



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

# Kartlegging av sikkerhetskultur



© 1997 Ted Goff

Bacheloroppgave utført ved  
Høgskolen Stord/Haugesund – Studie for ingeniørfag

---

*Sikkerhet, HMS*

Av: Frode Eskildsen

Kand.nr.

2

---

*Haugesund*

*Våren 2006*

# Bacheloroppgave

**Studentens navn:** Frode Eskildsen

---

**Linje & studieretning:** Sikkerhet – Helse, miljø og sikkerhet

**Oppgavens tittel:** *Kartlegging av sikkerhetskultur*

**Oppgavetekst:**

En god sikkerhetskultur er viktig for å unngå ulykker. Det skal gjøres en kartlegging av sikkerhetskulturen på et av fartøyene til aktuelt selskap. Kartleggingen vil ta utgangspunkt i prosjektpersonellet om bord (det marine personellet tilhører et annet selskap). På bakgrunn av kartleggingen vil det bli fremsatt forslag til hvordan selskapet kan videreutvikle sikkerhetskulturen og på denne måten bedre sikkerheten til personellet om bord.

**Endelig oppgave gitt:**

**Innleveringsfrist:** Fredag 5. mai. 2006 kl. 12.00.

**Intern veileder:** Geir Høvik Hansen

**Ekstern veileder:** Benjamin Mykkänen

**Godkjent av studieansvarlig:**

**Dato:**

## Forord

Denne rapporten er utarbeidet i forbindelse med en bacheloroppgave utført ved HMS-ingeniørutdanningen ved Høgskolen Stord/Haugesund. Bacheloroppgaven ble gjennomført våren 2006. Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg fått mulighet til å bruke lærdom fra tidligere fag, samt fått mulighet til å se hvordan det å jobbe med sikkerhetsrelaterte problemstillinger fungerer i praksis.

Ideen om temaet sikkerhetskultur ble vekket på slutten av høstsemesteret 2005. Temaet virket både spennende og relevant. Jeg bestemte meg for å gjøre en kartlegging av sikkerhetskulturen på et fartøy som jobbet opp mot olje- og gassindustrien.

På grunn av ønske om konfidensialitet fra oppdragsgiver er ikke selskapet eller navnet på fartøyet der kartleggingen ble utført gjengitt i rapporten. Selskapet kan beskrives som en stor, internasjonal offshorekontraktør. Fartøyet hvor kartleggingen ble utført driver hovedsakelig med inspeksjon, vedlikehold og reparasjon.

De som vil ha størst utbytte av rapporten er selskapet og fartøyet hvor kartleggingen ble utført. Rapporten vil også være av generell interesse for andre offshorerettede selskaper, men også selskaper innen andre risikoutsatte næringer vil kunne ha utbytte av å lese den. Dette fordi selve metoden for kartlegging av sikkerhetskultur vil være forholdsvis lik uavhengig av bransje.

Det rettes en stor takk til intern veileder Geir Høvik Hansen for utmerket veiledning og gode tilbakemeldinger fra start til slutt. Videre vil jeg rette en stor takk til ekstern veileder Benjamin Mykkänen for gode råd og positiv holdning til prosjektet. En takk går også til stipendiat Helle Oltedal for nyttige tips i startfasen av arbeidet. Til slutt ønsker jeg å takke mannskapet om bord på fartøyet for deres interesse og åpenhet. Uten deres velvilje hadde det vært vanskelig å gjennomføre prosjektet.

Arbeidet med bacheloroppgaven har uten tvil vært svært lærerikt. Jeg har fått et mer nyansert bilde på hvordan det jobbes med sikkerhet ute i arbeidslivet og hvordan en kan tilnærme seg sikkerhetsrelaterte problemstillinger på en best mulig måte.

Haugesund 5. mai 2006

.....  
Frode Eskildsen

*Forsidebilde: Tillatelse til bruk er avklart med Ted Goff.*

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>I</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>II</b>
<b>TABELL- OG FIGURLISTE .....</b>	<b>IV</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>V</b>
<b>DEFINISJONER/ORDLISTE .....</b>	<b>VI</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA OG BAKGRUNN .....	1
1.2 FORMÅL .....	2
1.3 PROBLEMSTILLING .....	2
1.4 AVGRENSING.....	2
1.5 BESKRIVELSE AV DET AKTUELLE SELSKAPET .....	2
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>3</b>
2.1 ORGANISASJON OG KULTUR .....	3
2.1.1 Kulturinnhold .....	4
2.1.2 Kulturuttrykk.....	4
2.2 SIKKERHETSKULTUR .....	5
2.2.1 Organisatoriske indikatorer på sikkerhetskultur.....	5
2.2.2 Kartlegging av sikkerhetskultur.....	6
2.2.3 Forbedring av sikkerhetskultur.....	7
<b>3.0 METODER.....</b>	<b>8</b>
3.1 INTERVJU .....	8
3.2 SPØRRESKJEMA .....	9
3.3 OBSERVASJON .....	10
3.4 GRUPPEMØTER .....	10
3.5 KOMBINASJON AV FORSKJELLIGE METODER.....	10
3.6 UTVALG .....	11
3.7 BEHANDLING AV RESULTATER .....	11
3.8 VALIDITET OG RELIABILITET .....	11
<b>4.0 RESULTATER.....</b>	<b>13</b>
4.1 INTERVJUER .....	13
4.1.1 Bakgrunnsinformasjon.....	13
4.1.2 Toppledelsens prioritering av sikkerhet .....	13
4.1.3 Nærmeste ledelse.....	13
4.1.4 Prosedyrer/retningslinjer .....	13
4.1.5 Samhandling.....	14
4.1.6 Arbeidspraksis .....	14
4.1.7 Kompetanse .....	15
4.1.8 Ansvarsforhold og sanksjoner .....	15
4.1.9 Arbeidsmiljø .....	16
4.1.10 Læring av tidligere hendelser.....	16
4.1.11 Beskrivelse av organisasjon .....	17
4.1.12 Sikkerhetsutfordringer/forbedringsforslag .....	17
4.2 SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSE .....	19
4.2.1 Bakgrunnsinformasjon.....	19
4.2.2 Toppledelsens prioritering av sikkerhet .....	21
4.2.3 Nærmeste ledelse.....	22
4.2.4 Prosedyrer/retningslinjer .....	23
4.2.5 Samhandling .....	26
4.2.6 Arbeidspraksis .....	30

4.2.7	Kompetanse .....	32
4.2.8	Ansvarsforhold og sanksjoner .....	34
4.2.9	Arbeidsmiljø .....	36
4.2.10	Læring av tidligere hendelser.....	37
4.2.11	Beskrivelse av organisasjon .....	40
4.2.12	Kommentarer/presiseringer i spørreskjemaene.....	41
4.3	OBSERVASJON .....	42
4.4	GRUPPEMØTER .....	42
<b>5.0</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>45</b>
5.1	GENERELT .....	45
5.2	TILSTANDEN TIL SIKKERHETSKULTUREN.....	48
5.3	FORSLAG TIL TILTAK .....	49
<b>6.0</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>52</b>
<b>7.0</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>54</b>
<b>8.0</b>	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>55</b>

## Tabell- og figurliste

TABELL 4.1 – ÅRSAKER TIL AT PROSEDYRER IKKE BLIR FULGT .....	26
TABELL 4.2 – SANNSYNLIGE ÅRSAKER TIL ULYKKER OG ALVORLIGE HENDELSER .....	37
TABELL 4.3 – FORHOLD SOM KAN HINDRE RAPPORTERING .....	40
FIGUR 4.1 – STILLINGER .....	19
FIGUR 4.2 – ALDERSFORDELING .....	20
FIGUR 4.3 – ARBEIDSLENGDE - ***** .....	20
FIGUR 4.4 – ARBEIDSLENGDE – FARTØY .....	21
FIGUR 4.5 – SIKKERHETSARBEID SOM SATSNINGSOMRÅDE .....	21
FIGUR 4.6 – SIKKERHET I FORHOLD TIL ØKONOMI .....	22
FIGUR 4.7 – VERDSETTING AV Å GI BESKJED OM SIKKERHETSFORHOLD .....	22
FIGUR 4.8 – INNRØMMING AV FEIL .....	23
FIGUR 4.9 – KRAV TIL EFFEKTIVITET - ***** .....	23
FIGUR 4.10 – KRAV TIL EFFEKTIVITET – KLIENTER .....	24
FIGUR 4.11 – OPPLÆRING I PROSEDYRER .....	24
FIGUR 4.12 – BRUKSNYTT AV PROSEDYRER .....	25
FIGUR 4.13 – INNFLYTELSE PÅ PROSEDYRER .....	25
FIGUR 4.14 – DISKUTERING AV SIKKERHETSFORHOLD .....	26
FIGUR 4.15 – PRESS I FORHOLD TIL SIKKERHET .....	27
FIGUR 4.16 – LØSING AV PROBLEMER OG KONFLIKTER .....	27
FIGUR 4.17 – INFORMASJONSOVERFØRING IFM. SKIFT .....	28
FIGUR 4.18 – IRETTESETTING DERSOM NOEN JOBBER PÅ EN FARLIG MÅTE .....	28
FIGUR 4.19 – OMGANGSTONE .....	29
FIGUR 4.20 – SAMSPILL/KOMMUNIKASJON – HMS-AVDELING .....	29
FIGUR 4.21 – SAMSPILL/KOMMUNIKASJON – MARITIMT PERSONELL .....	30
FIGUR 4.22 – PRIORITERING AV SIKKERHET I DAGLIG ARBEID .....	30
FIGUR 4.23 – SIKKERHETSVURDERINGER .....	31
FIGUR 4.24 – VERNEUTSTYR .....	31
FIGUR 4.25 – BEMANNING .....	32
FIGUR 4.26 – OPPLÆRING OG TRENING .....	32
FIGUR 4.27 – TRENING I SIKKERHETSPROSEDYRER .....	33
FIGUR 4.28 – INNFØRING I FORHOLD SOM HAR MED SIKKERHETEN Å GJØRE .....	33
FIGUR 4.29 – ANSVARSFORHOLD .....	34
FIGUR 4.30 – SKYLDSPØRSMÅL IFM. UØNSKEDE HENDELSER .....	34
FIGUR 4.31 – RETTFERDIGHET IFM. KONSEKVENSER VED BRUDD PÅ SIKKERHETSBESTEMMELSER .....	35
FIGUR 4.32 – ANSVAR VED KRITISK/FARLIG SITUASJON .....	35
FIGUR 4.33 – AVSLØRING AV UHELDIGE FORHOLD .....	36
FIGUR 4.34 – TRIVSEL .....	36
FIGUR 4.35 – TRYGGHET .....	37
FIGUR 4.36 – RAPPORTERING AV MINDRE ULYKKER OG NESTENULYKKER .....	38
FIGUR 4.37 – “PYNTING” PÅ RAPPORTER OM UØNSKEDE HENDELSER .....	38
FIGUR 4.38 – TILBAKEMELDINGER PÅ RAPPORTERING .....	39
FIGUR 4.39 – VIKTIGHET AV RAPPORTERING .....	39
FIGUR 4.40 – GRADERING AV SIKKERHET I ARBEIDSSITUASJON .....	40
FIGUR 4.41 – GRADERING AV UTVIKLING AV SIKKERHETSnivå .....	41
FIGUR 4.42 – BESKRIVELSE AV ORGANISASJON .....	41

## Sammendrag

I følge relevant litteratur synes sikkerhetskultur å ha en stor betydning i forhold til om det skjer ulykker eller ikke. I dette prosjektet ble det gjort en kartlegging av sikkerhetskulturen på et fartøy som jobber opp mot olje- og gassvirksomheten. Ut fra kartleggingen ble det deretter fremsatt forslag til tiltak som kunne bidra til å utvikle sikkerhetskulturen i en positiv retning.

For å kartlegge sikkerhetskulturen ble det benyttet kvalitative intervju, spørreskjema, observasjon og gruppemøter. De kvalitative intervjuene ble brukt for å danne et bilde av sikkerhetskulturens innhold. Spørreskjemaet var basert på et allerede eksisterende kartleggingsskjema, men ble modifisert for å passe det aktuelle selskapet og fartøyet. Hovedhensikten med spørreskjemaundersøkelsen var å se om inntrykket av sikkerhetskulturens innhold var delt av alle om bord. Observasjon ble bare brukt i mindre grad, men gav allikevel en pekepinn på om ting var som de ble fortalt. Gruppemøtene ble brukt for å skape en dialog og dermed blant annet gi de ansatte en mulighet til å komme med forbedringsforslag.

Kartleggingen viste at sikkerhetskulturen var god. Toppledelsen i selskapet prioriterer sikkerhet og det finnes gode systemer for å kunne ivareta de sikkerhetsmessige forholdene. Rapporteringssystemene som selskapet bruker gjør det blant annet mulig å sikre erfaringsoverføring mellom de forskjellige fartøyene i selskapet. Det virket som det var tillit og åpenhet blant de ansatte og deres ledere. Lederne involverer seg også i sikkerhetsarbeidet og det føres en god dialog rundt sikkerhet. Arbeidstakerne har også i en viss grad mulighet til å påvirke hvordan sikkerhetsarbeidet utføres. Både sikker og usikker atferd blir evaluert og det blir gitt belønning og straff ut fra disse vurderingene.

For å kunne videreutvikle sikkerhetskulturen i en positiv retning er det nødvendig å innføre tiltak. Tiltakene omhandler erfaringsoverføring, at de ansatte må involveres mer i arbeidet med prosedyrene og at ledelsen må bli flinkere til å kommunisere at de ansatte har tid nok til å kunne gjøre ting på en sikker måte. Videre bør sikker oppførsel roses. På denne måten kan en oppnå økt tillit mellom ledelse og arbeidere, og dette kan derfor være positivt i forhold til videreutvikling av sikkerhetskulturen. For å bedre kommunikasjonen med HMS-avdelingen på land bør det legges vekt på konstruktive tilbakemeldinger på sikkerhetsforslag og rapporter om uønskede hendelser. Om bord er det viktig at det blir fokusert på årsakene til hendelsene og ikke på skyldplassering. På denne måten kan en skape en åpen kultur hvor det er lett å rapportere.

Det ble også tilrådet mer fokus på manuell håndtering av tyngre utstyr. Skiftordningene om bord bidro til en del utfordringer i forbindelse med overføring av informasjon. Denne informasjonsoverføringen kunne med fordel vært mer systematisert, slik at en er sikker på at informasjon som har relevans for sikkerheten ikke går tapt. Til slutt ble det fremhevet at fokus på sikkerhetsrelatert opplæring og trening alltid bør være tilstede (både når det gjelder nyansatte og personell med mer kompetanse).

## Definisjoner/ordliste

Dekksformann	Overordnet for dekkspersonellet om bord på fartøyet.
HAZOP	Hazard and operability. Risikoanalysemetode som blir brukt for å påvise potensielle farer (Aven, 2003).
HS	Height significance. ”Signifikant bølgehøyde er middelveiden av den tredjedelen av bølgene som er høyest i en periode på 20 minutter” (Gemini, u.å.).
Management of Change	Egen prosedyre som blir brukt hvis det skal gjøres prosedyreendringer.
Medic	Sykepleier og HMS-rådgiver om bord.
Near Miss Incident	Uønsket hendelse som ikke har resultert i skade, men som under litt andre omstendigheter kunne ha gjort det.
Offshore manager	Ansvarlig for alt operasjonelt om bord på fartøyet. Har øverste HMS-ansvar om bord (sammen med kapteinen).
PSV-modus	Plattform Support Vessel (i denne modusen er det ikke prosjektpersonell om bord i fartøyet).
ROV	Remote Operated Vehicle (fjernstyrt undervannsfarkost).
ROV-koordinator	Overordnet for ROV-personell og koordinerer ROV-operasjonene.
ROV-supervisor	Stillingen er forholdsvis lik ROV-koordinator, men innebærer ikke like mye administrativt arbeid.
ROV-pilot	Operatør av ROV’ene.
Safety Observation	Observasjon av en situasjon som har potensial til å føre til skade, men hvor det ikke har skjedd skade.
Shift supervisor	Skift-leder. Plassert rett under offshore manager i organisasjonskartet.
SJA	Sikker Jobb Analyse. En metode som blir brukt for å identifisere farer som er forbundet med å utføre et arbeid. Arbeidet deles opp i deloppgaver og det foretas deretter en analyse av hver enkelt oppgave (Aven, 2003).



# 1.0 Innledning

## 1.1 Tema og bakgrunn

År 2000 har lenge blitt regnet som et toppår når det gjelder antall alvorlige personskader offshore. Etter år 2000 har antall skader vært synkende. Det var derfor sørgelig lesning når Petroleumstilsynet den 16. november 2005 presenterte skadestatistikken for første halvdel av 2005. Tallene viste at det i første halvår av 2005 hadde vært nesten dobbelt så mange personskader offshore som i hele 2004<sup>1</sup> (Stavanger Aftenblad, 2005).

