HMS.

Til motsetning av IK-HMS-forskriften har tilsynsmyndighetene for petroleumsvirksomheten (Ptil) innført regler om HMS-kultur som er påbudt alle aktørene i næringen. Det stilles i HMS-regelverket, rammeforskriftens § 11, et direkte krav til ledelsen om å fremme en god

HMS-kultur. På denne måten inkluderer HMS-regelverket de uformelle sidene ved virksomhetens organisasjon og vil med andre ord avspeile en mer realistisk oppfatning av en moderne organisasjon enn den vi finner i IK-HMS-forskriften for landbasert virksomhet.

Videre vil det i oppgaven gjøres rede for ulike utfordringer ved HMS-arbeidet som antas kan påvirke HMS-kulturen og tilstanden i virksomheter og hvilke virkemidler som kan benyttes.

2.6. utfordringer:

2.6.1. HMS-økonomiske gevinster og belastninger

Et godt HMS-arbeid krever at virksomheten og de ansatte tar seg tid til å oppfylle krav og retningslinjer som foreligger og forpleiningsbransjen offshore er kjent for å ha hektiske arbeidsdager hvor ansatte ofte streber med å komme i mål med dagens gjøremål. Et tilstrekkelig HMS-arbeid tar tid, og dette kan føre til et fokus på den negative effekten HMS har for økonomisk inntjening. De negative HMS-hendelsene kan i følge Karlsen (2010a, s. 142) påvirke virksomhetens regnskap og omdømme på mange måter. Hvis en klarer å få til en systematisk HMS-forbedring, kan dette føre til reduserte kostnader og økt lønnsomhet både for samfunnet, virksomheten og for hver enkelt arbeidstaker. Det gjenstår imidlertid å kunne kalkulere, budsjettere og føre regnskap for alle HMS-relevante aktiviteter. Til nå finnes det ingen allment akseptert og bredt anvendte økonomiverktøy som fanger opp HMS-feltet på en tilfredsstillende måte (Karlsen 2010a, s. 142).

Det er i følge Karlsen (2010a) ikke alle HMS-tiltak som vil være lønnsomme for hver enkelt virksomhet, selv om de er nødt til å gjennomføre dem av hensyn til HMS-lovgivningens krav fordi markedet krever det eller at moralske hensyn tilsier det (Lindøe og Kvadsheim 2001). Slike tiltak må derfor anses som en uunngåelig side ved virksomhetens produksjon og er en del av virksomhetenes samfunnsansvar.

At det kan finnes muligheter for økt fortjeneste utover myndighetenes minimumskrav, som for eksempel er knyttet til virksomhetens kvalitetsmål, kan være den største drivkraften for å få til utviklingstiltak for HMS. Det eksisterer i følge Karlsen (2010a) flere eksempler rundt forskning som viser til økonomisk vellykkede HMS-satsninger men hvor det også i denne sammenheng mangler et overvåkings-, rapporterings- og revisjonssystem som fanger opp de økonomiske aspektene ved slike tiltak. Dette kan føre til at mange bedriftsledere ikke er overbeviste til å gjøre slike tiltak allmenne, og det vil være grunner til å mistenke at HMS-tilstandens økonomiske betydning ofte blir oversett eller glemt. Det er og det vil i fremtiden bli viktig at HMS-arbeidet og dens innsats kan linkes opp i mot økonomiske fortjenestemotiver for at reformkraften i HMS-arbeidet skal kunne fortsette. I det offisielle bilde er det opplest og vedtatt at god HMS gir økt lønnsomhet, bedre konkurransevne, styrke omdømme, økt trivsel og forbedret bærekraft, men på den andre siden så mangler vi gode måter å koble HMS-forbedring og økonomiske parametere (Karlsen 2010a, s. 183).

2.6.2. HMS versus produksjon – Ledelsens dilemma

Sikkerhet har høyeste prioritet» er begrep som omtales ofte blant ledelsen innen ulike bransjer for å beskrive virksomhetens mål og strategier. At sikkerheten har høyeste prioritet kan sees i sammenheng med hvor etablert sikkerhetskulturen er som et viktig element for å kunne levere et sikkert produkt eller tjeneste. I en hver organisasjon er det nødvendig å balansere forholdet i mellom produksjon og sikkerhet. Ideelt sett bør det være likevekt mellom disse to forholdene men realiteten tilsier det annerledes.

På tross av at ledelsen sier at sikkerheten prioriteres først, så er ofte sannheten en annen hvorav ledelsens faktiske atferd signaliserer at viktigste prioritet er inntjening, produksjon og effektivitet (Leveson et. Al., 2009). Det er produksjonen som er inntektskilden og skape verdier i virksomheten, og uten produksjon er det heller ikke muligheter for å drive sikkerhetsarbeid. Derfor vil det være sannsynlig å prioritere ut i fra en slik tenkning. Utfordringen vil da være troen på en god sikkerhetskultur for de ansatte som befinner seg nært opp til den skarpe enden og opplever sikkerhetsutfordringene i det daglige arbeidet.

I følge James Reason (2007) hevdes det at de fleste virksomheter vil før eller senere møte utfordringer knyttet til prioriteringer mellom sikkerhet og produksjon, og på kort sikt så vil produksjon være den dominante.

Forpleiningsbransjen offshore livnærer seg på leveranse av mat og renhold til offshorearbeidere, og er derfor også avhengig av solide kontrakter med operatørselskapene. Tillitten i mellom operatør og leverandør er avgjørende for å overleve. I farvannet av oljekrisen i 2014 har markedet for leverandørtjenester innen forpleining blitt mer presset. Konkurransenivået har økt i form av at regjeringen har åpnet for flere forpleiningsaktører i markedet og operatørene ønsker et videre tilbud av tjenester for en lavere kostnad. Det er klare likhetstrekk forpleiningsbransjen om at virksomhetene er klare i sine prioriteringer på at viktigheten av sikker og stabil drift, og at ansatte skal være «dønn til stede». På den andre siden stilles det forventninger til at virksomhetene og de ansatte på best mulig måte kan tilfredsstillende operatørens ønske om en mer produktiv og samtidig kostnadseffektiv drift. Dette påvirker prioriteringen mellom HMS og produksjon i en negativ retning. Ut fra Solbergregjeringens arbeid for kostnadseffektiv drift hvor unntaket er hvis det går på bekostning av sikkerheten, som nevnt innledningsvis, ser det ut til at utviklingen beveger seg i negativ retning. På tross av at man sier at sikkerheten har høyest prioritet, så er hovedoppdraget for de fleste organisasjoner å produsere og selge varer og tjenester. Dette kan medføre i ytterste konsekvens at produksjonspresset blir så høyt at ansatte velger å tøyne sikkerhetsregler for å være mer produksjonseffektive eller overholde tidsfrister.

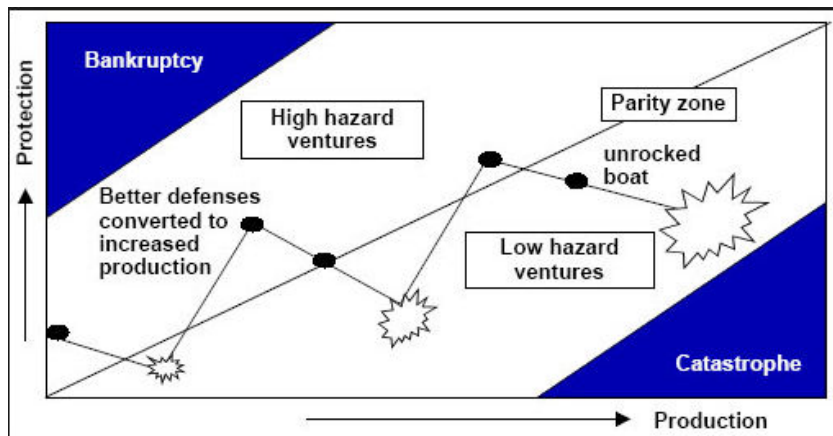
Reason (1997) beskriver hvilke dilemma som kan oppstå i forholdet mellom produksjon versus sikkerhet. Han hevder at en organisasjon må finne den optimale balansen mellom behovet for sikkerhet på den ene siden og for å produsere på den andre siden. Et for høyt fokus på produksjon og for lite fokus på sikkerhet kan i følge Reason bli skjebnesvangert og kan i verste tilfellet ende med en katastrofe. Reason hevder også at i motsatt ende vil for lav produksjon, og for høy sikkerhetsinnsats kunne i verst tenkelig utfall resultere i konkurs.

Derfor vil utfordringen i virksomheten være å holde seg sentral i det han kaller *parity zone* og innen for *safety space* som vises i det hvite feltet i figur 3.

En slik konflikt i mellom produksjon og sikkerhet kan ofte medføre en målkonflikt mellom ledelse og de ansatte i organisasjonen.

Reason (1997) er opptatt av det utvikles et helhetlig fokus på sikkerhetsarbeidet som utføres i organisasjonen. Det kan være ulike forretningsområder i en organisasjon med ulikt risikobilde og ulike behov for sikkerhetstiltak eller barrierer. Det anbefales derfor en helhetlig analyse av de ulike forretningsområdene og avdelingene. Altså en risikobasert styring hvor og mer proaktiv tilnærming. Sikkerhetsarbeidet vil kunne gå i faser og sykluser avhengig av interne eller eksterne hendelser, utvikling i trusselbildet, nye lover og regler markedsutvikling og den globale økonomien.

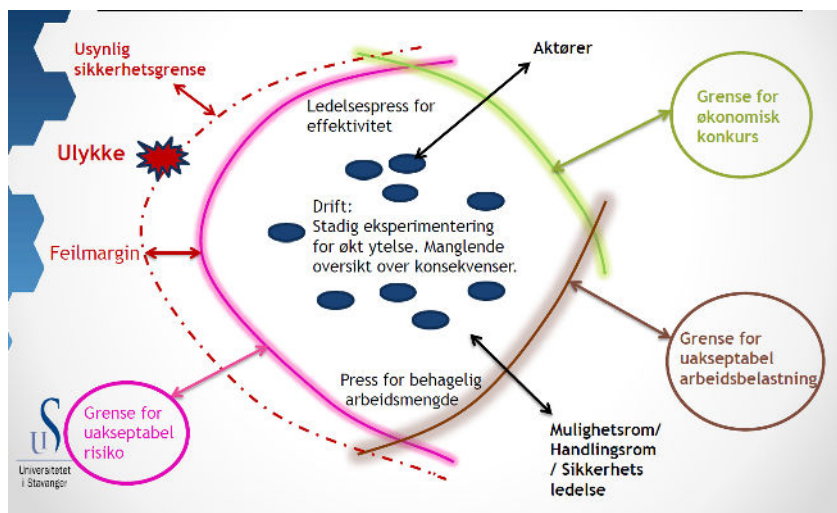
Organisasjonene drives hele tiden mellom ulike krav om inntjening og sikkerhet og det praktiseres ofte en såkalt hendelsesbasert styring på risiko. Det vil si at det investeres mindre i tiltak som forbedrer sikkerheten i de perioder hvor ingen alvorlige ulykker eller hendelser oppstår. Når det først oppstår alvorlige ulykker eller hendelser, iverksettes det mer fokus på sikkerheten og det innvilges også mer resurser på tiltak og sikkerhet (Reason, 1997). Denne teorien kaller Reason for «The Unrocked Boat»-teorien. Figur 3 viser livsløpet til en organisasjon i forhold til produksjon og sikkerhet.



Figur 2.2. : «The Unrocked Boat» Balanse mellom sikkerhet og produksjon, Reason (1997)

«The Unrocked Boat»-teorien illustrerer hvor lett det er å glemme- eller nedprioritere sikkerhetsfokus i perioder hvor uønskede hendelser og ulykker er lave, eller er fraværende. I slike perioder skapes det rom for ytterligere effektiviseringsprosesser eller andre økonomiske innskrenkninger og som dreier seg i retning mot produksjonskrav til fordel for sikkerhetstiltak. Å nedprioritere investering av sikkerhetsbarrierer eller utførelser av tilstrekkelig vedlikehold av det allerede eksisterende systemet kan få konsekvenser i økende sannsynlighet for en stor katastrofe. Derfor bør organisasjoner forebygge uønskede hendelser, ulykker eller katastrofer ved å øke sikkerheten i takt med økt produksjon.

Jens Rasmussen (1997), i gjennom sin migrasjonsmodell, peker på hvordan tidspress, press om effektivisering og krav til leveranse kan presse en organisasjon opp mot sikkerhetens grenser. Modellen baserer seg på ideen om at ulike påvirkninger vil sørge for at aktivitetene i et system vil være i kontinuerlig bevegelse og drifte mot ytre grense for hva som er akseptabel sikkerhet, arbeidsbelastning eller produktivitet. Ved å unngå ukontrollert drift vil man kunne unngå at grensene overstiges. Dette oppnås ved å benytte kunnskap, oversikt og forståelse av grensene for risiko, økonomi og arbeidsbelastning til å skape en balanse mellom disse.



Figur 2.3 : Migrasjonsmodell Rasmussen (1997), Gjengitt av Stene L.

Forpleiningsbransjen opererer med ulike kontrakter, og opp mot ulike operatørselskaper. Unntaket her er operatørselskapene Equinor og Wintershall som har helt, eller delvis egen forpleining. Det opprettes ulike kontrakter ut fra ulike prosjekter eller permanente oppdrag som utføres av operatørselskapene. Noen kontrakter betegnes som faste kontrakter som strekker seg over flere år og gjerne med flere års opsjoner. Disse er tilegnet faste boreinstallasjoner som har som målsetning å utvinne olje- og gassressurser i flere tiår. Andre er korttidskontrakter som er basert på prosjekter og varer ofte noen måneder. Ut fra de opplysninger som er innhentet i dette studiet, er det store forskjeller på de langsiktige kontrakter som det også ligger bedre vilkår rundt avtalene, og korttidskontraktene som i andre enden er mere presset. Noen korttidskontrakter er så presset at det ikke forventes å tjene penger på, men er likevel viktige for å holde seg inne i markedet. Dette er også åpenbart et dilemma i så måte at det på den ene siden er en fordel å ha et arbeid og inntektskilde, men på den andre siden og risikerer å presse seg til det ytterste og som i ytterste konsekvens kan gå utover helse, miljø og sikkerheten. Fagforeningene Industri Energi og SAFE hevder i så måte at dette er et operatøransvar å unngå å presse markedet slik at det går utover menneskers sikkerhet.

2.6.3. Den psykososiale utfordringen

Knyttet til opplevelsen av ensformig, læringsfattig og kontaktsvake arbeidsforhold, innførte AML77 det som ble kalt *psykososialt arbeidsmiljø*. Det er nå i ettertid blitt vanligere, men ennå ikke fullt ut akseptert å splitte begrepet psykososialt arbeidsmiljø opp i to delbegreper; organisatorisk og sosialt arbeidsmiljø. Begrepet tok utgangspunkt i at virksomheter ikke bare er rasjonelle organisasjoner men at de også er uformelle, sosiale systemer. Opprinnelig ble begrepet knyttet til spesifiserte jobbkrav. Arbeidsgiver ble pålagt å utforme arbeidsplassen slik at det ble tatt hensyn til arbeidstakers behov for variasjon, læring, autonomi, kontakt med andre, forståelse av egen rolle og verd, og langsiktig mening med arbeidet. I følge Karlsen (2010a, s. 149) fanger ikke begrepet opp blandingen av formell og uformell organisasjon og i tillegg ble arbeidstaker sett mer som en passiv aktør som ble belastet av arbeidsmiljøforholdene og som enten tålte disse eller ikke. Det at en selv kunne delta aktivt for å tilpasse seg, eller mestre de utfordringene som arbeidet kunne påføre arbeidstaker, ble ikke noe klart premiss i AML77 for å forstå de psykososiale forholdene. Arbeidet skulle tilpasses arbeidstakeren og ikke arbeidsgiveren.

Etter hvert har synet på arbeidstakeren som relativt ubeskyttet og passiv endret seg og arbeidstaker har fått større innpass til å utøve egenkontroll for å mestre HMS-belastningen. Mellommenneskelige konflikter, seksuell trakassering, mobbing og konflikter som kunne oppstå mellom kollegaer eller mellom under- og overordnede, passet heller ikke godt nok inn i den opprinnelige begrepsrammen for det psykososiale arbeidsmiljøet. På bakgrunn av dette ble begrepet *organisatorisk arbeidsmiljø* etablert for å fange opp slike nye trekk i arbeidsmiljøet (NoU 1992:20, s. 128-132). Mulighetene for medvirkning, frihet i arbeidet, styring av arbeidsrutiner, maskiner, tidsfrister og variasjon i arbeidet samtidig sentrale indikatorer i det organisatoriske arbeidsmiljøbegrepet.

Etter hvert ble også begrepet ytterligere splittet opp slik at *sosialt arbeidsmiljø* kunne fange opp det nye arbeidslivets utfordringer med blant annet pågående kundeinnblanding, dårlige samarbeidsforhold og vold og trakassering (Grimsmo 1996).

De organisatoriske faktorene er i stor grad knyttet til utformingen av selve arbeidsorganisasjonen, mens de sosiale faktorene avspeiler relasjonene mellom arbeidstakeren og brukerne (som eksempelvis kan være kunder eller leverandører), eller mellom arbeidstakerne og deres kollega og leder.

I AML06 er også forholdet arbeidstakernes «integritet og verdighet» tatt med som krav til arbeidets særpreget. Det innebærer at arbeidet ikke må innrettes slik at det kan støte mot arbeidstakernes oppfatning av seg selv som «gagns menneske» (Karlsen 2010a, s. 150).

Det viser seg at det moderne arbeidslivets trusler byr på en del andre utfordringer i forhold til tidligere. Karlsen (2018, s. 134) hevder det kan være flere forklaringer på dette. For det første har strukturen i produksjonslivet endret seg i form av reduksjon i antall arbeidsplasser innen vareproduksjon og en tilsvarende økning i offentlig og privat tjensteproduksjon. Med dette har det «tunge» skadebildet fra industriens alvorlige storulykker blitt erstattet med et «lettere» bilde innen servicenæringen hvor yrkesrelaterte slitasjeskader og psykososiale problemer dominerer. For det andre krever «24-timerssamfunnet» at det blir en stadig tettere kobling i mellom arbeid og fritid og begrepet «fleksibilitet» har fått en helt annen betydning. Slike forventninger kan i følge Karlsen (2012) skape fysisk- og psykisk overbelastning med sykefravær som følger. For det tredje er selve innsatsen for å avhjelpe arbeidsstyrken dens mest fremtredende trusler økt gjennom lovgivning og bedret HMS-praksis på arbeidsplassene. Basert på empiriske data om omstilling, mestring og arbeidsintensitet, hevder Grimsmo og Hilsen (2000) at i det moderne arbeidslivet er mestring, opplevd selvbestemmelse, medvirkning og faglig utvikling en nøkkel til å oppnå arbeidsmiljøgevinster som kan bestå av økt arbeidsglede, tilfredshet og en mer positiv holdning til arbeidsytelse. Både mestring og arbeidsmiljøgevinster kan i neste omgang styrke arbeidshelsens mange sider, psykisk, psykosomatisk og somatisk. Likevel ligger den største trusselen i den økende intensiteten den moderne arbeidstaker utsettes for i form av økte jobbkrav og tidskrav. Økt intensitet kan være en utløsende årsak til faktiske sykdommer og fravær (Karlsen 2018, s. 135).

Grimsmo og Hilsens (2000) empiriske analyser viser ikke helt klare sammenhenger mellom mestring og intensitet eller mellom arbeidsmiljøgevinst og helsestatus, med de hevder at disse sammenhengene likevel er teoretisk tenkelige.

Samtidig som arbeidslivet på mange områder er i en konstant omvandling med nye krav til oppdatert kompetanse i tradisjonelle yrker, med nye yrker med ny teknologi og nye produksjonsprosesser, nye eier- og nye kontraktsformer, nye ledelseskonsepter, nye markeder og brukergrupper osv., synes arbeidsmiljøet og belastningen derfra å være mye mer konstant (Karlsen 2018, s. 135).

2.7. Virkemidler

2.7.1. Medvirkning

Medvirkning anvises i HMS-lovgivningen men kan i noen sammenheng oppleves som en verkebyll for arbeidsgiver med hensyn til ledelsens styringsrett. Likevel er den et viktig element i det norske partssamarbeidet. På den ene siden, hevder Karlsen (2010, s. 150), er det størst mulighet for gevinst for å få til forbedringer når arbeidstakere er engasjerte i den daglige driften, og dette vil derfor være et virkemiddel for å sikre en kontinuerlig overvåking og tilpasning i HMS-arbeidet. På den andre siden ses medvirkning også som en rettighet og mål i seg selv som skal fremme demokratisk praksis på arbeidsplassen slik at de ansatte tildeles større ansvar og myndighet over eget arbeidsforhold. I tillegg er medvirkning et middel for å skape oppslutning i virksomheten om de beslutninger som tas og medvirkningen skal bidra til:

- Et godt arbeidsmiljø
- Påvirkning av- og kontroll på over egen arbeidssituasjon
- Personlig og faglig utvikling
- Følelsen av å bli hørt og sett
- Balanse i maktstrukturen stabilitet i arbeidsmiljøet
- Eierskap til virksomheten og arbeidsoppgaver
- Økt produktivitet
- Sikre god drift

For å kunne fremme et godt arbeidsmiljøarbeid avhenger av at arbeidstaker og arbeidsgiver samarbeider med å finne løsninger. Det innebærer at arbeidstaker og deres representanter ha fått tilegnet seg informasjonene i god tid i forveien slik at de kan danne seg en oppfatning og oversikt over problemstillingen før de blir gitt anledning til å bidra med sine synspunkter. Det må i tillegg gis anledning til å fremme synspunkter før beslutningen blir fattet.

Videre krever utvidet medvirkning at arbeidsgiver er villig til å gi fra seg noe av makten, som er forankret i styringsretten og som ikke er lovfestet, til fordel for den lovfestede medvirkningen. Derfor er medvirkning et sentralt virkemiddel for å oppfylle arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøloven vektlegger medvirkning i mange av sine bestemmelser.

Karlsen (2010a, s.151) poengterer at det ikke er i alle sammenhenger at medvirkning i praksis er like enkelt å gjennomføre på alle felt som angår HMS-forbedring. Partenes innsats blir særlig påkrevd når det gjelder avvik fra de etablerte rutinene og ved korrigeringen av disse. Sikringen mot avvik kan skje gjennom systemrevisjoner, verifikasjoner, avviksbehandling og korreksjoner. Avviksbehandlingen går ut på å rette opp uønskede hendelser som allerede er oppstått, og korreksjoner omhandler tiltak for at det ikke skal skje igjen (Karlsen 2010a). I utgangspunktet skal de løpende avviksbehandlingene håndteres av linjeledelse og medarbeider. De skal ha kontrollrutine for å finne feil og kunne rette dem opp. Det kan også oppstå problemer av en mer gjennomgående karakter hvor gjerne verneombud og verne- og helsepersonell involveres. Her bør de ha kunnskap og rutiner for å finne feil og korrigere mål og krav, planlegging og utførelse. På disse feltene bør det i følge Karlsen (2010a) være rimelige muligheter for medvirkning i virksomhetens kvalitetssikring. Hvor vidt dette gjennomføres eller ikke, er avhengig av arbeidsgiver.

Til tross for at virksomhetene har lagt til rette for medvirkning er det ikke alltid at medvirkningen foregår slik lov og forskriftene forutsetter. I enkelte tilfeller blir medvirkningen en overflatisk papirøvelse for å få tilfredsstilt lovens krav, eller for å bidra til å skape oppslutning om noe som allerede er gjort.

Manglende medvirkning fra arbeidstaker kan føre til at forhold som bidrar til uheldige fysiske eller psykiske belastninger, ikke kommer frem og brudd på medvirkningsplikten kan derfor gjøre det vanskeligere for arbeidsgiver å ivareta et fullt og forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet).

Tidligere studier har påpekt som en svakhet i sikringen av HMS at om virksomheten overtreder sine standarder, griper ikke tilsynsmyndighetene inn (Karlsen 2004, s. 121). Tilsynsmyndighetene revider primært virksomhetens HMS-system og overvåker derfor ikke løpende virksomhetens daglige drift, og foretar ikke hyppige inspeksjoner, stikkprøver og så videre. Det legges derimot større vekt på systemrevisjonen, som vil si selve tilsynsaktiviteten. Denne revisjonen, inkludert verifikasjoner, skal i følge arbeidsmiljøloven §3-1 foregå i samarbeid med representanter for den ansatte, men den spesifiserer ingenting om deltakelse i avviksbehandlingen. Det vil derfor være av stor betydning for de ansattes representanter å kunne delta i den praktiske korrigerende behandling når HMS-standarder ikke har blitt overholdt.

2.7.2. Lederskap og medvirkning til en god HMS-kultur

God HMS-ledelse vil omfatte tiltak for å styrke medvirkning til en aktiv HMS-kultur. Ledere kan være gode kulturskapere for et godt HMS-arbeid og ledelsens oppmerksomhet og prioritet kan ofte avgjøre hvilken kultur som kan bestå i en virksomhet. Det kan være mange grunner til at virksomhetens HMS-ledelse bør oppgraderes og utvides. Det er strengere lovreguleringer rundt HMS-området og det er i mange sektorer økte markedskrav for bedre HMS-ledelse, det er krav til gode HMS-prestasjoner for å være konkurransedyktig og det er også i mange sammenhenger viktig for virksomhetens renommé. Gode HMS-prestasjoner bør med andre ord, være en integrert del av produktivitet, fortjeneste og langsiktig strategi i ledende virksomheter (Karlsen 2010a, s. 131). Karlsen (2010a, s. 135) hevder at ledelsens oppmerksomhet og prioritet ofte er avgjørende for hvilken kultur som består i en virksomhet. Ut fra HMS-lovgivningen er virksomhetens ledelse pålagt å kontinuerlig forbedre viktige sider ved virksomhetens HMS-arbeid, noe som i denne sammenheng, også bør angå HMS-kulturen. På den andre siden har også de ansatte en plikt til å yte sitt for å fremme en HMS-forbedring. På lik linje som ledelsen, har også de en viktig rolle, og deres adferd og holdninger kan i stor grad påvirke HMS-kulturens innhold og retning. Det er i følge Karlsen (2010a, s. 135) de som sitter på den fremste ekspertise innen sin eget arbeidsområde i form av innsikt, erfaringer og informasjon om faktiske og mulige HMS-avvik. Derfor vil samarbeidet i mellom ledelse og ansatte påvirke hvor åpent og konstruktivt virksomhetens håndtering av HMS-informasjonen og derfor være en pådriver for en sunn HMS-kultur. IK-HMS-forskriften pålegger virksomheten formelle krav til innretningen av dokumentasjonssystemet, men sier lite om hvordan virksomheten skal reagere på denne innsamlede informasjonen. Den sier heller ikke noe om på hvilken måte de ansatte faktisk kan bidra til å øke informasjonsmengden og -kvaliteten på HMS-feltet. Til motsetning stiller rammeforskriftens §11 et direkte krav til ledelsen om å fremme et kontinuerlig arbeid med helse-, miljø, og sikkerhetskultur.

For at virksomheten skal kunne tilegne seg en velorientert HMS-kultur er det i følge Westrum (1992) er det viktig at de særtrekkene som henføres til den generative organisasjonskulturen etterstrebes, som med andre ord vil si at ledelsen motiverer sine ansatte til å observere og

videreføre informasjon om HMS-situasjonen, og at de som varsler ikke blir straffet. For at virksomheten skal kunne dra nytte av de ansattes evne og villighet til medvirkning, vil det som et minimum kunne forventes at ledelsen vekker tillit i form av de lytter og iverksetter tiltak, og at de ikke observatøren ikke straffes for rapportering av uønskede hendelser. Det vil i denne sammenheng også være viktig at den generative kulturen vedlikeholdes i form av at ledelsen gir riktig tilbakemelding om utfallet av de tiltak som iverksettes for å styrke HMS-kvaliteten. Det er ikke alltid gitt at aktørens forestillingsevne om hva som faktisk kan inntreffe er like store, og det er derfor viktig med regelmessig trening på å håndtere uønskede hendelser. På en slik måte kan ledelsen øke motivasjonen til de ansatte for aktiv medvirkning samtidig som den mentale beredskapen kan økes.

2.7.3. Tillit

I følge Karlsen (2010b s. 51) handler tillit om nære forhold mellom mennesker og om hvem og hva du kan stole på, eller ikke. Dette er et redskap for å håndtere usikkerhet og oversiktighet. Tillit kan kun oppstå og fungere når forventningen om en gitt adferd eller et gitt utfall følger av en ønsket beslutning og den kan ikke forlanges av en motpart, men må i følge Karlsen (2010b) tas og gis. Karlsen (2010b) påpeker at interessentene i et HMS-system kan utvikle en tillitsrelasjon gjennom å øke sin fortrolighet ovenfor hverandre, noe som skjer gjennom at alle deltar på samme arena og lærer å kjenne hverandre. På den andre siden kan også mistillit vokse fram som en kontrast til den grunnleggende tilliten. I enkelte situasjoner hvor det kan forventes skuffelser eller tap, som eksempelvis effektiviserings- eller nedbemanningssituasjoner, kan mistilliten dominere. Stress, usikkerhet og isolasjon har en motarbeidende effekt på utvikling av en tillitsdisposisjon, og jo mer kompleks og komplisert en situasjon og organisasjon er, jo viktigere er tilliten.

I et HMS-perspektiv bygger samhandling på gjensidig tillit, fortrolighet og nærhet og vil bidra til å forenkle arbeidet i mot et felles mål (Karlsen 2010b s. 53). I følge Karlsen (2010b s. 152) er åpenhet den moderne tids tillitsskaper, basert på en full utveksling av informasjon i mellom virksomheten og alle dens viktige samhandlingsparter. Dette vil i så måte også kunne gjelde mellom ledelse og ansatte.

Forskning utført av Kaufmann og Kaufmann (2009) viser til at dersom tillit mangler, vil medarbeiderne forholde seg passive ovenfor forsøk på påvirkning. Videre sier Kaufmann og Kaufmann (2009) at tillitsforholdet mellom leder og medarbeider kan tenkes å være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine lederfunksjoner på en effektiv måte. I denne sammenheng nevner de fem vesentlige dimensjoner som må være tilstede for at tillit skal eksistere; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet.