Det finnes en rekke forskjellige teorier om hva som forårsaker ulykker. De første teoriene ble til i den såkalte tekniske perioden. I denne perioden ble det hevdet at de fleste ulykkene skyldtes teknisk svikt på utstyr. Den neste perioden vektla menneskelige feil som hovedårsaken til ulykker. Den tredje perioden blir betegnet som den sosiotekniske perioden. Her så en på samspillet mellom menneskelige og tekniske faktorer. Det har også utviklet seg en fjerde periode; ”organisasjonskultur” perioden. I denne perioden erkjenner en at operatørene ikke gjør sin plikt eller samhandler med teknologien isolert sett, men at de utfører arbeidet som en gruppe av organisatorisk personell som lever i en bestemt kultur (Wiegmann m. fl., 2002).

Ut fra disse teoriene kan det se ut som en etter hvert har erkjent at kultur har en stor betydning i forhold til om ulykker skjer eller ikke. Spesielt på steder hvor det finnes komplisert teknologi og hvor ulykker kan være katastrofale vil det derfor være viktig jobbe med å utvikle en god sikkerhetskultur. Her vil det være naturlig å satse betydelige beløp og stor innsats på å gjøre risikonivået så lavt som mulig (Hoff & Lund, 1998).

Hoff og Lund (1998) hevder at ulykker som regel er et resultat av samtidig svikt på flere punkter og et resultat av samspill mellom teknologiske og menneskelige faktorer som er vanskelige å forutse. Denne problematikken ble spesielt aktuell etter Tjernobyl-ulykken. Selve begrepet ”sikkerhetskultur” ble introdusert av Det internasjonale Atomenergibyrået (the International Atomic Energy Agency – IAEA) i en rapport i etterkant av Tjernobyl-ulykken (publisert i 1986) (Hoff & Lund, 1998).

Sikkerhetskultur kan defineres som en kultur hvor en er opptatt av at normer, oppfatninger, holdninger, roller, sosial og teknisk atferd fungerer slik at faktorene bidrar til å redusere risiko både for ansatte, ledere, kunder eller folk flest (Pidgeon, 1991).

For å kunne utvikle en god sikkerhetskultur er det viktig å kartlegge den allerede eksisterende sikkerhetskulturen. På bakgrunn av dette kan en dermed finne de områdene som bør utbedres.

Kartleggingen av sikkerhetskultur vil i dette prosjektet bli utført hos en stor, internasjonal offshorekontraktør. Selskapet jobber i en bransje der ulykker vil kunne forårsake store konsekvenser som kan gå ut over både personell, materiell og økonomi.

---

<sup>1</sup> Før år 2005 har aldri Petroleumstilsynet presentert halvårstall. Det var på bakgrunn av press fra industrien at de bestemte seg for å gjøre dette. Det skal forøvrig påpekes at tallene (iflg. pressetalskvinne Inger Anda) ikke er satt inn i noen sammenheng. Tallene er også lite kvalitetssikret og bearbeidet.

## **1.2 Formål**

Formålet med prosjektet er å gjøre en kartlegging av sikkerhetskulturen på et av fartøyene til det aktuelle selskapet. På bakgrunn av kartleggingen vil det bli fremsatt forslag til hvordan selskapet kan videreutvikle sikkerhetskulturen og på denne måten bedre sikkerheten til mannskapet om bord.

## **1.3 Problemstilling**

Relevante problemstillinger for prosjektet er:

1. Hvordan er tilstanden til sikkerhetskulturen på fartøyet?
2. Hvilke tiltak er nødvendige for å videreutvikle sikkerhetskulturen i en positiv retning?

For å kunne kartlegge sikkerhetskulturen vil det bli benyttet kvalitative intervju, spørreskjema, observasjon og gruppemøter. De kvalitative intervjuene vil bli brukt for å danne et bilde av sikkerhetskulturens innhold. Spørreskjemaene vil være basert på allerede eksisterende kartleggingsskjemaer og i tillegg utvikles med hensyn på resultatene fra intervjuene. Det vil ikke bli lagt mye vekt på observasjon, men allikevel vil det bli foretatt observasjon av blant annet møter og en mobilisering. Gruppemøter vil bli brukt for å skape en dialog og dermed gi de ansatte mulighet til å komme med forbedringsforslag. Tiltakene vil bli utarbeidet på bakgrunn av resultatene fra undersøkelsen og relevant litteratur om emnet.

## **1.4 Avgrensing**

Mannskapet på fartøyet er delt inn i prosjekt- og maritimt personell. Det maritime personellet har ansvar for å styre båten, mens prosjektpersonellet har ansvaret for selve prosjektene. Kartleggingen vil ta utgangspunkt i det faste prosjektpersonellet på fartøyet (det maritime personellet tilhører et annet selskap). Arbeidsoppgavene til prosjektpersonellet er hovedsakelig ROV- og kranoperasjoner.

## **1.5 Beskrivelse av det aktuelle selskapet**

Selskapet er en stor, internasjonal kontraktør som jobber opp mot olje- og gassindustrien. Undervannsteknologi står sentralt. Selskapet utvikler og installerer forskjellige typer av installasjoner på havbunnen. De utfører dykke-, kran- og ROV-operasjoner, samt kabellegging. Selskapet har et mål om å være ledende innenfor sitt område, og sikkerhet skal være en absolutt prioritet.

Fartøyet som dette prosjektet tar utgangspunkt i driver hovedsakelig med inspeksjon, vedlikehold og reparasjon. Til dette arbeidet blir det brukt ROV'er og store kraner. Det sier seg selv at det tunge utstyret kombinert med vekslende vær kan by på store, sikkerhetsmessige utfordringer.

## 2.0 Teori

### 2.1 Organisasjon og kultur

I dette kapittelet vil det bli gitt en kort innledning om organisasjon og kultur. Dette for å danne en bakgrunn og forståelse før det i neste kapittel blir gått mer presist inn på oppgavens tema, nemlig sikkerhetskultur.

En organisasjon kan defineres som et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål. "Sosialt" vil si at organisasjonen består av forskjellige mennesker som samhandler med hverandre. Med "system" menes at gruppen av mennesker som samhandler er avgrenset fra omgivelsene ved at de samlet utgjør en helhet som samarbeider for å realisere felles mål. Grunnen til at en organisasjon blir opprettet er altså at en ønsker å oppnå noe med den, det vil si nå et "mål". "Bevisst konstruert" sier noe om at organisasjonen er konstruert på en måte som noen tror at er den beste for å løse en oppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Som så mange andre begreper i samfunnsvitenskapen, er det umulig å enes om én enkelt definisjon av kulturbegrepet, enten vi bruker det om større sosiale systemer som antropologene, eller om grupper og organisasjoner. Årsaken er at kultur er noe immaterielt, noe abstrakt – det er navnet på ett eller flere fenomener de fleste av oss vil si eksisterer, men som det er vanskelig presist å angi hva består av. Alle har vi vel kommet til et ukjent land eller inn i en ny gruppe og følt på kroppen hvor hjelpeløse vi blir når vi ikke forstår hvilke regler og normer som gjelder der, hvilken "logikk" eller virkelighetsoppfatning gruppen lever under (Bang, 2002, s. 20).

Bang (2002) mener at en av de viktigste årsakene til at kulturbegrepet er vanskelig å forstå er at det er en abstraksjon, en slags tankemodell som blir benyttet for å beskrive en komplisert sosial virkelighet. Virkeligheten vil alltid være mer sammensatt og mindre klar enn det en klarer å beskrive. Allikevel er organisasjonskulturbegrepet veldig nyttig for å forstå atferden til personene som inngår i organisasjonen.

"Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (Bang, 2002, s. 23).

Interessen for å bruke organisasjonskultur som et virkemiddel for å bedre en organisasjons resultater kan føres helt tilbake til 1980-tallet. På 1970-tallet mistet vestlig industri store markedsandeler til japanske bedrifter. Det ble etter hvert erkjent at japanernes suksess ikke bare skyldtes at vestlige land blant annet hadde høyere skatter og energikostnader. Japanernes nøkkel til suksess ble av mange beskrevet som "den japanske bedriftskulturen". Japanerne la vekt på å bygge en sterk<sup>2</sup> organisasjonskultur. Dette gjorde de blant annet ved å få til medvirkning, kommunikasjon og fellesskapsbyggende tiltak (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Langt fra alle kulturstudier har funnet en klar sammenheng mellom en sterk organisasjonskultur og prestasjoner. Likevel har ideen om at organisasjonskulturens betydning preget en sterkt voksende mengde av litteratur som prøver å sortere ut hvilke faktorer som kan forklare at noen organisasjoner lykkes i større grad enn andre. Det synes

---

<sup>2</sup> "Sterk" vil si at organisasjonsmedlemmene i stor grad er enige om hva som er grunnleggende verdier i organisasjonen.

som om organisasjonskulturens betydning er altfor viktig til at den kan avvises (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Som nevnt i avgrensingen i denne oppgaven tar kartleggingen utgangspunkt i en gruppe, og ikke hele organisasjonen. Dette blir i litteraturen betegnet som en subkultur, altså en delkultur som finnes innenfor selve organisasjonen. De ulike subkulturene vil være i relasjon til hverandre. De kan f.eks. virke støttende eller hemmende på hverandre, men de kan også være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre i det hele tatt (Bang, 2002).

En kan dele organisasjonskulturen i to komponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet er det som befinner seg i hodene på de som lever i organisasjonen. Det er på en måte et nettverk av betydninger, meninger og modeller for handling. Kulturuttrykkene er uttrykk av kulturinnholdet og omfatter blant annet handlinger og den praksis som kulturen bruker for å bekrefte seg for medlemmene i organisasjonen. Kulturinnhold påvirker de kulturelle uttrykkene, og omvendt (Bang, 2002).

### **2.1.1 Kulturinnhold**

Bang (2002) trekker frem fire kjerneelementer som kan brukes til å beskrive kulturens innhold. Disse er: virkelighetsoppfatninger, verdier, normer og grunnleggende antakelser.

Virkelighetsoppfatninger er oppfatninger av virkeligheten som organisasjonsmedlemmene bruker for å skape mening i det som de erfarer. Verdier kan deles inn i "uttalte teorier" og "bruksteorier". Uttalte teorier er de verdiene som organisasjonsmedlemmene sier at de tror på, mens bruksteoriene er de verdiene som virkelig ligger bak medlemmenes handlinger. Det er viktig å være klar over at det ikke trenger å være sammenheng mellom disse to typene verdier. Ved hjelp av intervjuer og spørreskjema vil en først og fremst få frem uttalte verdier. Normer kan defineres som forventninger til hverandres atferd, eller sagt med andre ord, regler for atferd. Grunnleggende antakelser er lærte responser på å løse gruppens problemer (Bang, 2002).

### **2.1.2 Kulturuttrykk**

Kulturuttrykkene kan deles inn i fire kategorier. Disse er: atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk (Bang, 2002).

Atferdsuttrykk kan f.eks. dreie seg om hvordan de ansatte tiltaler hverandre, hvordan man oppfører seg i forskjellige situasjoner, hvilke følelser som tillates uttrykt i organisasjonen osv. Verbale uttrykk går på at viktige verdier kommuniseres gjennom f.eks. historier som blir fortalt i organisasjonen, en spesiell form for humor o.l. Materielle uttrykk kan omhandle dresskoder og f.eks. om det er vanlig å sitte med kontordøren åpen eller ikke. Strukturelle uttrykk går på blant annet belønningssystemer og prosedyrer (Bang, 2002).

## **2.2 Sikkerhetskultur**

Sikkerhetskultur har mange likheter med organisasjonskultur. Allikevel er sikkerhetskultur et smalere begrep da det her er de sikkerhetsmessige faktorene som står i fokus. I dette kapittelet vil det blant annet bli omtalt organisatoriske indikatorer i forhold til sikkerhetskultur.

Hvordan en kan gå frem for å kartlegge sikkerhetskultur vil også bli vektlagt. Til slutt vil det bli fokusert på hvordan en kan forbedre en sikkerhetskultur.

Pidgeons (1991) definisjon av sikkerhetskultur ble omtalt i kapittel 1.1.

For å poengtere hvor viktig sikkerhetskultur er trekker Reason (1997) frem et eksempel fra luftfarten. Denne bransjen er i stor grad ensartet over hele verden. De forskjellige flyselskapene bruker stort sett de samme flytypene og flyr under lignende forhold. De som jobber i bransjen er også opplært og sertifisert etter forholdsvis like standarder. Allikevel viser tall fra 1995 at risikoen for passasjerene (sannsynligheten for å bli involvert i en ulykke med minst ett dødsfall) varierte med en faktor på 42 på tvers av de ulike flyselskapene<sup>3</sup>. Selv om selskapets ressurser og nasjonale faktorer selvfølgelig spiller inn, er det liten tvil om at forskjeller i sikkerhetskultur er hovedårsaken til den store forskjellen.

Cooper (1998) hevder at en god sikkerhetskultur vil gi positiv innvirkning på en organisasjons pålitelighet, kvalitet, konkurransevne og lønnsomhet.

### **2.2.1 Organisatoriske indikatorer på sikkerhetskultur**

I "A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research" (Wiegmann m. fl., 2002) blir det listet opp 5 organisatoriske indikatorer som reflekterer sikkerhetskultur i en organisasjon. Disse er: organisatorisk forpliktelse, ledelsesengasjement, arbeidstakernes myndighet, belønningssystemer og rapporteringssystemer.

#### **Organisatorisk forpliktelse**

Organisatorisk forpliktelse sier noe om i hvilken grad toppledelsen prioriterer sikkerhet i organisasjonen. Dette kan f.eks. reflekteres i arbeid med å sikre at alle aspektene av operasjonene (slik som utstyr, prosedyrer, opplæring osv.) rutinemessig blir evaluert og modifisert hvis dette er nødvendig for å bedre sikkerheten (Wiegmann m. fl., 2002).

#### **Ledelsesengasjement**

Denne indikatoren sier noe om hvordan toppledelsen og mellomledelsen personlig involverer seg i kritiske sikkerhetsaktiviteter i organisasjonen. Dette kan reflekteres ved at lederne er tilstede og bidrar i forbindelse med sikkerhetsmøter/sikkerhetstrening. Det kan også reflekteres ved at det blir ført en god dialog rundt sikkerhet både oppover og nedover i organisasjonen (Wiegmann m. fl., 2002).

#### **Arbeidstakernes myndighet**

Organisasjoner med en "god" sikkerhetskultur gir sine arbeidstakere myndighet og forsikrer seg om at de forstår hvilken betydning deres rolle har i forhold til det å fremme sikkerhet. Arbeidstakerne bør også ha en vesentlig rolle i forhold til sikkerhetsbestemmelser, ha mulighet til å bidra til sikkerhetsforbedringer, kunne stå ansvarlige for sine handlinger og kunne være stolte av sikkerhetsresultatene i organisasjonen sin (Wiegmann m. fl., 2002).

---

<sup>3</sup> Data fra Flight Safety Foundation Icarus Committee, sitert av Skandia International.

## **Belønningssystemer**

Det er viktig at både sikker og usikker atferd blir evaluert og at det blir gitt belønning eller straff i forhold til disse evalueringene (Wiegmann m. fl., 2002). Også i boken "Improving safety culture" (Cooper, 1998) blir det fremhevet at det er viktig å gi ros når noe blir gjort på en sikker måte. Det blir videre hevdet at dette blant annet kan føre til en styrking av sikkerhetskulturen og til øket tillit mellom linjeledelsen og arbeiderne.

## **Rapporteringssystemer**

Et effektivt og systematisk rapporteringssystem er vesentlig for å identifisere svakheter før ulykker skjer. Det er også viktig at arbeidstakerne ikke får reprimander eller negative tilbakemeldinger når de rapporterer. Arbeidstakerne bør derimot få tilbakemeldinger på de forslagene og hendelsene de rapporterer, samt få vite hva som vil bli gjort for å løse problemene (Wiegmann m. fl., 2002).

### **2.2.2 Kartlegging av sikkerhetskultur**

Fremgangsmåten for å kartlegge sikkerhetskultur som ble brukt i dette prosjektet er i stor grad bygget på anbefalinger gjengitt i boken "Organisasjonskultur" (Bang, 2002). Denne boken omtaler ikke direkte kartlegging av sikkerhetskultur, men derimot kartlegging av organisasjonskultur. Allikevel vil metodene være svært like, da sikkerhetskultur som tidligere nevnt er et smalere begrep, men allikevel en del av organisasjonskulturen.

Det er en rekke vanskeligheter som kan oppstå i forbindelse med kartlegginger av sikkerhetskultur. Et problem kan være at informanten rett og slett gir gal informasjon. Det kan være forskjellige årsaker til dette. Informanten kan ønske å villede forskeren (f.eks. for å unngå å gi et dårlig bilde av organisasjonen eller fordi informanten er redd for at anonymiteten ikke blir ivarettatt). Informanten kan gi gal informasjon fordi han/hun selv er galt informert. I noen tilfeller kan det også hende at informanten ikke har nok kunnskaper om de forhold forskeren er ute etter å kartlegge (Bang, 2002).

En annen ting som er viktig å ta hensyn til i forbindelse med kartlegginger av sikkerhetskultur er om de kulturelle dataene som en finner er representative. Rett og slett om informasjonen som kommer frem gjelder for hele organisasjonen eller kun for en subkultur (Bang, 2002).

Når det gjelder om en bør bruke kvalitative eller kvantitative metoder ved kulturkartlegginger går det i boken "Organisasjonskultur" (Bang, 2002) frem at en kombinasjon av forskjellige metoder vil være den beste løsningen. På den ene siden hevdes det at kulturbegrepet vanskelig lar seg fange inn av en såpass direkte metode som spørreskjema, og at f.eks. kvalitative metoder som intervju derfor kan være et alternativ. På den andre siden går det frem at spørreskjemaundersøkelser vil gjøre det mulig å validere og reliabilitetsteste. Dette vil igjen kunne føre til at resultatene kan generaliseres og dermed brukes for å sammenligne forskjellige organisasjoner eller for å foreta sammenligninger over tid innenfor samme organisasjon. Dette vil være vanskelig dersom en f.eks. kun benytter kvalitative intervju.

Bang (2002) trekker videre frem et begrep som blir kalt triangulering. Triangulering vil si at en kombinerer ulike metoder når en utfører kartleggingen. Uansett hvilke metoder som benyttes hevder Bang (2002) at en må benytte en kombinasjon av metoder som i det minste kan gi svar på 2 spørsmål. Nemlig hva som er innholdet i kulturen og i hvilken grad dette innholdet deles av organisasjonens medlemmer.

Det å kombinere flere metoder blir også vektlagt i "A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research" (Wiegmann m. fl., 2002). Her går det frem at det blant forskere ser ut til å være enighet om at det er en fordel å kombinere kvalitative og kvantitative metoder for å sikre en best mulig forståelse av sikkerhetskulturen i en bestemt organisasjon.

Når en kartlegger en organisasjons- eller sikkerhetskultur bør en sette visse krav til informantene. Informantene bør først og fremst være "kulturisert". Med dette menes at informantene kjenner kulturen så godt at den har blitt en selvfølge. Dette innebærer at personene bør ha levd i kulturen en stund, minimum ett år. Informantene bør også leve i kulturen på tidspunktet kartleggingen foregår. Hvis dette ikke er tilfellet vil personene raskt kunne begynne å gi unøyaktig informasjon. Når det gjelder personen som foretar kartleggingen er det viktig at han/hun ikke kjenner kulturen som blir kartlagt for godt på forhånd. Dette kan i tilfelle føre til at en del selvfølgeligheter blir oversett (Bang, 2002).

### **2.2.3 Forbedring av sikkerhetskultur**

Hvordan en skal gå frem for å forbedre en sikkerhetskultur vil være avhengig av hvilken organisasjon det skal gjøres i og hvor god sikkerhetskulturen er på det tidspunktet tiltakene skal gjennomføres. Selv om det ikke finnes noen fasit på hvordan en skal gå frem, kan en forenklet dele arbeidet i to deler. Det første som må gjøres er å få en oversikt over hvilke tiltak som bør settes i gang. Den neste er å sørge for at organisasjonens ressurser blir brukt mest mulig effektivt (dette for å sikre et maksimalt utbytte av investeringen). For å kunne oppfylle disse to delene kan det være hensiktsmessig å bruke 3 forskjellige nivåer (Cooper, 1998).

#### **Første nivå**

I dette nivået fokuserer en på å undersøke arbeidsprosesser, utvikle kontrollsystemer, etablere ansvar, samt utvikle regler og prosedyrer. Ved å gjøre dette kan ledelsen vise at de bryr seg om de ansattes sikkerhet og velvære. På den andre siden er det viktig å være klar over at de ansatte på dette tidspunktet kan få forhåpninger om at visse sikkerhetsproblemer skal bli løst. Hvis det mot formodning skulle vise seg at disse ikke blir løst, kan den øverste ledelsen senere få problemer med å komme med lignende forbedringsinitiativer (Cooper, 1998).

#### **Andre nivå**

Her skal det utvikles systemer som blant annet kan sikre erfaringsoverføring, problemløsning og planlegging. På dette nivået er det viktig at det utvikles en kultur hvor fokuset er å finne årsakene til problemene og ikke plassere skyld (Cooper, 1998).

#### **Tredje nivå**

Det er på dette nivået de største utfordringene ligger. Her skal en prøve å overbevise de ansatte om viktigheten av sikkerhet. Den øverste ledelsen må gå foran som gode eksempler når det gjelder sikkerhet. Alle bør få tilstrekkelig sikkerhetstrening og en må prøve å få de ansatte til å tenke over de forskjellige sikkerhetsaspektene som deres arbeidsoppgaver innebærer. For å gjøre dette kan en blant annet bruke forskjellige typer kampanjer. Ved hjelp av forskjellige typer karleggingsverktøy kan en få et bilde av hvordan de ansattes oppfatninger og holdninger er i forhold til sikkerhet. Disse resultatene kan en så bruke for å videreutvikle sikkerhetskulturen i en positiv retning (Cooper, 1998).

## 3.0 Metoder

### 3.1 Intervju

De fleste kulturstudier bruker en eller annen form for intervju for å samle inn data. Til tross for intervjuets svakheter ser det ut som å være den viktigste metoden for kartlegging av organisasjonskultur (Bang, 2002). Informasjonen som kom frem fra intervjuene utført i forbindelse med denne oppgaven ble sett på som viktig bakgrunnsmateriale for å kunne beskrive sikkerhetskulturen i gjeldende selskap. Først og fremst ble intervjuene benyttet for å kunne gi et bilde av innholdet i sikkerhetskulturen.

Intervjuguiden (se vedlegg B) som ble brukt ble laget med utgangspunkt i:

- Spørreskjemaet brukt i prosjektet "Sikkerhetskulturer i transportsektoren" (2004).
- Heftet "HMS og kultur" (u.å.).
- Intervjuguiden i boken "Organisasjonskultur" (Bang, 2002).

Intervjuguiden ble testet ut på forhånd. Dette for å se hvor lang tid intervjuene ville ta, og for å få luket ut eventuelle tvetydige spørsmål. Intervjuguiden ble også forevist en person hos DNV (som har jobbet mye med denne type kartlegginger). Han mente at intervjuguiden dekket de temaene som var relevante for å kunne kartlegge en sikkerhetskultur. Det ble utført til sammen 5 intervjuer, hvert intervju med en varighet på litt over 1 time. Intervjuobjektene ble nøye valgt ut for å sikre en god spredning (fra ledelse til de som utfører selve arbeidsoppgavene).

Selv om intervju er et viktig hjelpemiddel for å kartlegge kulturer har metoden også noen svakheter. Å utføre intervjuer er forholdsvis tidkrevende i forhold til hvor mange informanter en rekker over (Bang, 2002). Generaliserbarheten er en annen svakhet med intervjuformen. Det vil være svært vanskelig å klare å intervjuer brorparten av de som er en del av organisasjonskulturen. Ved intervjuer vil det også være en fare for at informanten siler (bevisst eller ubevisst) den informasjonen som blir gitt (Bang, 2002).

Intervjuer har selvsagt også flere positive sider. Informanten kan bruke sitt eget språk og sin egen virkelighetsdefinisjon når han/hun snakker med intervjueren. Intervjuet har også stor fleksibilitet. En kan stille tilleggs spørsmål og få utdypet interessante tema som dukker opp. Det er selvfølgelig også lettere å oppklare misforståelser i løpet av et intervju enn ved f.eks. bruk av spørreskjema. Et intervju vil også gi mye informasjon som en kan bruke for å danne utgangspunkt for nye hypoteser om hvilke normer og virkelighetsoppfatninger som finnes i organisasjonskulturen en kartlegger (Bang, 2002). Framnes og Thjømøe (2001) trekker frem fordelen med at intervjuet kan vare forholdsvis lenge før informantens interesse synker. Kvale (1997) hevder at intervjuformen er spesielt egnet når en ønsker å få et bilde av hvordan mennesker forstår sin egen verden. Det blir påpekt at intervjupersonen vil få muligheter til å beskrive sine egne erfaringer og utdype sine egne perspektiver på verden.

Det ble ikke brukt båndopptaker under intervjuene. Dette ble gjort bevisst siden det muligens kunne virket stressende på noen av intervjuobjektene. For å sikre at informasjon ikke gikk tapt ble det derfor lagt vekt på å notere så mye som mulig. I de tilfellene hvor informasjonen som ble gitt av intervjuobjektene var uklar, ble intervjuobjektet spurt om å forklare det på en annen måte, evt. utdype svaret.



### 3.2 Spørreskjema

Spørreskjemaet (se vedlegg C2) som ble benyttet er basert på et allerede eksisterende kartleggingsredskap som ble brukt i forbindelse med prosjektet "Sikkerhetskultur i transportsektoren" (SINTEF, Studio Apertura og DNV). I forbindelse med nevnte prosjekt ble det gjort en evaluering av en rekke metoder for kartlegging av sikkerhetskultur (Sikkerhetskulturer i transportsektoren, 2004). Evalueringen munnet ut i et nytt spørreskjema. Tillatelse til bruk av spørreskjemaet ble gitt av Stian Antonsen ved NTNU, som også bidro med en oppdatert versjon av skjemaet.

Fordelen med å bruke et allerede eksisterende spørreskjema er at det er grundig testet. Hovden m. fl. (1995) argumenterer for at undersøkelsesopplegget bør prøves ut på en liten gruppe før man gjennomfører det i full skala. I dette tilfelle var spørreskjemaet allerede velutprøvd. I tillegg ble det testet ut på to personer etter at modifiseringene i skjemaet var gjort. Utprøvingen ble gjort for å finne ut hvor langt tid det tok å fylle ut skjemaet, samt for å få en kontroll på om noen av spørsmålene var dårlig formulerte/tvetydige.

Spørreskjemaet ble som tidligere nevnt endret i noen grad for å passe best mulig til det aktuelle selskapet/fartøyet. Resultatene fra intervjuene ble brukt ved denne modifiseringen. I hovedsak ble det benyttet tradisjonell Likert-skala ("helt uenig", "noe enig", "verken enig/uenig", "noe enig", "helt enig" og "vet ikke"). Det ble i spørreskjemaet også lagt til rette for at respondentene kunne komme med kvalitative innspill. Dette ble gjort ved at det var et åpent felt etter hvert tema hvor det var mulig å komme med egne kommentarer.

Spørreskjemaet var tenkt distribuert om bord på fartøyet. På grunn av at fartøyet gikk i PSV-modus i ca. 1 måned på det tidspunkt spørreskjemaene var planlagt distribuert, ble skjemaene sendt ut pr. post til hjemmeadressene til de aktuelle personene. Dette ble gjort for å kunne overholde fristene i forbindelse med prosjektet. I tillegg ble det etter hvert også distribuert spørreskjema på fartøyet (til de som ikke hadde fyllet ut tilsendt skjema) (se vedlegg C1 for informasjonsskriv).

Den største svakheten ved et spørreskjema er at en bare får tak i informantens uttrykte normer, oppfatninger og verdier, nemlig det som informanten har et bevisst forhold til og som han/hun er villig til å uttrykke overfor personen som foretar kartleggingen. Informasjonen en får tak i kan derfor være avvikende fra hvordan situasjonen er i virkeligheten, eller hvordan andre ser på den. Informasjonen begrenser seg også til det skriftlige som kommer frem på svararket, noe som nesten alltid vil være tynnere enn det som kommer frem gjennom et intervju (Bang, 2002). En ulempe som Framnes og Thjømøe (2001) påpeker er at svarprosenten som regel er liten ved spørreskjemaundersøkelser og at det kan være en fare for at skjemaer må forkastes på grunn av f.eks. feil utfylling. I tillegg kan selvfølgelig informantene også krysse av feil, f.eks. blande "uening" med "enig".

Den største fordelen med spørreskjema er at en får kvantifiserbar informasjon slik at en kan analysere dataene statistisk. Det er også større sannsynlighet for at informanten stoler på at resultatene blir behandlet anonymt enn ved for eksempel et intervju. Det å bruke spørreskjema istedenfor for intervju kan også virke mindre stressende på informanten, da han/hun slipper å avgi et umiddelbart svar (Bang, 2002). Dette bekreftes også av Framnes og Thjømøe (2001). Her går det også frem at denne metoden gjør at respondenten får bedre tid til å tenke over svarene.

### **3.3 Observasjon**

Observasjon står sentralt i antropologenes studier av kultur. En åpenbar svakhet med denne metoden er at det er vanskelig å gjøre statistiske analyser av datamaterialet. Ved å bruke metoden vil det også være en fare for å overgereralisere enkelthendelser. Det er derfor viktig at kulturforskeren undersøker om observasjonene er uttrykk for noe stabilt og kulturelt i organisasjonen, eller om det han har observert er tilfeldigheter. Dette krever at observatøren lever i organisasjonen over lengre tid, kanskje et helt år (Bang, 2002).

En stor fordel med å observere er at en gjennom observasjon "tar kulturen på fersk gjerning". Observasjoner kan også gi grunnlag for nye hypoteser som igjen kan analyseres nærmere ved bruk av andre metoder (Bang, 2002).

Det som ble observert i denne kartleggingen var for det meste dekkarbeid og møter (hovedsakelig møter om bord på fartøyet, men også et HAZOP-møte på land i forkant av en mobilisering).

### **3.4 Gruppemøter**

Gruppemøter kan brukes for å diskutere gyldigheten av de kulturelle temaene som kulturforskeren har satt opp. Her kan organisasjonsmedlemmene få mulighet til å komme med sine betenkeligheter, og en kan få til en diskusjon rundt resultatene. Det som er viktig å ta hensyn til er at det er vanlig at organisasjoner ønsker å beskytte seg mot selvinnsikt som kan rokke ved dens integrasjon og stabilitet (Bang, 2002).

Det ble holdt to gruppemøter mot slutten av kartleggingen. På disse møtene ble foreløpige resultater presentert og organisasjonsmedlemmene fikk dermed mulighet til å kommentere disse.

### **3.5 Kombinasjon av forskjellige metoder**

Bang (2002) hevder at det virker som om kulturforskere har vært enige om at kvalitative metoder må spille en dominerende rolle under kartlegging av kultur. Dette fordi kulturfenomenet er forholdsvis vagt og vanskelig å få øye på i organisasjoner, og derfor er vanskelig å kartlegge alene ved en så direkte metode som for eksempel spørreskjema. Allikevel hevder han at det på den andre siden er behov for metoder som gjør at det er mulig å generalisere resultatene, og evt. sammenligne ulike organisasjonskulturer med hverandre. Her kan en for eksempel benytte spørreskjema. Dette kan gi et mer presist mål på kultur enn hva kvalitative metoder kan.

Bang (2002) skriver videre at når en kartlegger kultur i en organisasjon bør en bruke en kombinasjon av metoder som tilsammen kan si noen om hva som er innholdet i kulturen og i hvor stor grad dette innholdet er delt av de ulike personene i organisasjonen. I denne undersøkelsen ble det derfor valgt en kombinasjon av intervju, spørreskjema, observasjon og gruppemøter. Intervjuene ble brukt for å danne et bilde av innholdet i kulturen, mens spørreskjemaene ble brukt for å se om dette bildet var delt av hele mannskapet. Observasjon ble blant annet brukt for å se om kulturen var slik som den ble beskrevet, mens gruppemøtene var viktige for å skape dialog rundt resultatene og for å få frem forbedringsforslag.

### **3.6 Utvalg**

Utvalget består av det faste prosjektpersonellet (inkludert ROV-lærlinger). Følgende yrkesgrupper inngår i dette personellet:

- 2 offshore managers
- 5 shift supervisors
- 5 dekkformenn
- 2 medic'er
- 31 ROV-personell (koordinatorer (4), supervisors (12), pilot- og systemteknikere (11), samt lærlinger (4))
- 2 kranførere

Utvalget består av til sammen 47 personer.

Når det gjelder ROV-lærlingene så ble kun de som hadde vært på fartøyet noen ganger tatt med. Dette fordi det er vanskelig å få et bilde av en kultur dersom en f.eks. bare har vært om bord en gang (se siste avsnitt i kapittel 2.2.2).

Riggerne tilhører ikke det faste prosjektpersonellet og ble dermed ikke tatt med i undersøkelsen. Blant riggerne var det forholdsvis stor utskiftning og de ble innkalt etter behov (ved noen type oppdrag var det ikke riggere om bord i det hele tatt). Til opplysning vil det i løpet av en 6-ukers periode normalt være 3-4 riggere om bord.

Til sammen ble det intervjuet 5 personer av det totale utvalget på 47. Følgende personer ble utvalgt som intervjuobjekter: offshore manager, dekkformann, ROV-koordinator, ROV-pilottekniker og kranfører. Spørreskjemaet ble sendt ut til samtlige personer i utvalget.

### **3.7 Behandling av resultater**

Analyse av resultatene fra spørreskjemaene ble utført ved hjelp av programpakken SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Denne programpakken blir anbefalt av Hovden m. fl. (1995).