Karlsen (2010a, s. 35) hevder at effektiv og legitim varsling av HMS-trusler krever åpenhet og immunitet mot straffeforfølgelse. I denne sammenheng må ledelsen med andre ord skape klima for tiltro og tillit og unngå sanksjoner mot individer, for på den måten skape tydelige grenser og tolererbare feil. HMS reflekterer etiske krav og holdninger til ledere og for å oppnå langsiktig lønnsomhet er virksomheter avhengig av tillit og Karlsen (2010b) påpeker i denne sammenheng at HMS-ledelse og andre lederoppgaver forutsetter et reflektert forhold til etikk. Humankapitalen vektlegges mer enn noen gang og gode medarbeidere betyr mye for virksomhetens effektivitet og omdømme.

Flere studier antyder at jo sterkere kulturen er, jo sterkere er tilliten mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte. Det påpekes at organisasjoner med stor tillit til hverandre kan være langt mer effektive. Tillit defineres som en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen man er en del av. Jacobsen og Thorsvik (2010) finner to forutsetninger for å basere samarbeid på tillit som må foreligge før arbeidet kan baseres på

tillit. Først og fremst må det være utviklet en sterk fellesskapskultur. Videre må ansatte ha tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Tillit tar lang tid å bygge, men kan enkelt raseres (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

2.7.4. Motivasjon

Motivasjon ansees som en viktig bidragsfaktor for HMS-kulturen og kan føre til de ansatte finner meningen med HMS-arbeidet. Opplevelsen av et sosialt felleskap og identitet som en sterk HMS-kultur kan gi, kan ha en motiverende effekt.

Ledere må kontinuerlig arbeide for å motivere medarbeidere i HMS-arbeidet, og alle ansatte må følge Karlsen (2010a) kunne gis muligheten til å bidra i frie diskusjoner.

Motivasjon defineres gjerne som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det er ønskelig å skape motiverte medarbeidere som ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, at de for egen motor jobber for det som er godt for organisasjonen, og at den enkelte uoppfordret fremmer en sosial og positiv adferd over for sine kollegaer. Ulike behovsteorier ser at organisasjoner er utformet slik at de dekker menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle. En ser at ut fra disse teoriene at mennesker motiveres til å handle når mulighetene for å tilfredsstille behovene sine eksisterer, og at ulike medlemmer kan motiveres av ulike ting. Behovsteoriene skiller i mellom indre belønninger som den enkelte gir seg selv som eksempelvis følelse av å gjøre noe godt, selvutvikling, læring av ferdigheter ol. Og ytre belønninger er knyttet til belønninger som virksomheten kan gi, som for eksempel lønn, stillingsposisjon, status, jobbsikkerhet ol.

I virksomheter i dag er ordninger for belønning vanlig og målet med slike incentivsystemer er å motivere ansatte til å utføre sine roller, der ansatte får belønning dersom de opptrer slik virksomheten ønsker. Motivasjon kan også fremmes av at individet har meningsfulle arbeidsoppgaver, føler et personlig ansvar for arbeidet og til sist kunnskap om resultatet som gjør at den enkelte selv kan avgjøre om et resultat er godt eller ikke. Oppgaver som føles meningsfulle både personlig og for andre, samt klare og konkrete mål som byr på utfordringer kan være motiverende for medlemmene (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

Opplevelsen av et sosialt felleskap og en sterk organisasjonskultur kan også være med å virke motiverende for den enkelte (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Kultur kan redusere usikkerhet ved å gi enkle oppskrifter på hvordan ting henger sammen og hva man skal velge i vanskelige situasjoner. ”Når individet gjennom sosialisering i fellesskap med andre internaliserer fellesskapets mål og verdier, kan det også skape motivasjon for å yte” (Jacobsen & Thorsvik, 2010 s.117).

2.7.5. læring

I HMS-arbeid er læring, i følge Karlsen (2010a) et ufravikelig premiss for kontinuerlig forbedring. For at læring kan oppstå må først og fremst endring av adferd forekomme ved at virksomheten arbeider på en annen måte enn tidligere. Særlig ved risikofylte virksomheter kreves økt oppmerksomhet og utstrakte evner til å lære egne og andres HMS-erfaringer. Det er i følge Karlsen (2010a, s. 30) i all hovedsak leders ansvar å ta initiativ, motivere og tilrettelegge for forholdene for HMS-arbeidet, og det er i denne sammenheng viktig å sikre at samtlige i organisasjonen lærer hvordan, og hvorfor HMS-forbedring skal skje. Det deles mye erfaringer i virksomheter og igjennom dialog utvikles kompetanse med likhetstrekk. Karlsen (2010a, s. 31) poengterer at læring knyttes til kompetanse hvor evner og holdninger kobles sammen med kunnskaper og ferdigheter til en operativ HMS-kapasitet. Karlsen (2010a)

skiller i mellom *enkeltløyfelæring* hvor adferd blir korrigerert til rett handlemåte blir oppnådd, og *dobbeltløyfelæring* hvor læringen stiler spørsmål ved de grunnleggende forutsetningene for hva vi lærer, om dette er den rette veien å gå, eller om det finnes bedre alternativer for å oppnå målet. Argyris og Schön (i Karlsen 2010a, s. 112) hevder at organisatorisk læring oppstår når enkelt individer i en virksomhet opplever et problem og forsøker å håndtere det på organisasjonens vegne. For å sikre læring på organisatorisk nivå må den individuelle læringen være innbakt i forestillingene de ansatte har om virksomheten. Det antydes at forbindelse i mellom det individuelle og det organisatoriske nivået er vanskelig å oppnå og det er i denne sammenheng, i følge Karlsen (2010a) utfordrende for den enkelt ansatte og vanskelig for virksomheten å oppnå læringsgevinster innen HMS-feltet. Dette kan føre til at en finner aktører som hevder de har oppnådd høy kompetanse inne feltet, men der kartlegging og analyser av virksomhetens suksess viser det annerledes.

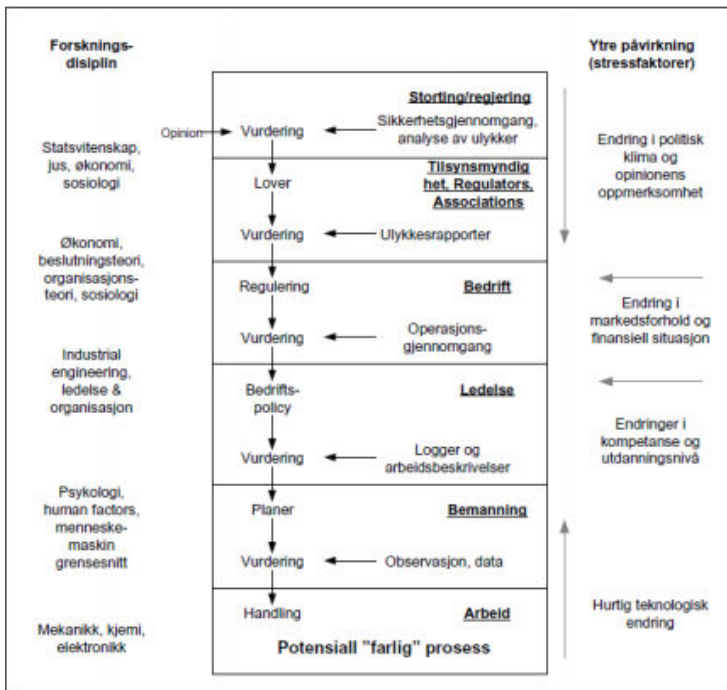
Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 353) definerer læring i organisasjoner som en prosess der *mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen*. Læring i organisasjoner er en prosess som endrer praksis og er basert på at individer i organisasjonen er i stand til å lære. Læring er en prosess som gjennomsyrrer samhandling på alle nivåer i organisasjonen. Læring omhandler i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) ikke bare om opplæring i arbeidet, men også om veiledning og utvikling, noen som er betydningsfullt for ansattes motivasjon. Kultur er i følge Schein (i Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 130) basert på læring som viser til hvordan en tilpasser den måten en virksomhet er blitt utført på tidligere, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Kultur utvikles etter hvert som en lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 130). Ledere kan påvirke kulturen ved å sosialisere de ansatte slik at de integreres i organisasjonskulturen. Sosialisering innebærer at hver enkelt ansatt lærer hvordan en skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som en del av organisasjonen, og hvor dette læres videre til organisasjonsmedlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.8. HMS i et beslutningsperspektiv

Å foreta beslutninger har ofte en relasjon til maktbegrepet. Makt er en relasjon mellom sosiale aktører den en sosial aktør A, kan få en annen sosial aktør B til å gjøre noe B ellers ikke ville ha gjort” (Dahl 1957).

Makt og interessekonflikter kan forekomme på mange nivåer i en organisasjon. Det kan i denne sammenheng være snakk om konflikter i mellom ulike ansattgrupper eller maktutøvelser på bakgrunn av alder, erfaringer, kjønn, vennskap eller ulik kultur. Hvis en da beveger seg utenfor det interne nivået i organisasjonen kan relasjoner mellom bedrifter/foretak og overordnede organer som tilsynsmyndigheter, storting og regjering, eller internasjonale reguleringer trekkes inn i innflytelsen på maktutøvelsen.

I sin sosiotekniske systemmodell, trekker Rasmussen (1997) frem de ulike organisatoriske nivåene i organisasjoner og samfunnet. Denne modellen viser frem hvordan feil og strategiske, administrative og/eller operative beslutninger kan forplante seg i systemet og dermed forårsake ulykker. Det foretas beslutninger på alle nivå i systemet eller organisasjonen, og hvert nivå kan påvirke de andre i det helhetlige systemet. Nivåer høyere oppe i systemet kan påvirke nivåene under, eksempelvis i form av konkrete reguleringer, instruksjoner, krav eller begrensninger.



Figur 2.4. : Sosioteknisk modell (Rasmussen, 1997)

Rasmussen (1997) fremstiller samfunnet som et sosioteknisk system med mange aktører som har innvirkninger på ulykkesrisikoen i ulike bransjer/næringer, hvor han skille mellom beslutningsnivåer i en organisasjon: Politiske myndigheter (Regjering/Storting), Reguleringsmyndigheter (Petroleumstilsynet), bedrift, ledelse, stab og operatører. En måte å styre arbeidsprosesser og rutiner er ved regulering, lovgivning og utforming av bransjestandarder, samt kontroll av at disse etterleves. I den forbindelse spiller tilsynsmyndigheter en sentral rolle. I tillegg vil det være ytre faktorer som påvirker ulykkesrisikoen som teknologisk utvikling, endring i kravene rundt kompetanse og utdanning, endring i markedsforhold eller finansiell situasjon og endringer i politisk fokus. Det er også i etterkant av utviklingen av modellen kommet «internasjonal samordning» som et nytt toppnivå. Her er man pålagt å følge internasjonale lover, forskrifter og regelverk. Rasmussen (1997) fremhever at beslutninger på de ulike nivåene får betydning for rammebetingelsene til andre aktører i et system. Det kan være områder som organisasjonens målsetninger om produksjon, sikkerhet og økonomi.

Forpleiningen skal levere en effektiv, stabil og sikker tjeneste til operatørselskaper og riggeiere, på vegne av sine eiere. I dette kravet ligger det også forventninger om at forpleiningsselskapene skal tjene penger. Lov- og regelverket legger krav til at disse selskapene skal praktisere og etterleve de helse-, miljø- og sikkerhetskrav som stilles, noe som også operatørselskapene er opptatt av, og i de fleste anbud er ulykkes- og sykefraværstatistikk avgjørende.

På den andre siden er pris også en vesentlig faktor i anbudsrundene. Dette fremprovosere et dilemma, og det understreker ledelsens utfordringer knyttet til prioriteringer mellom produksjon og sikkerhet. Hvis presset er for stort på produksjon kan det påvirke sikkerhetsnivået og i ytterste konsekvens føre til skader og uønskede hendelser, som vil kunne ramme sykefraværstatistikken.

Kort oppsummert gir teorien et bilde av hvilke komplekse prosesser som iverksettes i arbeidet med HMS-kultur. Den berører kulturelle, strukturelle, psykososiale, ledelses, tekniske, økonomiske og kompetansemessige prosesser på ulike nivåer i en organisasjon. De ulike virksomheten i forpleiningsbransjen har mange fellestrekk hvor de jobber under samme omstendigheter og vilkår. Det er en bransje med høy konkurranse men samtidig skal kunne levere tjenester på en måte som tilfredsstillende HMS-kravene. Forventningene om «høyere kvalitet for lavere kostnad» er mer gjeldende nå en noen gang. Trusselen om den økte intensiteten arbeidstakerne i bransjen utsettes for, både i form av økte jobbkrav og tidskrav kan ha en innvirkning på HMS-kulturen som også videre påvirker sykefraværet i bransjen. Dette bekreftes også senere i empirikapittelet om informantenes bekymringer rundt pressede kontrakter.

Før oppgaven går nærmere inn på funn fra intervjuene i empirikapittel 4, vil den først se på begrunnelsen for metodevalg.

3.0. Metode

3.1. Introduksjon

I følge Blaikie (2010, s. 15) er et forskningsdesign en integrert uttalelse av, og en begrunnelse for de tekniske beslutningene som er involvert i planleggingen av et forskningsprosjekt. Dette kapittelet vil omhandle hvordan dette studiet har blitt utført. Med det menes hvilke metoder som er anvendt, hvordan informanter har blitt utvalgt og hvordan innsamling av data har foregått og videre blitt behandlet for å skaffe så god og riktig informasjon som mulig for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmål. Mulige mangler ved studien vil også gjennomgås. I dette studiet er det benyttet en kvalitativ metode og informasjon er innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer med tilfeldig utvalgte ansatte, både kokker og renholdere på ulike offshoreinstallasjoner, og ledelse i ulike forpleiningsvirksomheter og fagorganisasjoner.

Av hensyn til påkrevde retningslinjer i forhold til konkurranse og lekkasje av sensitiv informasjon, og av personvern hensyn er betingelsene for valg av oppgave at det i undersøkelsen ikke nevnes firmanavn, personnavn eller at det på noen som helst måte i undersøkelsen kan linke opp utsagn eller hendelser opp i mot enkeltpersoner eller virksomhet. Problemstillingen legges derfor frem som et generelt bransjeproblem.

3.2. Valg av metode

I denne oppgaven er det i hovedsak benyttet en kvalitativ og litt mer begrenset bruk av kvantitativ metode for innsamling av data. Den kvalitative metode er bygget opp på teorier om menneskelig erfaring og fortolkning (Malterud, 2003), og anses av forskere som den fremste og mest riktige metoden for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmål på. Ved en kvalitativ metode er en mest opptatt av å fokusere på den sosiale prosessen, adoptere en fleksibel tilnærming og å utvikle konsepter og teorier, mens en derimot i en kvantitativ metode ofte er opptatt av å måle konsepter, finne kausalitet, generalisere, reproducere og fokusere på individet (Blaikie, 2010).

Den kvalitative forskningsmetode refereres ofte til en form for «feltarbeid» hvor forskeren plasserer seg inn i situasjonen til de som studeres (Blaikie, 2010). Kvalitativ metode vil være

et fornuftig valg til studier der en ønsker å se ulike nyanser i et bredere perspektiv og flest mulige sider av menneskers opplevelse av en situasjon (Jakobsen, 2005).

Formålet med metode i kvalitativ tilnærming er å sette forskeren i stand til å ta fornuftige beslutninger basert på kunnskap om temaet som det forskes på (Kvale m.fl. 2009, s. 116) og det eksisterer ikke standardprosedyrer eller regler på intervju (Kvale m. Fl. 2009, s. 116). Ved et intervju, er det i følge Kvale m. fl. (2009, s. 101), intervjueren som er metoden. Målet i denne oppgaven er å ta et dypdykk i informantenes subjektive refleksjoner, erfaringer og kunnskaper om de HMS-utfordringene som resulterer i sykefravær og om hvordan dette håndteres og videre fange opp nyanser i HMS-kulturen som kan ha innflytelse på sykefraværet. Like så er det verdt å se på hvilken innflytelse sykefraværet har på HMS-kulturen.

Den kvantitative delen ble i dette studiet kun begrenset til innhenting av sykefraværstatistikker fra utnevnte virksomheter og gjennomsnittsmålinger på landsbasis. Svakheten med den kvantitative metoden er at en ikke oppdager hva gjeldende praksis er og videre at det kan være en viss fare for at folk svarer det de tror er ønsket besvarelse, eller at de ønsker å fremstå på en annen måte enn det de vanligvis gjør. En kan i tillegg få en overfladisk informasjon som viser en rigiditet i datainnsamlingen (Jakobsen 2009). Selv om det eksisterer en del kritikk i mot kvantitative metoder vil den likevel være nyttig i dette studiet ved blant annet innhenting av sykefraværstatistikk i bransjen i sin helhet, sammenliknbar yrkesretning på landjobber og andre leverandørvirksomheter offshore.

3.3. Valg av informanter

Forsker har tidlig i planleggingsfasen til dette studiet hatt fokus på å finne mest utfyllende informasjon for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Problemstillingen i seg selv er i følge bransjen, noe hvor det ytres høy bekymring rundt. For å innhente mest mulig heldekkende informasjon over studiet, vil det være fordelaktig å opprette kontakt med et spredt utvalg av informanter tilsatt i ulike virksomheter.

I undersøkelsen var det ønskelig å få mest mulig spredning av informanter men likevel forholde seg til de som jobber ute på installasjonene offshore. Derfor ble det valgt ut en god blanding av representanter fra ledersiden og fra medarbeidernes side, men hvor alle har ulike erfaringer om hva som angår problemstillingen.

For å få en best mulig besvarelse og et så presist bilde som mulig av problemstillingen var det ønskelig å komme i kontakt med informanter med spredning i ulike stillingsposisjoner, alder, kjønn og verv.

I følge Blaikie (2010) finnes det fire ulike måter og situasjoner å hente data på. Ut fra denne studien settes informantene i såkalte «seminaturlige» settinger hvor informantene ikke befinner seg i situasjoner hvor aktiviteten som forskes på utøves, men ut fra intervju med informantene som omhandler aktivitetene de vanligvis er en del av. Informantene ble kontaktet i sine egne friperioder hvor de ble tatt ut av sin naturlige situasjon og over i en seminaturlig setting, hvor forsker intervjuet informantene om jobberelaterte aktiviteter og situasjoner fra deres naturlige setting. I de semistrukturerte intervjuene var spørsmålene forhåndsbestemt og like for alle informantene, men likevel så pass åpne hvor det også ble oppfulgt med frie oppfølgingsspørsmål der hvor det passet inn underveis i samtalene hos den enkelte, og ut fra det informanten fortalte. Dette ga et friere spillerom for informantene til å fortelle fritt ut fra egenopplevde erfaringer og situasjoner. I denne sammenheng er det viktig å poengtere at dataene som fremkommer i en slik setting kan være påvirket av at informantene

tas ut av sin naturlige setting og over til en setting som kan virke ukjent og kanskje for noen ubehagelig eller skremmende. Andre elementer som informantenes holdninger og verdier kan også påvirke dataene som mottas (Blaikie, 2010). Med en god planlegging i forkant av intervjuene og en høflig og ydmyk fremtoning, i tillegg med at forsker kjenner til noen av informantene, er faktorer kan være med å ufarliggjøre situasjonen, og som får intervjuene til å oppleves som en god og hyggelig samtale. Denne teknikken gir rom for en avslappet samtale hvor informanten får frie spillerom til å uttale seg om det som hun eller han måtte ønske, og det ga forsker en frihet til å grave dypere inn i besvarelsene informantene.

3.4. Forskning i egen bransje – deltakende observasjoner

Det å delta som forsker i egen bransje vil i mange sammenhenger ansees som begrenset fordi en vil kunne ha den samme virkelighetsoppfatningen som de informanter som blir intervjuet. Det vil derfor for noen hevdes at en som er innenfor samme kultur ikke vil kunne stå fritt til å vurdere bransjen med samme perspektiv som en forsker som er utenforstående ville gjort. Ved klassisk kulturtilnærming i organisasjoner beskriver Schein (1997) informant som «innsider» og forsker som «outsider» hvor han fremhever at for å kunne avgjøre essensen i kulturen er det viktig med et samspill mellom forsker og informant. Ved et slik samspill vil forsker komme inn med et nøytralt, men også med et mer åpent perspektiv hvor sannsynligheten er større for å fange opp observasjoner som kanskje «innsideren» ikke klarer å se og som kan oppfattes som åpenbare og selvsagte. En «outsider» vil med andre ord kunne stille andre type spørsmål som en ansatt ikke ville gjort fordi det for den ansatte ansees som selvfølgeligheter.

I følge Schein (1987) så kan samspillet i mellom insider og outsider være preget av avstand, hvor virkelighetsoppfatningene blir forskjellige som kan føre til at forsker misoppfatter, eller tar feil av viktige elementer. En subjektiv feilvurdering kan oppstå når forsker ikke klarer å tolke eller forstå det kulturelle kodeverket, og outsideren har da ikke vært en del av kulturen lenge nok til å fange opp interne verbale uttrykk eller adferd. I slike tilfeller kan situasjoner eller uttalelser tillegges forklaringer som informanten ikke vil kjenne seg igjen i (Schein, 1987).

Ulike faktorer som forventninger, erfaring, kompetanse og kulturelt ståsted vil kunne påvirke fortolkningen av data (Bang, 2009), og nærheten til organisasjonen skaper ekstra utfordringer i tolkning av organisasjonskulturen eller HMS-kulturen slik denne oppgaven belyser. Som tiltak for å redusere ”insider-effekten” er det valgt å kombinere dokumentanalyse med intervjuer og deltakende. Deltagende observasjoner er en datainnsamlingsmetode hvor forskeren deltar aktivt i det miljøet som studeres.

Ut ifra en vurdering av de ulike misoppfatningene eller feiltolkningen knyttet til forsker som outsider, velger en i denne oppgaven å se på det å være «forsker i egen bransje» som en styrke. Som forsker i egen bransje har en vært bevisst på de misoppfatningene eller feiltolkningene som en outsider kan ha, og en velger å hevde at det er større sannsynlighet for å se flere sammenhenger, ikke bare i et HMS-perspektiv, men også i et organisatorisk perspektiv.

3.4.1. Metodiske utfordringer og potensielle feilkilder

Å forske i sin egen bransje kan by på fordeler og ulemper. En må vise et tydelig skille i mellom rollen som forsker og rollen som ansatt over for informantene når dataen innsamles, og en må kunne skille i mellom informasjon som er konfidensielle, eller taushetsbelagt og informasjon som kan belyses i oppgaven.

Fordelene ved å forske i egen bransje kan være at en kjenner sin egen forholdene godt, men på den andre siden kan det være utfordrende å forholde seg objektiv til problemstillingen. Ved å foreta intervju av «likesinnede» kan være at informanten har en større tillitt til meg som forsker, enn en som er fremmed. I andre enden kan slike relasjoner føre til at informanten ønsker å tilbakeholde informasjon som de ikke vil dele med arbeidskollega.

Det var i undersøkelsen ønskelig å være åpen for informantenes meninger, påstander og erfaringer uten noen form for egne meninger som kunne påvirke informantene i noen som helst retning om det som ble snakket om. Kvalitativ metode er i følge Jakobsen (2005) en åpen metode med mulighet for endringer utover i studiet. Ut fra de samtaler og intervjuene som er ble foretatt gikk forsker inn i situasjonen med åpent sinn med mulighet for forandringer underveis, både i oppfattelse og utgangspunkt. Som forsker har en alltid en egen formening om området en forsker på i forkant av studiet (Dalland, 2010), og da er det særskilt viktig som forsker å være bevisst den rollen en innehar, og at dette kan påvirke det informantene deler og hvordan de vil oppføre seg i intervjusituasjonen. Spesielt i de tilfeller hvor forsker intervjuer kjente arbeidskolleger. Forsker besitter i dette studiet en førforståelse på dette området og hensynslegger dette i stor grad under intervjuene. Dette er særdeles viktig å hensynslegge for å fremme et så korrekt bilde av forskningsresultatet som mulig. For å oppsummere dette er det i dette studiet benyttet en kvalitativ tilnærming og semi-strukturerte intervjuer, som også redegjøres videre i kapitlet.

3.5. Forskningsstrategi

I følge Blaikie (2010) så bidrar forskningsstrategier med en logikk eller et sett med prosedyrer for å kunne besvare forskningsspørsmål. I denne studien er et valgt en forskningsstrategi som kalles for abduksjon, som i henhold til Blaikie (2010) tar utgangspunkt i den sosiale verden hvor sosiale aktører studeres. Studien rettes i mot sosiale aktørers konstruksjon av virkeligheten og deres måte å konseptualisere og gi mening til den sosiale verden. Det er i denne studien ønskelig å få fram informantenes subjektive refleksjoner og meninger om deres sosiale virkelighet, som vil si deres egne tolkninger og konseptualisering av hvilke HMS-utfordringer innad i HMS-kulturen som kan påvirke sykefraværet i forpleiningen offshore. I denne sammenheng forsøker forsker å forholde seg så objektiv som mulig uten å påvirke informantene på noen måter. En abduktiv strategi inkluderer meninger, oppfatninger, motiver og intensjoner, altså det som styrer atferden til informantene, og forsker ønsker å fremme informantenes egne og oppriktige meninger, oppfatninger, motiver og intensjoner om utfordringene i bransjen og få fram hvordan informantene selv mener disse utfordringene bør håndteres.

3.6. Datainnsamling

Datainnsamlingen som ble utført i studiet ble i all hovedsak, som nevnt over, innhentet gjennom intervjuer med en god spredning av informanter. Formålet med denne spredninger av informanter er å forsøke å belyse problemstillingen på ulike synsvinkler, både i et perspektiv sett i fra ledersiden, men også i et perspektiv sett i fra medarbeidernes side. For å

belyse dette er intervju en god metode fordi det for det første, gir forsker mulighet til å forstå det ulike informanter mener og sier, hvor en i tillegg kan stille spørsmål i dybden. For det andre gir det informantene en mulighet til å fritt kunne fremme sine egne oppfatninger, erfaringer og meninger uten at svarene blir styrt av formelle rammer. Når forsker da skapte full åpenhet og tillit rundt spørsmålene opplevde forsker i denne sammenheng en hundre prosent ærlighet i besvarelsene. Dette utgjør at problemstillingen og utfordringene blir belyst fra forskjellige personlige perspektiver og forsker får innhentet en bred og god informasjon basert på ulike kilder. Om det da resulterer i like svar blant alle, eller flere av informantene vil det være grunn i seg selv til å anta at det er en større sannsynlighet for at det stemmer. Datainnsamlingen foregikk gjennom semi-strukturerte intervjuer. I følge Baikie (2010) ansees ustrukturerte og semi-strukturerte intervjuer som de mest vanlige former for innsamling av data i kvalitative metoder i moderne forskning. I og med at forsker kjenner til flere av informantene ble individuell atferd, meninger, erfaringer, interaksjoner og kunnskaper både observert og snakket om, hvor også forsker hele veien har forhold seg så objektiv og nøytral som mulig. Semi-strukturerte intervjuer blir også, i følge Johannesen (2006) kalt for intervjuer basert på intervjuguide. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med ulike temaer hvor spørsmålene var utformet som åpne spørsmål som gir mye rom for deling av erfaringer, oppfatninger, tolkninger og interaksjoner (vedlegg 1). Oppfølgingsspørsmål ble tatt sporadisk under intervjuene der hvor dette passet inn, for å få større dybde i besvarelsene. Disse ble ikke utarbeidet i forkant av intervjuene. Intervjuguide er en mal og en åpen plan hvor tema blir skrevet ned og tatt opp i den rekkefølgen som føles naturlig for intervjuer (Jacobsen, 2005). I gjennom intervjuguiden gjorde forsker et forsøk på å få fram både utfordringer og hvilke virkemidler informantene selv mener kan være betydningsfulle for håndtering HMS-kulturens innflytelse på sykefraværet. Alle informanter fikk samme spørsmål, og det vil på den måten være et enklere analysearbeid i etterkant og enklere å finne eventuelle sammenhenger eller ulikheter mellom informantene. Det blir altså i undersøkelsen benyttet primærdata som i følge Baikie (2010) omhandler data som er resultat av en direkt kontakt i mellom forsker og kilden, som i denne sammenheng er gjennom intervjuer. I tillegg benyttes sekundærdata hvor forsker benytter tidligere forskning og analyser på området, for sammenlikning og til inspirasjon.

Det ble gjennomført intervjuer med totalt 34 informanter tilsatt i fire ulike forpleiningsvirksomheter og et operatørselskap hvor de har tilsatt egen forpleining.

To av informantene har sentral posisjon i fagforening, fire av informantene hadde enten verv som verneombud eller tillitsvalgt, fem av informantene er tilsatt som mellomledere, 13 av informantene er ansatt som kokker og 14 som renholdere. Videre er det en jevn fordeling av kjønn og alder hvor 16 av informantene var menn og 18 kvinner fordelt på aldersgruppe i mellom 24-63 år.

Med intervjuguide som ligger som vedlegg til undersøkelsen fikk forsker utnyttet lange og gode samtaler og ulike refleksjoner rundt spørsmålene. Hver samtale ble utført via Messenger og tatt opp på taleopptak via telefonen. Disse samtalene varte i mellom 40 minutter og opp til 1 ½ time. Det var i forkant satt av en uke til disposisjon til denne delen av forskningen. Med noen komplikasjoner rundt avtalt tid med noen av informantene måtte avtaler flyttes og det endte med at forsker brukte to uker på denne delen. Alle intervjuene foregikk med samtaler over Messenger. Ut fra problemstillingen valgte forsker å vinkle forskningen i et mer ansettelsesperspektiv og ønsket derfor særskilt å tilegne seg mest mulig informasjon fra fagforeningene og informanter med tillits- eller verneombudsverv. I denne sammenheng var forsker på forhånd av møtene klar over at disse informantene kunne bidra med mye informasjon om tema og om den opplevde HMS-situasjonen i bransjen blant de ansatte.

Forsker var derfor i forkant av intervjuene innstilt på å kunne innhente mye nyttig informasjon som kunne benyttes videre i oppgaven. Det ble derfor satt av ekstra lang tid til intervju med disse informantene.

I følge Jacobsen (2002) vil bruk av lyd/båndopptaker forenkle intervjuprosessen, og skape bedre flyt i samtalen og føre fram til en mer naturlig setting og situasjon da intervjuer i større grad kan delta i samtalen. Denne erfaringen kan også forsker bekrefte og antar at et slik omfattende program ville vært krevende å gjøre på andre måter. Noen dager i forkant av intervjuene ble det utdelt et skriv (vedlegg 2) der det blant annet stod litt om formålet med studien, anonymitet og bruk av taleopptak. På denne måten kan det også skape tillit og et godt utgangspunkt for intervjuene. Samtlige av informantene fikk mulighet til å takke nei til bruk av taleopptak men hvor alle samtykket og kunne berette at det var et velfungerende verktøy som forenklet prosessen. Dette skapte et fritt spillerom til informantene og kunne gi mer utfyllende svar til spørsmålene i tillegg til at det ga mer rom for refleksjoner. Derfor opplevde samtlige av informantene at de fikk både tid og rom til å besvare spørsmålene på en mest mulig utfyllende måte. Lydopptakene ble oppbevart manuelt og senere hørt igjennom, for så å bli analysert og skrevet ut. Like etter undersøkelsens ferdigstilling ble alle lydfilene slettet, noe som også samtlige informanter ble informert om, både i forkant av intervjuene og i etterkant av undersøkelsens ferdigstilling.