Spørsmål der informantene ikke hadde krysset av ble registret som "missing". Spørsmål der informantene hadde krysset av feil, f.eks. satt to kryss ett sted hvor det bare skulle settes ett kryss, ble også registret som "missing". Antall "missing" på de enkelte spørsmålene/påstandene kan finnes i tabellene i vedlegg D.

Det ble utført feilkontroll av dataene på 7 av spørreskjemaene (20 % av det totale antall spørreskjema). Skjemaene som ble kontrollert ble valgt ut lotterisk. Ingen feil ble oppdaget under feilkontrollen.

### **3.8 Validitet og reliabilitet**

#### **Validitet**

Validitet (gyldighet) sier noe om hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det som den skal måle. Det å intervju personer om ting de har begrensede kunnskaper om vil f.eks. gi en

dårlig validitet (Framnes & Thjømmøe, 2001). I denne kartleggingen hadde nesten alle informantene vært i selskapet og også på det aktuelle fartøyet over lang tid. På denne måten kan det antas at de var velinformerte og kjente kulturen godt.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet (pålitelighet) sier noe om hvorvidt undersøkelsen representerer en virkelig situasjon. Sagt på en annen måte, om de metodene som benyttes og de personene som blir valgt ut er representative for gruppen som blir undersøkt. Reliabilitet går også på om undersøkelsen vil være gyldig over tid, altså om en ville fått samme resultater dersom den var blitt gjennomført på et senere tidspunkt (Framnes & Thjømmøe, 2001). Kombinasjonen av metoder som ble brukt i denne kartleggingen gjorde at hele spekteret av de ansatte ble dekket. Når det gjelder tidsperspektivet er usikkerheten noe større. F.eks. var det ikke nok tid til å kunne foreta observasjon over en lengre periode (se kapittel 3.3). Allikevel vil det være sannsynlig at resultatene ville blitt forholdsvis like dersom undersøkelsen ble utført på et senere tidspunkt. Dette fordi de fleste informantene hadde vært i organisasjonen lenge og kulturen derfor var godt innarbeidet.

## **4.0 Resultater**

### **4.1 Intervjuer**

I dette kapitlet vil informasjonen som kom frem ved hjelp av intervjuene bli presentert. Informasjonen har blitt delt opp i forskjellige tema. Den samme inndelingen i tema har også blitt benyttet i resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen (se kapittel 4.2).

#### **4.1.1 Bakgrunnsinformasjon**

Se kapittel 3.6 (siste avsnitt) for beskrivelse av hvem som ble intervjuet.

#### **4.1.2 Toppledelsens prioritering av sikkerhet**

Alle informantene er enige om at sikkerhetsarbeidet i organisasjonen er et reelt satsingsområde. En av informantene hevder allikevel at når toppledelsen prioriterer sikkerhet, så er det på deres egne premisser. Også når det gjelder prioritering av sikkerhet i forhold til økonomi er det stor enighet blant intervjuobjektene om at det er sikkerhet som har høyeste prioritet. En av informantene trekker litt på det og hevder at selv om sikkerhet er først på papiret, så kan det nok noen ganger koke ned til at økonomiske hensyn går først. To av informantene trekker frem sammenhengen mellom sikkerhet og økonomi, nemlig at god sikkerhet gir god økonomi.

#### **4.1.3 Nærmeste ledelse**

Det er enighet om at nærmeste leder er flink til å ivareta sikkerheten (selv om det kan variere noe fra person til person). Blant annet blir det fortalt at de ansatte får gjennomslag for forbedringsforslag. En av informantene sier det på denne måten: "Offshore managerene lytter og gjennomfører". En annen nevner at det er åpenhet for å komme med forslag og at de ansatte ikke blir presset til å utføre operasjoner som går ut over sikkerheten.

Sikkerhetskampanjer blir trukket frem som positive tiltak. Når det gjelder tilliten nærmeste ledelse har til de ansatte, er alle informantene enige om at denne er god. Også her trekker forøvrig en av informantene frem at dette er personavhengig. Fire av informantene mener at nærmeste leder er flink til å inrømme egne feil. Den siste informanten sier at dette kan variere litt fra person til person.

#### **4.1.4 Prosedyrer/retningslinjer**

Alle informantene synes at prosedyrene de bruker fungerer bra. To av dem hevder forøvrig at det kan bli litt mye prosedyrer av og til (f.eks. blir det trukket frem et eksempel med at det finnes en egen prosedyre for å skrive reiseregninger). Informantene er enige om at prosedyrer ikke blir brutt på grunn av krav til effektivitet. En av dem hevder at det ikke skjer på dekk i hver fall, men at det kanskje skjer andre steder på fartøyet. Det blir også nevnt at det er mulig å "bryte"/forandre prosedyrene hvis de gjennomfører "Management of Change". Ved mindre endringer kan offshore manager signere på disse. Dersom det er snakk om større endringer er det prosjektleder som må signere blir det fortalt. I tillegg sier en av informantene at klientene kan ta på seg ansvaret hvis det f.eks. skal opereres i grovere vær enn det som er tillatt, men at dette er i henhold til reglene i organisasjonen.

Det er i stor grad enighet om at utøvende personell har innflytelse på utforming og vedlikehold av prosedyrene. Utøvende personell har f.eks. mulighet til å komme med innspill i forbindelse med prosedyreoppdatering hvert år, på møter og når det blir utført risikovurderinger. En av informantene nevner at det er vanskeligere å fjerne punkter fra prosedyrene enn å legge til nye. Hvis det mot formodning skulle skje prosedyrebrudd mener en av informantene at dette må skyldes at de som utfører operasjonen ikke har lest prosedyrene, eller at punkter blir glemt. Denne informanten hevder videre at en aldri kan treffe 100% med prosedyrene. Dette fordi de skal brukes av en rekke forskjellige personer. En av de andre informantene mener at en er nødt til å ha en viss fleksibilitet i forhold til prosedyrene (f.eks. hvis det skjer noe uforutsett i løpet av en operasjon). Han presiserer forøvrig at dette er snakk om småjusteringer og at alvorlige avvik fra prosedyrene ikke blir gjort.

#### **4.1.5 Samhandling**

Omgangstonen blant de ansatte på fartøyet blir av flere av informantene betegnet som uformell. En av informantene sier: "Vi er et godt sammensatt team. Dette viser igjen på fartøyets rykte. Vi har respekt for hverandre og det er lett å innrømme feil. Det er en åpen tone blant de ansatte, men dette kan selvfølgelig variere fra person til person". En av de andre informantene sier at selv om omgangstonen er uformell, holder de seg til terminologien. På denne måten blir det allikevel litt formelt hevder han.

På spørsmålet om det finnes grupper som ikke deltar på sikkerhetsmøter, eller som ikke deltar i diskusjonene om sikkerhet er svarene litt varierende. Noen trekker frem at de på byssa er de som er minst involvert. En påpeker problemet med at enkeltpersoner kan gå glipp av møter når personen f.eks. ikke er på skift når møtene holdes. Denne personen hevder også at det heller ikke alltid er helt klarlagt hvem som skal delta på møtene. En av informantene sier at det skal være en fra hver avdeling representert på møtene.

Det virker som om det er vanlig å gi beskjed dersom en ser at noen jobber på en farlig måte. Om personen som jobber farlig tilhører ledelsen eller ikke ser heller ikke ut til å påvirke om det blir gitt beskjed. "Hvis en skal si fra til en person at han jobber på en farlig måte har det ingen betydning om personen er fra ledelsen eller ikke" sier en av informantene. En annen hevder at selv om det ikke er noe problem å "varske", kan det jo være individuelt hva en mener er farlig. Til slutt blir det nevnt at en nok ikke kan si at alt farlig arbeid alltid blir stoppet.

I forhold til hvordan problemer og konflikter blir løst sier en av informantene: "Med list og lempe. I all hovedsak foregår det uformelt. En bruker sterkere og sterkere lut til problemet er løst". En annen hevder at f.eks. en personkonflikt først prøves løst mellom personene det gjelder. Dersom dette ikke lar seg gjøre kan en gå videre med saken til nærmeste leder. Dette ser det ut som å være en metode som de andre informantene er enige i. Det blir også poengtert at medic'en kan bidra i enkelte situasjoner (denne personen har taushetsplikt).

#### **4.1.6 Arbeidspraksis**

Fire av informantene sier at det utføres SJA før det utføres risikofylte arbeidsoperasjoner. Den siste informanten presiserer at "risk assessment" blir gjennomført i forkant av slike arbeidsoperasjoner. På spørsmålet om det blir foretatt sikkerhetsvurderinger før det innføres nye arbeidsmetoder, verktøy eller rutiner svarer tre av informantene et ubetinget ja. En av

informantene sier at det gjøres hvis det er snakk om vesentlige endringer. Den siste informanten sier at det blir kjørt en form for sikkerhetsvurdering på alle operasjonene (subsea og løfteoperasjoner) og videre at det er opp til hver enkelt ROV-operatør å gjøre ”risk assessment” (frihet under ansvar). Han presiserer at dette gjelder i ROV-hangaren. En informant trekker frem at det ved mannskapsbytte alltid er minst en person som overlapper mellom skiftene. Allikevel kan denne overlappingen skje litt for raskt noen ganger.

En av informantene mener at det av og til kan bli litt lite mannskap i forhold til at sikkerheten skal ivaretas (f.eks. under store mobiliseringer). De fire andre informantene mener at bemanningen er tilstrekkelig. En av disse sier at det faktisk er en fordel at det ikke er for mange personer på fartøyet. Han sier: ”På store fartøy kan en fort bli litt lat. En forsvinner på en måte i mengden”.

#### **4.1.7 Kompetanse**

Alle informantene hadde selvfølgelig generelt sikkerhetskurs. En av informantene nevner at sikkerhetsopplæring på en måte blir gjort i forbindelse med møter. ”En blir tatt med på de møtene som har betydning i forhold til sikkerheten i forhold til de spesifikke arbeidsoperasjonene en skal gjøre” sier han. Verneombudskurs som går på generell sikkerhet blir også nevnt av to av informantene.

”Hvordan man f.eks. fyller ut en arbeidstillatelse er basert på rykter” hevder en av informantene. Han sier videre at det kan være litt vanskelig å komme i kontakt med HMS-avdelingen. HMS-avdelingen er vant med at alle skal ”ta dem”. På grunn av dette mener han at de kanskje har litt lett for å oppfatte fremstøt som kritikk. Samme person nevner også at det egentlig er litt tynt med sikkerhetsrelatert opplæring og trening. En av informantene påpeker at hele fartøyet snart skal gjennom en ”sikkerhetsskole”.

Når det gjelder opplæringen nyansatte får i forbindelse med sikkerhet nevner informantene flere tiltak. De nyansatte får se en sikkerhetsvideo og blir tatt med på en sikkerhetsrunde. Hvis de f.eks. skal jobbe på dekk er de under oppsyn av en erfaren dekkformann hevder en av informantene. En annen forteller at opplæringen blir lagt opp etter kvalitetssystemet til selskapet og at de nyansatte inngår i et team. Sikkerhetsmøtene blir fremhevet som et viktig bidrag i forhold til sikkerhetsopplæringen av de nyansatte. Det kommer også frem at de nyansatte skal fylle ut et skjema når de kommer om bord (de på broen tar seg av dette). I tillegg blir de nyansatte informert om hvor rømningsveiene er. En informant forteller: ”Opplæringen varierer etter hvilke arbeidsoppgaver de skal ha. De jeg er ansvarlig for gir jeg et lite foredrag. De besøker så hver enkelt avdeling og får innføring i sikkerheten i de respektive avdelingene”. Han legger til: ”De ferske styrmennene ser jeg ikke noe til. Dette er litt rart. En del av løfteutstyret på dekk kan være kritisk å bruke. Dette burde de visst om. Jeg skal prøve å gjøre noe med dette”.

#### **4.1.8 Ansvarsforhold og sanksjoner**

På spørsmålet om det er viktig å finne ut hvem som har skylden etter at det har skjedd en uønsket hendelse er fire av informantene enige i at dette ikke er viktig. Det som er viktig er at en finner årsaken mener de. Den siste informanten mener heller ikke at det blir sett på som viktig å finne ut hvem som hadde skylden, men at dette kan være personavhengig. ”Enkelte kan nok være litt opptatt av det” sier han. En av informantene kommer med et lite paradoks: ”Den som aldri gjør noe, gjør heller aldri feil”.

Det er enighet blant informantene om at konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelsene er rettferdige. Konsekvensene strekker seg fra tilsnakk til oppsigelse. En av informantene sier: ”Hvis en gjentatte ganger går på dekk uten briller og hjelm skal en egentlig til slutt få sparken. Dette skjer ikke. Stort sett er det ikke noen særlige konsekvenser for folk som bryter sikkerhetsregler. På en måte korrigerer sikkerhetsbruddene seg selv. Folk tar lærdom av list og lempe. Konsekvensene burde allikevel ikke vært større. Det hadde da vært vanskeligere å rapportere og en hadde dermed ikke fått forbedring”. En annen av informantene sier det på en litt annen måte: ”Hvis konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelser hadde vært større kunne en fått angivertendenser”. Det blir også nevnt at det er varierende hvor strenge klientene de forholder seg til er i forhold til sikkerhetsbrudd.

Alle informantene er i større eller mindre grad enige i at personer som avslører uheldige forhold blir satt pris på. Det blir f.eks. delt ut premier på Safety Observations og forbedringsforslag. En sier: ”Hvis en f.eks. har skrevet en ”Near Miss” på en person kan en få en kommentar på om det virkelig var nødvendig. Allikevel tåler de det selvfølgelig og skjærer seg”. Han påpeker også at det er veldig viktig at en gjør personen som blir rapportert oppmerksom på at han blir rapportert. Dette begrunner han med at det vil være ubehagelig for en person å bli rapportert uten at han vet om det og at det kan gjøre personen utrygg. Han tilføyer at det til og med kan være at personen som blir rapportert ikke engang vet at han har gjort en feil. En annen påpeker at det må være litt realisme i Safety Observation systemet, ellers kan det bli utvannet. Det blir også nevnt at det som regel er kort vei fra forbedringsforslag til tiltak blir utført.

#### **4.1.9 Arbeidsmiljø**

Alle informantene sier at de trives godt i organisasjonen. ”Helt perfekt! Hadde ikke vært her ellers” er et av svarene som kommer frem på spørsmålet om trivsel. Samme person sier at han er spesielt godt fornøyd med offshore managerene og at disse har styrt båten på en meget klok måte. ”Den gamle lederkulturen er på vei ut” sier han. Videre forteller han at lederene tidligere var mer opptatt av å hevde seg selv. Informantene gir uttrykk for at de føler de har en trygg arbeidsplass i forhold til skader/ulykker.

#### **4.1.10 Læring av tidligere hendelser**

Samtlige informanter har forstått nytten av rapportering, nemlig at en kan bruke det som erfaringsoverføring. På spørsmålet om hva de tror er den største årsaken til at det skjer/kan skje alvorlige hendelser i organisasjonen påpeker de en rekke årsaker. F.eks. blir det nevnt at en fare kan bli oversett fordi en ikke har tenkt på den (f.eks. små deltaljer som skjer underveis i en operasjon). Slike episoder er det viktig å ta lærdom av og viderformidle til neste skift og andre båter hevder en av informantene. Nytt utstyr, dårlige prosedyrer, dårlig opplæring av personell, senskader på grunn av f.eks. olje og kjemikalieprodukter, kombinasjonen tungt utstyr og et fartøy i bevegelse, samt ”shortcuts” blir også trukket frem. En sier at hvis det skjer alvorlige hendelser så er enten prosedyrene feil, eller så er det noen som ikke har fulgt dem.

Alle mindre ulykker og nestenulykker blir i følge informantene rapportert. Allikevel skal det nevnes at fire av informantene presiserer at det er skjønnsmessig hva som skal rapporteres. Det som er relevant eller det som en kan lære av blir trukket frem som hendelser som rapporteres. En uttaler at han ikke rapporterer hvis hendelsene er ubetydelige. Han rapporterer



f.eks. ikke hver gang han ser en person som går uten vernebriller. Hvis det er noe som kan hindre at en rapporterer, nevner en at noen kanskje unnlater å rapportere hvis det får store konsekvenser for personen som blir rapportert. Allikevel er dette hypotetisk hevder han.

Det virker heller ikke som om at rapportene om uønskede hendelser noen ganger blir ”pyntet” på. En mener at det er viktig at den som rapporterer noe signerer med navnet sitt (selv om det ikke er noe krav om dette). På denne måten vil det være mye lettere dersom noe trenger å utdypes forklarer han. Tilbakemeldinger på rapporterte hendelser blir gitt på møter, hengt opp på oppslagstavler, lagt ut på intranettet og distribuert til andre fartøy (dersom relevant). En nevner at rapportene blir arkivert i permer, men at det ikke er så mange som ser i permene.