3.7. Validitet

Validitet betyr gyldighet og er ment for å måle det som er ønskelig å måle og at dette oppfattes som relevant. Med det menes om studien og studiens prosess har en intern gyldighet, og om en kan oppfatte resultatene som gyldige (Jacobsen, 2005). Ved at forsker underveis i intervjuene stilte bekreftende spørsmål til informantene bygger opp under dette og får på den måten en bekreftelse på at oppfatninger stemmer overens med det informantene selv faktisk mener. I tillegg ble det også sjekket opp i egne konklusjoner og funn opp i mot sekundærdata. I følge Jacobsen (2005) blir gyldigheten styrket dersom en finner samme funn i andre undersøkelser. I tillegg er det viktig at den som utøver forskningen forstår viktigheten ved å stille en kritisk tilnærming opp i mot kildene som dataene er hentet fra. Opplysninger som kom fra informantene i lederposisjoner eller sentralt i fagforening sitter som regel med mer kunnskap eller er mer opplyst en de ansatte som ikke har slike posisjoner. Det vil derfor være grunner til å anta at svar fra disse informantene er kommer med faktabaserte opplysninger. Likevel er det i denne sammenheng viktig at forsker gjennomgår kildene med et kritisk blikk for å forsikre seg om at informasjonen er korrekt. Elementer som styrker gyldigheten i denne sammenheng er at forsker i tillegg utøvde intervjuer med underordnede og at samtlige av informantene snakket om egenopplevde situasjoner. I følge Jacobsen (2005) kalles dette førstehåndsinformasjon. Det er viktig at forsker er bevisst på at kilder ikke nødvendigvis forteller sannheten, eller at sannheten kan forvrenges av kildene. Det var i noen tilfeller vanskelig å få lederne og de som hadde sentrale verv å gi svar ut fra egen erfaring eller om personlige meninger. Derfor ble mange av spørsmålene endret fra «hvordan er situasjonen» og over til «hvordan opplever du at situasjonen er», eller «hva bør gjøres» og over til «hva tenker du er riktig å gjøre». På den måten ble spørsmålene fra lederne besvart ut fra det som lederen selv mener og ikke nødvendigvis ut fra hva som er best for virksomheten. På den andre siden ble den opposisjonelle besvarelsen i fagforeningsperspektiv i motsatt tilfelle, i mindre grad krisemaksimert.

Med en informasjon fra flere uavhengige kilder gir dette i følge Jacobsen (2005) en mer gyldig beskrivelse av fenomenet. I og med at intervjuene foregikk over Messenger hjemme hos hver enkelt informant vil det være liten sannsynlighet for at informantene har utvekslet noen form for kommunikasjon i forkant av intervjuene.

3.8. Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og vil si at innsamlet informasjon er til å stole på. I følge Jacobsen (2005) kan valg av metode påvirke oppgavens pålitelighet og intervjuers tilstedeværelse kan skape spesielle resultater. Informantens svar kan bli påvirket av intervjuers tilstedeværelse og fremtreden, og reliabiliteten ved undersøkelsen kan av den grunn bli svekket.

Det ble ved oppstart av intervjuene lovet anonymitet og oppfordret til å være ærlig med besvarelse. I tillegg ble det tydelig informert om at disse opplysningene ikke skulle bli misbrukt ved en senere anledning. Bransjen har lang erfaring med håndtering av helse, miljø og sikkerhet og det har vært et kontinuerlig fokus på møter og andre sammenkomster. Sett ut fra ulike holdninger og erfaringer de ulike informantene har til organisasjonen er det likevel vanskelig å fange opp eventuelle misnøyer, eller «gamle» uoverensstemmelser og liknende som kan påvirke besvarelsene. Dette gjelder også om dette er relatert til manglende etterlevelse og forankring i ledelsen eller annen form for personlig misnøye vil også være uklart.

Det ble benyttet taleopptak under samtlige av intervjuene og alle intervjuene ble skrevet ut ordrett ut fra det som ble sagt. Ved bruk av taleopptak kan gjøre at forsker unngår problemer som slurv i dataanalysen og at viktig informasjon blir utelatt. Jacobsen (2005) påpeker i denne at trekk ved undersøkelsen kan påvirke og ha en effekt på resultatene. For det første kan forsker selv ha en effekt på resultatene. I og med at forsker selv kjenner noen av informantene i tillegg med at forsker jobber i bransjen var det viktig at forsker forhold seg så nøytral som mulig for å ikke påvirke svarene fra informantene. I forkant av intervjuene ble det sendt ut både intervjuguide, informasjon om problemstilling, avklaring av anonymitet og bruk av taleopptak. Dette var en måte for å skape og provosere fram egne refleksjoner rundt problemstillingen og spørsmålene, samtidig som det skapte en tillitt og en arena for fri tale uten konsekvenser. I tillegg var forsker selv opptatt av å respondere og opptre på en måte som ikke påvirket svarene fra informantene. Det påpekes også viktigheten av å forstå at konteksten kan påvirke resultatene. Jacobsen (2005) skiller imellom en kunstig og naturlig setting. Intervjuene ble gjennomført på informantenes hjemmebane over Messenger hvor de fleste av informantene var uforstyrret og ble i så måte foretatt under såkalte semi-naturlige settinger. Ved at intervjuene foregikk over Messenger hvor hver enkelt informant var hjemme hos deg selv virker å ha en positiv effekt både for informant og forsker fordi konteksten opplevdes som kjent og naturlig og skapte en komfortabel atmosfære både forsker og for informantene.

3.9. Generalisering

Generalisering omhandler i følge Jacobsen (2005) å trekke slutninger som er gjeldende for flere enn bare de som er med i forskningsoppgaven. Hensikten med studien er i hovedsak ikke å generalisere. Målet er derfor ikke å fastslå hyppigheten av et fenomen, men heller å forklare og forstå begreper og fenomen. I denne undersøkelsen er det plukket ut et utvalg av ledere, tillitsvalgte, verneombud, mennesker sentralt i fagforeninger og vanlige ansatte uten noen form for ansvar eller verv, som er representativ for fokuset undersøkelsen er tuftet på. Derav er det ønske om å gå i dybden av fenomenet. Studien har likevel et relativt få utvalg av informanter og det kan derfor bli vanskelig å kunne påstå at dette er et representativt utvalg som gjør at en kan generalisere resultater for andre enheter og områder. Dette studiet kan ikke antas å kunne overføres, tilegnes og gjelde utover den bransjen det forskes i. Det vil likevel

være ønskelig fra forskes side at denne studien kan bidra til engasjement og inspirere andre virksomheter og enkeltpersoner til å øke bevisstheten rundt HMS-kulturen og hvilken innflytelse den har på sykefravær, men like så hvilken innvirkning sykefraværet kan ha på HMS-kulturen, og hvordan dette håndteres og ivaretas av ledere i samarbeid med ansatte eller deres representanter.

3.10. Ethiske retningslinjer for innsamling av data

Å følge etiske regler og retningslinjer for forskning menes i denne sammenheng å ivareta informantene men også å ikke sette organisasjonen eller bransjen i ufortjent dårlig lys. Det omhandler viktigheten av informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Kvale, 2009).

Informantene ble i forkant av intervjuene informert om hensikten med oppgaven og hvilke fordeler og ulemper det innebærer ved å delta i et slik prosjekt. De som deltok ble informert om mulighetene til å trekke seg når de ønsket. Dette er også noe Kvale (2009) trekker frem. Samtykket ble gitt muntlig av samtlige.

Med konfidensialitet i forskning menes at persondata som avslører informantens identitet ikke blir offentliggjort. Å verne om informantens rett til privatliv og annet som kan bidra til å avsløre dens identitet er vesentlig (Kvale, 2009). Informantene ble både muntlig og skriftlig informert om at deres sitater ville benyttes med konfidensialitet, hvor de ga sitt samtykke.

Ethiske regler og retningslinjer opp mot organisasjonene eller bransjen vil i denne sammenheng være å ikke lekke sensitive opplysninger som vil påvirke organisasjonens konkurransekraft i markedet negativt, eller som vil skadegjører virksomhetene på andre måter. Samtlige av ledelsene i de ulike virksomhetene uttrykte tydelig at det ikke var ønskelig å synliggjøre data som på noen som helst måte kan kobles opp i mot gjeldende virksomhet. Det er i denne studien, en enighet med virksomhetenes ledelse å kun benytte data som er som er godkjent av ledelsen, eller data som ikke er konfidensielle, men som er allment tilgjengelig.

4.0. Empiri

Dette kapittelet vil presentere funn som er utført gjennom dybdeintervjuer, analyser og observasjoner og som vil gi et bilde av hvilken praksis og prioriteringer forpleiningsbransjen og operatørselskapene, som står ansvarlige for kontraktene, har i forhold til å redusere sykefraværet i forpleiningen offshore. Funn i empirien vil deles inn som svar på forskningsspørsmålene som stilles i til problemstillingen i avsnitt 1.2. Det viste seg i gjennom intervjuene at det oppleves ulike synspunkter og innfallsvinkler som vil belyse et bilde av kompleksiteten ved problemstillingen. Forpleiningsbransjen har lang erfaring med HMS men likevel oppleves det svært ulikt syn på hvordan dette håndteres i praksis. Ved besvarelsen av spørsmålene i intervjuene er det i denne undersøkelsen valgt å bruke direkte sitater slik at de ulike synspunkter kommer klart frem og informantens stemmer blir hørt.

4.1. Hvorfor offshore og hvorfor dette yrket?

Blant i alt 34 informanter (13 kokker og 14 renholdere, 5 forpleiningsledere og to sentralt i fagforening fordelt på 16 menn og 18 kvinner) var det ulike besvarelser på hvorfor dette yrket

ble valgt. Fire informanter valgte kokkeyrket fordi de var skolelei i ungdommen og ønsket en «enkel» utdanning for å komme seg raskest mulig inn i arbeidslivet og at det er praktisk orientert. *«Jeg valgte yrket kokk, som veldig ung. Det hadde noe med at det var vanlig å fullføre utdanningsløpet i ett strekk etter ungdomsskolen. Jeg var litt skolelei og likte at det var praktisk orientert. I tillegg hadde vi sterke tradisjoner for å dyrke matlaging i familien».*

En av disse hadde en egen oppfatning av at vedkommende ikke var «skoleflink» og derfor tok et yrkesfag hvor det ikke var for krevende teori. To andre kokker erfarte at det var foreldrene som påvirket dere valg, hvor en av disse to valgte like etter fagprøven å studere videre innen industri. Denne informant jobbet i industrien i ca. 15 før vedkommende valgte å gå tilbake som kokk.

Ingen av kokkene angret på sine valg av yrke og synes det er et inspirerende yrke. En av informant besvarer spørsmålet som følger: *«Jeg synes det er et inspirerende yrke hvor en får dyrket sin kreativitet. Du er på mange måter din egen herre og styrer arbeidsdagen forholdsvis greit. Alle har et forhold til mat, i den ene eller andre sammenheng og da er det en motivasjon i seg selv når du innhøster gode tilbakemeldinger fra gjestene gjennom å lage god mat».*

Samtlige renholdere kunne berette at det ikke var yrket i seg som motiverte til dette yrkesvalget, men heller fasilitetene rundt det å jobbe offshore. En informant kunne blant annet fortelle følgende: *« Det var i utgangspunktet ikke renholder jeg hadde tenkt å bli, men samtidig har offshorelivet alltid fasinert meg. Dels på grunn av gode lønns- og fritidsordninger og dels fordi det i gjennom tidene er opparbeidet gode arbeidsvilkår og rettigheter. Det er kjent at arbeidsrettighetsorganisasjonene i Nordsjøen står sterkt og hele oljesektoren bærer preg av resultatet av et godt HMS-arbeid og ikke minst et HMS-fokus som etter hvert har blitt en stor del av kulturen. Da vil det også bidra til et mer attraktivt arbeidssted. Jeg kommer i fra hotell- og restaurantbransjen hvor arbeidsrettigheter, HMS-arbeid og HMS-kulturen har et helt annet fokus, for å si det mildt».*

Samtlige av informantene kunne berette at turnusordningen er en klar motivasjon for å jobbe offshore. Fem av informantene har i tillegg valgt bort høyere titulerte stillinger på land til fordel for å jobbe offshore. Lønn har også en medvirkende årsak blant alle de spurte, men var blant over halvparten av de spurte ikke en avgjørende faktor: *Jeg valgte å arbeide som kokk offshore fordi det var tilgjengelig, bedre betalt, spennende (sikkerhetskurs, helikopter etc) og fordi du opparbeidet deg fri. Etterhvert ble 2-4 ordningen ganske uunnværlig, fordi du kan engasjere deg i andre interesser på friperioden din. En kan også få frigjort ressurser som tid knyttet til familiesituasjon. Det viktigste for meg nå er fritidsordningen».*

To av informantene kun i denne sammenheng legge til at de hadde hatt bedre lønn på land men *«hvis lønnen i utgangspunktet er god nok, vil ikke dette være en faktor som på noen måter vil være avgjørende. Den fritidsordningen vi har offshore kan du bare glemme å få på land».*

Arbeidsmiljøet er også en avgjørende faktor for samtlige av de spurte. I følge en av informantene *«er arbeidsmiljøet i mellom arbeidskollegaene eksemplarisk. Det er mye humor og mye fliring på jobb. Det kan være trist å reise fra familien når du skal på jobb, men du glemmer det fort når du kommer ut og møter alle de gode kollegaene. Jeg vil egentlig ikke bare kalle de arbeidskollega. Noen av de har jo også blitt en viktig del av vennekretsen min».*

I utgangspunktet er det satt krav til fagbrev på kokker. Det er ikke satt noen overordnede krav til fagbrev på renholderne i bransjens helhet, men med noen unntak. I et av virksomhetene er

det satt krav til fagbrev på renholdere som rekrutteres inn i selskapet og i en annen virksomhet er dette et valg hvor de får en lønnsøkning som faglært. En av informantene uttaler seg i denne sammenheng som følger: *«Det å være renholder er i utgangspunktet en demotiverende og utakknelig jobb. Men etter at virksomheten motiverte meg til å ta fagbrev som privatist fikk jeg mer kunnskap om mitt arbeidsfelt og det mener jeg er med å øke både min og virksomhetens profesjonalitet. Jeg har en mer profesjonell tilnærming til yrket nå, både i form av kjemikaliehåndtering, effektivitet i arbeidet og ikke minst at jeg utfører mitt arbeid på en mer ergonomisk og skånsom måte. Jeg opplever at yrket også har blitt tatt mer seriøst av andre, som for eksempel ansatte i operatørselskapene, og at det også er med på å løfte arbeidsmotivasjonen ytterligere».*

Blant informantene i to andre av de totalt fem selskapene var opplevelsen noe annet. I følge informantene fra disse to virksomhetene ble det erfart mer fokus på å lønne alle renholdere som ufaglærte. Selv om nyrekruttede ansatte hadde fagbrev ble det opplyst på intervju at de ble lønnet som ufaglærte som i denne sammenheng vil oppfattes som økonomisk motivasjon. En av informantene sier som følger: *«I kjølevannet av oljekrisen mistet jeg renholdsstillingen min offshore grunnet for lav ansiennitet, og dette er forståelig. Men da jeg etter et halvt år klarte å komme meg inn på jobbintervju i en annen virksomhet som også er mitt nåværende arbeidssted, fikk jeg tilbakemelding om at jeg var en attraktiv kandidat fordi jeg hadde offshoreerfaring og fagbrev som renholder, men at jeg kunne få ansettelse på betingelse av at jeg blir lønnet som ufaglært. Dette tilsvarer en lønnsforskjell på over kr. 40000,- i året. Jeg er klar over at arbeidsgiver kan gjøre dette fordi det ikke er krav til fagbrev på renholdere. Samtidig gjør dette noe med min arbeidsmotivasjon som jeg ikke synes er bra».*

4.2. Hva legges i begrepene HMS og HMS-kultur?

På spørsmål om hva informantene la i begrepene HMS og HMS-kultur er det i denne oppgaven valgt å adskille disse to begrepene i besvarelsen. Det vil først belyses forståelsen for HMS-begrepet, for så å belyse forståelsen for begrepet HMS-kultur. Det vil også i denne sammenheng legges frem direkte sitater fra de ulike informantene. Alle sitater fra alle informanter blir ikke belyst fordi det er flere informanter som har svært like forståelser for begrepene:

HMS:

- *«HMS er forkortelse for Helse miljø og sikkerhet. Alt vi gjør hver dag for å styre og redusere alle typer risiko som er knyttet til våre arbeidsoppgaver»* (Informant 1).
- *I HMS legges helse miljø og sikkerhet , jeg tenker at hms er en fellesbetegnelse for arbeidet vi gjør for å sikre og gjøre arbeidsmiljøet bedre
Helse står bla. for fysisk og psykisk arbeidsmiljø, skader, og sykdom.
Miljø står bla. Arbeidsmiljø forhold, utslipp og avfall
Sikkerhet: skal beskytte arbeiderene mot farer , hvordan maskiner brukes og annen informasjon* (Informant 6)
- *«I disse begrepene ligger det man bygger arbeidsmiljøet på arbeidsplassen på. Det står jo for helse, miljø og sikkerhet - og for å oppnå et godt arbeidsmiljø er disse brikkene uerstattelig!* (Informant 32).

- «HMS handler om å ivareta et trygt og sikkert arbeidsmiljø ved å forebygge uønskede hendelser. Det må i tillegg være et bra rapporteringssystem hvor det er mulig å rapportere uønskede hendelser eller potensielle farer og at ledelsen tar tak i dette slik at slike erfaringer kan deles med andre kollega på andre skift. Dette kan være et forebyggende tiltak» (informant 29).
- «Dette begrepet kobler jeg opp i mot ting du har tilgjengelig for å ikke skade det i det arbeidet du skal utføre. Med ting mener jeg i denne sammenheng både fysisk utstyr men også annet verktøy og kunnskap. Jeg fokuserer mer på det indre arbeidsmiljø enn det ytre miljø som forurensning etc. Selvsagt skal en ha fokus på det ytre miljø også som for vår del eksempelvis kan gå på sløseri av kjemikalier som renner ut i havet, som kan gå på både økonomi, utslipp og økt produksjon av nye kjemikalier. Men jeg mener det som er mer håndterbart, og det som gir høyest umiddelbar effekt er det som går på sikkerhetstiltak i form av å ivareta din egen helse» (Informant 24).
- «Jeg ser på HMS som tiltak som skal tygge din arbeidsplass. Det må tilrettelegges tid nok til rapportering blant annet. Rapportering av hendelser eller potensielle farer blir ikke alltid utført fordi mange ser på det som krevende eller at de ikke har tid. Da er jo hensikten borte og det blir stille avvik. Dette er en gjenganger i et hektisk arbeidsmiljø hvor en jobber med mat og holder på med vann og kjemikalier om en annen. Da er det ikke alltid en tar seg tid til å legge fra seg arbeidet, vasker og tørker hender og kanskje må lete etter disse rapporteringskortene i tillegg. Da er det tendenser til at en velger å la være å rapportere. En vil jo komme i mål med arbeidsoppgavene også. Men alvorlighetsgraden er jo også avgjørende om en velger å rapportere eller ikke» (Informant 27).

HMS-kultur:

- HMS-Kultur, hva vi FAKTISK gjør eller ikke gjør her hos oss (Informant 1).
- I HMS kultur tenker jeg at dette er innenfor en gruppe mennesker f.eks. kokker hvor verdier, ideer, holdninger og kunnskap som påvirker / preger deres arbeid på en positiv måte, og man er enig om hva som er smart og hva som er dumt å gjøre med tanke på HMS.
Tenker at hms-kulturen skal være lærende, og man skal ikke være redd for å rapportere hendelser» (informant 23).
- «Alt henger sammen for at alle skal trives på jobb. Det er dette som gir oss en felles kunnskap om knyttet til HMS, men gir oss også felles verdier, tanker/ideer og holdninger! Når dette er noe vi har sammen i felleskap vil det også være med på å prege hele gruppen/teamet, og gjøre at vi tenker likt når det er snakk om HMS (informant 2).
- I begrepet HMS kultur tolker jeg som et sett felles ideer, verdier, holdninger, regler, vaner, samt tradisjoner som er tilknyttet hvert og ett eller samlet samt samlet om begrepene helse, miljø og sikkerhet (informant 16).

- «Jeg tenker det er ikke bare helse, miljø og sikkerhet i teorien men hvordan dette utføres i praksis, men også at alle i virksomheten har den samme forståelsen» (Informant 34).

Bevisstheten innen begrepene HMS og HMS-kultur varierer noe men det er likevel et tydelig tegn på at informantene jobber under HMS regimet i oljebransjen. Det er tydelig «sunne» refleksjoner og god forståelse rundt begrepene. Alle informantene viser engasjement rundt tema. Samtlige av informantene hadde nok så like besvarelser og en felles oppfatning av begrepene, uavhengig av alder, kjønn eller stillingstittel, og hvor de hovedsakelig ble koblet begrepene opp i mot det indre arbeidsmiljø. Med noen få unntak var det noen som beveget seg inn på det ytre miljø i form av utslipp.

4.3. Hvordan er HMS-kulturen i forpleiningen?

Forpleiningsbransjen er kjent for å ha høyt fokus på HMS. Det oppfordres regelmessig å bruke rapporteringssystemene hyppig og ergonomi og forebyggende HMS-tiltak diskuteres daglig. Til tross for hektiske arbeidsdager legges det mye arbeid og oppmerksomhet i HMS. Blant de største plattformene med et høyt antall ansatte i forpleining kan det i følge en av informantene som også er i en lederstilling, rapporteres inntil 90-100 observasjoner i løpet av en uke: «Vi har et høyt fokus på HMS her ombord. Forpleiningsleder, kjøkkensjef og renholdsleder tar regelmessige personlig sikkerhetssamtaler (PSI) med alle ansatte. Dette er fast som et minimum en gang i uken, men ofte hver dag på morgenmøtene. Mengden med PSI-kort som rapporterer observasjoner av potensielle farer, som kommer inn hver uke sier noe om fokuset som er på HMS i forpleiningen. Likevel har vi mye å gå på. Det skjer stadig hendelser som vi kontinuerlig jobber med å forebygge og redusere». Samtlige av informantene ga uttrykk for at begrepet HMS er en ordlyd som i stor grad benyttes i det daglige uavhengig av stillingsposisjon eller verv. Alle viser tydelig en klar og felles forståelse for HMS som tas med seg i det daglige arbeidet og hvor det til og med prates om i kaffepauser og utenfor arbeidstider. En av informantene uttrykte følgende: *En blir jo litt blasert når en jobber offshore. Det har blitt en normalitet å ytre og å prate om HMS. Jeg opplever at det er et stort generelt fokus på HMS offshore i forhold til på land. I enkelte arbeidsmiljø på land er verneutstyr som f.eks. kuttehanske ved bruk av skarpe gjenstander, åndedrettsvern ved steikeos, vernebriller og hansker ved kjemikaliehåndtering ol. helt fraværende. I vårt arbeidsmiljø er dette en selvfølge. Dessuten er vi flinke til å påminne kollega og andre hvis de har glemt å ta på seg verneutstyr i de ulike arbeidsoppgaver hvor dette kreves. Med dette vil jeg si at vi har en enestående HMS-kultur i forpleiningen offshore (informant 7).*

På enkelte installasjoner praktiseres det daglige PSI-møter (Personlig sikkerhetsinvolvering) hvor de ulike arbeidssituasjoner diskuteres med hensyn til forebygging av belastning- og hørselsskader, ergonomi, og andre forebyggende tiltak som kan redusere uønskede hendelser. I tillegg praktiseres det i denne sammenheng en ukentlig rapportering som er obligatorisk, hvor hver enkelt ansatt må skrive to PSI-rapporteringskort som angår sitt arbeidssted. Hensikten med det er at det skal være et kontinuerlig fokus på forebyggende tiltak og observasjoner som kan redusere arbeidsbelastning. På den andre siden kan et overdrevent fokus på sikkerhet gå over passive holdninger og redusert engasjement. En av informantene uttalte følgende: «Dette maset om PSI-rapportering ukentlig oppleves som et avvik i seg selv. Hensikten er god men blir det for mye, ender det opp med at en bare skriver noe bare for å tilfredsstille forventningene til lederne. Uengasjerte meldinger kommer ofte opp som for

eksempel «ta vare på hverandre» og «vær snill og grei» fordi de ikke vet hva de skal skrive lengere. Det oppleves mere som en last, enn nytte noen ganger».

Det fremkommer blant de aller fleste av informantene at tilgangen til rapporteringssystemene er forholdsvis enkle. Derimot er oversiktligheten over prosedyrer og retningslinjer krevende. De fleste etterspør en enklere tilgang til egne prosedyrer innad i virksomheten. I følge over halvparten av informantene, så oppfattes det som et «hav» av prosedyrer som de selv ikke har, eller vet hvordan de får tilgang til. Dette oppleves som et frustrasjonsmoment, spesielt hvis brudd på prosedyrer medfølger en form for konsekvens.

På spørsmål om hva informantene la i HMS-kultur og om den på noen måter kan påvirke sykefraværet, fremkommer det ulike oppfatninger og refleksjoner fra de ulike nivåene i virksomhetene, eller om informantene hadde noen form for verv i fagforening, tillits- eller vernetjeneste. Noen viste større innsikt og engasjement enn andre noe som også understreker kompleksiteten i problemstillingen. Undersøkelsen viste derimot en nok så lik oppfatning av HMS-kulturbegrepet en klar sammenheng i mellom deres generelle oppfatning av begrepet og hvordan dette oppleves og hvordan dette utleves i praksis.

Det eksisterer noen variasjoner fra installasjon til installasjon og fra virksomhet til virksomhet om hva som angår HMS-kulturen. Samtidig viser det en overordnet felles forståelse for hvordan en forholder seg til internsystemet som gjelder for hele oljenæringen. Dette fungerer som et fundament og veileder også for forpleiningsbransjen i sin helhet. Det kan også være noen ulikheter i mellom HMS-kulturen på leverandørsiden og operatørsiden hvor spesielt leverandørene ønsker å fremme gode resultater på hva som angår uønskede hendelser, i forkant av anbudsrunder eller etter operatørens forventninger eller ønske. En informant sier følgende: *«Generelt vil jeg påstå at forpleiningen i sin helhet er blitt gode på hms og derav har en bra hms kultur. Men etter min mening er det ikke et spørsmål som kan besvares så overordnet, her er variasjoner fra skift til skift, rigg til rigg etc. og ikke minst hva toppledelsen fokuserer på. Det er også forskjeller fra om man er operatøransatt eller om man er på leverandørsiden. Er man en underleverandør så er hms-regnskapet en viktig del i om man faktisk får en ny kontrakt og man vil se et skjerpet fokus på å ikke få skader/hendelser. Det presset har man ikke i samme grad i et operatørselskap. Det er opp og nedside på det også, for eksempel så kan det påvirker rapportering, eventuelt underrapportering»* (informant 1).

Noen av informantene bekrefter at det forekommer såkalte «stille avvik», eller underrapporteringer, og sier følgende: *«Hms-kulturen i forpleiningen vil jeg si er bra , her blir man oppfordret til å være årvåken, rapportere hendelser, og ting blir stort sett tatt seriøst , men det er alltid noe som «glir mellom fingrene» selv om en vet at man gjør feil . Man skal bare...»* (Informant 32).

En annen informant sier følgende: *« HMS-kulturen oppleves som veldig bra. Det er daglig fokus på å trygge arbeidet, men det er klart det forekommer stille avvik. I en så hektisk arbeidsdag som vi har så tar en seg ikke tid til å rapportere alt. Enkelte småting som kuttskader, enkle brannskader lar en heller passere, enn å rapportere. Det har også tendenser til at det blir mye styr i etterkant av hendelsene. Spesielt hvis sykepleier blir involvert og det i blir en gransking. Da går resten av dagen til dette, som vi egentlig ikke har tid til».*

I gjennom intervjuene ble det også løftet fram tendenser til at fokuset på uønskede hendelse endrer retning i fra selve skadeomfanget og over på hvem som er ansvarlig for hendelsen. En informant kunne fortelle om gransking etter en uønsket hendelse hvor vedkommende hadde snublet på dekk og skadet armen: *«Jeg opplevde at fokuset i samtalene jeg hadde med*

plattformledelsen dreide seg mer om hvordan skyldfordelingen var. Spørsmålene dreide seg mer om hvem som var ansvarlig for hendelsen, om det var meg som ikke var tilstede i hendelsesforløpet eller om det var på grunn av dårlig merking av høye snublekanter eller ujevnt underlag og så videre, noe som oppdragsgiver står ansvarlig for. Selve skaden var det mindre fokus på. Dette var svært ubehagelig» (informant 15).

Flertallet av informantene innrømmer at det blir tatt noen snarveier av og til, til tross for bevisstheten rundt konsekvensene hvis noe går galt. De gir uttrykk for en god rapporteringskultur ved observasjoner som kan forårsake potensielle hendelser, eller oppståtte hendelser. Rapporteringen foregår via observasjonskort som videre blir dokumentert digitalt av nærmeste leder og har til hensikt å gi læring og utvikling for avvik, hendelser og forbedringsobservasjoner. Systemet har også en egen kategorisering for positive observasjoner, som kan fremmer positivitet for å motivere til etterlevelse av styringssystemene.

Noen av informantene fremmet misnøye rundt uenigheter på tvers av skiftene om hvor en skal legge standarden på matserveringen. Dette gjelder spesielt de av informantene som jobber på kjøkken. Det framkommer i undersøkelsen at det utføres ulik praksis i mellom skiftene, ut fra oppsatt meny og noen kokker ønsker å «gjøre mer ut av» matlagingen, enn det andre ønsker. Noen ønsker med andre ord å «stå på» ekstra for å dyrke sin egen kreativitet og motivasjon innen faget, i mens andre ser på dette som belastende merarbeid. Dette skaper ulik standard på maten som serveres på de ulike skiftene og har på noen installasjoner blitt løftet opp på HMS-nivå, og blir også i denne sammenheng et tema som gjentar seg på HMS-møter. En av informantene sier følgende: *«Jeg synes det er håpløst at vi hele veien skal bli motarbeidet av våre egne. Når vi selv ønsker å stå på ekstra for å få gjestene fornøyde, så blir vi kritisert og det legges et press fra de andre skiftene at vi må dempe standarden».*

På den andre siden sier en annen informant på et annet skift, som også er verneombud: *«Dette er et yrke som skal være mulig å leve med helt til vi går av med pensjon. Hvorfor i alle dager skal vi presse oss hardere enn vi allerede er, for så å «overlevere» i forhold til kontrakt?*

Dette er meningsløst og det går på bekostning av vår personlige HMS. Dessuten viser denne forskjellen på matstandard i mellom skiftene en «uprofesjonalitet» opp i mot kunde».