#### **4.1.11 Beskrivelse av organisasjon**

Når det gjelder hvordan denne organisasjonen er i forhold til andre organisasjoner med tanke på sikkerhet mener to av informantene at sikkerhetsnivået er nokså likt. En mener at de kanskje ligger litt foran de andre organisasjonene. En trekker frem at oljebransjen nok ligger et stykke foran en del landbaserte organisasjoner som f.eks. bygg- og anleggsbransjen. Den siste informanten sier at han ikke kjenner til noen lignende organisasjoner.

”Når det gjelder sikkerhetsnivået de siste 4 årene har det vært fremgang i positiv forstand. Mest på det personlige plan. Sikkerhetskulturen er i ferd med å synke ned til laveste nivå. De begynner å skjønne at ledelsen mener det de sier” uttaler en av informantene. En annen sier at sikkerhetsnivået har utviklet seg enormt de siste 10 årene og at det har blitt mer fokus på sikkerhet, bedre holdinger og klarere regler. Også de tre siste informantene er enige i at sikkerhetsnivået har blitt høyere. En poengterer at en nå er opptatt av å finne årsaken, i stedet for å ta personen som har gjort feilen.

På spørsmålet om organisasjonen er preget av detaljstyring og kontroll eller av fleksibilitet og medvirkning høres det ut som det er en kombinasjon. Tidlig i fasen er det lov å komme med innspill, men etter hvert må en forholde seg strengt til prosedyrene. På lignende måte kan en altså være kreativ i startfasen, men deretter må en gjøre det en får beskjed om.

#### **4.1.12 Sikkerhetsutfordringer/forbedringsforslag**

Når det gjelder sikkerhetsutfordringer og hvordan disse har blitt løst trekker informantene frem flere eksempler. En sier at det er viktig å få folk til å forstå at de har den tiden de trenger til å gjøre ting. Dette problemet har blitt løst ved at sjefene har terpet på det. Det går på tillit sier han. Han trekker også frem at noen ganger må offshore managerene ta ”bufferen” når klientene maser om effektivitet. En påpeker dette med vernebriller. Folk var kritiske i starten, men ser nå viktigheten av det hevder han. Denne utfordringen ble løst ved et påbud fra landorganisasjonen og ble fulgt videre opp av ledelsen på fartøyet. Han sier videre at antall øyeskader har gått ned, og derfor skjønner folk at det hjelper. Det blir også trukket frem et eksempel med at dørtersklene var alt for høye i ROV-hangaren. Dette ble fikset. ”Det er vilje til forbedringer, men det kan ta litt tid” sier denne informanten. Til slutt blir dette med holdninger til sikkerhet nevnt. Virkemidlene for å løse denne utfordringen var kampanjer og øket fokus på sikkerhet.

Informantene hadde flere ting de ønsket å endre ved sikkerhetsarbeidet i organisasjonen. En mente at systemet med arbeidstillatelse var tungvint, spesielt siden fartøyet ikke er så stort. Han sier: ”Vi må opp på broen for å få arbeidstillatelse. De som sitter der har jo uansett ikke

mulighet for å sjekke det som blir gjort. Generelt så synes jeg at vi må gjennom litt for mye papirarbeid for å få gjort noe”. Også en av de andre informantene påpeker at arbeidstillatelsessystemet er tungvint. En mener at sikkerhetsarbeidet fungerer bra som det er og trekker frem kampanjer som et positivt tiltak som engasjerer. Det blir også nevnt at det kan være en ide å være litt grundigere i planleggingsfasen og at det kunne vært en slags kranordning for håndtering av tungt utstyr i ROV-hangaren.

## 4.2 Spørreskjemaundersøkelse

I dette kapitlet vil informasjonen som kom frem i spørreskjemaundersøkelsen bli presentert. Svarprosenten var 74 % (35 mottatte skjema av 47 mulige). Temainndelingen er lik den som ble brukt ved presentasjon av resultatene fra intervjuene (se kapittel 4.1). Resultatene er i tillegg fremstilt i tabellform i vedlegg D.

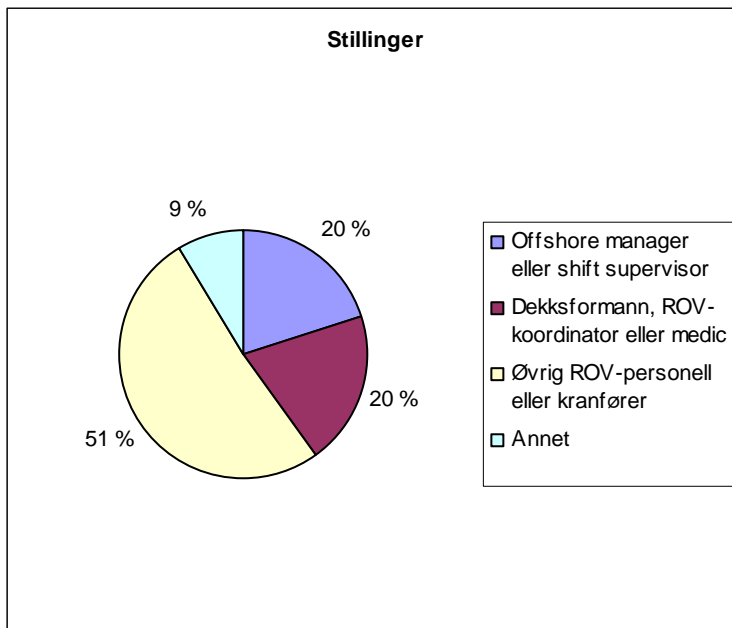
### 4.2.1 Bakgrunnsinformasjon

#### A. Kjønn

34 av de som hadde svart var menn (1 person hadde ikke krysset av på dette spørsmålet).

#### B. Stilling

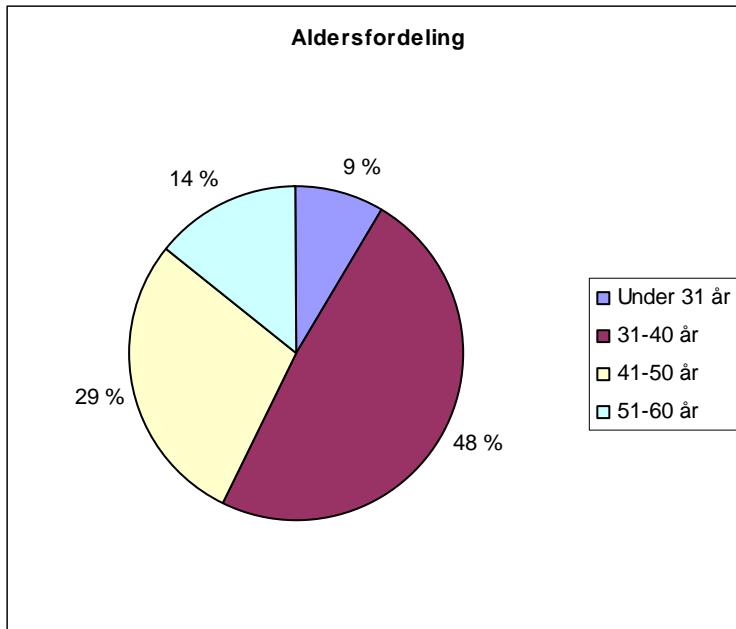
Figur 4.1 viser hvilke stillinger de forskjellige personene som svarte på spørreskjemane hadde.



Figur 4.1 – Stillinger

### C. Alder

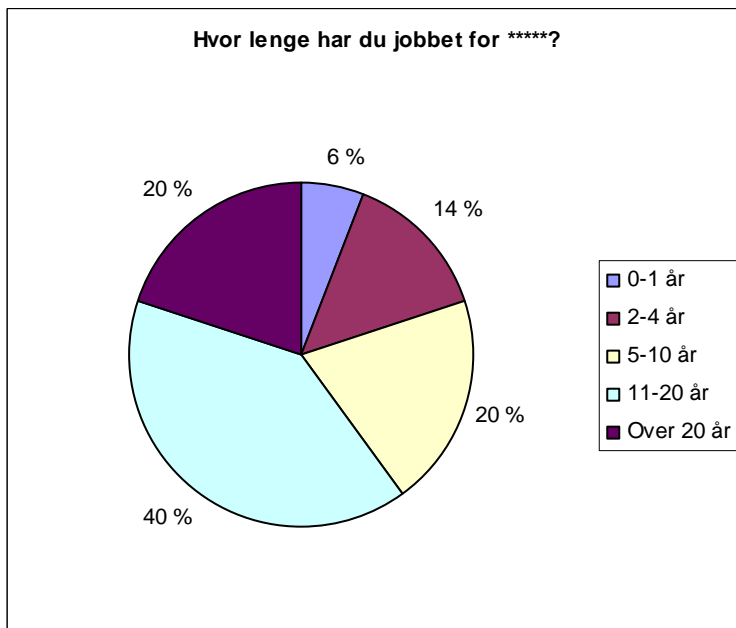
Aldersfordelingen går tydelig frem av figur 4.2. De fleste var mellom 31 og 40 år (48 %). Kategorien ”over 60 år” er tatt bort da ingen av informantene hadde krysset av for dette alternativet.



Figur 4.2 – Aldersfordeling

### D. Hvor lenge har du jobbet for \*\*\*\*\*?

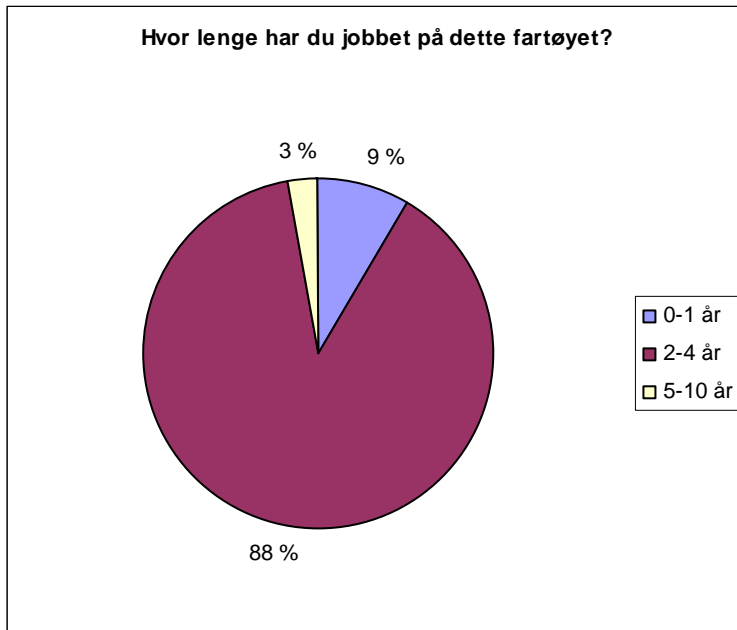
Hele 40 % av informantene har jobbet for \*\*\*\*\* mellom 11 og 20 år. Bare 6 % har jobbet for selskapet under ett år.



Figur 4.3 – Arbeidslengde - \*\*\*\*\*

### E. Hvor lenge har du jobbet på dette fartøyet?

88 % av informantene har jobbet på fartøyet mellom 2 og 4 år. Kategoriene ”11-20 år” og ”over 20 år” er tatt bort da ingen av informantene hadde krysset av på disse alternativene.

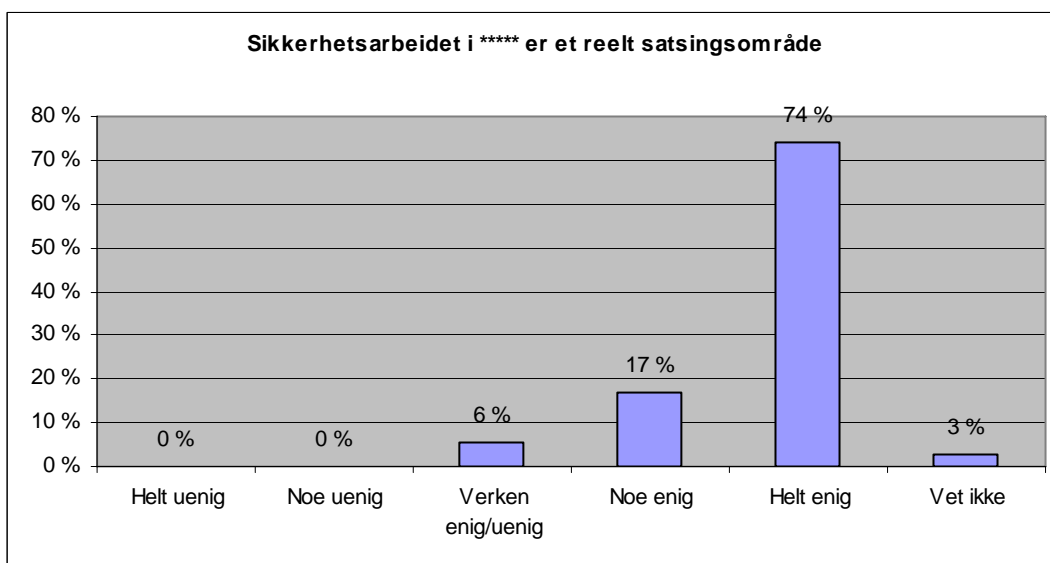


Figur 4.4 – Arbeidslengde – fartøy

## 4.2.2 Toppledelsens prioritering av sikkerhet

### A. Sikkerhetsarbeidet i \*\*\*\*\* er et reelt satsingsområde

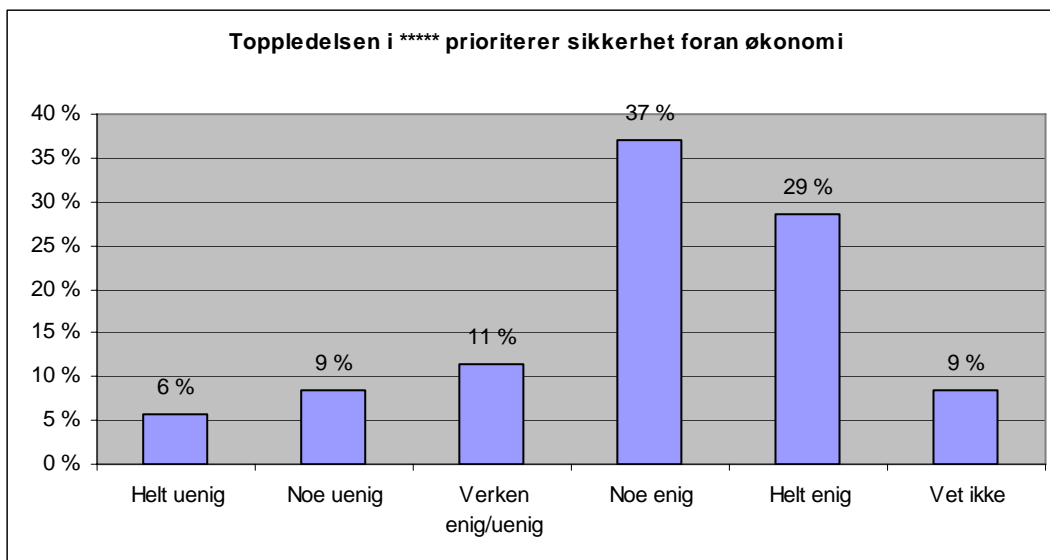
Hele 74 % av de som har svart er helt enige i at sikkerhetsarbeidet er et reelt satsingsområde. Det er ingen som er noe/helt uenige i denne påstanden.



Figur 4.5 – Sikkerhetsarbeid som satsningsområde

## B. Toppledelsen i \*\*\*\*\* prioriterer sikkerhet foran økonomi

Figur 4.6 viser at 66 % av informantene enten er helt eller noe enig i at toppledelsen prioriterer sikkerhet foran økonomi. 6 % er helt uenige i denne påstanden.