Dette tilfellet viser en klar uenighet i mellom skiftene på hvordan det er ønskelig å praktisere sin egen arbeidsdag.

4.4. Hvordan er HMS forankret i ledelsen?

I følge HMS Regelverket for petroleumsvirksomheten og arbeidsmiljøloven stilles det formelle krav til å fremme et kontinuerlig HMS-arbeid. I tillegg stiller rammeforskriften §11 et særskilt krav til at den ansvarlige skal fremme en god helse- miljø- og sikkerhetskultur som blant annet innebærer en systematisk utvikling og forbedring av HMS. Under dette spørsmålet viser det ulike oppfatninger av hvor stort ansvar ledelsen tar i dette arbeidet. Dette har også med hvor opplyst eller informert den enkelte informant er. Besvarelsene viser ingen merkbart forskjell på ansatte fra de ulike virksomhetene. Det var med andre ord forholdsvis nok så lik oppfatning av hvordan HMS er forankret i ledelsen, uavhengig av hvilket selskap de jobber for. Men var det var der i mot en betydelig forskjell i mellom de som på den ene siden er engasjerte i fagforeningspolitikk og som gjerne har, eller har hatt verv og ledere, og de på den andre siden som forholder seg nøytrale eller engasjerer seg i mindre grad. En av informantene som også er i mellomleder-posisjon sa som følger:

«hms er et kontinuerlig fokus helt fra toppledelsen og ned til mellomledere.

Dersom antall hendelser øker blir dette umiddelbart tatt tak i hos ledelsen og det blir laget en timeout for å forsøke å identifisere årsakssammenhenger. Det er også kvartalsvise fokusområder. Det er tilrettelagt for utøvelse av verneombudsrolle. Denne har mandat til å ta verdimøter, dvs et lavterskelmøte mellom medarbeiderne dersom det er litt rusk i maskineriet, typisk psykososialt) dette for å etterstrebe å løse påtroppende konflikter på lavest mulig nivå. AMU har faste møter. Vernerunder, piv, systematiske vo/leder samtaler mm. Det er en stadig vilje etter å finne nye bærekraftige løsninger for å redusere miljøbelastning. ALARP PRINSIPPET benyttes og vi har egne whera i forpleining . (BHT kommer ut og går systematisk gjennom alt og ser i samråd med vo/ansattrepresentant på mulige forbedringer. Dette blir rapportert inn i synergi med kategorisering og behov for tiltak) Dette hadde ikke vært mulig uten en organisasjon som bedriver systematisk hms-ledelse».

En annen informant, som ikke har lederposisjon kunne fortelle følgende:

«Jeg synes at hms blir tatt på alvor hos ledelsen. De er flinke på hms-kampanjer som sendes ut månedlig, og at vi får erfaringsoverføringer over hendelser som har skjedd både på land og offshore, det er alltid noe vi kan plukke opp i hendelsen å bli bedre på selv» (Informant 7).

Som en kontrast til det overnevnte er det et annet syn i fra representanter fra vernetjenesten og fagforeningene. En av informantene hevdet følgende:

«Det oppleves at det er mye som er på «papiret». Det er stor forskjell på HMS-arbeid i bransjer som på den ene siden er relatert til olje- og gassproduksjon og boring, og den andre siden forpleining. Omfanget og konsekvensene i olje- og gassproduksjonen er mye større. Likevel skal HMS-arbeidet i forpleiningsbransjen ha samme fokus. Det klarer vi ikke å få til, fordi det rett og slett ikke er like farlig. I olje- og gassproduksjonen er det egne ansatte som kontinuerlig jobber med å sikre HMS i alle operasjoner. Forpleiningsbransjen derimot er det annerledes fordi det per definisjon ikke er like farlig. Det som derimot er farlig for oss er det høye arbeidspresset, og det er det for lite HMS-fokus på. Derfor blir det lett å sette fokus på de enkle fysiske konsekvenser som eksempelvis brannskader, kuttskader, belastningsskader og lignende, i stedet for å redusere arbeidspresset og å jobbe med de konsekvenser dette medfølger. Hvis en da for eksempel ser på kontraktsforhandlingene, så kommer dette ekstra godt fram. Da er ikke fokuset lengere på HMS, men der i mot på inntjening. Tiltak som må vises på «papiret» over for oppdragsgiver, altså de tiltak som legges frem som for eksempel et godt arbeidsmiljøutvalg, skolerte verneombud, gode HMS-rutiner, gode prosedyrer osv. Vi kan med andre ord vise til et generelt godt fokus på HMS-arbeid. Men det virker ikke hvis ikke ledelsen ønsker å tilrettelegge for dette. Ledelsen signaliserer et helt annet fokus som dreier seg mer i retning av økonomiske gevinster. Dette gjelder også forpleiningsansatte i operatørselskapene fordi de der sammenligner antall ansatte i forpleining med leverandørene».

Fagforeningene ytrer klare bekymringer rundt tidspress som forpleiningsansattes utsettes for. I følge samtaler med flere av sentrale fagforeningsrepresentanter kunne samtlige bekrefte bekymring til «pinte» kontrakter hvor det forventes samme standard på leveranse, med redusert bemanning. Dette resulterer i et betraktelig høyere stressnivå som går ut over sikkerheten. En av informantene som også stiller sentralt i en av fagforeningen sier som følger: *«Det finnes flere eksempler og i tillegg til dårlig erfaringer med uønskede hendelser som baseres på at ansatte har valgt snarveier og ikke vært «dønn tilstede» under ulike arbeidssituasjoner, på bakgrunn av stress. Det forventes i kontraktsammenheng at vi skal yte mer for mindre, noe som framprovoserer en uheldig utvikling og som ledelsen må ta tak i».* Et annet dilemma er at det da settes av mindre tid i arbeidstiden tillits- og vernearbeid til de ansatte som er verneombud eller tillitsvalgt.

Ut fra funnene viser det seg ulike oppfatning om hvordan HMS er forankret i ledelsen i mellom fagforeningene og ledelsen selv. Det oppleves at linjeledelsen offshore er opptatt av å jobbe med kontinuerlig HMS-arbeid og imøtekommer gode HMS-tiltak med åpne armer. Regelmessige HMS-møter praktiseres i arbeidstiden som i utgangspunktet er svært hektiske, og det oppleves derfor at det ikke blir tilsatt tilstrekkelig tid for å fullføre møtene på en ordentlig måte. 15 av informantene kunne bekrefte denne oppfatningen. En av informantene kunne blant annet brette følgende: *«Jeg opplever mellomledelsen som imøtekommende med ulike HMS-tiltak, men er det tiltak som koster for mye penger som for eksempel ekstra utstyr eller ekstra bemanning styres det i fra administrasjonen på land. Da blir det straks mer omfattende og blir derfor ofte avvist via mellomledelsen offshore. Vi har også et HMS-møte en gang hver 14. dag. Disse møtene foregår i arbeidstiden som allerede er hektiske, og det blir derfor sjelden tid til å ta opp alle saker som bør tas opp. En opplever derfor at en må skynde seg å bli ferdige med møtene fordi middagen skal bli ferdig til rett tid»* (Informant 12). En annen informant, som også er aktiv i fagforening, kunne i denne sammenheng fortelle følgende: *«Jeg tror administrasjonene er genuint opptatt av HMS. Men samtidig så er HMS-systemet laget for å tilfredsstille operatørenes krav til systemer. Det er et system som er ovenfra og ned, og veldig sjelden motsatt vei. Selv om en i 2021 har identifisert en del felles problemstillinger innen HMS, er det ikke slik at alle tema innen HMS, fremmet av forpleiningen selv, kommer høyt nok opp på dagsorden. I tillegg settes det ikke av nok tid til å fullføre HMS-møtene på grunn av hektiske arbeidsdager. Derfor mener jeg helt klart at ledelsens HMS-forankring er mer forankret i operatørenes krav og mindre forankret i forpleiningens opplevde HMS-problem».*

På grunn av skiftordning offshore fremkom det på bakgrunn av dette uttalelser om ulike praksis og håndtering av forslag om HMS-tiltak i mellomleder-sjiktet på de ulike skiftene. Hver enkelt leder er forskjellige og har også ulike tilnærminger og synspunkt på de forskjellige situasjonene. Noen av lederne er mer konfliktsky og tilbakeholden og noen imøtekommer utfordringer proaktivt. Det oppleves ubalanse i mellom skiftene i forhold til hvilke HMS-tiltak som skal prioriteres og ikke på hvert enkelt skift. Fire av informantene mente at tiltak som blir akseptert på det ene skiftet, blir motarbeidet eller neglisjert på neste skift. Dette skaper ubalanse i strukturen og oppleves at mellomledelsen ikke snakker sammen på tvers av skiftene.

De ulike forpleiningsselskapene fremlegger månedens HMS-tema på HMS-møtene offshore, som er utarbeidet fra ledelsen på land. Det oppleves at disse temaene legges frem på ulike måter i fra mellomlederne offshore. Noen ledere tar temaene alvorlig i mens andre bagatelliserer dette. *«Det oppleves veldig forskjellig fra leder til leder. Det skjer ofte at vi sitter på HMS-møte og drøfter tema som interesserer oss ombord og hvor lederen på tampen av møtet kommer opp med en PowerPoint-presentasjon om månedens HMS-tema og hvor dette legges frem som om at «dette er noe vi er nødt til å gå igjennom fordi ledelsen på land sier det». Det oppleves som et misforhold mellom ledelsen i administrasjonen på land og ledelsen ombord. Det kan oppleves at HMS er dårlig forankret når lederen ombord sitter å «himler med øynene» når denne presentasjonen fremlegges. Det oppleves at kommunikasjon mellom administrasjonsledelsen og ledelsen ombord er vag noen steder og det er svært individuelt hvilken leder som er ombord. Noen er dyktige og andre mindre dyktige».*

To av informantene hevder at HMS-møtene blir styrt i fra ledelsen på en måte at det ikke gir rom for ytring av egne meninger i frykt for omdømme utad og at ledelsen bevisst legger lodd på «frie uttalelser» som angår HMS i forpleiningen. En av informantene uttrykte følgende: *«Ledelsens fokus på HMS-møtene er ekstremt styrt på å dokumentere hvor flinke vi er til å*

følge prosedyrer og retningslinjer om hva som angår HMS. Det legges mye vekt på å luke vekk kritiske kommentarer, kommentarer som bidrar til kostnader og kommentarer som er kritiske til oppdragsgiver. En må huske hvor disse referatene blir sendt og hvem som leser de. Referatene blir sendt til administrasjonsledelsen til forpleiningsselskapet og de som er kontraktsansvarlige fra operatørselskapene. Min erfaring i gjennom mange år som verneombud er da at dette ofte ikke blir et HMS-møtereferat, men heller en framstilling av situasjonen lokalt ombord som hele veien skal se bra ut. Derfor opplever jeg møtet mer som en monolog framfor en toveisdialog».

Den andre informanten hevder at «Det oppleves, nesten uten unntak et fokus på å stille forpleiningsvirksomheten i «godt lys» over for oppdragsgiver gjennom HMS-møtereferater og på andre arenaer som kan påvirke virksomhetens posisjon for å vinne neste anbudsrunde. Minst mulig hendelser, minst mulig kritiske ting, best mulig fokus på HMS som påvirker virksomhetens framstilling av et godt HMS-arbeid».

Helhetsinntrykket fra informantene er ønske om en mer synlig og samstemt ledelse som tar seg tid til å se og lytte til de ansatte og at det bør bli et bedre samspill i mellom de ansatte og ledelsen. Over 20 av informantene ytret en oppfatning av et tydelig skille i mellom de ansatte som de betegnet som «oss» og ledelsen som ble betegnet som «dem». En av informantene uttalte følgende: «De (ledelsen) finner stadig på nye metoder på å spare penger på, og det går alltid ut over oss».

Informanter fra ledelsen hevder at det eksisterer tilstrekkelige rutiner og prosedyrer for ivaretagelse av de HMS-krav som stilles, men at dette må kontinuerlig jobbes med og det «fremdeles er en vei å gå». Noen informanter opplever at ledelsen ikke er samstemt, verken på tvers av skiftene eller opp mot administrasjonen på land. En informant mente at noen ledere tar mere styring enn andre og at det også kunne oppleves som et «one man show» hvor beslutninger blir tatt på et enkelt skift uten å kommunisere med lederne på de to andre skiftene.

Videre ble det stadig høye arbeidspresset trukket fram som en begrenset faktor. Åtte av informantene var klare på at mellomledelsen ombord må kommunisere bedre med administrasjonsledelsen på land om utfordringene rundt det høye arbeidspresset. Det hevdes i denne sammenheng at HMS-arbeidet går på bekostning av en mer økonomisk motiverte tilnærminger og som dermed fører til ulike HMS-utfordringer som påvirker sykefraværet. Dette vil vi se nærmere på i kapittel 4.5.

4.5. Hvordan er balansen i mellom produksjon og HMS?

Undersøkelsen under dette kapitlet viser noen forskjeller på forpleiningsansatte i operatørselskap og ansatte i leverandørselskapene. Noen av forskjellene kommer fram på grunn av ulike kontraktsforhold mellom leverandørselskapene og de ulike operatørselskapene som leier inn forpleining. Det kommer også fram ulike oppfatninger ut fra hvilken stilling hver enkelt ansatt har, men også hvilken innstilling og egenmotivasjon hver enkelt har til å utføre sitt arbeid. Noen av forpleiningslederne har en ren administrativ stilling i mens andre har en såkalt «arbeidende lederstilling» hvor arbeidsoppgavene er fordelt på administrativt og fysisk arbeid på kjøkken.

Samtlige av informantene, både renholdere, kokker og ledere, kunne bekrefte at de jobber under tidspress i større eller mindre grad. Det framkommer i undersøkelsen en tydelig forskjell på om det er administrativ leder eller om det er «arbeidende leder» eller medarbeider.

En av informantene sier følgende: *«Det er dårlig balanse slik jeg opplever det. Om jeg hadde hatt bedre tid i produksjonen, ville jeg ikke gått og satt meg, arbeidet litt mer med «skuldrene nede» og prioritert ekstra renhold. I tillegg fører mye gåing, løfting og bæring til stor belastning på muskel og skjelett. Jeg mener at vi har for eksempel ikke gode nok sko tilpasset et hardt underlag i lengre tid. Dette medfører at flere av mine kolleger i min alder, sliter med rygg, hofter knær etc. Renholdere sliter med skuldre rygg og armer».*

En annen informant som fungerer som en «arbeidende leder» sier følgende: *«Arbeidshverdagen er ekstremt hektisk. Jeg opplever at arbeidstiden ikke strekker til fordi en skal fungere over alt. Jeg velger å prioritere det som må gjøres først, for så å senere gå på de administrative oppgavene som kan vente, og som da hender blir tatt etter arbeidstiden. Da blir det også liten tid til overs for å praktisere god ledelse, selv om en har et personalansvar».*

Det fremkom flere uttalelser om at det oppleves et høyere fokus på inntjening enn ivaretagelse av HMS i kontraktsammenheng. Åtte av informantene ytret klart at disse prioriteringene var en fare for sikkerheten og at dette påvirket arbeidsmiljøet.

Fagforeningene har over lengre tid ytret bekymringer rundt det kontinuerlige arbeidspresset som forpleiningsbransjen utsettes for. En av informantene som er sentralt i fagforening uttrykte følgende: *«Jeg vil betrakte balansen i mellom produksjon og sikkerhet som svært dårlig. Bare se tilbake i 2014 da vi fikk den skikkelige nedturen hvor det endte med en stor reduksjon av ansatte i forpleiningen. Operatørene måtte spare penger og det påvirket forpleiningsselskapene i stor grad. For det første så ser du i kontraktsammenheng at kontraktene ble mer og mer pinte. Forpleiningen skal gjøre samme stykke arbeide på de ulike installasjonene, med mye mindre folk enn tidligere. Det resulterer i at de ansatte som skal utføre de ulike arbeidsoppgavene blir presset på tid, og verneombudene og tillitsvalgte som også er vanlige ansatte ikke får tildelt tilstrekkelig tid til å utføre tillits- og vernearbeidet som er nødvendige.*

For det andre er at når det da er en redusert bemanning som skal utføre de samme arbeidsoppgavene, generes det til en stor stressfaktor som går ut over sikkerheten. Vi har eksempler på, og dårlige erfaringer hendelser som er basert på at ansatte har tatt «snarveier» eller ikke vært «dønn tilstede» på bakgrunn av stress.

For det tredje erfarer vi at det er stor forskjell på de ulike kontraktene hvor noen er enda mer pinte enn andre».

Det oppleves også en del likhetstrekk på de som er ansatt i operatørselskap og ansatte i leverandørselskapene med lange kontraktsforhold, men der i mot større forskjeller på de overnevnte og de som jobbet i leverandørselskap med korttidskontrakter. I denne sammenheng poengter samme informant om at det er helt klare forskjeller i fra kontrakt til kontrakt med de ulike operatørselskapene: *«Det er en kjempe forskjell. Det kommer helt ann på hvilke operatørselskap vi inngår kontrakter med, og om det er snakk om faste langtidskontrakter eller korte prosjektkontrakter. Du har selskaper som verdsetter høyere bemanning og selskaper som fordrer til mer pinte kontrakter. Det handler jo i all hovedsak om økonomi. Kontraktørene vil tjene penger og operatørene vil spare penger».*

Fagforeningene ytrer videre bekymringer rundt sykefravær som forekommer av uønskede hendelser. Ut fra besvarelsene til de informanter som sitter sentralt i fagforening og tillits- og vernearbeid ytres det en trolig sammenheng i mellom arbeidspress og korttidssykefraværet. En av informantene som sitter sentralt i fagforening sier i denne sammenheng følgende: *«Vi har hatt hendelser som hovedsakelig har vært småskader som brann- og kuttskader,*

fallskader ved snubling eller fra lavere høyder, eksempelvis trapper, klemskader, skliskader og liknende som har generert til et korttidssykefravær. Dette er i grunnen tilfeller vi alltid har hatt. På tross av at organisasjonen er flinke med forebyggende tiltak så skjer det hendelser hele veien. Men jeg tror og frykter at hovedgrunnen til det, er at når de ansatte springer fortere for å fullføre arbeidsoppgavene, så skjer hendelsene. Og da er det ikke alltid at de ansatte bruker den tid som trengs til å være «dønn tilstede» som virksomheten oppfordrer til. Når bemanningen reduseres, blir det mer hektisk, og det går det ut over sikkerheten i arbeidet som skal utføres i form av at det ikke settes av nok tid til konsekvensanalyse og planlegging av arbeidet som skal utføres».

Historisk sett så opplever de informantene som har lang ansiennitet i bransjen en negativ utvikling i form av effektivisering og økonomisk press. En av informantene som har lang ansiennitet og vært innovert lederstillinger og tillitsverv sier følgende: *«Det har vært en klar endring de siste 10-15 årene. Det har blitt et ekstremt fokus på inntjening nå i forhold til før når kontraktene var mer romslige. Når det nå er så små marginer på tap og fortjeneste så har også det økonomiske fokuset tilspisset seg. Dette fokuset og presset blir videre skjøvet nedover på oss som jobber i den daglige driften i forpleiningen».*

En informant i fagforening legger i denne sammenheng tydelig vekt på ansvarsrollen til operatørselskapene sier følgende: *«Produksjonspresset på forpleiningsleverandørene har helt klart endret seg til det verre. Det er ingen tvil om. Kontraktene har blitt mer og mer presset med forventninger om best mulig leveranse for lavest mulig pris. Dette er en utvikling som ikke er bra for bransjen, og dette er et ansvar som operatørene er nødt til å ta stilling til.»*

Godt over halvparten av informantene med mer enn ti års ansiennitet bekrefter at utviklingen har gått over til mer «ekstreme tilstander». Eksempler på dette kan være at renhold på lugarer ble tatt daglig tidligere, men som nå praktiseres med renhold en gang i uken, med daglig tilsyn. Enkelte arbeidsområder som ikke betegnes som fellesområdet skal operatøransatte innenfor nevnt avdeling selv stå for renholdet. En av informantene påpekte følgende: *«Det har blitt en frustrerende utvikling. Bare fordi operatørene og forpleiningsvirksomheten skal spare penger, så går det utover kvaliteten i arbeidet vårt. Mange av oss har fagbrev og ønsker å fremstille som profesjonelle, men føler at arbeidet vi gjør nå i forhold til før blir «halvgjort». Mye av det faglige arbeidet vi gjorde før er fjernet, eller skjøvet over til kunde. Av og til er det vanskelig å forlate en stasjon, eller en lugar som du egentlig selv synes du burde har brukt lengere tid på renholdet. Andre eksempler er kostnadsfokus på råvarer, hvor det alltid har vært fokus på reduksjon av matsvinn og kostøret, men likevel var råvarene av god kvalitet. Dette har også endret seg til et kostnadsfokus på råvareinnkjøp, hvor kvaliteten på råvarene har blitt dårligere. En av informantene ytret følgende: «De produkter som skal være førsteklases, er akkurat så god at de er brukende, men langt i fra førsteklases. Kunden har bedt om førsteklases og forventer det. Da blir dette ansvaret skjøvet over på oss på kjøkken for å «omskape» råvarene til å bli førsteklases før det havner på tallerken til gjestene».*

Opplevelsen av medvirkning og innflytelse på egen arbeidssituasjon blant norske arbeidstakere, viser i følge norsk ledelsesbarometer (2019) en signifikant nedgang fra 2009 og fram til 2018. Denne utviklingen oppleves også som gjeldende i blant informantene i undersøkelsen: *«Det dokumenteres stadig at det praktiseres toveiskommunikasjon og arbeidstakermedvirkning ved problemstillinger og endringer igjennom ulike møtereferater. Dette fremstår ofte som bra fordi det skal påvirkes gjennom tillis- og verneobudsapparat og medarbeiderinvolvering, og det fremstår i dokumentene at det foregår toveisdiallog. Etter min oppfatning blir denne til stadighet begrenset og skal helst ikke være der. Det oppleves at en*

helst skal følge ledelsens formeninger og synspunkter. Det tilrettelegges lite rom, og ikke minst tid i disse møtene til andre innspill. Noen ganger blir de ikke hørt en gang, men heller neglisjert. Ofte så er endringene fastsatt fra ledelsen før de blir lagt fram til diskusjon. Så blir dette igjen en slags «skinndiskusjon» bare for å få dette på papiret».

fire av informantene på pekte i denne sammenheng at vi har et bra styringssystem på «papiret» men at det at tillitten til ledelsen ved oppfølging av styringsdokumentene var svekket.

Det kom fram i undersøkelsen blant informantene at det oppleves mange likhetstrekk i mellom kjøkkenpersonell og renholdspersonell i form av mer pressede kontrakter og økt arbeidsmengde grunnet redusert bemanning. Likevel oppleves det ulike erfaringer i mellom gruppene knyttet til forventningspress rundt ekstratjenester og ekstraservice, og det ekstra arbeid dette medfører. Ekstratjenester fra renhold som avviker i fra kontrakt tar ofte forpleiningsleverandørene også ekstra betalt for. Det kan være eksempelvis ekstra renhold i forhold til smittevask og liknende. Men når det derimot kommer forespørsler om ekstratjenester fra kjøkken, som eksempelvis ekstra hjemmelagede kaker ved spesielle anledninger og liknende, så blir dette tjenester som forpleiningsvirksomhetene ikke tar ekstra betalt for men som likevel tilfredstiller operatørens ønske. Når en da samler opp elementer som genererer ekstraarbeid som nevnt ovenfor, enten om det er bearbeiding av råvarer med redusert kvalitet, eller ekstra service eller tjenester, så hevdet flere av informantene eksplisitt slike begrunnelser alltid, uten unntak, er forankret i kostnader.

Et annet element som løftes frem i undersøkelsen er den opplevde kostandsprioritering for de ulike HMS-tiltak på hver enkelt installasjon. Det er i de fleste sammenheng operatørene som eier lokalitetene og mye av utstyret og kontraktørene som bruker det. Prioriteringen av reparasjon av defekt utstyr eller innkjøping av nytt utstyr oppleves ofte som økonomisk styrt. En av informantene som er tillitsvalgt sier følgende *«Det oppleves at alt av tilrettelegging, eller reparasjon av utstyr er økonomisk styrt. Hvis det er feil på enkle og billige ting som for eksempel en stavmikser på kjøkken eller annet småutstyr som må kjøpes eller repareres så løses dette ganske kjapt. Men hvis det der i mot er større utfordringer som ventilasjon eller annet, og større utstyr som ovner, renholdsmaskiner, arbeidsbenker etc. Så prøves det først å repareres lokalt ombord. Hvis det ikke fungerer kan det ta alt for lang tid før dette utbedres av kompetansen i fra land eller at dette skiftes ut. Da er det helt naturlig å tenke at disse vurderingene og prioriteringene er økonomisk styrt».*

På den andre siden opplever noen informanter at den opplevde balansen i mellom økonomiske prioriteringer og HMS som gode. Likevel tilføres det blant de spurte, en liten «bekymringstanke» rundt utfordringer om arbeidspress, fysisk belastning og stress. En av informantene som også er i lederposisjon sier følgende: *«På det jevne er balansen i mellom produksjon og HMS veldig bra, men vi lever i en meget dynamisk verden og mange har ekstra beredskapsfunksjoner eller at det er møtevirksomhet i tillegg til sin primærjobb. Når vi da har slike funksjoner i arbeidstiden og hvor hele forpleiningen er aktivert så oppleves det nok slik likevel at resten av riggen forventer at middagen skal være klar til vanlig tid og lugaren rengjort uansett. Dette skaper stress og et forventningspress».* En annen leder som har full administrativ stilling sier i denne sammenheng følgende: *«Jeg opplever at balansen i mellom produksjon og HMS har bedret seg noe de siste to tre årene. Kontraktene er kanskje ikke like presset som de var bare for noen få år siden. I tillegg har muligens det generelle og kontinuerlige HMS-arbeidet gjort utslag. Likevel er det for min del ikke mulig med min helse å gå tilbake på kjøkken. Arbeidsbelastningen er alt for stor. Da vil nok sykemeldingen komme ganske raskt».*

Blant informantene var det gjevt over en felles oppfatning av at det er et avvik i mellom produksjon og HMS. Det var et klart flertall av informantene som oppfatter at ledelsens prioritet vektlegges i større grad inntjening frem for HMS. Det ble også tilført at dette er et lederansvar som må tettes opp i mot operatørene. Elementer som stress, tidspress og prestasjonsforventninger var ofte nevnt blant informantene, som også belyses i kapittel 4.6.

4.6. Hva legges i psykososiale arbeidsmiljø og hvordan oppleves det på din arbeidsplass?

De fleste informantene hadde en felles forståelse av begrepet *psykososialt arbeidsmiljø*: «I begrepet *psykososialt arbeidsmiljø* legger jeg hvordan en har det på arbeidsplassen og at dette omfatter mellommenneskelige samspill i jobbsituasjonen». En annen informant sier følgende: «det *psykososiale arbeidsmiljø* så tenker jeg at arbeiderene skal ha det bra på jobb, at man ikke skal utsettes for trakassering eller annen uakseptabel oppførsel fra andre kolleger eller ledere, og at man skal ha god kommunikasjon med sine kolleger og ledelse». En tredje informant sier: «*Psykososialt arbeidsmiljø* går på hvordan vi behandler hverandre, mellommenneskelige relasjoner, gruppedynamikk og hvordan vår psyke og emosjoner blir påvirket av ytre faktorer men også av de intrapersonlige egenskapene vi tar med oss inn i samspill med andre. *Arbeidsmiljø* er ferskvare og det må på lik linje som andre deler i hms-arbeidet, jobbes med systematisk. «Det er i godvær man reparere taket». Med det mener jeg at når laget har det bra og alle opplever et godt miljø, da skal vi ruste oss for den dagen noe ikke er så bra. Snakke om hvordan håndtere konflikter etc.»

Faktorer som stress, tidspress/arbeidspress, forventninger om faglig prestasjon og fysisk arbeidsbelastning gjentok seg ofte i samtalen med informantene og at enkelte arbeidsstasjoner er mer hektisk en andre. Det oppleves generelt blant informantene at kokkestillingene har et høyere stressnivå, høyere arbeidspress og høyere forventningspress enn renholdsstillingene. Noen av kokkene ytret følgende:

«Jeg opplever at arbeidet mitt er stressende, spesielt gjelder dette på varmt-kjøkken. Det er viktig med rullering på arbeidsstasjonene og en uke er mer enn nok på varmt-kjøkken».

En annen informant ytret: «Det som oftest skorter på det *psykososiale miljøet* i forpleiningen er tidspress og stress med å rekke over alt slik jeg ser det ,(da spesielt på mindre rigger hvor du gjerne går alene og har alt alene) da kan det fort bli en kamp mot klokka for du vil jo ikke servere et dårlig produkt.

Vet det er flere kokker som f.eks. ikke vil reise rundt på enkelte rigger bla fordi at man må jobbe alene og at man må bake alt av brødvarer og kaker, dette fører fort til tidspress og stress for mange».

En av informantene som jobber innen renhold kunne blant annet fortelle følgende: «Vi har nok så hektiske arbeidsdager. Spesielt ved avreisedager hvor det må vaskes lugarer og skiftes på senger. Likevel er vi et team og vi hjelper hverandre med å komme i mål. Jeg opplever likevel at arbeidet har en større fysisk belastning enn arbeidsstress. Det er en fysisk påkjenning både for nakke, rygg og skuldre å holde på slik vi gjør, en hel arbeidsdag. Da blir du sliten og det går utover det mentale til slutt. Likevel har jeg erfart at det tyngste arbeidet ligger på kjøkkenet, både fysisk og mentalt. Det er alltid travelt, det er tunge løft og mere støy».

Fler av informantene opplever et høyere stressnivå på kjøkken enn på renhold. En annen informant sier som følger: «Jeg har vært kokk en gang i tiden, men gikk over som renholder

for mange år siden. Det er jeg glad for. Jeg tror jeg har hatt store utfordringer med å jobbe som kokk nå når jeg ser hvor travelt de har det».

Noen av informantene fra kjøkkensiden hevder at det ikke er jobben i seg selv som er krevende eller belastende, men fremhever at forventningspresset for å prestere øker i takt med at mulighetene for å kunne prestere stadig blir begrenset. Det oppleves i denne sammenheng reduksjon av bemanning, reduksjon av produkter, dårligere kvalitet på råvarer som for eksempel seigere kjøtt, menyer som krever mer bearbeiding av produktene (eksempelvis mer kutting), og at slike eksempler er klare trusler for det psykososiale arbeidsmiljøet. En av informantene sier at *«jeg synes det er fryktelig krevende og til stadighet måtte lage «gull av gråstein». Vi kjøper inn billigere råvarer med dårligere kvalitet, bemanningen reduseres og kanskje detter det vekk noen produkter, og likevel skal vi prestere. Det er vanskelig da å prestere med ting som er umulige».*

Samme informant legger også til følgende *«Gjestene vet jo ikke hva vi har å jobbe med. Når de kommer til middag, eksempelvis på en lørdagskveld, så forventer de at vi er fagfolk som lager biffen mør. Men de har jo ingen begrep på hvor mye arbeid som kan ligge bak for å klare å få biffen mør. Noen ganger kan det være lett, mens andre ganger er det umulig fordi kvaliteten varierer fra leveranse til leveranse. Et slik type press tror ligger mer på kjøkken enn på renhold fordi vi har fire måltider i døgnet».*

En annen informant sitter med tilsvarende erfaring:

«Tidspress opplever jeg også og har sammenheng med råvarene som forandrer seg fra tur til tur og derfor får en ikke opparbeidet seg nok erfaring med produktene.

Det kan være f.eks. at et parti høyrygg trenger lengre koking enn et annet parti fra en annen leverandør. Ris, er et annet eksempel, her får vi inn forskjellige merker fra gang til gang, som hver gang må behandles forskjellig.

I tillegg er det menyer som krever mye kutting, hakking, marinering og er i stor grad avhengig av detaljer for å fremstå slik de står skrevet på menyen. Her har vi lite eller ingen påvirkning. Menyen er heller ikke tilpasset plattformer som ikke har egen produksjonskokk, eller der kokken risikerer å bli stående alene med alt arbeid».

Informantene fra kjøkkensiden sitter med en felles opplevelse av et krysspress hvor en på den ene siden skal tilfredsstillende forpleiningsvirksomhetens forventninger med å utnytte de resurser og råvarer som er tilgjengelige, og kundens forventninger om faglig prestasjon og at maten som serveres skal være god. Noen av informantene mener klart at dette går på mestringsfølelse og egenmotivasjon: *«Jeg mener dette går ut over hver enkeltes motivasjon og mestringsfølelse og ikke minst virksomhetens profesjonalitet. De av kokkene som klarer å fremskaffe et godt resultat får en «stjerne» og de som ikke klarer det blir sett på som dårlige fagfolk. Arbeidet med å få en tilnærmet lik standard bli motarbeidet og forskjellene blir større».*

Ut fra intervjuene på det generelle oppleves arbeidsstresset veldig individuelt. Gitt at en ofte jobber opp mot klokken hvor måltider skal serveres, renhold av lugarer ved avreiser, de som må tilpasse helikopterfligheter etc. så vil både tidspress og stress være en del av arbeidsdagen. Men her ser man også stor forskjell på de intrapersonlige egenskapene man har og de selvpålagte kravene: at alle lugarer skal være rengjort før helikopteret lander. Dette er et mer selvpålagt krav og blir tross gjentatte samtaler med ledelse, fremdeles et gjentagende «problem». Det samme ser man når man er lite fleksibel eller ikke er endringsvillig, da blir det økt stress fordi man ikke klarer å utføre jobben i en annen rekkefølge enn det man normalt gjør, eksempelvis ved forsinket helikopter.

Ut fra satt bemanning i forpleining er det naturlig nok tatt lite hensyn til uforutsigbarheter som ekstra bearbeiding av råvarer, og det ekstra arbeid som dette medfører. Noen installasjoner bearbeider eksempelvis over hundre kilo kjøtt per måltid. Det krever både logistikk, kompetanse og at arbeidsflyten er bra. I en hektisk arbeidsdag oppleves det at det ikke er tilsatt verken ressurser eller tid til å feile og derfor er det avgjørende at råvaren er av akseptabel kvalitet. Undersøkelsen viser i denne sammenheng at arbeidsmiljøet og stemningen blir bedre i tilfeller hvor råvarene er av høyere kvalitet og de tilfellene hvor bearbeiding av råvarene reduseres: *«for å kunne utføre en god jobb som kokk er det en forutsetning at kvaliteten på produktet en skal jobbe med er bra. I de tilfeller dette skjer, blir det automatisk bedre stemning på kjøkkenet og gjestene er fornøyde. Med en gang av kvaliteten er dårlig økes arbeidsmengden og arbeidsbelastningen for å fremskaffe et middelmådig resultat som kanskje ikke alle gjester er like fornøyde med. Det kan være at kjøttet er seigt, eller mye sener, fett og trevler som må bearbeides osv. Når da kokkene da står og strever med dette over lang tid, begynner «gnisningene» og diskusjonene på kjøkkenet i mellom stasjonene, i mellom skiftene, i mellom oss og ledelsen også videre. Noen klarer å fremskaffe bedre resultat av produktet enn andre, men det er sjeldent resultatet blir noe mer en bra nok. Denne problemstillingen blir hele tiden rettet inn i mot oss. Det oppleves som at det er vi som gjør feil. Derfor blir mestringsfølelsen deretter, noe som kunne vært løst med høyere fokus på kvalitet. I tillegg så får en tilbakemelding om at en kverulerer hvis en sier i fra om dette. Dette er diskusjoner som gjentar seg i kjøkkenmøtereferater ol. Det er klart dette går utover det psykososiale arbeidsmiljøet».*

En av informantene som er nyansatt i en forpleiningsvirksomhet poengterer at opplæring og imøtekommenhet har mye å si for det psykososiale arbeidsmiljøet: *«Jeg opplever at man i noen tilfeller kan være utsatt for stress og tidspress, men det er gjerne enkelte tidspunkt i løpet av en tur (altså lite tidspunkt i løpet av et skift etc) eller gjerne kun 1 dag i løpet av turen. Utover det føler jeg at man jobber sammen om å komme i mål med oppgavene og legger opp gjøremålene slik at man skal unngå å få dette stresset / tidspresset. Når det kommer til faglig prestasjon føler jeg alle har en viss forventning til dette, noen på en litt mer negativ måte enn andre da man som ny i bransjen gjerne blir snakket til på en negativ måte fremfor å bli fortalt eller demonstrert hvordan man kan gjøre det bedre eller mer effektivt. Men her igjen, de fleste stedene jeg har vært har jeg opplevd et positivt miljø og føler de fleste er flinke til å jobbe sammen i team for å komme i mål, samt. Forklare / demonstrere på en fin måte hvordan man kan utføre oppgavene mer korrekt eller mer effektivt.*

Digitalisering er blitt et nytt stressselement for mange. Det oppleves blant noen informanter en «uformell» forventning om at alle skal klare å løse alle sine problemer selv. Vi har chatteløsninger og elektroniske tilganger osv. Mange som har valgt disse yrkene er praktikere og ønsker derfor å utføre en praktisk jobb. Ved en digitalisert hverdag tar data en stor plass av deres arbeidshverdag, samtidig som arbeidsmengden er den samme. Dette forårsaker en del misnøye blant noen av informantene. Det er også tilfeller hvor noen ansatte har dysleksi og bruker mye mer tid og energi for å sette seg inn i de ulike oppgaver som går gjennom digitalisering, som også kan fremprovosere en form for motvillighet. Insta 800, som er en felles nordisk standard for måling av rengjøringskvalitet, er et eksempel på en kilde til frustrasjon hvor flere av informantene ikke klarer å bruke dette verktøyet slik det er ment. Denne standarden er satt som et digitalt verktøy som renholderne skal følge som en leveranse opp i mot kunde, eller som en standard i egen virksomhet hvor operatør har egen forpleining. Noen renholdere har fagbrev og har også i denne sammenheng blitt opplært innenfor denne standarden Likevel viser ikke undersøkelsen noen forskjell på opplevelsen til de som har fagbrev og de som ikke har fagbrev. Denne opplevelsen er svært individuell.

På noen installasjoner betjener forpleiningen helikopterdekk, hvor det også stilles en del fysiske krav. Når enkelte ansatte ikke klarer å tilfredsstille disse fysiske kravene, heller ikke etter dispensasjon på seks måneder, får de ikke være på helidekkslaget. For mange er det en psykisk belastning. På mindre installasjoner hvor samtlige forpleiningsansatte har denne rollen. Hvis den ansatte da ikke tilfredsstiller de overnevnte kravene, resulterer det i en konsekvens hvor de må bytte installasjon.

4.7. Hvordan samsvarer HMS-arbeidet med den eksisterende teori?

Samtlige av informantene bekrefter, uavhengig av hvilket selskap, at bransjen generelt sett har et god HMS-fokus med gode oppsatte sikkerhetsrutiner og inntrykk av gode og gjennomtenkte prosedyrer. Det kommer tydelig fram en oppfatning av at det i bransjen kontinuerlig jobbes med HMS-forbedring.

En av informantene uttrykker følgende: *«Jeg synes generelt ikke at det er stor forskjell på teori og praksis. Jeg synes vi er flinke offshore til å følge hms reglene . Og hvis vi ser avvik blir det skrevet rapporteringskort. Og saken blir belyst og tatt opp i plenum, for å unngå liknende gjentakende tilfeller».*

En annen informant som er nyansatt i en av forpleiningsbransjens virksomheter sier: *«Til en viss grad samsvarer det. Det viktigste er jo at man har HMS i bakhode når man skal utføre en oppgave , og at man ikke tar snarveier som gjerne er litt mer i gråsonen. For å opprettholde at alle til en hver tid har HMS tanker i bakhode er jo å ha fokus på dette, og det føler jeg at forpleiningen er flink til når man både tar i mot nytt personale som er ny på plassen, men også med HMS møte som gjennomføres i løpet av turen. Da føler man seg involvert , selv som en ny person på plassen!»*

På den andre siden framkommer det også en klar oppfatning av at med gode HMS-tiltak som for eksempel tilrettelegging av godt utstyr som forebygging av belastning og som går direkte på HMS, så medfølger det også en konsekvens i form av reduksjon av bemanning. Dermed oppleves det at tiltaket ikke får noen HMS-effekt. En av informantene uttrykker følgende: *«Det er et konstant trykk som vi aldri klarer å fjerne. Og da topper deg seg når kontraktstildelingene opp i mot operatørene foregår, hvor vi vet at vi vinner eller taper anbud på bekostning av HMS».*

En av informantene som er leder påpeker mangelfull opplæring på ergonomi og bruk av utstyr, men også viljen til å benytte seg av de hjelpemidler og ressurser som eksisterer og uttrykker følgende: *«Forpleining har et yrke som gir mye statisk belastning og kan være fysisk tungt. En del gamle installasjoner er heller ikke bygget for å ivareta ergonomi for forpleining på en tilstrekkelig god nok måte. Det kan også være en del mangel på opplæring når det kommer til ergonomi, men også i hvilken grad ansatte velger å bruke utstyr som er kjøpt inn for å lage hverdagen lettere. F.eks. gulvmaskiner, hev/senk benker og liknende».*

Det framkommer i undersøkelsen at det oppleves blant over halvparten av informantene, et sprik i mellom teori og praksis når det kommer til ledelsens etterlevelse av sikkerhetsrutiner og prosedyrer som kreves. Fagforeningsrepresentanter bekrefter flere innmeldte saker hvor sikkerhetsrutiner og prosedyrer brytes på bakgrunn hektiske arbeidsdager. En sentral fagforeningsrepresentant uttaler følgende: *«Virksomheten har jo alt det formelle i orden. Det er fint på papiret. Det er godt gjennomtenkte prosedyrer, og oppfordringer og informasjonen rundt et tilstrekkelig helse-, miljø- og sikkerhetsfokus og arbeid er tilrettelagt. Men etterlevelsen til de ansatte er det ikke alltid det er like godt med, og det går på tidspress i arbeidsdagen. Når du har en hektisk arbeidsdag og løper som en tulling fra morgen til kveld, så blir det lite tid til å ivareta sikkerheten i arbeidet, og det prioriteres ikke tid til å sette seg*

godt nok inn i sikkerhetsrutinene. I tillegg er det i mange sammenhenger krevende for ansatte å sette seg inn i et hav av prosedyrer som de ikke vet hvor finnes engang. Og dette går jo selvsagt også ut over helse og arbeidsmiljøet. Vi har prosedyrene men de blir ikke praktisert på en tilstrekkelig måte».

Videre tilfører samme informant følgende «Økt skade- og sykefraværstatistikk vil påvirke anbudsrunderne i stor grad og kan resultere i at virksomheten ikke får anbud. Du vet i denne politiske dobbeltmoralen i denne bransjen hvor at operatørene er veldig opptatte av at forpleiningsleverandørene har god HMS, lavt sykefravær, lav ulykkesstatistikk og så videre, så ser du i andre enden at de skal ha tjenestene billigst mulig og pinner kontraktene ned til et minimum. Dette har i kjølevannet av oljekrisen vært et eskalerende problem og utviklet seg til å bli verre.»

4.8. Hvordan opplever du ledelsens oppfølging av de sykemeldte?

Når det kommer til oppfølging av sykemeldte har arbeidsgiver et lovpålagt ansvar for å legge til rette for dette. I tillegg skal arbeidsgiver forebygge at nye arbeidsrelaterte sykefravær oppstår. Det er ulike opplevelser og oppfatninger av hvordan dette praktiseres. Noen av informantene uttrykker en positiv innstilling til at virksomhetsledelsen kontakter den hjemmeværende. Andre opplever dette som et press hvor de føler de blir mistenkeliggjorte og nærmest forsvarer hvorfor de er sykemeldt. Dette handler muligens mer om hvilken situasjon hver enkelt sykemeldt befinner seg i, og hvordan denne kommunikasjonen oppfattes av den enkelte.

Samtlige av informantene bemerker at instansen som følger opp den sykemeldte er flyttet fra forpleiningslederne på hver enkelt plattform og over til administrasjonsledelsen på land. Det hevder de fleste er en ulempe fordi samtalen oppleveres som mer distansert og mindre «ekte». De fleste signaliserer at de ønsker at denne kommunikasjonen skal foregå med en leder de har nærmere relasjoner til.

Det oppfattes blant enkelte i noen av virksomhetene at ledelsen har endret fokus fra å gi den sykemeldte oppmerksomhet og støtte, og over til å applaudere de som er friske. Noen av informantene har mottatt blomsterbukett fra ledelsen etter to år uten sykefravær hvor meldingen går på lojalitet til virksomheten. En av informantene uttrykker følgende frustrasjon rundt dette: «det er for galt at virksomhetens ledelse applauderer de som er friske, i mens de som er syke ikke får noen form for positiv oppmerksomhet. Selv om en blomsterbukett i seg selv ikke er av det store, så sendes det sterke signaler på hva ledelsen prioriterer og hvordan de tenker».

Kort oppsummert viser empiri at problemstillingen har mange likhetstrekk i de ulike organisasjonene. Det oppstår samme utfordringer i alle virksomhetene noe som bekrefter at dette er et bransjeproblem. Informantene har god innsikt i sykefravær utfordringene i forpleiningsbransjen offshore og det fremkommer at ikke alle er like enige i hvordan virksomhetsledelsen prioriterer og praktiserer HMS. Informantene sitter med en generell oppfatning, på tvers av selskapene, av at HMS har en solid forankring i ledelsen men tilliten til ledelsen er varierende. I hovedsak skyldes dette oppfatning av at HMS må vike for økonomiske prioriteringer.

Troverdigheten til HMS- og kvalitetssystem er generelt høy, men bærer preg av manglende etterlevelse både fra ledelse og operatører. Det framkommer en opplevelse at operatørselskapene fremmer en dobbeltmoral hvor det i den ene enden forventes gode HMS-resultater, men hvor de i den andre enden presser kontraktene til et minimum for å spare penger, noe som setter kontraktørene i et dilemma.

Selv om bransjen har gode styrings- og kvalitetssystemer som også er krav i hele oljenæringen, er oppfatningen av etterlevelsen et slags «spill for galleriet» hvor forpleiningsleverandørenes fokus er å etterleve operatørenes ønske fram for ivaretakelsen av HMS innad i virksomhetene.

5.0. Drøfting

Dette kapitlet vil ta for seg drøfting i mellom funnene i empirikapitlet opp i mot utvalgt teori. Drøftingen vil se på i hvor stor grad HMS-kulturen kan virke fremmende og hemmende på sykefraværet i en organisasjon. Det vil fremkomme begrensninger i dette kapitlet fordi flere av funnene vil gi mer grunnlag for dybdestudie og vil derfor prioriteres. På bakgrunn av dette vil tid og lengde på oppgaven sette begrensninger for valg av elementer som tas opp til drøfting.

Kapitlet vil dele opp hvilke utfordringer ved HMS-arbeidet som antas kan påvirke HMS-kulturen og tilstanden i virksomheter og hvilke virkemidler som kan benyttes.

5.1. Utfordringer:

5.1.1. Systematisk HMS- og kvalitetsarbeid

Rammeforskriften som omhandler forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i petroleumsvirksomheten, sier at den ansvarlige for virksomheten plikter å sørge for systematisk oppfølging av helse, miljø og sikkerhet. Dette arbeidet skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter. Rutinene skal være dokumentert skriftlig og systemet skal sikre at problemer oppdages og tas hånd om i tide. Internkontroll kan ansees som en kvalitetssikring. Både NORSOK S-006, ISO 9001, ISO 14001 stiller krav til effektive og robuste styringssystem med krav til dokumentasjon, risikokartlegging, kontinuerlig vedlikehold og forbedring av interne prosesser. Ut fra ISO 9001 og 14001 stilles det krav til ledelsens gjennomgang og årlige sertifiseringer forplikter de sertifiserte virksomheter til en opprettholdelse av en viss standard på sine styringssystem. I tillegg stiller ISO 45001 krav til ledelsessystemet for arbeidsmiljø, som blant annet tar for seg interne og eksterne forhold som påvirker arbeidsmiljøet, risikovurderinger, arbeidsmiljø målsetninger, bestemmelser rundt prosesser i arbeidsmiljøarbeid, ressursbehov og planlegging og gjennomføring av tiltak og evaluering av disse.

Tilsynsmyndigheter som petroleumstilsynet, arbeidstilsynet og fylkesmannen medvirker også til at virksomheter har medvirkende roller til at virksomheter utarbeider styringssystem som opprettholder krav i henhold til lover, forskrifter, standarder og reguleringer fra nasjonalt, regionalt og lokalt nivå.

Karlsen (2012) belyser viktigheten med systematisk HMS og hevder at ledelsen må se den økonomiske gevinsten med et målrettet HMS-arbeid. Kundekrav fører til at leverandører må satse på HMS og kvalitet for å kunne være konkurransedyktig i anbudsrunder.

Regelverket i petroleumsvirksomheten stiller overordnede krav om at aktørene skal etablere nødvendige styringssystemer for å påse at regelverket blir etterlevd i alle faser av virksomheten. Dette innebærer at aktørene skal organisere sin virksomhet for å sikre og

verifisere at denne planlegges, utføres og vedlikeholdes i samsvar med myndighetenes regelverk. Samtlige av forpleiningsvirksomhetene i undersøkelsen har et kontinuerlig arbeide med HMS- og kvalitet. Det opereres med egne ansatte og/eller avdelinger som primært jobber dette, og som blir benyttet som en del av markedsstrategien i anbudsrunder. Det arbeides kontinuerlig og aktivt med dokumentasjon som beskriver HMS- og kvalitetsstyringssystemene som skal etterleve kundens krav.

Virksomhetene praktiserer elektroniske HMS- og kvalitetsstyringssystem hvor avvikrappporter dokumenteres, som et verktøy til erfaringsoverføringer og HMS-forbedringer. I følge informantene så er dette et godt og veletablert system som også oppfattes velfungerende hvor rapporterte uønskede hendelser eller rapporterte potensielle faremomenter tas frem og synliggjøres i HMS-møter eller morgenmøter. Det vises også gjennom undersøkelsen og forskers egne observasjoner og erfaring at virksomhetene i bransjen har gode nedskrevne prosedyrer.

5.1.2. Regelverksjungelen

Det oppleves likevel blant flere av informantene at det er mange lover, prosedyrer og regler som gjør feltet komplekst og uoversiktlig. HMS-feltet er etter alt å dømme mer regulert enn noe annet for virksomhetsledelsen og i følge Karlsen (2010a) verdens mest ambisiøse reformideologi for det nye bærekraftige arbeidslivet. Dette er et regime som stadig vokser og som forpleiningsvirksomhetene er nødt til å forholde seg til. Dette presset er ikke bare i fra myndighetene, men også fra kunder og andre omgivelser om at HMS skal ivaretas og det stilles i tillegg krav til at dette skal dokumenteres. Plattformen av lover, regler krav og prosedyrer er stort og utfordrende, og vanskelig å ha full oversikt over, både for ledere og medarbeidere. Da samtaler foregikk med informantene om angående HMS-kulturen, var det flere av informantene som uttrykte klare formeninger at den store plattformen av omfattende lover, regler og krav kunne legge en demper på HMS, og hindre ivaretakelsen av dette i praksis og at dette blant annet kunne resultere i underrapportering eller så kalt «stille avvik». Det ble påpekt at den store plattformen av lover og regler gjør en allerede hektisk hverdag enda mer travel. For det første kreves det tid for den enkelte å sette seg inn kravene og for det andre så er selve dokumenteringen av de ulike rapporteringsformene tidskrevende i seg selv. Det ble også i denne sammenheng antydnet fra flere informanter, både i verne- og tillitsverv og lederposisjoner, at HMS-avdelingen sentralt i noen av virksomhetene til tider slet med å være fullt oppdatert på plattformen av lover, regler, krav som eksisterer i og som påvirker virksomheten. Flere av de nevnte informanter etterlengter også mer opplæring og kursing innen for dette.

Ut fra det overnevnte kan plattformen av lover, regler og krav som både ledere og medarbeidere må forholde seg til er omfattende og kan i denne sammenheng legge føringer for HMS-kulturen i virksomheter og kan være et hinder for ivaretakelse av HMS. Derfor bør lover, regler og krav være så tilgjengelig som mulig for alle ansatte og er derfor heller ikke representere en belastning og et tiltak for ansatte som forsøker å sette seg inn i dette. I tillegg til at tilgjengeligheten bør forenkles, ser en at lover, regler og krav for både ledere og medarbeidere er vanskelige å forstå og utfordrende å sette seg inn i. Bang (2011) påpeker viktigheten med å skape et felles språk og kommunikasjonssystem som alle forstår og henviser blant annet til juridiske formuleringer som kan for mange være vanskelig å forstå. I tillegg oppleves plattformen som svært kompleks og det blir derfor krevende å i det hele tatt vite hvor en skal begynne. Dersom da lederne ikke er godt nok oppdatert er det grunner til å tro at også de ansatte ikke besitter god nok kunnskap og informasjon.

En annen utfordring som er vel så viktig i denne sammenheng er at en kan velge alternative løsninger fordi en ikke kjenner regelverket godt nok, og ikke har tid eller motivasjon til å forstå dem, eller at tilgangen er vanskelig. Slike alternative løsninger kan være uformelle, aksepterte løsninger som preger de ansatte og kan fremme farlige situasjoner eller andre uønskede hendelser hvor konsekvensene og utfallet ikke er tilstrekkelig overveid.

I følge studier (Andersen et al., 2009) finner en at regelverk ikke alltid er like lett å forstå, og hvor det påpekes ulempen dette bringer ved at en kan ende opp med flere ulike oppfatninger av hva som er riktig. Ved å være lite oppdatert kan utvikle seg til ulike fortolkninger og oppfatninger hva som er det rette å gjøre ut fra ulike situasjoner. Dette kan føre med seg interne intriger, uriktige konklusjoner og feil valg av løsning og arbeidsmåter som kan påvirke HMS-kulturen.

Karlsen (2010a) påpeker at HMS-begrepet omfavner svært mye av lover og regler som stadig eskalerer. I kjølevannet av dette oppstår det nye problemer som på sin side kan påvirke HMS-kulturen. Mangelfull innsikt i lover og regler som allerede eksisterer vil ikke tilførsel av nye lover og regler hjelpe til med få kontroll over den allerede uoversiktlige tilstanden. Karlsen (2010a) erkjenner at en må få til en forenkling av regelverk, samtidig som han påpeker at det er plass til langt mer enn det allerede er. Det kommer i denne sammenheng mindre tydelig fram hvordan en skal få til en slik forenkling samtidig som en tilfører mer inn i regelverksregimet. Ved å få til en forenkling kan det enklere integreres inn i kulturen og føre til at de ansatte blir langt mer oppdaterte. Det trengs muligens ikke tilføres mer men forenkle, lære og forstå de tiltak som allerede eksisterer og eventuelt erstatte gamle tiltak med nye som forenkler regelverket og holder plattformen av lover og regler nede på et minimum av det som er mulig, og mer stabilt. Ved innføring av for mange tiltak kan i denne sammenheng føre til «tiltaksstretthet» som med andre ord vil si at ved innføring av for mange tiltak, så kan den eller de berørte parter miste motivasjonen til å følge opp tiltakene. Plattformen av regelverkene kan oppleves så store og omfattende at organisasjonen sliter med å integrere den inn i kulturen og gjør det vanskelig å få HMS til å bli en naturlig del av arbeidshverdagen.

På den andre siden kan det være ønskelig for virksomhetens ledelse å etterkomme og tilfredsstillende operatørens krav og forventninger til fordel for å vinne- eller beholde kontrakter ved anbudsrunder. Kontraktene er som nevnt tidligere i oppgaven, presset på pris og hvis kontraktørene skal ha noen muligheter for å klare å henge med i en allerede hard konkurranse, kan det være en avgjørende faktor at virksomheten viser til gode HMS-resultater. Dette blir videre drøftet under kapittelet om balansen mellom produksjon og HMS.

Et tredje element er i hvor stor grad virksomhetsledelse og operatørselskapsledelse er villig til å etterleve HMS-arbeid ved å redusere tidspress og arbeidspress på en slik måte at det i denne sammenheng legges til rette tilstrekkelig tid for de ansatte å kunne etterleve den massive plattformen av lover og regler, på en forsvarlig måte. Dette drøftes videre i kapittelet om tidspress og arbeidspress.

5.1.3. Risikopersepsjon

Risikopersepsjon går ut på identifisering av de ansattes subjektive oppfatning av risiko og hva ansatte er tilbøyelig å betrakte som trygt og utrygt. Den kan på mange måter kobles opp til HMS-kultur fordi individuelle og kollektive sikkerhetsvurderinger kan styres eller bli påvirket av omgivelsene og kan bli rutinepreget, eller at bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis får innflytelse på vurderingene. Oljebransjen var tidlig ute med HMS-arbeid hvor fokuset har økt med årene. I tillegg har HMS-regelverket for petroleumsvirksomheten i rammeforskriften

§11 stilt et direkte krav til ledelsen om å «fremme en god helse-, miljø, og sikkerhetskultur som angår alle sine aktører. HMS-arbeidet i petroleumsvirksomheten skiller seg derfor ut fra IK-HMS-forskriften for landbaserte organisasjoner i form av at HMS-arbeidet ikke bare tar med seg de strukturelle og formelle sidene av HMS, men også de uformelle sidene. På den måten ansees petroleumssektoren som en pioner på dette feltet.

Det enorme fokuset på HMS-arbeid strekker seg langt og utgjør mye av det virksomhetene praktiserer i det daglige, samt at det preger virksomhetene i mye de foretar seg.

Det oppleves blant flere informanter at det er klare begrensninger over hvor mye risiko en kan utsettes for i forpleiningsbransjen. Det ble i denne sammenheng ytret en formening av at det er flere potensielle farer for alvorlige skader eller ulykker hvis en eksempelvis jobber ute på dekk, i boring eller andre yrker hvor det er mer energi i bevegelse og derfor at HMS-arbeidet i forpleiningen blir bagatellisert. Dette medfører en mer «avslappet» holdning til HMS og dermed reduseres den opplevde risikoen i ulike arbeidsoppgaver.

Over halvparten av informantene bemerker at det er mottatt gode tilbakemeldinger fra operatørselskap og ledelse om at vi er «best i klassen» når det kommer til innrapportering av observasjoner om hva som angår farer eller uønskede hendelser. Dette kombinert med et stort og kontinuerlig fokus på HMS kan medføre farlige holdninger som preger ansatte. En informant hevder at dette er en utfordring for både de ansatte og mellomledelsen; *«fokuset på HMS er så høyt over så lang tid, samtidig med kontinuerlige rutiner som skal følges for å jobbe sikkert at det kan oppleves som at vi er så gode på det vi gjør, at ingenting kan gå galt»*. Dette kan medføre at hver enkelt person slutter å tenke selv og antar at virksomheten eller «omgivelsene» har kontroll.

Med slike holdninger holdning ser en på den ene siden at ansatte erkjenner at risiko er en del av hverdagen men på den andre siden antas at det blir tatt hånd om av regler, krav og rutiner. Det kan på den ene siden oppleves en høyere trygghetsfølelse når omfanget av lover, regler, prosedyrer og retningslinjer øker, og dermed vil en høyere grad av risikotoleranse aksepteres fordi en i stadig større grad lener seg på det faktum at disse eksisterer. Så lenge alle lover, regelverk og kravene eksisterer så er kan alt oppleves å være under kontroll.

På den andre siden kan ansatte miste sitt personlige ansvar og forhold til risiko- og sikkerhetsvurderinger som må tas i løpet av en arbeidsdag. Ansatte antar at det er tatt hånd om og ved at virksomheten har den store plattformen av a regler og krav kan en etablere seg en tro på at ved å følge disse lover og regler er risikoen kalkulert og beregnet, slik at et får en kunstig oppfatning av immunitet for risikoen. Dette kan føre til at egne personlige vurderinger og observasjoner og betydningen av disse blir oppspist av rutiner og retningslinjer, eller at det tas for gitt at den individuelle forståelsen og meningen med HMS blir redusert. Sannheten er at risiko er en iboende faktor i arbeidet en gjør og at en aldri vet hvilken risiko som kan oppstå og potensielt kan medføre en uønsket hendelse.