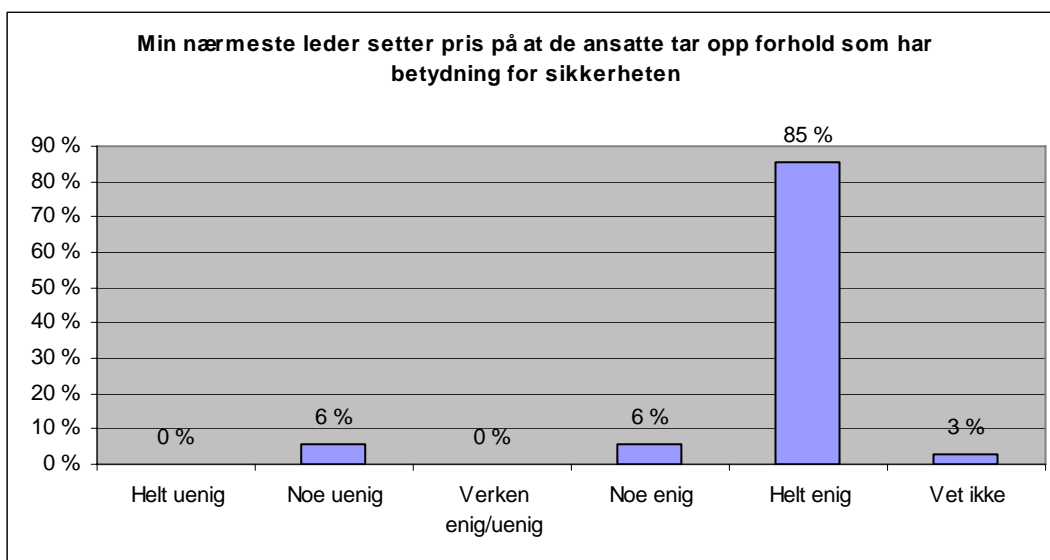


Figur 4.6 – Sikkerhet i forhold til økonomi

## 4.2.3 Nærmeste ledelse

### A. Min nærmeste leder setter pris på at de ansatte tar opp forhold som har betydning for sikkerheten

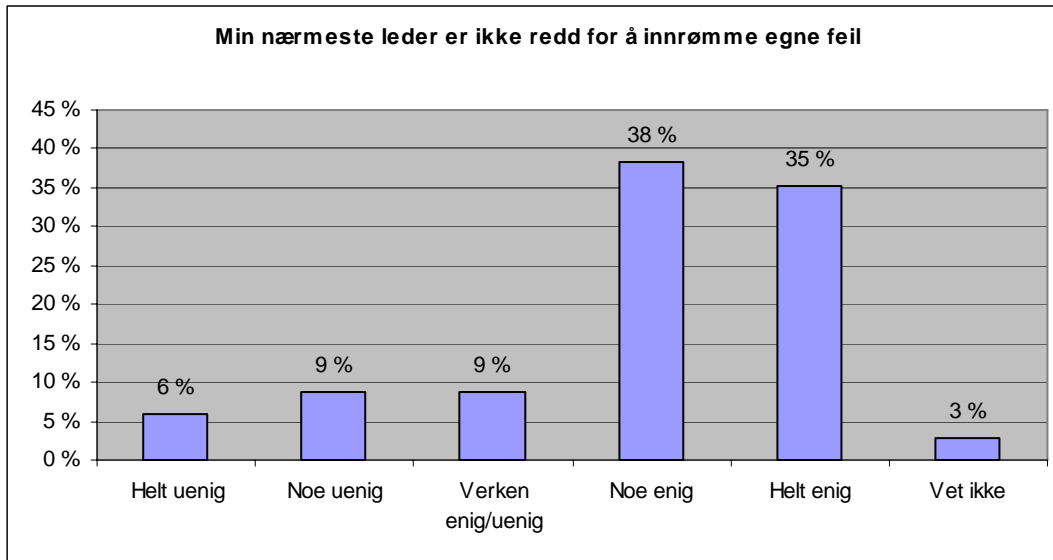
85 % av informantene som er helt enige i at nærmeste leder setter pris på at de ansatte tar opp forhold som har betydning for sikkerheten.



Figur 4.7 – Verdsetting av å gi beskjed om sikkerhetsforhold

## B. Min nærmeste leder er ikke redd for å innrømme egne feil

Figur 4.8 viser at 73 % av de som har svart på spørreskjemaet enten er helt enig eller noe enig i at nærmeste leder ikke er redd for å innrømme egne feil. 15 % er enten helt uenig eller noe uenig i denne påstanden.

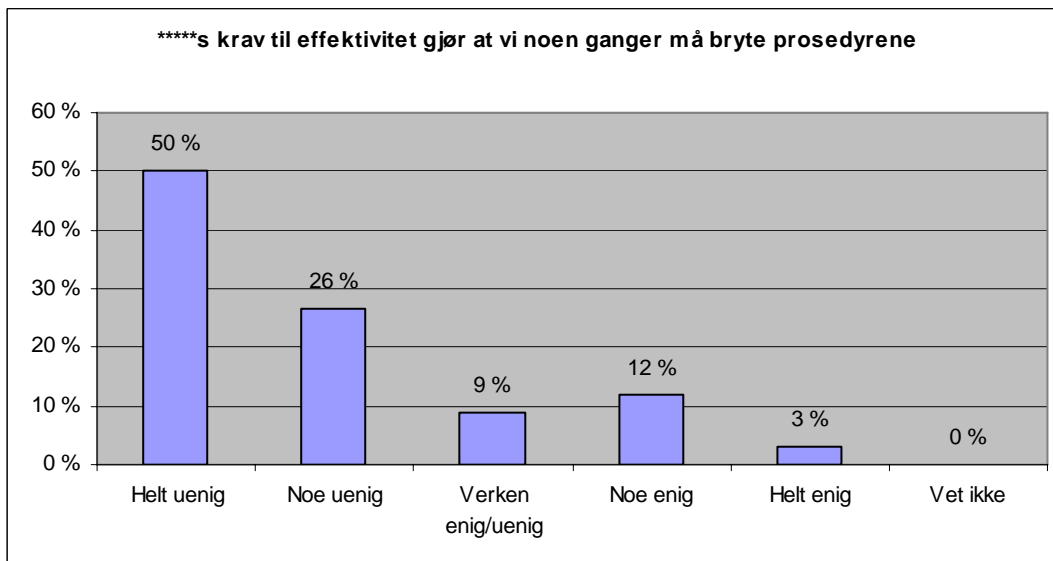


Figur 4.8 – Innrømming av feil

## 4.2.4 Prosedyrer/retningslinjer

### A. \*\*\*\*\*s krav til effektivitet gjør at vi noen ganger må bryte prosedyrene

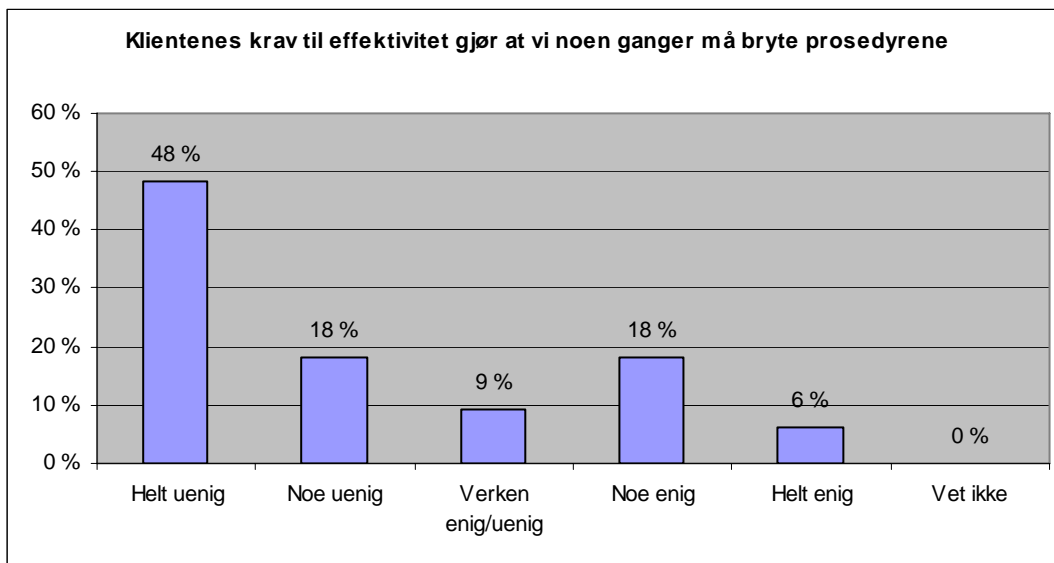
50 % er helt uenige i at selskapets krav til effektivitet noen ganger gjør at de må bryte prosedyrene. De resterende 50 % sprer seg fra noe enig til helt enig.



Figur 4.9 – Krav til effektivitet - \*\*\*\*\*

## B. Klientenes krav til effektivitet gjør at vi noen ganger må bryte prosedyrene

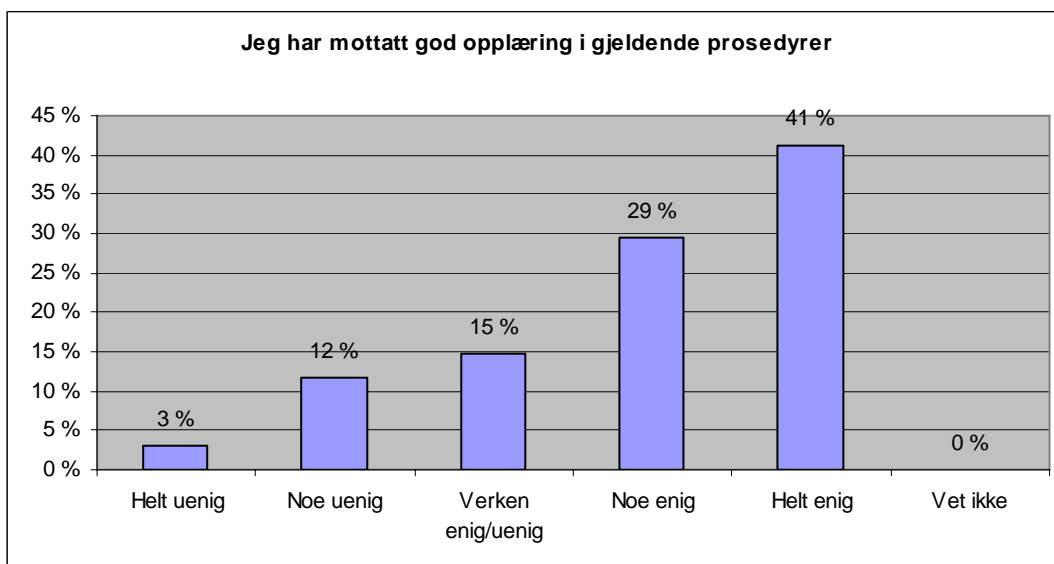
Resultatene presentert i figur 4.10 er svært like de som ble presentert i figur 4.9.



Figur 4.10 – Krav til effektivitet – klienter

## C. Jeg har mottatt god opplæring i gjeldende prosedyrer

Figur 4.11 viser at 41 % av informantene er helt enige i at de har fått god opplæring i gjeldende prosedyrer. 15 % gir derimot uttrykk for at de enten er helt uenige eller noe uenige i denne påstanden.

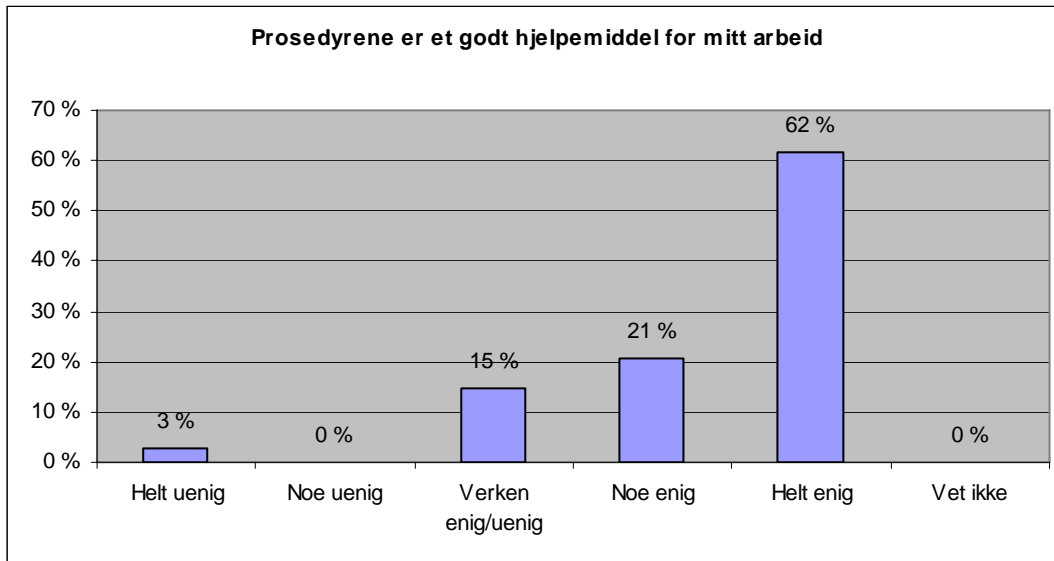


Figur 4.11 – Opplæring i prosedyrer



#### D. Prosedyrene er et godt hjelpemiddel for mitt arbeid

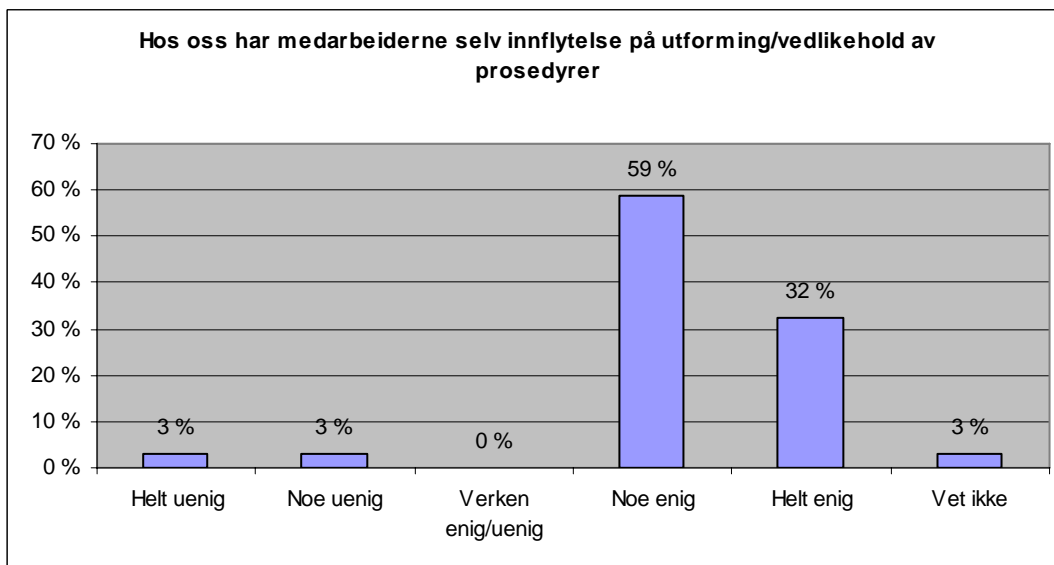
62 % av informantene svarte at de er helt enige i at prosedyrene er et godt hjelpemiddel for sitt arbeid.



Figur 4.12 – Bruksnytte av prosedyrer

#### E. Hos oss har medarbeiderne selv innflytelse på utforming/vedlikehold av prosedyrer

Figur 4.13 viser at hoveddelen (59 %) av informantene er noe enige i at medarbeiderne selv har innflytelse på utforming/vedlikehold av prosedyrer. 32 % svarer at de er helt enige.



Figur 4.13 – Innflytelse på prosedyrer

### Hvis du unnlater å følge prosedyrer, hva kan være årsakene til det?

Her hadde informantene mulighet til å krysse av på inntil 3 forskjellige, ferdig definerte påstander om hva som kan være årsaken til at de kan unnlate å følge prosedyrer. Tabell 4.1 viser at 17 av informantene mener at dette kan skje fordi prosedyrene ikke virker etter sin hensikt. 14 har krysset av for at det ikke skjer. At det er for mange prosedyrer eller at arbeidet går raskere er det også en del informanter som hevder.