Derfor er det viktig at ansatte selv er observante og på utkikk etter potensiell risiko. Douglas (1985) viser til *subjektiv immunitet*, når mennesker underestimerer risiko som forventes å være under deres egen kontroll. I slike tilfeller kan de ansatte føle at ingenting kan gå galt og at de har full kontroll, ved at en antar at virksomheten og bransjen til en hver tid har betryggende kontroll gjennom etablerte regler, krav og rutiner. Når noe går galt produseres nye tiltak (IRIS, 2011) og regler og antar at sikkerheten er i varetatt og risiko beregnet for som følge av nytt tiltak eller nye regler.

Når sikkerhetsfokuset går over til å bli en rutine i seg selv kan det tyde på en mangelfull personlig nærhet og selvstendig vurderingsevne i forhold til HMS. Studier (Høvik 2009) viser at ved detaljerte og kontrollerte prosedyrer ble ansatte forhindret i selvstendig kritisk

tenkning, noe som videre kan føre til at menneskers personlige og indre driv i kritiske situasjoner kan svekkes. Et stort og komplekst regelverk og det store HMS-fokuset kan med andre ord føre til at en mister den enkeltes personlige dømmekraft.

En annen informant påpekte at til tross for det store fokuset på HMS, velger en likevel å ta korte snarveier i det daglige, som ikke nødvendigvis kan få en umiddelbar konsekvens, men kan påvirke helsen over lengre tid. Med dette menes eksempelvis ergonomiske hensyn som tunge løft uten å be om hjelp, unngå rulling på arbeidsoppgaver for å redusere konstant belastning, bruk av hørselvern ved oppstart av maskiner som støyer, maske som forhindrer inhalering av steikeos, kontinuerlig bruk av avlastningsmatter og lignende. Samme informant sier i denne sammenheng følgende: «*Vi prater om det hele tiden men etterlever det ikke*». Boyesen (2008) hevder at det i mange sammenhenger er individuelle forhold og kjennetegn i kulturen en er en del av, som styrer oppfattelsen av risiko. På den ene siden kan en argumentere for at det eksisterer en kultur med aksept for en høy grad av risikotoleranse på bakgrunn av at regler, krav og at fokuset er der. En slik kultur kan føre til at en mister ansattes evne til kritisk tenkning og personlig dømmekraft i risikofylte situasjoner, og som gjør at de ansatte hviler seg på reglene. Mengden av regelverk og prosedyrer som for mange også er uoversiktlige og uforståelig, vil prege risikopersepsjonen og kan paradoksalt føre til en utvikling av en selvsikker kultur hvor opplevelsen av sikkerheten blir ivaretatt av et stadig utviklende regelverk og krav. Dette til tross for at hver enkelt ansatt ikke er oppdatert eller har tilstrekkelig oversikt eller kunnskap om disse. Det vil i denne sammenheng være grunner for å anta at det da oppstår en form for falsk trygghet blant de ansatte hvor de hviler seg på regler, krav og rutiner og unngår å bruke egen personlig refleksjonsevne som derfor kan utgjøre fare for ivaretagelsen av HMS.

Bang (2011) viser til faren ved kulturer som preges av rasjonalisering av faresignaler og ansatte som rasjonaliserer disse får en holdning som viser at elementer i arbeidssituasjoner blir «ufarliggjort» fordi en er beskyttet av regler, tiltak og prosedyrer for sikkerhet. På den andre siden kan en arbeide for en kultur som ser poenget med HMS og klarer å få satt risikoen i ulike perspektiver. Det handler i denne sammenheng å arbeide for å gjøre HMS til noe levende som ansatte vil være en del av og føle et ansvar og eierskap til. Ved en forenkling av regelverket og et større fokus på å forstå de regelverkene som allerede foreligger, og ikke minst forenkle tilgangen og oversikten til regelverkene, kan det føre til en kultur som har kontroll på prosedyrer. Det må også i denne sammenheng gis rom for egen dømmekraft og kritisk refleksjon og tilbakemeldinger uten at dette legges lokk på eller at det blir noen form for konsekvens. Fokuset må i så måte ligge i den faktiske etterlevelsen av HMS og ikke at organisasjonen blindt ene og alene stoler på at lover, reglene og prosedyrene tar hånd om HMS.

Noen av informantene uttrykte at det store fokuset på HMS-arbeid tar mye plass og tid, og derfor fratrukk oppmerksomheten på den jobben en egentlig er satt til å gjøre. Dette fører til et høyere tidspress og mere stress, som igjen kan framprovosere flere uønskede hendelser. I denne sammenheng er det en forutsetning at det tilrettelegges tilstrekkelig med tid for å kunne utføre et arbeidet på en forsvarlig måte og samtidig ivareta en god HMS.

5.1.4. Balansen mellom produksjon og HMS

I følge Reason (1997) er det viktig at virksomheter finner en optimal balanse mellom fokus på sikkerhetstenkning og forsvarsverk på den ene siden og økonomi og produksjon på den andre siden. Videre hevder han at konsekvensene ved for høyt fokus på produksjon kan medføre redusert forsvarsverk og større potensial for uønskede hendelser, og at hvis en på den andre

siden har for høyt fokus på sikkerhet, kan det utgjøre en såpass høy kostnad at det i ytterste konsekvens medfører til virksomhetens konkurs.

Bransjen preges i stor grad konkurranse og press fra omgivelsene om å produsere og levere. På den andre siden er bransjen svært offensiv i deres HMS-regime og fremstår som et forbilde for andre bransjer som har som mål å øke HMS-kvalitet og fokus. Dermed oppstår det et dilemma hvor en på den ene siden skal tilfredsstille krav om å produsere og levere, og på den andre siden tilfredsstille kravet om å vedlikeholde sikkerheten på arbeidsplassen, noe som kan skape utfordringer som hindrer ivaretagelsen av HMS. Ansatte utsettes for et tidspress som kan skape konsekvenser for virksomhetens HMS-tilstand og HMS-kultur.

Operatørens høye fokus på å få inn forpleiningsleverandører på lavest mulig kostnad fremkommer i denne sammenheng som et gjennomgående element som påvirker HMS-kulturen i forpleiningsbransjen. Dette kom synlig frem blant stor andel av informantene, og spesielt de av informantene som har sentrale roller innen fagforening eller verneombud. Til tross for det ekstrem høye fokus på HMS i oljeindustrien i sin helhet, er det en oppfatning av over halvparten av informantene, uavhengig av hvilket forpleiningselskap de arbeider for, at tidspress er en stor del av arbeidsdagen og som til tider går på bekostning av gode HMS-avgjørelser i arbeidshverdagen. Operatørselskapene uttrykker klart på den ene siden at en skal ta seg tid til å arbeide sikkert og at en skal arbeide opp i mot en god HMS-kultur, men på den andre siden presses kostnadene under anbudsrunderne. Det stilles ofte fra operatørene, på ulike installasjoner, uformelle forventninger til ekstra service og ekstra leveranse ved spesielle anledninger som sjelden er tatt høyde for i bemanningsplanen, og som resulterer i at forpleiningsansatte må yte mer for mindre.

For å imøtekomme operatørens kostnadskrav og forventninger er reduksjon av bemanning et sentralt element.

Arbeidspress og krav til leveranse i ledelsen ble beskrevet som høy, noe som var gjennomgående i alle forpleiningselskapene. Blant informantene som var i lederroller kom det fram at lojaliteten til operatørselskapene og kontrakt kunne være en av årsakene til et høyt arbeidspress. To av informantene hadde klare formeninger om at konsekvensene ved å ikke imøtekomme operatørens kostnadskrav ville resultere i tap av anbud.

Det var flere av informantene som hevdet at arbeidspresset ofte resulterte i at en valgte snarveier for å komme i mål med arbeidsoppgavene, og «skal-bare» er et uttrykk som ofte brukes. Blant informantene var det klare formeninger om at det til tider er krevende å opprettholde sikkert arbeid når en er presset på tid. Regelmessige forespørsler fra operatører om ekstra service og tjenester utenom, er en utfordring og vanskelig å si nei til. *«Når en ofte blir spurt om å bake en kake til en spesiell anledning blir dette lagt fram som at «det er jo bare en kake»! De skulle bare visst hvor mye tid som kreves for å bake denne kaken, tid som en ikke har»* (informant). Videre poengterer samme informant at slike *«ekstraoppgaver»* går på både psykisk og fysiske belastninger hvor en må løpe ekstra fort for å komme i mål med dagens arbeidsoppgaver, men at en også blir fysisk belastet i form av flere tunge arbeidsoppgaver.

Forpleiningsarbeid har sjelden arbeid som går direkte på storulykke-risiko eller risikomomenter som utløper i akutte alvorlige skader eller hendelser. Derimot er bransjen mer utsatt for langsiktige snikende skader som kan gå på muskel og skjelett, eller andre langsiktige slitasjeskader (SAFE magasinet 2017, nr.2), noe som kan være krevende å dokumentere eller tallfeste. Særlig når de ansatte i forpleiningen i tillegg har en skiftordning hvor de arbeider to uker, og avspaserer fire uker.

Det kommer fram i undersøkelsene at flere av informantene opplever at operatørselskapene driver en form for dobbeltmoraliserende tilnærming hvor de på den ene siden setter krav til et godt HMS-arbeid og HMS-kultur, men på den andre siden ikke tilrettelegger tilstrekkelig tid for at kontraktørene skal kunne opprettholde et slik arbeid grunnet pressede priser i anbudsrunder og kontrakter. Konsekvensene av pressede kontrakter vil i mange sammenhenger ikke merkes umiddelbart i form av større alvorlige hendelser og derfor kan bekymringer rund dette bli neglisjert. Med dette som bakgrunn kan det i seg selv være grunner til å anta at de ansvarlige prioriterer produksjon i større grad enn HMS.

5.1.5. Tidspress og Arbeidspress

Tidspresset forpleiningsansatte utsettes for kan på mange måter sette et hinder for ivaretagelse av HMS, noe som videre kan påvirke både HMS-tilstanden og HMS-kulturen. Et overdrevent fokus på produksjon og effektivitet kan i de overnevnte tilfellene hvor arbeidsbelastningen er høy og hvor tiden er begrenset, gå ut over sikkerheten. For å klare å overholde tidsfristene som er gitt blir det ofte valgt snarveier som tilsidesetter regler og sikkerhetstiltak som fører til at arbeidet som utføres ikke kan garanteres å være innenfor gitte sikkerhetsregler og krav. Det oppleves at den økonomiske prioriteringen vektlegges i større grad HMS i mange tilfeller noe som genererer stress. Ved 12 timers kontinuerlig høyt arbeidstempo og mye støy, og hvor det skapes liten romslighet for å gjøre feil, og liten romslighet for tilstrekkelige pauser for å få oversikt, tyr de ansatte til snarveier for å komme i mål med arbeidsoppgavene. I tillegg påvirker dette i følge informantene konsentrasjonsevnen til HMS-fokuset og gjør det krevende å være «tilstede» til en hver tid. Ut fra samtaler med informantene virker snarveier til å være ansett som en uformell akseptert løsning for å bevare produktiviteten og effektiviteten for å levere tjenestene og komme i mål med oppgavene.

Basert på en studie utført av IRIS på plattformen Gullfaks C (2011) ble det funnet produksjonsmål ble høyt prioritert på bakgrunn av at kontraktsfornyelser ofte ble basert på at entreprenørselskapene kunne vise til effektivitet og lønnsomhet. Når hovedfokus ligger på effektivitet og lønnsomhet kan dette på den ene siden føre til høy innsats og kreative problemløsninger, men på den andre siden gå på bekostning sikkerhet og etterlevelsen av regelverk, som videre kan føre til høy grad av risikotoleranse (IRIS, 2011). I likhet med studien som er utført av IRIS (2011) kan en se likhetstrekk i funnene i denne studien, og en ser at produksjon blir prioritert frem for sikkerhet ved pressede priser i anbudsrunder og pinte kontrakter i mellom forpleiningsleverandør og operatørselskap.

I følge studier utført av Flin et al. (2000) fremkommer arbeidspress relatert til balansen mellom produksjon og sikkerhet, som et problem. «I en global økonomi med økende konkurranse, kostnadsreduksjon og organisatorisk restrukturering, der tid og ressurser strekkes langt, er det sannsynlig at arbeidspress vil påvirke sikkerheten på arbeidsplassen og vil kunne føre til risikofylt atferd og overtredelse av regelverket» (Flin et al. 2000, s. 187). Med dette som bakteppe kan HMS-kulturen i virksomhetene preges av at snarveier aksepteres for å få tid til å fullføre arbeidet. HMS-arbeid er tidskrevende og ved pinte kontrakter med redusert bemanning vil et tilstrekkelig HMS-arbeid gå utover produksjonen, effektiviteten og leveranse kvaliteten, og en vil derfor finne andre løsninger. HMS-arbeid sees på, i enkelte tilfeller som en ekstra arbeidsbelastning og «tidstjuv» som skyves til side til fordel for produksjonen.

Alternative løsninger og snarveier er representert et større problem når presset kommer i fra operatørselskapene lokalt på de ulike installasjonene. Spesielt for de informantene på kjøkkensiden er det ofte ønskelig å gjøre det «lille ekstra» for å tilfredsstille kundenes ønske. Ofte når spørsmål om ekstra tjenester, eller service kommer fra operatørselskap er det vanskelig å si nei, noe som enklere kan føre til valg av snarveier. Det paradoksale i denne sammenheng er for det første at det tyder på at operatørselskapene som i utgangspunktet skal legge til rette for et godt HMS-arbeid og en god HMS-kultur, er også de som legg mest press på forventninger av produksjon, til tross for viten om at kontraktsforholdet allerede er presset og at forpleiningsansatte har hektiske arbeidsdager. Å fremme et slik forventningspress kan på mange måter oppfattes som en invitasjon til og gjøre snarveier aksepterte og at HMS overskygges til fordel for produksjon. For det andre er forpleiningsvirksomhetenes ledelse også med på å fremme ekstraservice og ekstra leveranse til kundene for å sette virksomheten i et godt lys. Derfor oppleves ikke bare de ansatte dette presset i fra kundene, men også fra sin egen ledelse. For det tredje er oppfatningen splittet i mellom hvert enkelt skift om hvor grensen for «overleveranse» finnes. Som nevnt i empirikapittelet er det enkelte ansatte på enkelte skift som ønsker å «utfolde» seg mer enn andre rent faglig. Dette gir en motivasjon og arbeidsglede til de som «brenner» for yrket og vil bidra med det lille ekstra, noe som sette uformelle forventninger til avløsere som ikke sitter med samme forutsetninger til å yte like mye. Dette provoserer fram en konflikt innad i gruppene. Når det da skapes lite rom for stoppe opp eller ta den tiden de føler de trenger, er det med på å slå sprekker i det gode HMS-bildet virksomheten hevder å arbeide hardt for å skape og opprettholde, og det vil være interne faktorer som motarbeider dette.

Ut fra dette ståsted ser det ut til at det eksisterer motstridende holdninger og verdier, hvor det på det ene siden blir bedt om et konstant fokus på HMS og medfølgende formelle regler å forholde seg til, men på den andre siden hvor det legges et uformelt indirekte press både fra operatører, egen ledelse og egne arbeidskollegaer internt i virksomhetene, noe som provoserer fram valg av snarveier hvor HMS-regler i enkelte tilfeller ikke blir overholdt og at HMS-fokuset ikke blir tilstrekkelig. Med andre ord så provoserer dette fram et uformelt arbeidspress både fra kunder, men også fra sine egne, som gjør at det velges alternative løsninger for å tilfredsstille kundene, både internt og eksternt, som går på bekostning av ivaretagelse av egen HMS.

I følge Bangs (2011) teorier skilles det i mellom et integreringsperspektiv og et differensieringsperspektiv, hvor det førstnevnte går ut på at det foreligger en aksept for at valg av snarveier er en løsning som til tider er en nødvendighet som følger av tidspress. Det virker som at alle i forpleiningsbransjen har en felles oppfatning om at HMS er kommet for å bli men samtidig ser samtlige de utfordringene og innflytelsen arbeidspresset har på ivaretagelsen av HMS. Undersøkelsen viser at dette er en utfordring som rammer forpleiningsbransjen i sin helhet og at valg av snarveier allerede har festet seg godt inn som en felles, uformell, akseptert løsning integrert i kulturen.

På den andre siden retter differensieringsperspektivet oppmerksomheten mot alle subkulturene som eksisterer i organisasjonene, og forholdet i mellom dem. Undersøkelsen viser at det eksisterer konflikter både i mellom forpleiningsansatte, som i her etter nevnes som medarbeiderne, på den ene siden og operatører, og ledelsen i forpleiningselskapene på den andre siden. I tillegg var det også konflikter i mellom medarbeiderne seg i mellom. Disse gruppene kan i denne sammenheng deles opp i ulike subkulturer, hvor den ene påvirker den andre med forventningspress. Operatørenes normer, verdier og virkelighetsoppfatninger kan preges av at en skal ferdigstille en tjeneste eller et produkt innen gitte tidsfrister og gjerne før om det lar seg gjøre. Til motsetning kan medarbeidernes normer, verdier og virkelighetsoppfatning preges av ønske om å levere fra seg tjeneste eller produkter av god kvalitet noe som trigger det allerede tids- og arbeidspressede arbeidsforholdet. For det første

påvirker operatør og forpleiningsvirksomhetenes ledelse medarbeiderne som utfører arbeidet til å hindre ivaretagelse av HMS og det virker som det eksisterer en «pleasingkultur» i forpleiningsvirksomhetene som gir etter for det uformelle forventningspresset fra operatørene. For det andre så er det ulik aksept i mellom medarbeiderne på hvor mye «ekstratjenester» som er akseptabel og ikke. Noen gir mer etter enn andre og som igjen medfører merarbeid på de andre. Da blir det et paradoks at den som gir etter får anerkjennelse fra ledelse og operatører, mens i andre enden er det de som må ta det genererte ekstraarbeidet som oppleves som vanskelige, lite samarbeidsvillige og lite løsningsorienterte.

Med dette som bakteppe ser en at noen verdier prioriteres til fordel for andre og at HMS i enkelte tilfeller havner i andre rekke. Når det oppstår slike tilfeller vil det også være vanskelig å se verdien og gevinsten av HMS-arbeidet. Karlsen (2010a) uttrykker bekymringer rundt at virksomheter ikke selv klarer å oppfatte den økonomiske gevinsten av et godt HMS-arbeid. Til tross for at HMS er offisielt vedtatt som et viktig arbeide uttrykker Karlsen (2010a) en mistanke om at HMS-tilstandens økonomiske betydning ofte oversees og glemmes. I virksomhetene hvor det er et kontinuerlig arbeide opp i mot tid hvor ansatte føler press til å finne alternative løsninger og oppfølging av HMS-prosedyrer, regler og krav, kan HMS-arbeidet oppleves som en ekstra last eller byrde som står i veien for produksjonen, effektiviteten og/eller lønnsomheten. Dette utløser en oppfattelse av at HMS-arbeid blir mer som en økonomisk last frem for gevinst som stjeler tid fra produksjonen og effektiviteten. Det fremkommer i undersøkelsen at kontinuiteten av stille avvik, hvor små uønskede hendelser eller nestenulykker underrapporteres, dels fordi rapporteringen i seg selv oppleves som omfattende og tidskrevende og dels fordi det ikke ønskes for mye oppmerksomhet i frykt for konsekvenser eller at gransking og etterlevelsen av hendelsene tar for mye tid. Enten for den det gjelder, eller for at virksomheten ikke skal komme dårlig ut eller få en lav «score» ved neste anbudsrunde. Det oppfattes blant flere av informantene at det er en lavere terskel for observasjonsrapportering av potensielle ulykkesmomenter, enn det er for rapportering av allerede oppståtte uønskede hendelser.

Karlsen (2010a) hevder at det mangler gode måter å fange opp gevinstene fra HMS-arbeidet, og det argumenteres for at alternativet er å få det inn i kulturen og at dersom en lykkes med dette vil HMS fungere mer effektivt og vil gi synlige gevinster som er synlige for de ansatte. I tillegg påpeker Denison (1990) at kultur og lønnsomhet kan henge tett sammen. Effektivitet og lønnsomhet henger sammen med i hvilken grad medlemmene har en klar og felles oppfatning om virksomhetens formål, misjon og eksistens.

Dette skaper mening med HMS-arbeidet og det gir retning for hva medlemmene skal arbeide mot og mål den enkelte skal ha for å bidra. I situasjoner hvor kundene og ledelse legger føringer og press som påvirker HMS-arbeidet hvor i de tilfeller hvor tiden er knapp og belastningen er høy, må en arbeide for et felles fokus av hvorfor HMS skal ivaretas, også i pressede situasjoner.

Når arbeidspresset er for høyt kan dette medføre til at HMS-arbeidet nedprioriteres og kan medføre til en kultur med aksept for snarveier og en praksis hvor en gir etter for et stadig press fra kunde for å etterkomme deres ønsker. I tillegg skaper dette også en kultur som kan oppleves som lite respekt for kollega. En slik kultur motarbeider kontinuerlig HMS-forbedring og en god HMS-tilstand som kan være en trussel for sykefraværet i forpleiningen. Målet bør i denne sammenheng bli å jobbe opp i mot en kultur med samstemte verdier og virkelighetsoppfatninger. Ledelsen i forpleiningsvirksomhetene bør sette seg bedre inn i disse utfordringene og sette tydeligere grenser for hvilken form ekstraserivise som er akseptable og ikke og kommunisere dette tydeligere til kundene. Da vil en enklere forstå hverandre og HMS-koordineringen vil bli enklere å få til. På den måten vil en samtidig skape en bedre

HMS-tilstand og en bedre HMS-kultur som underbygger ivaretagelsen av HMS, også når belastningen er høy og presset er stort.

Jakobsen & Thorsvik (2013, s. 178) legger vekt på en kontraktmessig likevekt i mellom ytelse og belønning i forhold til maktbruk og arbeidspres og at slike formelle eller uformelle kontrakter inneholder definisjoner av grenser for å holde seg innenfor en såkalt «aksepteringsone». Hvis arbeidspreset oppleves som urimelig eller forsøk på at ledelsen overskrider grensene, kan dette oppfattes som illegitimt og kan bli møtt med motstand. For å motivere ansatte i fra yte denne for motstand som også beskrives som subversiv kreativitet og over til at ansatte tar sine tause kunnskaper for å fremme virksomhetens mål, som også beskrives som kooperativ kreativitet (Skorstad 2010, s. 89), som vil tas videre til diskusjon i kapittel 5.7.

5.2. Virkemidler:

5.2.1. Medvirkning

Medvirkning og inkludering er et av de viktigste elementene i norsk arbeidsliv og Karlsen (2010a s. 83) poengterer at medvirkning i et HMS-sammenheng har to ulike vinklinger. For det første som en rettighet og et instrument for de ansatte og dernest et virkemiddel for å oppnå bedriftsspesifikke mål. Alle i virksomheten skal være med å bidra til forbedring av HMS, både ledere og medarbeidere.

Ut fra undersøkelsen i empirikapittelet kom det fram fra noen informanter at det oppleves en utvikling og en bevegelse i fra en toveiskommunikasjon som en gjensidig dialog, og over i en retning til å bli enveiskommunikasjon i form av ordre og beskjeder. Det oppleves at bedriftsledelsen strammer hardere inn på styringsretten og involverer arbeidstakerne og særlig verneombud, tillitsvalgt og fagforening i mindre grad nå enn før. Det kom tydelig fram i blant flere av informantene at ved endringer eller ved opprettelse av nye kontrakter med hensyn til bemanningsplan, hadde bedriftsledelsen allerede bestemt seg for hvordan dette skulle gjøres, lenge før det ble lagt fram for drøfting til ansatte, fagforening og tillits- og vernetjeneste. Når dette kommuniseres videre kommer det i en form av en opplevd enveiskommunikasjon fra ledelsen om at «slik blir det». Det oppleves også et distansert forhold i mellom de ansatte og øverste ledere, hvor flere av informantene ikke kjenner til de som sitter i administrasjonen på land.

I arbeidsmiljøloven er medvirkning formulert både som en plikt den enkelte ansatte er underlagt (AML §2-3) og som en rettighet som arbeidsgiver skal tilrettelegge både for arbeidstaker og tillitsvalgt (AML § 4-2). Kravet overfor arbeidsgiver om retten til medvirkning gjelder først og fremst utforming av styringssystemer og planleggingssystemer, herunder også handlingsplaner for HMS-arbeidet. En slik medvirkning vil kunne kreve tilpasset opplæring, noe som arbeidsgiver må sørge for. Dermed knyttes kravet også til arbeidsgivers handlingsplikt i forbedringsarbeidet, som med andre ord vil si at medvirkning og utvikling blir en forutsetning for bedring av HMS-standarden utover minstekravene i lovgivningen. Rammeforskriften (§ 13) bygger på arbeidsmiljøloven når det kommer til status på for medvirkning i HMS-arbeidet, hvor det i tillegg i § 15 eksplisitt fremmes et godt og kontinuerlig HMS-kulturarbeid. Rammeforskriften setter også en forpliktelse til de ansvarlige og alle arbeidstakere om etablering, oppfølging og videreutvikling av styringssystemene i § 17.

Rettighetsperspektivet er viktig når en tenker ut fra demokratisk praksis som vil si arbeidstakernes rettigheter til påvirkning og innflytelse på HMS-arbeidet. Denne retten får i utgangspunktet mening først når arbeidstakerne oppnår kompetanse og motivasjon for å delta

i endringsprosesser eller under kontraktsforhandlinger. Derfor må medvirkning læres før innflytelse kan innføres. Innflytelsen angår den skjeve maktfordelingen mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Arbeidstakerens styringsrett er knyttet til eiendomsretten i virksomheten, noe arbeidstaker vanligvis er holdt utenfor. Derfor skal arbeidsmiljøloven kunne demme opp for denne skjevheten ved former for medvirkning som gir de ansatte økt innflytelse. Det framkommer i undersøkelsen mange indikatorer som skaper mistanke om at ledelsen i forpleiningsvirksomhetene ved endringer tar egne avgjørelser, eller at ledelsen sammen med operatørselskapene bevisst velger å holde ansatte og deres representanter utenfor kontraktsforhandlinger. Ved slike tilfeller vil følelsen av utestengelse av vesentlige og betydningsfulle avgjørelser om hva som angår deres eget arbeidsmiljø, skape konflikter og det vil skape mistillit til ledelsen. Når i tillegg avstanden i mellom arbeidstakerne og ledelsen sentralt i administrasjonen oppleves distansert, vil dette fremprovosere en polarisering i mellom partene.

Virkemiddelperspektivet vil i denne sammenheng være viktigere en noen gang og blir i følge Karlsen (2010a s. 84) stadig mer vektlagt over tid. For det første benyttes medvirkning og involvering i utgangspunktet som et virkemiddel i seg selv for nettopp å dempe eller avverge konflikter. For det andre benyttes medvirkning som en strategi for å identifisere og løse drifts- og HMS-problem så nær kilden som mulig, og for det tredje så er medvirkning også begrunnet som et virkemiddel for å øke produktiviteten i virksomheten. Ved at virksomhetsledelsen aksepterer medvirkning som en rettighet og utnytter det til sin fordel ved å benytte medvirkning som virkemiddel kan det utløpe i bedre resultater i form av bedre bedriftsøkonomi og bedre HMS-resultater i form av færre hendelser og et lavere arbeidspress som kan ha innvirkning sykefraværstatistikken.

5.2.2. Læring

Læring er et viktig element som kan forme HMS-kulturen og samtidig bidra til å forebygge uønskede hendelser eller personskader. Dette kan med andre ord påvirke HMS-tilstanden i virksomhetene og forpleiningsbransjens helhet. Store deler av læringen skjer i samhandling med andre mennesker hvor det utveksles og utvikles evner og holdninger og hvor kunnskaper og ferdigheter deles via erfaringsoverføringer. Ansatte besitter med andre ord igjen med økt kompetanse med store likhetstrekk (Karlsen, 2010a).

Ut fra undersøkelsen viser at store deler av den formelle opplæringen innen HMS foregår i opplæringsfaser hvor nyansatte gjennom et fast opplegg med sikkerhetsrunde i det de ankommer installasjonen. Videre går en i gjennom et systematisk opplærings skjema som viser blant annet hva virksomheten forventer av dem og hvordan en til en hver tid skal ivareta sikkerhet. De nyansatte blir tildelt en fadder som en som regel jobber i sammen med, på stasjonen som viser den nyansatte arbeids- og sikkerhetsmetoder, arbeids- og sikkerhetsrutiner og bruk av riktig verneutstyr til riktig jobb og så videre, slik at det erfares som en form for gjensidig læring. Flere av informantene som har forholdsvis lang ansiennitet i virksomheten bemerker at det ofte blir en gjensidig læring, hvor de med erfaring ofte lærer mye av de nyansatte. I tillegg blir den nyansatte både introdusert og ivaretatt av leder, verneombud og tillitsvalgt.

Det oppleves blant flere av informantene at det er en god rapporteringskultur, hvor observasjoner og hendelser til stadighet blir rapportert, og kulturen bærer preg av en til stadighet er på vakt for å forhindre skader eller uønskede hendelser. Alvorlige hendelser, skader eller nestenulykker rapporteres og arkiveres i virksomhetenes systemer og blir tatt opp som viktige erfaringsoverføringer i HMS-møter, kjøkkenmøter og renholdsmøter. I tillegg blir det lagt ut på en IT-portal innen HMS, som alle ansatte har tilgang til.

Ut fra undersøkelsen viser det seg at forpleiningselskapene offshore er den avdelingen, eller de underleverandørene som rapporterer flest observasjoner og hendelser. Likevel er det i denne sammenheng flere av informantene som uttrykker bekymringer rundt effekten av rapporteringen. For det første så foregår det, som nevnt tidligere i undersøkelsen, til stadighet underrapporteringer eller såkalte «stille avvik», dels på grunn av tidspress hvor de sorterer ut viktigheten av rapporteringen, og dels for å unngå for mye «ekstraarbeid» i etterkant av hendelsen. Som en av informantene uttrykte: «Hvis jeg kutter meg i fingeren så blir det mer tidskrevende arbeid i etterkant av rapporteringen enn bare ta på et plaster og jobbe videre». For det andre så oppleves det i mange sammenhenger at rapporteringene ikke har noe effekt. Med andre ord så når budskapet frem til mottakerne men det blir ikke videre iverksatt tiltak. I følge en av informantene er eksempler på dette at en skal sette opp varselskilt for glatt gulv ved rengjøring, bruk av hørselvern, varsle kollega før en starter maskiner som støyer, be om hjelp ved tunge løft osv. Slike eksempler tas opp på morgenmøtene, minimum en gang i uken, men tiltak for oppfølging uteblir ofte.

I følge Karlsen (2010a) er det viktig å sikre at både den enkelte, arbeidsgrupper og hele organisasjonene lærer hvordan og hvorfor HMS-forbedring skal skje. Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker at læring gjennomsyrrer all samhandling i virksomheten. Ut fra funn i undersøkelsen er det mye som tyder på at det er fadderordningene som er de mest fremtredende og synlige måten ansatte lærer hverandre. Ved gode fadderordninger i virksomhetene vil det representere både en formell, men også en del uformelle aktiviteter for læring som følger av uformell kommunikasjon mellom de ansatte og relasjonsbygging. Karlsen (2010a) bemerker i denne sammenheng at ved å tilrettelegge for deling av erfaring der evner og holdninger koples med kunnskap og ferdigheter til en operativ HMS-kapasitet kan man sikre HMS-forbedringer. Videre kan en «forme» nyansatte i en ønsket retning. I og med at faddere som regel ikke er ledere kan de oppleves som likestilt med de nyansatte og vekker en form for gjensidig tillit og åpenhet. Derfor kan det være en mulighet for ledere å bevisst påvirke og styre læringsprosessen ved å velge de rette fadderne med ønskelige verdier, normer og oppfatninger om HMS. I denne sammenheng påpeker Bang (2011) viktigheten ved et tett og godt samarbeid mellom nyansatte og gode ansatte.

Når det kommer til læring gjennom virksomhetens formelle rapporteringssystemer, er det en form for læring hvor det rapporteres inn avvik, hendelser og observasjoner. Dette foregår som regel ved at de ansatte skriver inn observasjonskort eller rapporteringskort som beskriver avvik eller hendelser. Dette levers den nærmeste leder som registrerer dette inn i et felles system som både bedriftsledelse men også operatørselskap kan få innsyn i, avhengig av hvilken hendelse. Via dette systemet kan en gå tilbake å se på hva som gikk galt og hva som kan gjøres for at tilsvarende hendelser ikke gjentar seg. Læring av tidligere hendelser er en form for reaktiv læring hvor en tar lærdom av hendelser som tilhører fortiden. Karlsen (2011, s. 161) skiller i mellom enkeltsløyfelæring og dobbeltsløyfelæring. Enkeltsløyfelæring er målstyring hvor virksomheten kan lære seg å nå sine fastsatte mål underveis og hvor en da ser tilbake på allerede oppståtte hendelser for så å ta lærdom av disse hendelsene, noe som karakteriseres som en reaktiv form for læring.

Dobbeltsløyfelæring innebærer at en i tillegg stiller spørsmål ved de grunnleggende HMS-verdiene og -antakelsene som skal endres eller justeres for å få til en ytterligere forbedring. Dette karakteriseres som en mer proaktiv form for læring hvor en ligger forut for hendelser. Ved god opplæring via fadderordninger kan dette bidra til forebygging av uønskede hendelser eller avvik. Bang (2011) påpeker at kulturen må være fleksibel og adaptiv og kobler dette opp

i mot Argyris og Schön (1996) organisasjonslæring. For at virksomheten skal være adaptiv må den og medlemmene i den være i stand til å ta lærdom av erfaringer (Bang, 2011). Dette samsvarer med Karlsens (2010a) henvisning til Reason (1997) om kjennetegnene til en god kultur som fleksibel, omstillingsdyktig og at forebygging skjer gjennom trening og opplæring.

Dersom virksomhetene mestrer både den enkeltsløyfede og dobbeltsløyfede læringen kalles dette deuterolæring, som vil si at virksomheten har lært seg å lære, noe som i følge Argyris og Schön (1996) gir det beste utgangspunkt for den systematiske og kontinuerlige HMS-forbedringen.

Organisatorisk læring oppstår i følge Argyris og Schön (1996) når enkelt individer i en virksomhet opplever et problem og forsøker å håndtere dette på vegne av organisasjonen. For å sikre læring på organisatorisk nivå må den individuelle læringen være innbakt i de forestillingene om virksomheten som de ansatte har (Karlsen, 2010a s. 112). Ut fra Reasons (1997) kjennetegn på en god HMS-kultur som lærende bør virksomheten og de ansatte ha en kritisk avstand til egne handlemåter og reagere kjapt og korrigerende på faresignaler. Ut fra funnene i undersøkelsen virker det til at de fleste ansatte i forpleiningen er lite bevisste på læring man det er krevende å få det inn som en rutine i arbeidet. En av årsakene kan være som det belyses i empirikapittelet, at de ansatte anser ikke sitt eget arbeid som så farlig sammenlignet med eksempelvis de som arbeider ute på dekk, eller i boring hvor det er mye energi i bevegelse og hvor små feilgrep kan få alvorlige følger.

Læring er likevel en viktig del for å ha- eller skape en god kultur. Jacobsen & Thorsvik, (2010, s. 130) løfter fram Scheins (1987) påpekning om at kultur er basert på læring og at kultur utvikles etter hvert som en lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene og problemer med intern integrasjon. Videre legger Schein (1987) vekt på at den rådende kulturen i en gruppe læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer, og at nyansatte på den måten integreres inn i organisasjonen og lærer hvordan en skal opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2010 s. 131). Ut fra dette perspektivet kan fadderordninger være et grunnlag for videreføring eller forbedring av HMS-kulturen ut fra hvor valg av fadder og hvilket ståsted fadderens har i forhold til virksomhetens ønsker, verdier og holdninger. Kulturen må preges av naturlig kunnskaps- og erfaringsdeling om HMS-arbeidet.

Ved å tilrettelegge for læring gjennom erfaringsoverføringer som innebærer eksempelvis læring av hendelser som har oppstått tidligere, kan en redusere den risikoen arbeidspresset fører med seg i form av tidspress eller fysiske utfordringer. Det vil likevel være viktig å synliggjøre og kjenne til potensielle konsekvenser snarveier kan føre til, og hvorfor dette bør unngås. Ved å lære mer om eksisterende regelverk frem for å tilføre nye, i alle fall før de eksisterende regelverkene er lært, reduserer man risikoen for at regelverkene blir misforstått eller at de ikke blir ivaretatt. Hvis en derimot lærer seg regelverkene og tiltakene vil en kunne redusere risikoen og unngå en falsk og negativ risikopersepsjon fordi de ansatte er kjent med innholdet i reglene og de er integrert i kulturen. Da må målsetningen i så måte være å kunne tilegne seg en tilpassingsdyktig og fleksibel kultur, noe som i følge Bang (2011) kun er mulig hvis organisasjonen er i stand til å lære av erfaringer.

5.2.3. Motivasjon

Motivasjon kan være en bidragsyter for håndtering av utfordringer og antas å kunne brukes som et virkemiddel for å påvirke kulturen i riktig retning der HMS er en integrert del av kulturen og gjennomsyres alt som blir gjort i virksomheten. I følge Brödner og Forslin (2002) påpeker de at arbeidsintensiteten har økt i takt med nye oppgaver og organisering i

virksomhetene. Videre sier Brødner og Forslin (2002) at «sammen med moderne personalledelse (HR) og fokus på det menneskelige systemet i bedriftene, herunder motivasjon og selvrealisering, fører dette til at den enkelte arbeidstaker kan møte store og uavgrensede oppgaver med arbeidslyst og konkurranseinstinkt» (Karlsen 2010a, s. 39). På den andre siden kan resultatet av en slik «selvledelse» ende opp i utbrenthet og degenerering av både personlige og sosiale ressurser.

Ut fra informantene er det delte meninger når det kommer til motivasjon ut fra hvilken setting. På den ene siden var det generelt stor motivasjon for et godt HMS-arbeid og forbedring gjennom opplagte grunner som eksempelvis kunne være å unngå skader eller andre uønskede hendelser på jobb. Her mente samtlige informanter at det var viktig med et kontinuerlig arbeid for å fremme god HMS. Flere av informantene påpekte at HMS-samtaler ofte var integrert i den daglige samtalen, noe som også ansees for å være positivt. Det oppleves også blant de fleste informanter at det er en god rapporteringskultur hvor terskelen er lav for rapportering av observasjoner som kan være forebyggende av potensielle hendelser. Der i mot var det splittet syn på rapportering av oppståtte hendelser. Noen av informantene hevdet at enkelte hendelser kunne få for mye oppmerksomhet, eller at det genererte til for mye «ekstraarbeid» at det i mange hendelser var enklere å unngå å rapportere.

Når det kommer til motivasjon i det daglige arbeid var det et tydelig skille i mellom kokker og renholdere. Flertallet av kokkene signaliserte god motivasjon og arbeidsglede i sitt arbeide. Verre var det med flere av renholderne som uttrykte en svært demotiverende og lite hensiktsmessig arbeide. En av renholderne uttrykte blant annet; «Hvor motivert går det ann å bli med å re opp senger og vaske toaletter en hel arbeidsdag?».

En annen faktor er i følge noen informanter innen fagforening, at forpleiningsbransjen måles på blant annet skadehistorikk, avvik, uønskede hendelser, skader og lignende ved anbudsrunder oppimot operatørselskaper. Resultatet av en slik måling kan da være avgjørende om virksomheten vinner anbud eller ikke.

I følge Jakobsen & Thorsvik (2010, s. 218) er motivasjon som regel forstått som en indre psykologisk prosess hos den enkeltes individ som skaper drivkraft til å få oss mennesker til å handle. Informantene som var i lederposisjon hevdet at det jobbes kontinuerlig med motivasjon innen HMS. Det jobbes kontinuerlig med å få ansatte til å se meningen med HMS ved tiltak som kan få ansatte til å reflektere over det en gjør som kan få konsekvenser både for seg selv, andre arbeidskollega men også de som sitter hjemme og venter. Det med å velge for mange snarveier kan i denne sammenheng gå på bekostning av sin egen og andres helse. Ut fra informantene arrangeres det ofte egne møter, ofte daglig, for å fremme god HMS, men det oppleves ofte at mange av forslagene som framkommer i møtene likevel ikke praktiseres når en starter arbeidet. Det kan eksempel vis være bruk av hørselvern, det å gi beskjed til omgivelsene før en starter maskiner som støyer, håndtering av annet utstyr som støyer, håndtering av kjemikalier, skilting av vått og glatt gulv, bruk av avlastningsvogner, bruk av avlastningsmatter når en står med statisk arbeid osv. Et annet element er at hvert enkelt individ fokuserer på sin egen adferd og tilnærming i arbeidet som ikke får konsekvenser for arbeidsmiljøet og sine kollegaer. I slike sammenhenger kan det være en utfordring å få den enkelte til å ta et personlig ansvar og se en personlig mening med HMS-arbeidet, hvor dette blir implementert i den daglige driften som noe helt naturlig. Denne type motivasjon mener Jakobsen & Thorsvik (2010) er en indre motivasjon det er ønskelig at den ansatte en egeninnsats uten at det stilles noen form for krav eller bestemmelser rundt dette. Den indre belønningen blir i denne sammenheng er den belønningen den ansatte gir seg selv når en ser HMS som et behov og en viktig rolle arbeidshverdagen. Motivasjon kan også ha ytre påvirkninger. Når de forskjellige forpleiningsvirksomhetene måles på ulike områder som blant annet HMS, vil resultatet av disse målingene være avgjørende om virksomheten får

tilgang til å delta på anbudsrunder eller ikke. Målingen går på resultater av antall skader, uhell, avvik og hendelser i hver enkelt virksomhet. Motivasjonene i en slik setting kan på den ene siden oppleves positiv fordi det er ønskelig med ansatte med høy arbeidsmoral, pågangsmot og konkurranseinnrett. Ved å overholde HMS-krav og i tillegg bidra utover disse kravene, med et oppriktig ønske om å bli «best i klassen», kan dette påvirke kulturen å gjøre HMS-tilstanden bedre. En slik tilnærming kan motivere til en vinnerkultur. Ut fra Jakobsen & Thorsvik (2010) kan en god kultur skape motivasjon til at ansatte frivillig, har et personlig ønske om å bidra til et godt HMS-arbeid.

På den andre siden er ofte anbudsrunder også regulert av kostnader. Reduksjon av kostnader i forpleiningsbransjen er nesten uten unntak, regulert av enten å redusere bemanning eller å få ned sykefraværet. Som nevnt i kapitlene over er også utfordringene i bransjen nettopp høyt arbeidspress og høyt sykefravær. Ved pinte kontrakter hvor bemanningen er på et minimum kan arbeidspresset påvirke sykefraværet. Ved et slik perspektiv kan det også påvirke både den ytre og indre motivasjonen. I empirikapittelet kom det tydelig fram oppfatning blant enkelte informanter om at når noen HMS-tiltak ble tilført i form av hjelpelig utstyr eller reduksjon av arbeidsmengde, blir det i andre enden fjernet ressurser eller arbeidskraft. Dette er en evigvarende spiral som også kan påvirke motivasjonen i stor grad.

Når det kommer til arbeidsmotivasjon til renholderne er det i noen av virksomhetene utarbeidet tilbud om at hver enkelt kan ta fagbrev innen yrket. Dette er et frivillig tilbud som øker både lønnsnivået og kunnskapsnivået. Dette har i følge noen av informantene kommet godt ut hvor opplevelsen av viktigheten i arbeidet har blitt løftet til et litt annet nivå.

Det framkom også i undersøkelsen at det opplevdes ubalanse i arbeidsfordelingen i mellom kjøkkengruppen og renholdsgruppen, noe som var et gjennomgående problem i bransjens helhet. Basert på økonomiske hensyn er det billigere å ansette renholdere enn kokker på grunn av en viss lønnsforskjell. Det opplevdes blant flere av informantene at denne skjeve arbeidsfordelingen var basert på prinsipper som bestod blant annet om klare fordelinger av arbeidsroller. Dette resulterer i en mer «oss og de» tenkning i stedet for en helhetlig team-tenkning. Når ledelsen da velger å få bukt med dette problemet skapte dette en uro i gruppene og spesielt denne gruppen var minst belastet, noe som påvirket motivasjon.

Ledelsen i virksomhetene må arbeide for å skape en indre mening og betydning av HMS hos hver enkelte. Dersom dette er tilstede vil det også bli enklere å integrere regelverk å få bukt med «skal-bare»-holdninger og valg av snarveier. En må innarbeide en forståelse hos de ansatte om viktigheten av HMS-arbeidet, øke forståelsen og innsikten i regelverk og prosedyrer og tilrettelegge rom og tid til gode observasjoner sikkerhetsvurderinger i arbeidet. En må tilrettelegge for at de ansatte unngår stress og fremskaffe rom for egen dømmekraft som hindrer at en velger snarveier. Ved å gjøre HMS til noe levende som omhandler «meg og deg» isede for å fokusere på krav, regler, retningslinjer som oppleves som tidstyv og en byrde.

Når det gjelder ubalansen i arbeidsfordelingen av de overnevnte arbeidsgruppene, bør ledelsen sette klare retningslinjer og konkrete fordelinger av arbeidsressursene. Med det menes at det ikke vil gi rom for egne prinsipielle avgjørelser på tvers av gruppene, men heller arbeide for å fremskaffe en motivasjon til et godt samarbeid og en felles team-sammensetning.

Med det kan en oppnå kontinuerlige forbedringer og en bedret HMS-tilstand som vil påvirke motivasjonen og øke forståelsen av et godt samspill i mellom arbeidsgruppene og fremskaffe en vinnerkultur.

5.2.4. Tillit

Tillit har en sentral rolle for å tilegne seg en kultur med kontinuerlig forbedring i virksomheter. Karlsen (2010a s. 35) hevder at ledelsen har som ansvar å skape klima for tiltro og tillitt og unngå sanksjoner mot individer, og slik skape tydelige grenser mellom straffbare handlinger og tolererbare feil. Samtlige av informantene var klare på at tillitt var en forutsetning for ivaretagelse av en god HMS-kultur. Samtidig var de også samstemt i oppfatningen av at sanksjoner ville påvirke HMS-kulturen i negativ favør og påvirke terskelen for sykemelding. Noen av informantene mente at tillit betød å kunne stole på hverandre, bry seg om hverandre og påse at en har et godt, trygt og velfungerende arbeidsmiljø. I denne sammenheng ble det hevdet at forholdene mellom produksjon og HMS sammen med tidspresset og arbeidspresset som følger av pinte kontrakter med operatørselskapene var en av hovedelementene som la et hinder på tillitsbyggingen, og førte til man var lite bevisste på å bygge relasjoner basert på tiltro og tillit, særlig mellom underordnede og ledelsen. Informantene som var sentralt i verne- og tillitsverv samt fagforeninger var klare på misnøye rundt hva som angikk invitasjon til medvirkning i forkant av kontraktsavtaler med operatørselskaper. En annen informant kunne i tillegg påpeke at «det opplevdes som at etter hvert HMS-tiltak eller hjelpemiddel i form av verktøy eller utstyr som blir tilført ved forbedring av HMS, blir det alltid en konsekvens i andre enden i form av å fjerne en stilling eller tilført merarbeid». På den måten blir det ingen effekt av de tiltak som fremmes. Samtlige av informantene hadde en oppfatning om at administrasjonsledelsen bevisst unngår å involvere fagforening eller ansattes representanter i forkant av kontraktsforhandlinger og poengterer ledelsens prioriteringer om at HMS må vike til fordel for økonomiske tiltak, som vil si produksjon. De av informantene i lederposisjon offshore opplever at de er plassert «mellom barken og veden» hvor de på den ene siden skal fronte administrasjonsledelsens ordrer, samtidig som de i andre enden skal motivere de ansatte og legge til rette for et godt arbeidsmiljø. En av informantene som er i lederposisjon påpekte at det var viktig i lederrollen forsøke på et vis å synliggjøre problemstillingen og gi så mye informasjon rundt denne problemstillingen for å tilegne medarbeideren så mye innsikt og forståelse som mulig i forkant av endringene, til tross for at avgjørelser i mange tilfeller allerede er tatt. For å skape tillit arbeidet lederne ute på installasjonene med å lytte til medarbeiderne og samtidig tilføre tilstrekkelig informasjon og et fokus på det medmenneskelige. I undersøkelsen fremkommer det i denne sammenheng at flere av informantene skaper en nærmere relasjon og tillitsforhold til sin nærmeste leder offshore og et mer distansert forhold til administrasjonsledelsen på land, som til tider kan være preget av mistillit.

Det kan være omfattende og tidskrevende å bygge tillit, men på den andre siden enkelt å rive ned igjen. Undersøkelsen viser at tillit er verdsatt høyt blant informantene men viser seg også som noe veldig sårbart. I følge Karlsen (2010b s. 52) kan en tillitsrelasjon bygges og utvikles ved at en lærer hverandre å kjenne, og at på den måten kan øke fortroligheten i mellom ansatte i organisasjonen. Tillit handler i hovedsak om å bry seg om andre medmennesker og det å stole på sine medarbeidere. Luhmann (1999, s. 135) påpeker at ved en relasjonsbygging basert på tillit vil kunne gjøre omdanningen av produksjonen mer robust. Videre påpeker Jakobsen & Thorsvik (2010) ledernes viktige ansvarsrolle ved denne tillitsbaserte relasjonsbyggingen for å få ansatte til å strekke seg mot virksomhetens mål. Derfor må ledelsen få medarbeideren til å føle og virkelig tro på at ledelsen og medarbeiderne spiller på samme lag og hvor en i større sammenheng til sammen arbeider opp i mot de samme målene. På den andre siden påpeker Kaufmann & Kaufmann effekten av mistillit, hvor et fravær av tillit vil ledelsens innflytelse reduseres og ansatte vil kunne forholde seg passive ovenfor ledelsens påvirkningsforsøk, og på den måten vil det være få virkemidler og strategier for

håndtering av utfordringer som vil fungere uten at tillit er tilstede. Med en mistillit til ledelsen vil også kommunikasjonen fra ledelsen virke mindre troverdig og villigheten til samarbeid vil reduseres. Med andre ord kan medarbeidere stå hardere på sine krav og utøve en form for motmakt, eller en subversiv kreativitet (Skorstad 2002, s. 89) for å motarbeide ledelsen. Karlsen (2010b s. 52) påpeker at stress og usikkerhet motarbeider utviklingen av en tillitsdisposisjon. Tillit i mellom ledelsen og medarbeidere hevdes på mange områder å være selve grunnmuren i ledelsens plattform for å utøve sine lederfunksjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ved å arbeide for åpenhet ved å utveksle all informasjon kan i følge (Karlsen, 2010b) være en måte å skaffe seg tillit på.

Jo sterkere kulturen er desto større hevder Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 127) at tilliten er i mellom ledelse og ansatte. Ut fra Jacobsen & Thorsvik (2010) legger de frem to forutsetninger som må ligge til grunn for at samarbeid basert på tillit skal kunne fungere. Det må for det første utvikles en sterk fellesskapskultur, og for det andre så må ansatte tilegne seg vesentlige dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. I arbeidet med å skape en god HMS-kultur vil en kunne basere samarbeidet på tillit. Karlsen (2010b s.53) påpeker at virksomheter er avhengig av tillit for å oppnå langsiktig lønnsomhet, og videre vil tillit bedre kommunikasjonen. Ledelsen vil i følge Kaufmann & Kaufmann (2009) få større innflytelse på medarbeiderne ved at de vil lytte mer til hva leder har å si, og sannsynligheten er større for at medarbeidere ønsker å gjøre det leder ønsker. Ved tillitsbygging og ta tillit på alvor kan en skape en god HMS-kultur som ivaretar HMS i så måte at en ivaretar hverandre, og skaper et godt og tykt arbeidsmiljø, og bidrar til å skape en mer robusthet til å bedre håndteringen av utfordringer.

Det finnes ulike forhold som en bør etablere for å skape et bedre tillitsforhold i mellom administrasjonsledelsen og de ansatte offshore. For det første må ledelsen arbeide for en nærmere relasjon i mellom dem selv og de ansatte offshore. At ansatte blir bedre kjent med ledelsen, men også at ledelsen blir bedre kjent med de ansatte, vil få de ansatte til å bry seg mer om hva ledelsen har å si. Ledelsen må i denne sammenheng også kunne gi bedre, ærlige og mer konkrete tilbakemeldinger på arbeid som utføres, og kan skape en følelse av at de ansatte blir lagt merke til og at bekjentskapet oppleves som gjensidig. Like så må ledelsen vise at de er villige til å lytte på hva de ansatte har å si og skaffe en opplevelse av en tosidig kommunikasjon, og ikke enveis basert på beskjeder og ordre. Selv om ikke det er ensbetydende med at de ansatte bestemmer. For det andre så må det opparbeides en respekt i mellom ansatte og for den tid en har til rådighet hvor tillit gradvis etableres og en kan redusere snarveietaking, og hvor dette arbeidet ikke medfører en konsekvens som eksempelvis går på bekostning av tildelte arbeidspauser eller annen fritid. For det tredje må det arbeides med å skaffe tilstrekkelig oversikt og forståelse for de krav, regler og prosedyrer som foreligger. Den falske tilliten til regelverket kan utgjøre en sikkerhetstrussel og en må derfor forsikre seg om at både ledere og ansatte har oversikt eller direkte tilgang til regelverket slik at det skaffes større tillit til regelverk og krav i seg selv. På den måten kan de tiltak som virksomheten foreskriver integreres lettere inn i kulturen og etterleves i organisasjonen. Ved å skaffe letter tilgang vil en skaffe mer åpenhet og ærlighet som fremskaffer tillit i seg selv, og en vil også trolig redusere risikoen for uønskede hendelser. Her vil målsetningen være å integrere et godt HMS-arbeid i hele kulturen som omfatter arbeidernes og ledernes oppfatninger, verdier og normer.

5.2.5. Fra subversiv til kooperativ kreativitet

Under kapittelet 5.2.1. ble det fremmet en antydning til polarisering i mellom ledelse og ansatte og deres representanter om hva som angår medvirkning til avgjørelser innen HMS-arbeidet. Arbeidspress i form av redusert bemanning blir essensen i denne sammenheng. I studiet «Arbeiderkollektivet» belyser Lysgaard (1967 i Skorstad 2002 s. 83) et distansert forhold i mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i form av kollektiv adferd. Arbeiderkollektivet angår først og fremst arbeidstakerne fordi det er deres beskyttelsesmekanisme mot det som kan oppfattes som urimelige krav som målbæres av ledelsen. Dette kollektivet opphører hvis gruppen eksempelvis får gjennomslag av krav som omhandler urimeligheter fra ledelse. Dette kan på mange måter sammenlignes med en form for opposisjonell subkultur.

I arbeidsorganisasjoner er uformell adferd et sammensatt og uunngåelig fenomen og i mange tilfeller representerer den en nødvendig komponent. I tilfeller hvor alt fungerer som det skal vil ansatte benytte sine egne erfaringer og sitt eget skjønn for å fremme et best mulig arbeid. Under slike omstendigheter aktiveres denne uformelle adferden til fordel for virksomhetens offisielle mål. Vi står da over for det Skorstad (2002 s. 89) kaller kooperativ kreativitet, eller kreativ involvering som går ut på nettopp at arbeidstakere tar i bruk sine ellers tause kunnskaper for å understøtte virksomhetens effektivitetsmessige logikk. Denne kreative involveringen oppstår imidlertid bare under visse forutsetninger og inntil et visst punkt. I det den uformelle arbeidsorganisasjonen oppfatter krav fra ledelsen som urimelige, kontrollen for streng og arbeidet som uutholdelig, kan den kollektive kunnskapsressursen mobiliseres og benyttes på et motsatt vis, som en subversiv form for kreativitet for å bekjempe strategiene ledelsen benytter seg av for å nå sine offisielle mål (Edwards et al. 1995 i Skorstad 2002 s. 89). Slike sanksjoner kan medføre skjulte kostnader for virksomhetene og kan på mange måter sammenliknes med det Karlsen (2010b s. 131) beskriver som den skjulte fabrikk hvor slike utfordringer kan være krevende å fange opp.

I undersøkelsen framkommer det at flere av de som var på «vippepunktet» for å sykemelde seg eller ikke, likevel valgte å sykemelde seg. Dels grunnet høyt arbeidspress hvor en bør være 100% frisk for klare gjennomføre arbeidsdagen uten å belaste kollega, og dels grunnet uenighet med ledelse om hva som angår tilrettelegging for HMS i form av mangelfull medvirkning. En av informantene uttrykte følgende: «Terskelen min er mye lavere nå enn før for å sykemelde meg. Dette skyldes hovedsakelig arbeidspresset hvor en må være 100% frisk for å klare å fullføre arbeidsdagen uten at det går ut over mine kollegaer. Likevel blir terskelen lavere fordi jeg har fått nok av at virksomhetsledelsen stadig overkjører oss og legger på flere arbeidsoppgaver uten at vi har fått være med å ta en avgjørelse på dette. Det legges høyere forventninger til arbeidsprestasjon og flere arbeidsoppgaver, uten at det i andre enden tas bort noen arbeidsoppgaver».

Når det i undersøkelsen kom fram til spørsmål om sykefraværsoppfølging var det delte oppfatninger og erfaringer rundt hvordan dette ble ivaretatt og håndtert fra ledelsen. Omtrent halvparten opplevde at det ble ivaretatt og oppfølgt på en god måte, disse hadde også forholdsvis høy ansettelsesansienitet og kjente godt til de som jobber i administrasjonen og har ansvaret for sykefraværsoppfølgingen.

I andre enden var det noen som uttrykte misnøye rundt sykefraværsoppfølgingen hvor de for det første følte seg presset til å komme tilbake på jobb og i denne sammenheng opplevde oppfølgingen som for intens og direkte. For det andre følte de sykemeldte et distansert forhold til de som jobber i administrasjonen.

For å bekjempe den subversive kreativiteten og forsøke å omgjøre dette til en kooperativ kreativitet, bør virksomhetens ledelse for det første jobbe med et redusert distanseforhold i mellom administrasjonsledelsen på land og de ansatte som jobber ute i havet. Her kom det tydelig fram i undersøkelsen de ulike oppfatningene informantene hadde, avhengig om de kjente til personene som jobbet i administrasjonen eller ikke. For det andre er opplevelsen å bli rettferdig behandlet og at virksomhetsledelsen understreker likheter fram for forskjeller viktig, med andre ord at opplevelsen av at alle behandles mest mulig likt.

For det tredje handler det også om at ledelsen gir tydelige signaler på at de ansatte har «noe de skulle ha sagt». Å arrangere hyppigere møter kan redusere både ledelsens og de ansattes egenskapte forestillinger om hvordan situasjonen er uten å fordele skyld. Ledelsen kan synliggjøre for sine ansatte den generelle konkurransesituasjonen og hevde at eksempelvis effektivisering og reduksjon av bemanning er en konsekvens av en overordnet ubønnhørlig logikk som er utenfor virksomhetens makt. Ved en slik sammenkomst kan en diskutere problemløsninger i fellesskap hvor både ledelse, fagforeningsrepresentanter og hovedverneombud (HVO) er aktivt delaktig, gjennom for eksempel systempålagt interaksjon. Dette vil provosere fram en forståelse og innstilling på samarbeid for problemløsning fram for direkte ordre, og det kan skape et mer modifisert syn som åpner for en større aksept for upopulære tiltak. Da kan det til og med resultere i at en eventuell arbeidermotstand får et illegitimt preg fordi det undergraver virksomheten og rammer virksomhetens helhet og fremme en høyere terskel for å sykemelde seg. Dette illegitime preget tiltar naturlig nok dersom arbeidernes egne offisielle representanter støtter ledelsens argumenter.

Arbeidsmotstand kan også være preget av økonomiske konjunkturer. Kollektive grupper som nevnt over kan reagere ulikt ut fra gode, eller dårlige tider og i denne sammenheng hvor høy bedriftsansiennitet hver enkelt har. Frykten for å bli arbeidsledig kan lamme lysten for å utføre kamp og konfliktnivået vil trolig synke når avsetningsmulighetene avtar og arbeidsledigheten øker. Derimot er sannsynligheten det motsatte i gode tider hvor arbeidsledigheten er lav og etterspørselen etter ansatte er høy. Ut fra undersøkelsen var det forskjell på hvor høy eller lav terskelen var for å sykemelde seg, ut fra om informanten var vikar eller fast ansatt, og ansettelsesansiennitet.