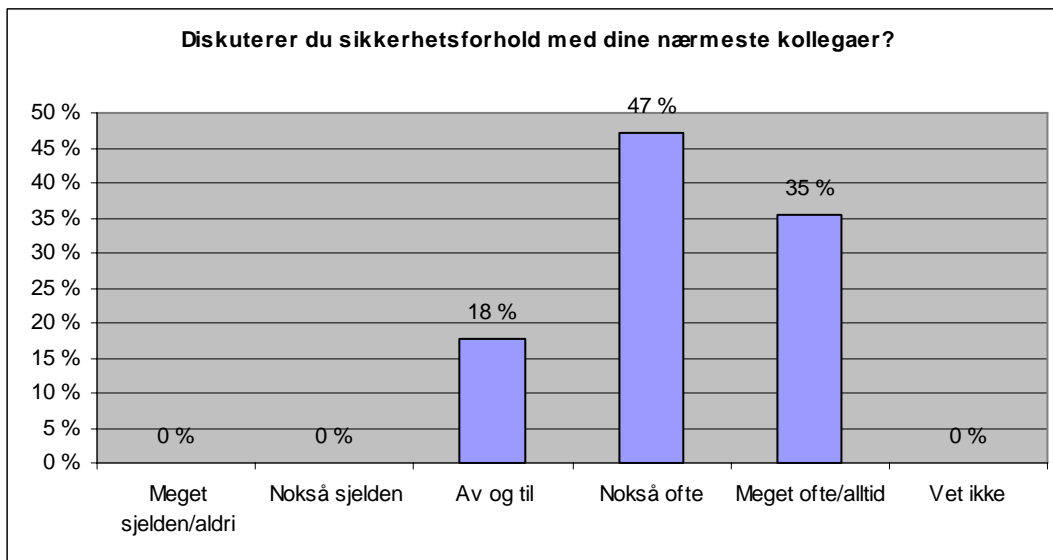
Tabell 4.1 – Årsaker til at prosedyrer ikke blir fulgt

Prosedylene virker ikke etter sin hensikt	17
Det skjer ikke	14
Det er for mange prosedyrer	12
Arbeidet går raskere	9
Jeg kjenner ikke til hva som er gjeldende prosedyrer	4
Det forbedrer kvaliteten på arbeidet mitt	4
Jeg blir presset til det fordi jeg har mye å gjøre	3
Alle andre gjør det	1

## 4.2.5 Samhandling

### A. Diskuterer du sikkerhetsforhold med dine nærmeste kollegaer?

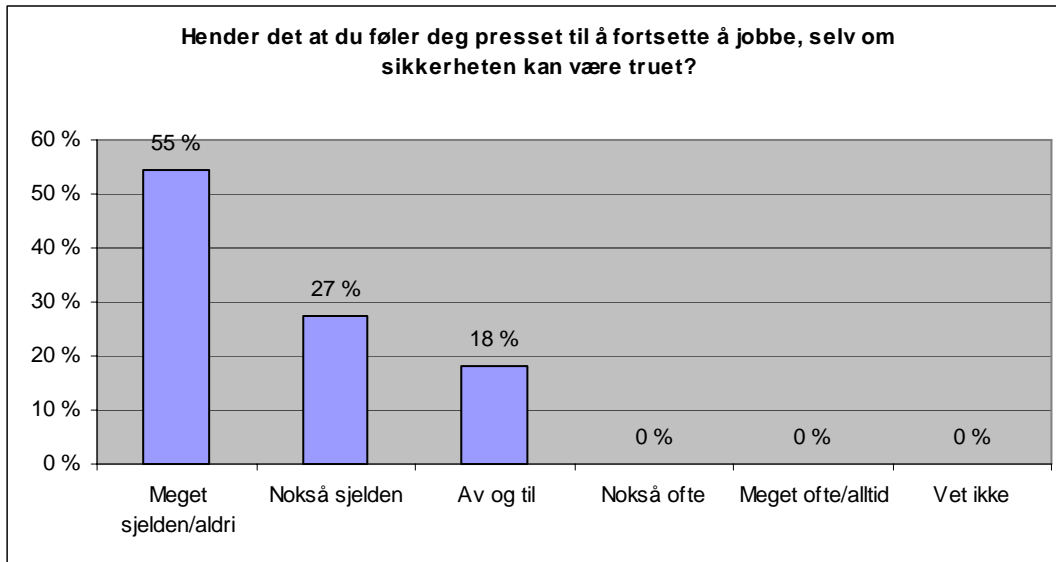
Figur 4.14 viser at det er ingen som ikke diskuterer sikkerhetsforhold med sine nærmeste kollegaer. 82 % hevder at de diskuterer sikkerhetsforhold enten nokså ofte eller meget ofte/alltid.



Figur 4.14 – Diskutering av sikkerhetsforhold

### B. Hender det at du føler deg presset til å fortsette å jobbe, selv om sikkerheten kan være truet?

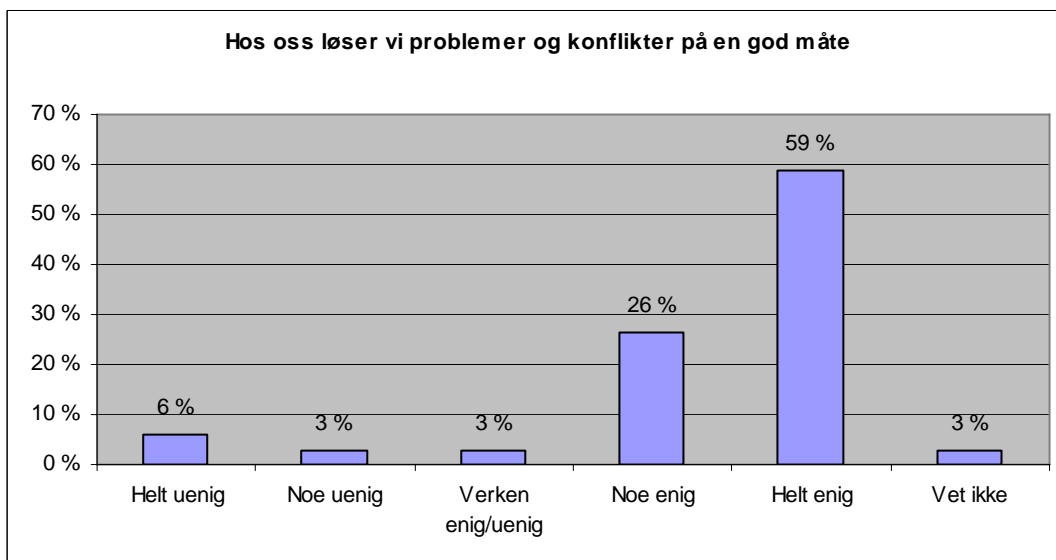
55 % av informantene svarer at de meget sjelden/aldri føler seg presset til å jobbe selv om sikkerheten er truet. 45 % hevder at dette skjer nokså sjelden eller av og til.



Figur 4.15 – Press i forhold til sikkerhet

### C. Hos oss løser vi problemer og konflikter på en god måte

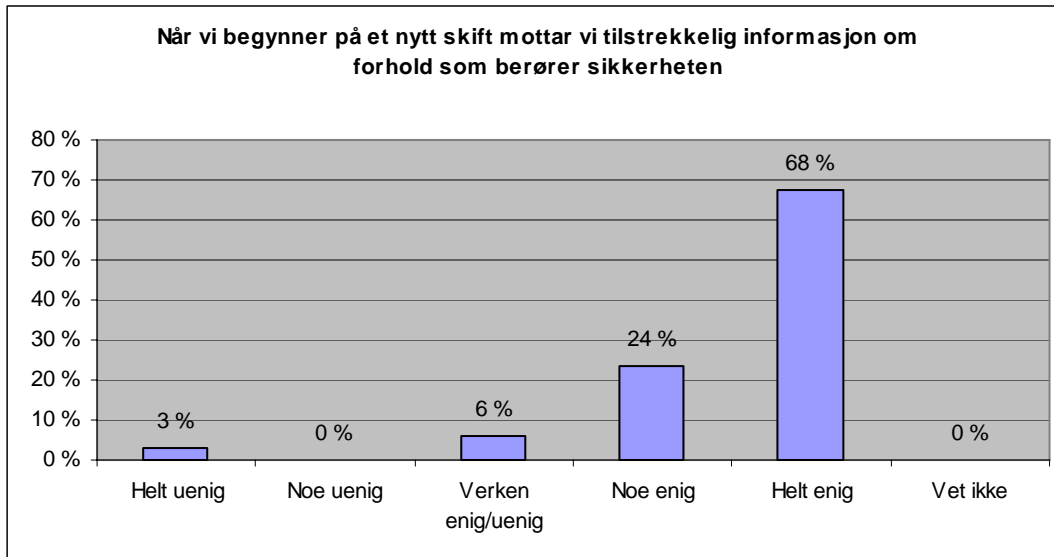
Figur 4.16 viser at 85 % av de som har svart er noe enig eller helt enig i at problemer og konflikter blir løst på en god måte.



Figur 4.16 – Løsning av problemer og konflikter

#### D. Når vi begynner på et nytt skift mottar vi tilstrekkelig informasjon om forhold som berører sikkerheten

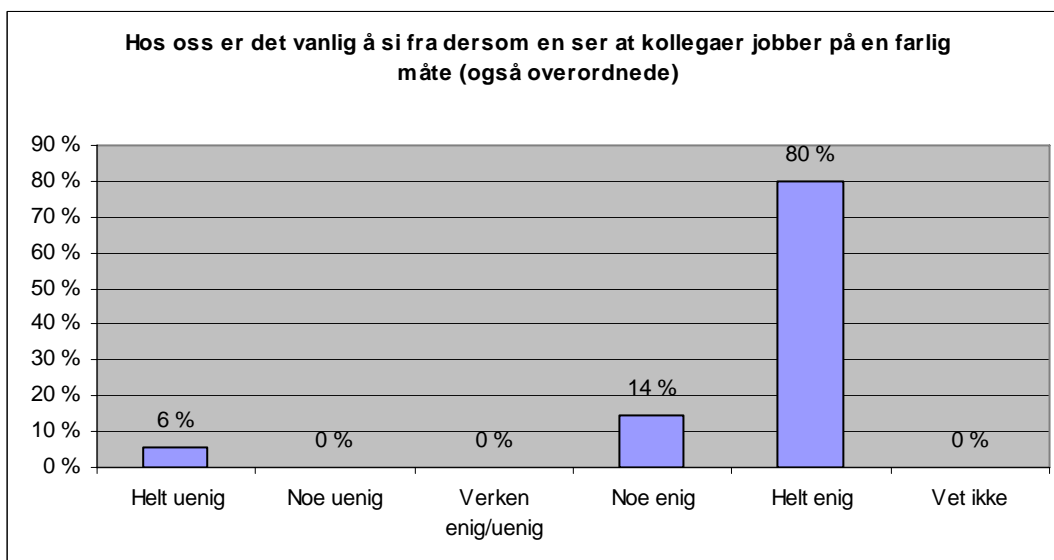
92 % av informantene er enten helt enig eller noe enig i at de mottar tilstrekkelig informasjon om forhold som berører sikkerheten i forbindelse med bytte av skift.



Figur 4.17 – Informasjonsoverføring ifm. skift

#### E. Hos oss er det vanlig å si fra dersom en ser at kollegaer jobber på en farlig måte (også overordnede)

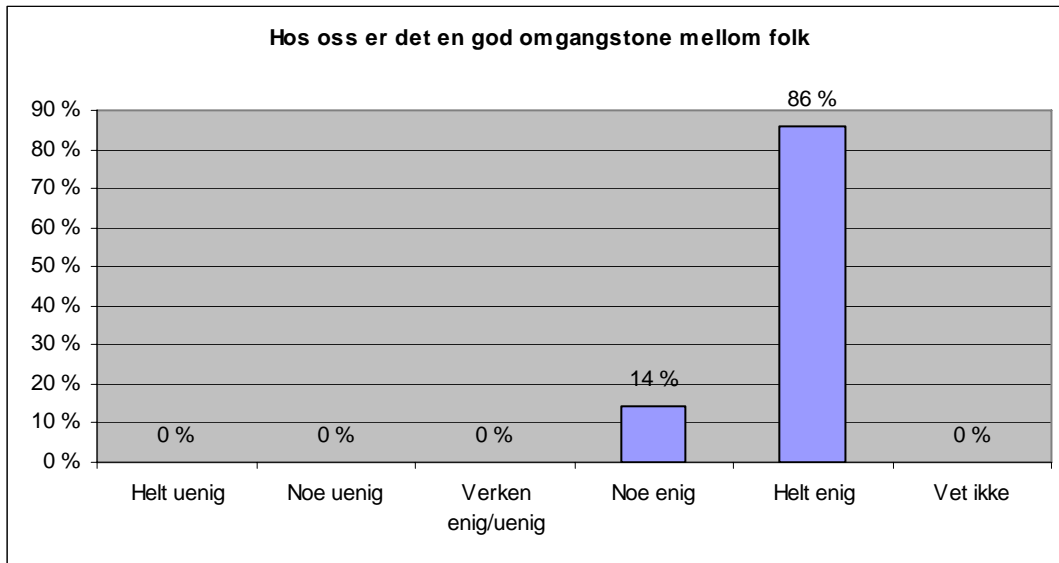
Ut fra figur 4.18 kan en se at hele 80 % er helt enige i at det er vanlig å si fra dersom en ser at kollegaer jobber på en farlig måte.



Figur 4.18 – Irettesetting dersom noen jobber på en farlig måte

### F. Hos oss er det en god omgangstone mellom folk

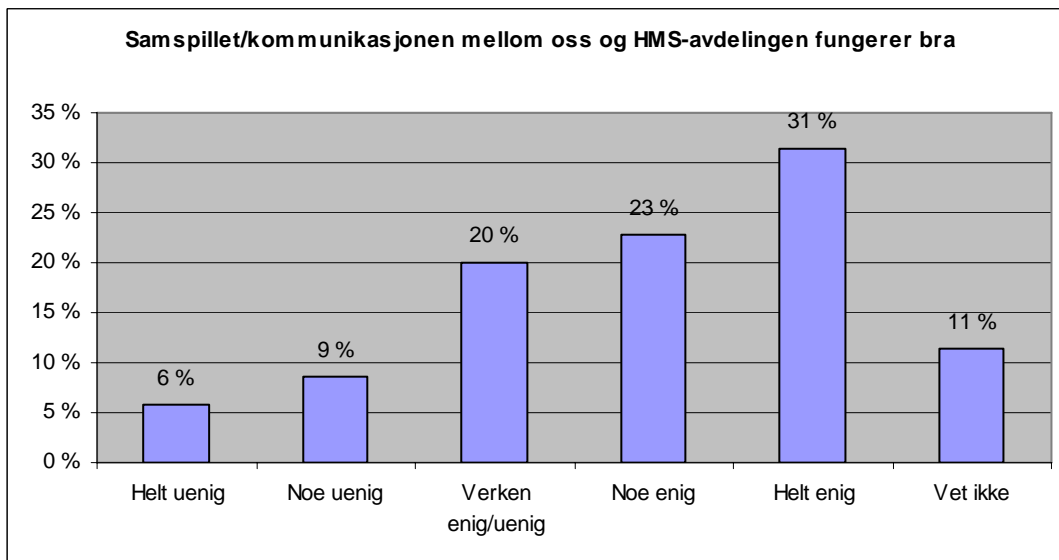
Hele 86 % av respondentene mener at det er en god omgangstone. Det er ingen som ikke er enige i denne påstanden.



Figur 4.19 – Omgangstone

### G. Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og HMS-avdelingen fungerer bra

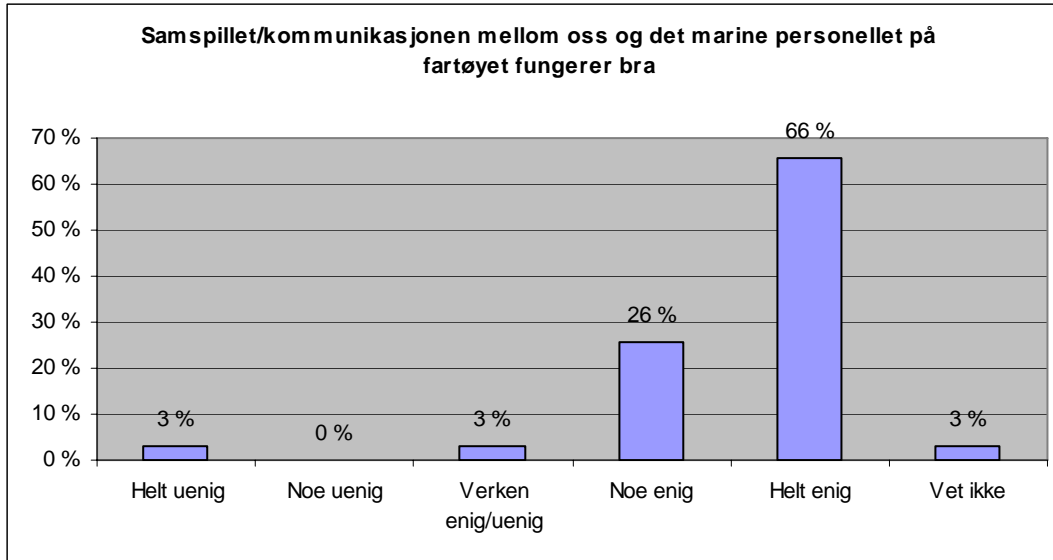
Figur 4.20 viser at 54 % av informantene enten er helt enig eller noe enig i at samspillet/kommunikasjonen mellom dem og HMS-avdelingen fungerer bra. 15 % er helt uenig eller noe uenig i denne påstanden.



Figur 4.20 – Samspill/kommunikasjon – HMS-avdeling

## H. Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og det maritime personellet på fartøyet fungerer bra

De aller fleste av informantene mener at samspillet/kommunikasjonen mellom dem og det maritime personellet på fartøyet fungerer bra (66 % er helt enige, mens 26 % er noe enige).