5.3. Oppsummering drøfting

Drøftingen viser hvordan elementer knyttet til HMS-arbeid kan være fremmende eller hemmende på HMS-kulturen og som videre kan utløpe i sykefravær i ulike former. Et systematisk HMS-arbeid krever en tydelig men også synlig ledelse som fremstår som gode og troverdige ambassadører for en godt HMS-arbeid. Organisasjonen må opparbeide seg en felles forståelse og etterlevelse av organisasjonens målsetninger hvor ledelsen fører an. Ledelsens fremtoning med mer synlighet og et tettere samarbeid med tosidig dialog med de ansatte hvor følelsen medvirkning er til stede. Ledelsen må tilrettelegge for at de ansatte skal føle seg betydningsfulle og få et eierforhold til felleskapet og utviklingen i organisasjonen. Organisasjonene må ta begrepet læring på alvor. Lederne må sørge for en trygghet som fremmer en bedre rapporteringskultur uten noen frykt for konsekvenser. Organisasjonen må arbeide for å få både en enkeltsløyfelæring og dobbetsløyfelæring til å gli inn som en del av kulturen og at denne praksisen blir en helt naturlig ting i arbeidshverdagen, og det må settes av tilstrekkelig tid til et slik arbeide. På den måten kan virksomheten fremme en systematisk og kontinuerlig HMS-forbedring. Videre må ledelsen tilrettelegge for motiverte arbeidere. I en et arbeidsmiljø med høyt arbeidspress og tidspress kan dette påvirke motivasjonen. Derfor må en arbeide med et tettere samarbeid i mellom kokkene og renholderne, og videre med ledelsen få vekke tenkningen om «oss og de» og over til en helhetlig team-tankegang, for på

den måten å benytte arbeidsressursene bedre for så å kunne fordele arbeidsbelastningen bedre mellom gruppene og individene. Ledelsen må arbeide med å vinne tillit og unngå sanksjoner. Videre må ledelsen overbevise de ansatte om at de er til å stole på og at det ikke utløper konsekvenser i form av eksempelvis å ta vekk ressurser, i etterkant av HMS-tiltak. Dette vil motivere de ansatte til et bedre samarbeid for måloppnåelse av HMS-arbeidet og som vil styrke HMS-kulturen. Dette er i seg selv et arbeid som krever tid og tålmodighet.

6.0. Avslutning og konklusjon

Formålet med denne studien var å se på de elementer med et HMS-arbeid som kan påvirke HMS-kulturen, og om det er sammenheng i mellom HMS-kultur og sykefravær i forpleiningen offshore, og videre hvordan disse elementene kan påvirke hverandre ut fra de kontraktfestede forutsetningene som ligger til grunn. Videre var det ønskelig å undersøke utfordringer i HMS-kulturen som kan legge føringer på sykefraværet og avdekke ulike virkemidler innad i HMS-kulturen som kan benyttes som håndtering av sykefraværsutfordringene. Dette ble gjort ved hovedsakelig å benytte forskningsspørsmål som en mal til intervjuer med tilfeldig utvalgte informanter i ulike forpleiningsselskaper og i ulike roller offshore. Videre ble resultatene av intervjuene, som opplevd praksis, diskutert opp i mot ulike teorier.

Problemstilling: «Hvordan vil HMS-arbeid påvirke HMS-kulturen og hvilken innflytelse har HMS-kulturen på sykefraværet i forpleiningsvirksomheter offshore?»

Funnene i studien danner grunnlag for å snakke om flere utfordringer i HMS-kulturen som kan legge føringer på sykefraværet i forpleiningsvirksomhetene og hvordan disse får ledere og ansatte til å handle på visse måter, som nødvendigvis ikke ivaretar HMS på en god og tilstrekkelig måte. Bransjen bærer preg av HMS-fokus og hvor HMS gjennomsyrrer de fleste aktiviteter og operasjoner. Tilsynelatende er bransjen svært opptatt av HMS hvor gode HMS-rutiner, prosedyrer og regler skal etterleves og dokumenteres. Likevel finnes det områder som begrenser den optimale HMS-tilstanden og målet om kontinuerlig forbedringsarbeidet opp i mot reduksjon av sykefravær. *Tidspress og arbeidspress, balansen i mellom produksjon og HMS, og subversiv kreativitet* er utfordringer som utpekte seg som viktige elementer som antas å legge føringer på bransjens HMS-kultur og som kan oppfattes som omfattende og kompliserte. *Tidspress og arbeidspress* lager hinder for tiden HMS-arbeid krever og som ikke får tilstrekkelig plass i arbeidshverdagen. Dette kan provosere fram en adferd hvor ansatte prioriterer snarveier og enkle løsninger for å komme i mål med arbeidsoppgavene. I tillegg kan det skape et stress som fratrukker oppmerksomheten fra et tilstrekkelig HMS-fokus og det å være tilsted i arbeidssituasjonen. Arbeidspresset kan også skape stress som påvirker den fysiske og psykologiske helsen og kan på sikt ende opp med langvarig sykefravær. *Balanse mellom produksjon og HMS* forsterker og på mange måter bekrefter de ansattes oppfatninger av virksomhetsledernes og operatørens prioriteringer. Ledelsen sender formelle signaler om at sikkerheten har førsteprioritet, men i praksis oppleves det blant de ansatte at HMS må vike for de økonomiske prioriteringer.

Når en arbeider med HMS-kultur berøres tunge prosesser knyttet til ledelse, kommunikasjon, informasjon, rapportering, rettferdighet, læring og erfaringsoverføringer og prosessene berører holdninger, verdier og adferd, og gir endringsprosesser på alle nivå i organisasjonen (Reason 2005), (Schein 2004), (DeJoy 2005), (McGeorg 2006).

Dette kan føre til en *subersiv kreativitet* hvor de ansatte kan benytte kreative metoder som en form for motmakt eller demonstrasjon i mot et høyt arbeidspress.

Videre var *risikopersepsjon* og *regelverk* i kombinasjon med *tidspress* og *arbeidspress* utfordringer som kunne føre til at de ansatte fikk en passiv og «avslappet» holdning til HMS og at enkelte uønskede hendelser unngår å rapporteres.

Å finne fasit på HMS-kulturens bidrag til å forebygge sykefraværet kan det være mange ulike meninger om, men det å få organisasjonen til å få en felles forståelse for hensikten med dette arbeidet og få virksomheten til å dra i samme retning er vesentlig i denne sammenheng. Å finne en middelvei i mellom kundekrav og ivaretagelse av egen HMS, kan være krevende.

Studien viser at bransjen har et stort fokus på HMS og at dette er en akseptert del av arbeidshverdagen. Likevel representerer dette arbeidet som tungt og tidkrevende som oppleves å være i stor konkurranse mot produktivitet og effektivitet. Studienes funn og diskusjon viser at håndteringen av tilstrekkelig HMS-arbeid må i mange tilfeller vike for en tidspresset arbeidshverdag og for å imøtekomme dette bør hovedsakelig de ansvarlige sammen med arbeidsrepresentanter legge til rette for mindre stress i arbeidshverdagen. I tillegg bør HMS forenkles og bli mer integrert som en naturlig del av den enkeltes arbeidshverdag.

Funn i studiene viser flere elementer som kan benyttes som virkemidler av utfordringene. Disse virkemidlene virker til å ha nær tilknytning til bransjens HMS-kultur og antas å kunne føre den i en positiv retning. Elementer som *medvirkning*, *motivasjon*, *læring*, *tillit*, og *kooperativ kreativitet* er elementer som utmerker seg i denne sammenheng.

Disse nevnte utfordringene er det redegjort for i denne studien og antas å være vesentlige faktorer som kan ha innflytelse på HMS-kulturen og som videre påvirker sykefraværet. Det antas ved å arbeide med disse elementene vil bidra til fellesskapsfølelse, en dypere mening og bidra til et mindre gap i mellom ledelse og medarbeidere som videre kan føre til en mer felles forståelse for de ulike utfordringene som kan oppstå under anbudsrunder og kontraktsforhandlinger innad i hver enkelt virksomhet. Det bør skapes en sterkere kultur med et fellesskap, der gode verdier og normer preger ansatte. I tillegg bør de ansatte, og/eller deres representanters medvirkning prioriteres i høyere grad fra ledelsens side under, eller i forkant av slike forhandlinger, hvor de på den måten kan ha innflytelse på bemanningstilsetningen. Operatørselskapene bør ta innover seg alvoret av konsekvensene som kommer i kjølevannet av pressede kontrakter og ta mer ansvar i denne forbindelse. Ved et tettere samarbeid i mellom de ansatte, virksomhetsledelse og operatørselskap vil dette skape dypere innsikt og større forståelse over utfordringene som forpleiningsansatte pålegges. Operatørselskapene må i denne sammenheng ta mer ansvar å unngå å presse anbudene til det ytterste. Samtidig må ledelsen innad i hver enkel forpleiningsvirksomhet invitere til tettere dialog i mellom de ansatte, eller deres representanter og virksomhetsledelsen for å kunne stå sterkere i møte med operatørselskapene under kontraktsforhandlinger. Utfordringene kan i denne sammenheng være at noen selskaper kan være mer tilbøyelig og strekke seg enda lengre enn andre. I en slik bransje bør operatørselskapene kunne påvirke en slik negativ trend ved å ha et høyere fokus på kvalitet fram for kvantitet slik at konkurransen snus fra å levere «mest for minst» og over til det å være best i «klassen» på HMS. I tillegg må ledelsen i forpleiningsvirksomhetene være klare på at tilbud av forpleiningstjenester samsvarer med reduksjon av bemanning. Dette utvikler en sunn HMS-kultur og en sunn konkurranse som vil gjennomsyre hele bransjen.

Med et utgangspunkt i de økonomiske forutsetningene med pressede kontrakter bør virksomhetsledelsen innad i de ulike forpleiningsvirksomhetene likevel arbeide med et tettere samarbeid i mellom ledelsen og de ansatte. De økonomiske utfordringene forpleiningsbransjen står over for, som kanskje de ansatte ikke har tilstrekkelig innsikt i, bør synliggjøres i større grad og de ansatte bør inviteres til drøfting og diskusjoner rundt problematikken.

Med høyere grad av inkludering hvor de ansatte får opplevelsen av større medvirkning, vil dette legge føringer for motivasjon og tillit til ledelsen. Flere av informantene i undersøkelsen understrekte at jobben de utfører i utgangspunktet ikke var motiverende i seg selv. Likevel oppleves det blant noen at å sette fagbrev på renholderne økte motivasjonen noe. Ved å gi de ansatte større innflytelse gjennom medvirkning vil styrke motivasjonen og arbeidsgleden noe som kan påvirke HMS-kulturen i positiv retning. Videre kan en forbedret HMS-kultur bidra til en endring fra en subversiv kreativitet og over til en kooperativ kreativitet.

En må skape en sterkere kultur basert på fellesskap der gode verdier, normer og virkelighetsoppfatning preger ansatte og ivaretar HMS. Ledelsen må utnytte arbeidsressursene annerledes ved å sette et lavere skille i mellom gruppene, og skape en helhetlig team-tenkning framfor et skille i mellom «oss og dem». Derfor er det et behov for at virksomhetsansattes medlemmer ser en dypere mening med HMS-arbeidet. En må gjøre HMS til noe som er levende og integrert i det daglige arbeidet og inn i kulturen. Fokuset må flyttes fra regelverk og myndigheter og byråkrati og over til det personlige. Det handler mer om menneskets egen sikkerhet frem for byråkratisk utfylling av skjema. Før det tilføres mer til HMS-begrepet bør eksisterende regelverk og krav forstås og læres. Gjennom læring har man en mulighet for å forbedre seg på de reglene som allerede eksisterer. Til tross for hektiske arbeidsdager må ansatte ta dette arbeidet på alvor og ansvarliggjøres gjennom en dypere forståelse av konsekvenser og av hva som er den egentlige meningen med HMS-arbeidet. Her er det snakk om hvilke prioriteringer en velger å gjøre. I denne sammenheng kan en stille seg spørsmål som; hva er viktigst, å komme i mål med dagens arbeidsoppgaver, eller å ivareta egen sikkerhet? Ledelsen har i denne sammenheng et ansvar og må gå fram som et godt forbilde. I gjennom medvirkning, læring, motivasjon og det å fremme en form for kooperativ kreativitet må ledelsen forsøke å skape en god HMS-kultur og en fellesskapsfølelse som øker HMS-forståelsen. Dette er et felles ansvar som alle må bidra med hvor hvert enkelt individ tar ansvar, reflekterer, bruker egen dømmekraft, og ikke stoler blidt på systemene. Ved egen dømmekraft og egne avgjørelser kombinert med de satte systemene kan HMS-kulturen bedres og imøtekomme de HMS-utfordringene som oppstår.

For å oppnå ønsket om en høyere HMS-bevissthet må ledelsen overbevise de ansatte i en slik grad at de ser en mening med ivaretagelsen av HMS. For å klare å håndtere utfordringene som tidspress, arbeidspress og balansen i mellom produksjon og HMS trenger en kompetente ledere som ser hele bildet og kan balansere ulike krav, dilemmaer og behov på en helhetlig og forståelig måte ved å oppsøke og lytte til bekymringsbudskapet fra VO- og tillitsapparat, fagforeningene og de ansatte. Ledelsen bør yte en ydmyk tilnærming som viser en ærlighet rundt prinsippene for medvirkning i alle ledd, hvor de ansatte virkelig tror på at ledelsen virkelig er imøtekommende. Medvirkning, hvor gjensidig kommunikasjon inkluderes, motivasjon og læring kan være effektive virkemidler for å håndtere utfordringer og føre HMS-kulturen i en positiv retning som videre kan motivere ansatte til å øke terskelen for å sykemelde seg. Samtidig må ledelsen skape et trygg «atmosfære» rundt dette for å unngå usikkerhet i form av frykt for sanksjoner, men heller fremme en trygg og sikker kultur som fremmer lojalitet og ærlighet.

6.1. Videre forskning

Dette er et svært komplekst og stort forskningstema. Videre ut i fra valgte avgrensninger vil det i stor grad være interessant å forske videre og mer inngående på feltet og problemstillingen. En annen vinkling på dette studiet er å foreta intervju med toppledelse i forpleiningsvirksomhetene og ikke minst de anbud- og kontraktsansvarlige innen operatørselskapene. I denne sammenheng vil det antas at det fremkommer ny informasjon og andre utfordringer å måtte håndtere disse på. Dette ville skaffet et mer helhetlig bilde på problemstillingen som ville fremskaffet et mer representativt og korrekt resultat, men desto større og mer kompleks oppgave.

Andre elementer som kunne vært interessant å belyse er hvilken innvirkning turnusordningen har på sykefraværet, om kombinasjonen og kontrasten i mellom mye fritid på den ene siden, og høyt arbeidspress på den andre siden har innflytelse på sykefraværet. Det kan være ulike utfordringer og dilemma med kombinasjonen offshoretur og sykefravær. For det første er det i et arbeidsmiljø med en kombinasjon av hektiske arbeidsdager og en turnus med 2-4 ordning, kan det blant annet være krevende med gradert sykemelding. På land kan en eksempelvis jobbe halve arbeidsdager, eller utføre halve arbeidsoppgaver i løpet av en hel arbeidsdag. Dette lar seg dårlig gjennomføre offshore grunnet fastsatt ansatte i forpleining i forhold til antall personer ombord på plattformen (POB). For det andre kan det være vanskelig å sykemeldes en dag, eller to. I følge informantene var det et stort flertall av de som er, eller har vært sykemeldt, som har tilpasset lengden av sykefraværet ut fra hvordan det passer med utreisedager og helikopteravganger, fram for reelle sykefraværsdager. En av informantene sier som følger «Jeg ble enig med min fastlege om at lengden på mitt forrige sykefravær skulle tilpasses neste utreise. Dette er mer praktisk i forhold til helikopteravgangene og i forhold til min egen turnus».

For det tredje er antall ansatte ut fra POB, satt ut fra at alle må fungere 100% gjennom hele arbeidsdagen på 12 timer. Det er tilrettelagt lite rom for unntak. Derfor vil arbeidsmengden belaste de andre ansatte hvis det er en person som ikke yter 100%. På noen installasjoner praktiseres det en form for tilrettelegging hvor noen personer er fritatt fra noen utvalgte arbeidsstasjoner med høyere arbeidsbelastning. Likevel på disse personene yte 100% på de stasjoner de er tildelt. I tillegg er det på disse installasjonene skapt rom for rundt totalt 20 % tilrettelegging per skift. For det fjerde er det forholdsvis høy gjennomsnittsalder blant forpleiningsansatte. Spesielt i de godt etablerte selskapene. Forpleiningsjobb offshore virker til at det er attraktive stillinger og ut fra informantene er det hovedsakelig gode fritidsordninger som motiverer mest. I denne sammenheng er også belønning et element som gjør stillingen attraktive. De fleste velger derfor å strekke seg til det ytterste for å klare å være i disse stillingene så lenge som de kan i forhold til de helsekrav som stilles for å få lov til å jobbe offshore. Dette er grunner til å anta at disse faktorene er elementære grunner som påvirker sykefraværet offshore.

Litteraturliste:

Arbeidstilsynet.no (2021) *Arbeidsrelaterte muskel- og skjelettplager*. Hentet 19.05.2021 fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/arbeidsrelaterte-muskel--og-skjelettplager/>

Arbeidstilsynet.no (2021) *Psykososialt arbeidsmiljø*. Hentet 19.05.2021 fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>

Enehaug, H., Nordrik, B., Falkum, E. (2019) *Norsk ledelsesbarometer 2019* Hentet 12.04.2021 fra: <https://lederne.no/wp-content/uploads/2017/02/Norsk-Ledelsesbarometer-2019-hovedrapport.pdf>

Gunnar Stavrum (11.04.2016). *Verdens beste sykelønn gir verdens høyeste fravær*. Hentet 29.09.2021 fra: <https://www.nettavisen.no/artikkel/verdens-beste-sykelonn-gir-verdens-hoyeste-fravar/s/12-95-3423212237>

Helsedirektoratet.no (2015) *Veileder til forskrift om helsekrav for personer i arbeid på innretninger i petroleumsvirksomheten til havs*. Hentet 27.05.2021 fra: https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/helsekrav-for-arbeidstakere-pa-petroleumsfeltet/Helsekrav%20for%20personer%20i%20arbeid%20p%C3%A5%20innretninger%20i%20petroleumsvirksomheten%20til%20havs%20%E2%80%93%20Veileder%20til%20Forskrift.pdf/_attachment/inline/ab37a237-49ca-4058-b2e0-b47958ec310f:e3a55c3edad91948b8233a846911b5e12ad619e6/Helsekrav%20for%20personer%20i%20arbeid%20p%C3%A5%20innretninger%20i%20petroleumsvirksomheten%20til%20havs%20%E2%80%93%20Veileder%20til%20Forskrift.pdf

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen. Fagbokforlaget

Karlsen, J. E. (2010a) *Systematisk HMS-arbeid -Ledelse for organisatorisk bærekraft*. Kristiansand. Høyskoleforlaget

Karlsen, J. E. (2010b) *Ledelse av Helse Miljø og Sikkerhet*. Bergen. Fagbokforlaget

Karlsen, J. E. (2011) *Metoder for HMS-regulering*. Trondheim. Cappelen Damm Akademisk

Karlsen, J. E. (2012) *Forbi bunnlinjen -Balansert HMS-økonomi*. Latvia. Cappelen Damm Akademisk

Karlsen, J. E. (2018) *Visjoner for det gode arbeidsliv -Arbeidsmiljøloven i et samfunnsvitenskapelig lys*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk

Lovdata.no (05.12.2014) *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)*. Hentet 30.03.2021 fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>

Lovdata.no (21.07.2017) *Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (Rammeforskriften)*. Hentet 30.03.2021 fra:

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-02-12-158>

Lovdata.no (01.07.2021) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven)*. Hentet 22.10.2021 fra:

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_5 -

Lovdata.no (01.08.2021) *Lov om petroleumsvirksomheten (Petroleumsloven)*. Hentet 22.10.2021 fra:

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72#KAPITTEL_9

Lien, L. Og Bogen, H. (2018) *Sykefravær i private og kommunale sykehjem og renholdsvirksomheter*. Hentet 20.05.2021 fra:

https://www.nhosh.no/contentassets/3c0b25710a9d41efa1dea870ace3ac03/rapport_sykefravar_2018.pdf

Mehlum, I. S. (21.01.2011) *Hvor mye av sykefraværet er arbeidsrelatert?* Hentet 06.04.2021 fra:

<https://tidsskriftet.no/2011/01/oversiktsartikkel/hvor-mye-av-sykefravaeret-er-arbeidsrelatert>

Midttun, Ø. (2021) *På lag med leverandørene*. Hentet 26.10.2021 fra:

<https://www.ptil.no/contentassets/611fff92846944bda0442a897114f06b/dialog-2-2020.pdf>

Ptil.no (2003) *Et løft for forpleiningen – Rapport fra arbeidsgruppene*. Hentet 12.04.2021 fra: [https://ptil-](https://ptil-dokumenter.mikromarc.no/rapporter/Et%20l%C3%B8ft%20for%20forpleining.pdf)

[dokumenter.mikromarc.no/rapporter/Et%20l%C3%B8ft%20for%20forpleining.pdf](https://ptil-dokumenter.mikromarc.no/rapporter/Et%20l%C3%B8ft%20for%20forpleining.pdf)

Ptil.no (2003) *HMS og kultur*. Hentet 27.03.2021 fra:

<https://www.ptil.no/contentassets/9642e5ca1bb14023b4f59283d703f868/hmskulturnorsk.pdf>

Ptil.no (2020) *Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet -Metoderapport (RNNP)*. – Hentet 16.08.2021 fra:

https://www.ptil.no/contentassets/d9b7e300df274133aa9542d25fb38751/rnnp-2020-metoderapport_rev1.pdf

Reason, J. (1997) *Managing the Risk of Organizational Accidents*. New York. Routledge Taylor & Francis Group

Regjeringen.no (2017) *Helse, arbeidsmiljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten -rapport fra sammensatt arbeidsgruppe*. Hentet 09.04.2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/0a217a1b53a84a5b877bc526d67a5c5f/helse-arbeidsmiljo-og-sikkerhet-i-petroleumsvirksomheten.pdf>

Regjeringen.no (2017) *HMS-regimet i norsk petroleumsvirksomhet*. Hentet 08.03.2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-12-20172018/id2595598/?ch=3>

SAFE Magasinet nr. 3 (12.2017). Hentet 19.08.2021 fra:

<https://www.safemagasinet.no/201712/wp-content/uploads/sites/10/2018/01/SAFE-Magasinet-2017-03-Desember.pdf>

SAFE Magasinet nr. 3 (12.2018). Hentet 19.08.2021 fra:

[http://www.alfnorge.no/alf/hoved/alf.nsf/\(ntr\)/E795BC0254C1E250C125837F004E9176/\\$File/16661%20SAFE%200318%20LAV.pdf](http://www.alfnorge.no/alf/hoved/alf.nsf/(ntr)/E795BC0254C1E250C125837F004E9176/$File/16661%20SAFE%200318%20LAV.pdf)

Skorstad, E. J. (2002) *Organisasjonsformer -Kontinuitet eller forandring?* Oslo. Gyldendal Akademisk

Ssb.no -Statistisk sentralbyrå (2021) *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Hentet 27.06.2021 fra:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/arbeidsmiljo-levekarsundersokelsen>

Ssb.no -Statistisk sentralbyrå (2021) *Sykefraværstatistikk*. Hentet 27.06.2021 fra:

<https://www.ssb.no/statbank/table/12452/>

Stranden, A. L. (13.12.2016). *Det er lønnsomt å sette inn tiltak for bedre arbeidsforhold*.

Hentet 25.10.2021 fra:

<https://forskning.no/okonomi-arbeid-forebyggende-helse/det-er-lonnsomt-a-sette-inn-tiltak-for-bedre-arbeidsforhold/377937>

Telle, A. K. (2012) *Hvordan påvirker HMS og kvalitet sikkerhetskulturen i Solid Vedlikehold AS?* Hentet 07.04.2021 fra:

<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/184754/Telle%2C%20Anne%20Kristin%20master%20risikostyring%20og%20sikkerhetsledelse%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Westby, K. A. (2014) *HMS-kultur: Nøkkelen til ivaretagelse av HMS?* Hentet 21.02.2021 fra:

https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/221300/Westby_KimAlexandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vedlegg 1

Intervjuguide

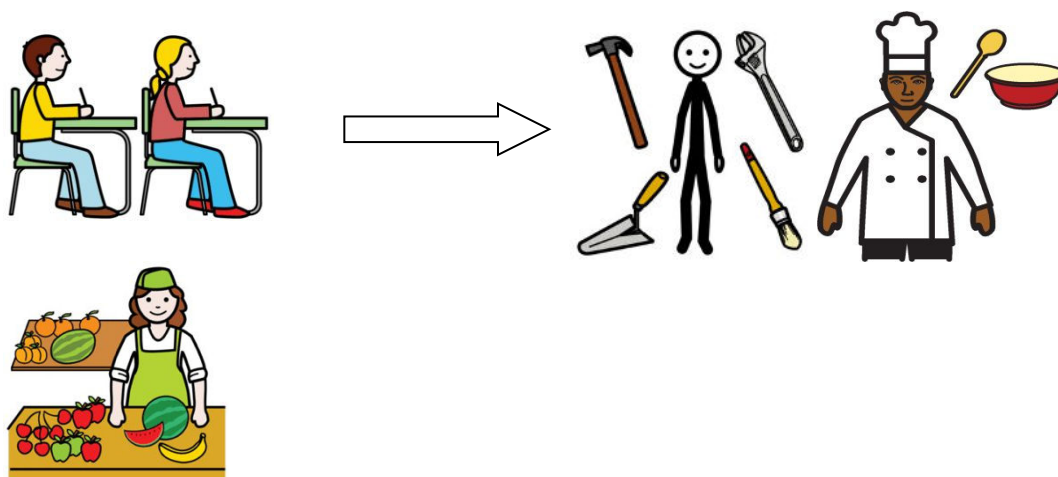
- 1. Hvorfor dette yrket og hvorfor offshore?**
- 2. Hva legger du i begrepene HMS og HMS-kultur**
- 3. Hvordan opplever du at HMS-kulturen er der du jobber**
 - Installasjon
 - Virksomhet
- 4. Hvordan opplever du HMS er forankret i ledelsen?**
- 5. Hva legger du i psykososialt arbeidsmiljø og hvordan oppleves det på din arbeidsplass?**
 - Arbeidspress og tidspres
 - Forventning om faglig prestasjon
 - Medvirkning
 - Tillit
 - Motivasjon
 - Læring
- 6. Hvordan oppleves balansen mellom produksjon og HMS?**
 - Økonomiske prioriteringer i forhold til helse-, miljø- og sikkerhetsprioriteringer
- 7. Hvordan opplever du ledelsens oppfølging av de som er sykemeldte?**

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan vil HMS-arbeid påvirke HMS-kulturen og hvilken innflytelse har HMS-kulturen på sykefraværet i forpleiningsvirksomheter offshore?”

Hei! Har du lyst å være med i et forskningsprosjekt? Jeg ønsker å finne ut litt mer om HMS-arbeidet, HMS-kulturen og hvorfor det er så høyt sykefravær i forpleiningen offshore.



Formål:

I dette prosjektet er det ønskelig finne ut hvordan HMS-arbeidet kan påvirke HMS-kulturen og hvilken innflytelse HMS-kulturen har på sykefraværet i forpleiningsvirksomheter offshore. I denne sammenheng er det også ønskelig å finne ut hvordan HMS-kulturen er i virksomhetene, og hvilke virkemidler en kan benytte for å forbedre HMS-kulturen og sykefraværet.

Jeg har lyst å snakke med 30-35 utvalgte kandidater, og du er en av dem. Jeg håper du vil være med!

Dette prosjektet er et forskningsprosjekt som er min masteroppgave innen risikostyring og sikkerhetsledelse på Universitetet i Stavanger.

Hvem leder forskningsprosjektet?

Håvar Sommervik Lauvhaug.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg spør deg om å være med, fordi du er ansatt i forpleiningen, offshore og ser deg som en aktuell kandidat for denne forskningen.

Spørsmålene er nok så komplekse så derfor vil det være best at jeg ringer deg opp slik at vi kan prate litt rundt spørsmålene.

Hvis du har lyst å være med i forskningsprosjektet vil jeg du besvarer denne e-posten så finner vi et tidspunkt som passer at jeg ringer deg opp, gjerne på Messenger hvis det lar seg gjøre.

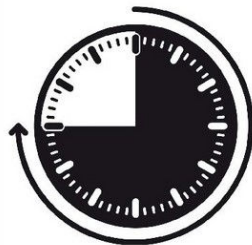
Hvis du ikke har lyst å være med, trenger du ikke svare, eller så svarer du bare nei. Da vil jeg ikke kontakt deg.

Hva betyr det for deg å delta?

Hvis du har lyst å delta i forskningsprosjektet, vil vi ha et intervju med deg. Et intervju er en samtale der vi stiller deg forskjellige spørsmål. Spørsmålene vil handle om (tema).

Det vil kun være meg og du som vil være med under intervjuet, og jeg vil gjøre lydopptak av intervjuet.

Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.



Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst å være med eller ikke. Ingen andre kan velge dette for deg. Det er bare du som kan samtykke. Samtykke betyr at du sier at du synes noe er greit.



Hvis du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det betyr at det er lov å ombestemme seg, og det er helt i orden. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller om du først sier «ja» og så «nei». Ingen vil bli sur eller lei seg, og det vil ikke ha noe å si for jobben din.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut besvarelse i oppgaven.

Jeg vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare meg, Håvar Sommervik Lauvhaug, som har tilgang til informasjonen.

Jeg passer på at ingen kan få tak i informasjonen som jeg samler inn om deg.

Jeg lagrer all informasjon på telefonen min.

Jeg sletter lydopptak fra intervjuet når jeg har skrevet ned alt som vi har snakket om.

Jeg passer på at ingen kan kjenne deg igjen når jeg skriver forskningsartikelen. Jeg vil for eksempel bruke «informant 1» når jeg skriver om deg.

Jeg følger loven om personvern.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Jeg er ferdig med forskningsprosjektet 10. Desember.

Da vil jeg passe på at all informasjon om deg er slettet.

Dine rettigheter

Hvis det kommer frem opplysninger om deg i det som jeg skriver, eller har i dokumentene våre, har du rett til å få se hvilken informasjon om deg som jeg samler inn. Du kan også kan be om at informasjonen slettes slik at den ikke finnes lenger. Det som det er noen opplysninger som er feil kan du si ifra og be forskeren rette dem. Du kan også spørre om å få en kopi av få informasjonen av oss. Du kan også klage til Datatilsynet dersom du synes at vi har behandlet opplysningene om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler informasjon om deg bare hvis du sier at det er greit og du skriver under på samtykkeskjemaet.

Hvor kan jeg finne ut mer?



Hvis du har spørsmål om studien, kan du ta kontakt med meg på telefonnummer 95136144.

Norsk senter for forskningsdata (NSD) har sagt at det er greit at jeg gjør dette forskningsprosjektet.

Hvis du lurer på hvorfor NSD har bestemt dette, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Håvar S. Lauvhaug