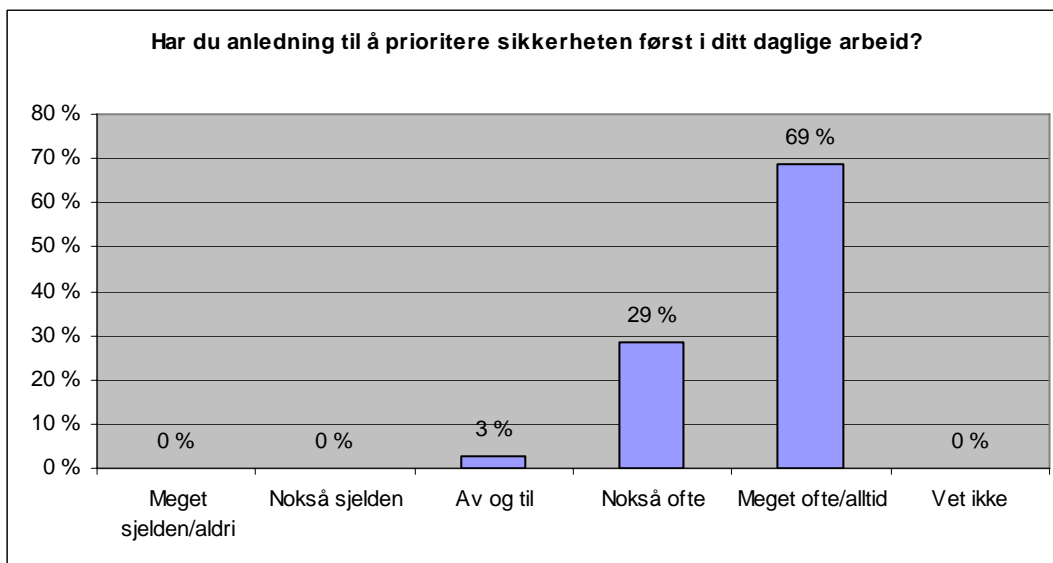


Figur 4.21 – Samspill/kommunikasjon – maritimt personell

## 4.2.6 Arbeidspraksis

### A. Har du anledning til å prioritere sikkerheten først i ditt daglige arbeid?

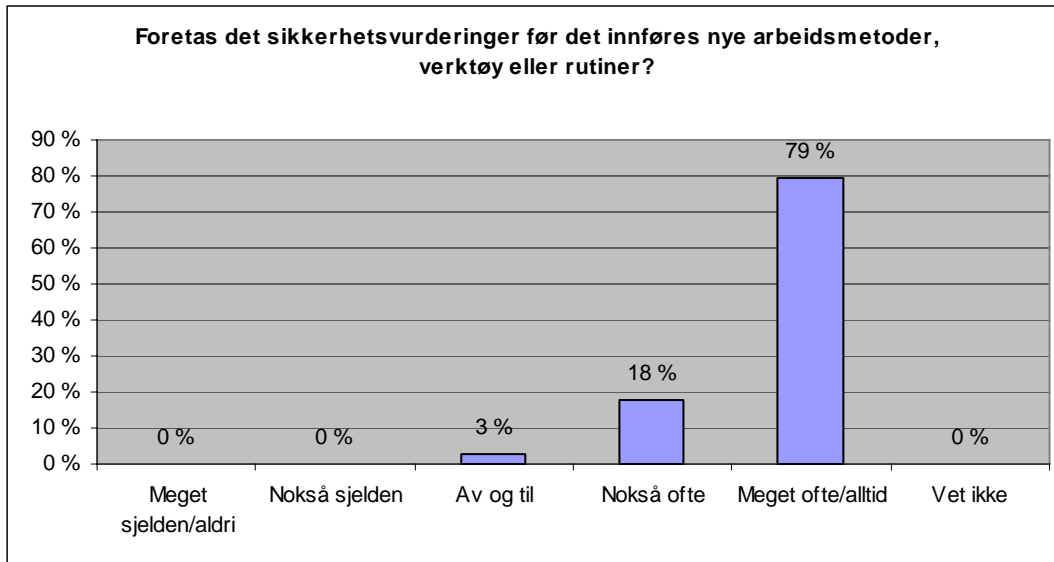
Bare 3 % av informantene svarer "av og til" på spørsmålet om at de har anledning til å prioritere sikkerheten først i sitt daglige arbeid. Resten av svarene er fordelt på "nokså ofte" og "meget ofte/alltid" (henholdsvis 29 og 69 %).



Figur 4.22 – Prioritering av sikkerhet i daglig arbeid

### B. Foretas det sikkerhetsvurderinger før det innføres nye arbeidsmetoder, verktøy eller rutiner?

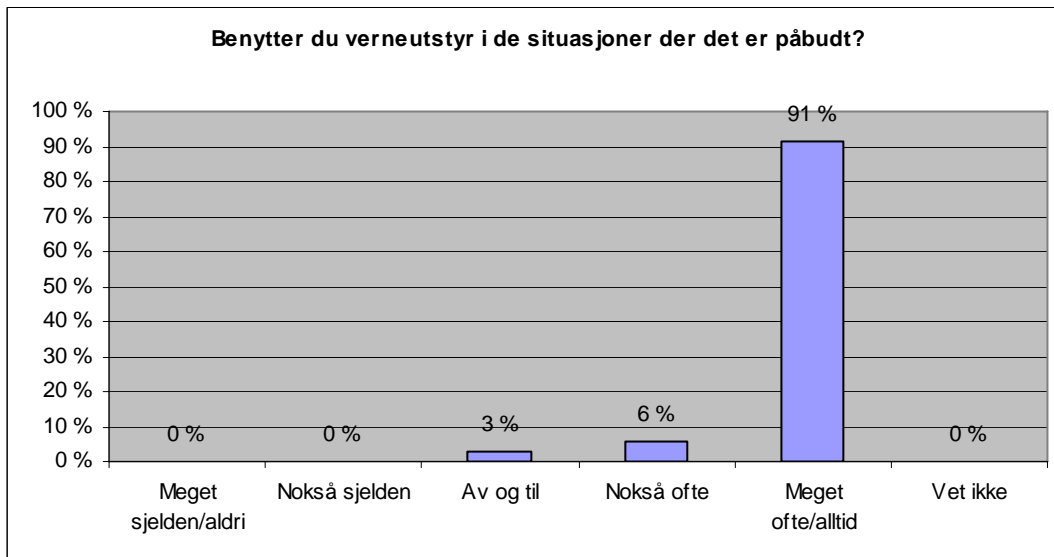
Figur 4.23 viser at det er stor enighet om at det foretas sikkerhetsvurderinger før det blir innført nye rutiner, arbeidsmetoder eller verktøy.



Figur 4.23 – Sikkerhetsvurderinger

### C. Benytter du verneutstyr i de situasjoner der det er påbudt?

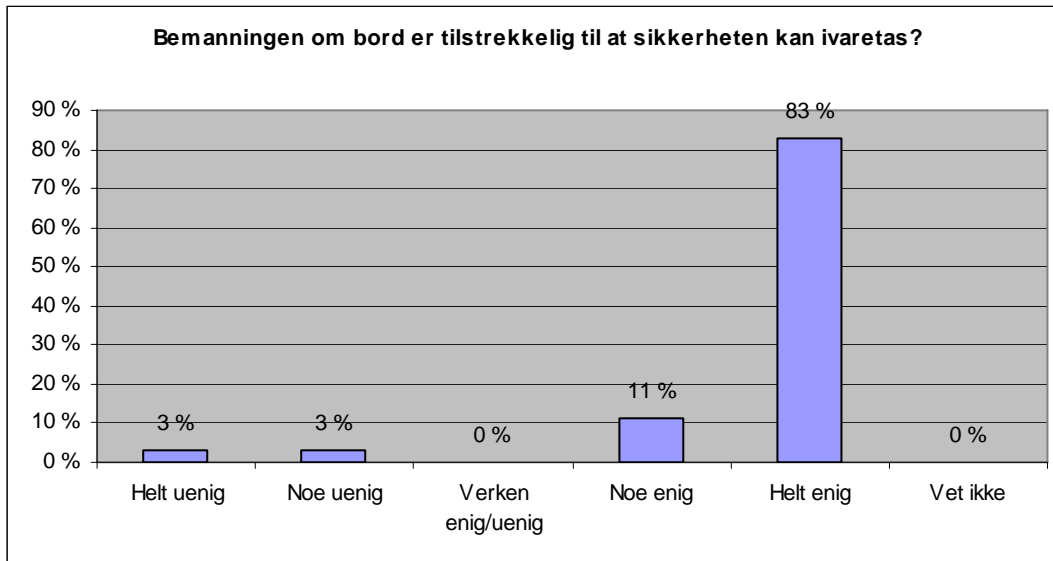
Når det gjelder verneutstyr svarer 91 % at de benytter dette i situasjoner der det er påbudt. Hvis en også inkluderer de som hevder at de gjør det nokså ofte er en oppe i hele 97 %.



Figur 4.24 – Verneutstyr

#### D. Bemanningen om bord er tilstrekkelig til at sikkerheten kan ivaretas?

94 % av informantene er enten ”noe enig” eller ”helt enig” i at bemanningen ombord er tilstrekkelig til at sikkerheten kan ivaretas.

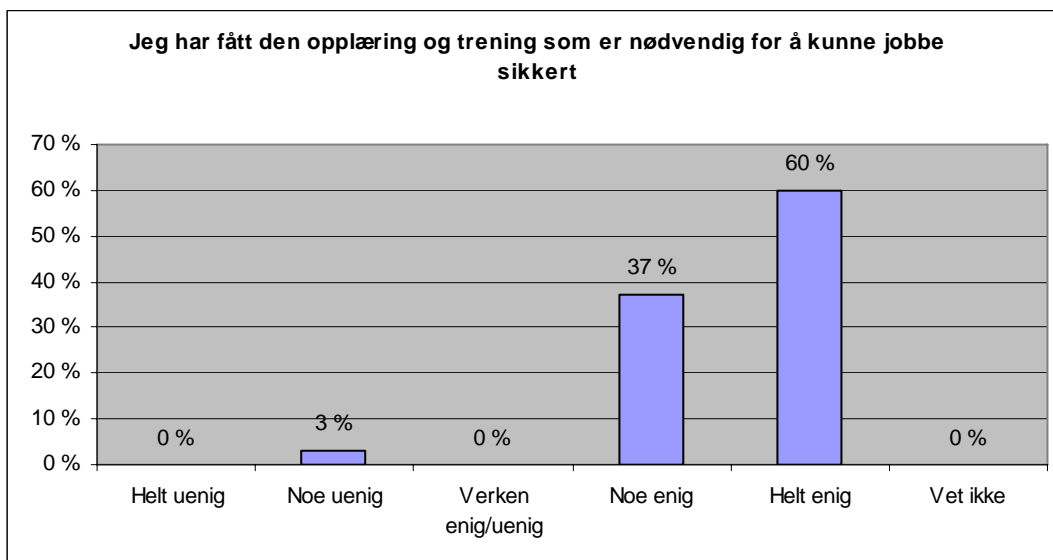


Figur 4.25 – Bemanning

#### 4.2.7 Kompetanse

##### A. Jeg har fått den opplæring og trening som er nødvendig for å kunne jobbe sikkert

På dette spørsmålet er 97 % i større eller mindre grad enige i at de har fått den opplæringen og treningen som er nødvendig for å kunne jobbe sikkert.

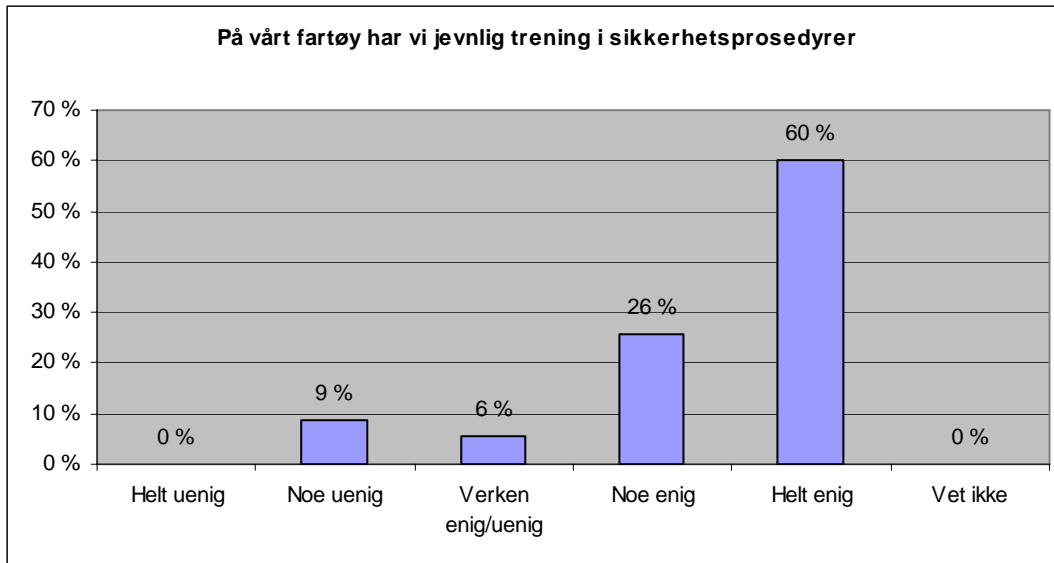


Figur 4.26 – Opplæring og trening



### B. På vårt fartøy har vi jevnlig trening i sikkerhetsprosedyrer

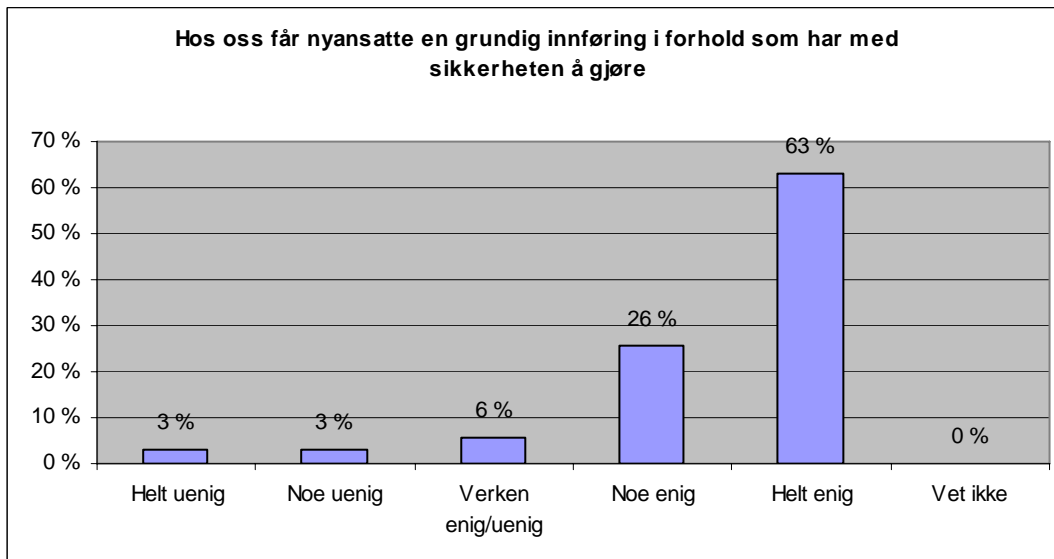
Figur 4.27 viser at 60 % er helt enige i at de har jevnlig trening i sikkerhetsprosedyrer om bord. 15 % sier at de enten er ”noe uenig” eller ”verken enig/uenig” i denne påstanden.



Figur 4.27 – Trening i sikkerhetsprosedyrer

### C. Hos oss får nyansatte en grundig innføring i forhold som har med sikkerheten å gjøre

Svarfordelingen på dette spørsmålet er forholdsvis lik det som kom frem i forrige spørsmål (se figur. 4.27). Brorparten er enten ”helt enig” eller ”noe enig” i at de nyansatte får en grundig innføring i forhold som er sikkerhetsrelaterte.

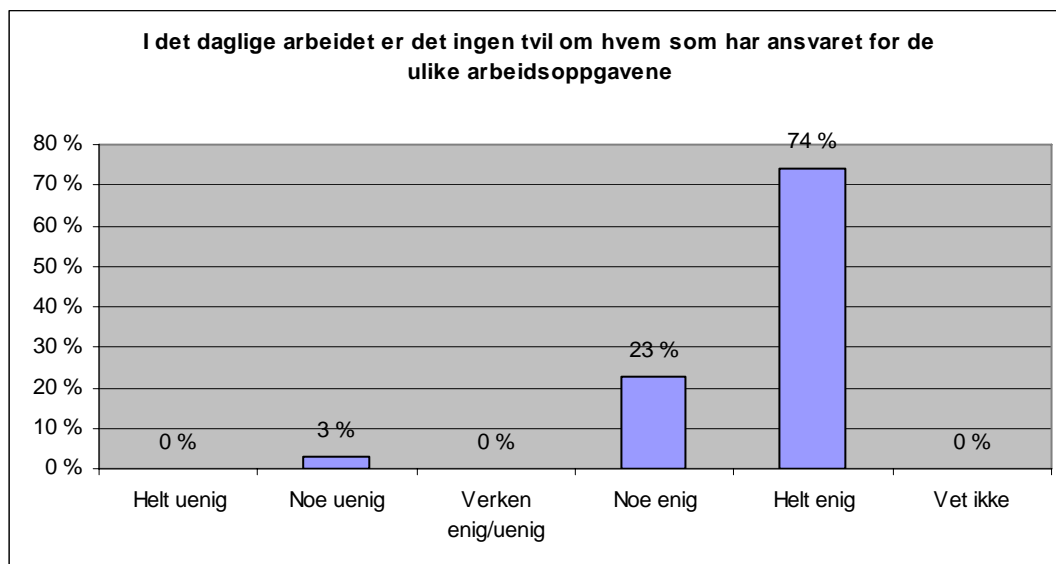


Figur 4.28 – Innføring i forhold som har med sikkerheten å gjøre

## 4.2.8 Ansvarsforhold og sanksjoner

### A. I det daglige arbeidet er det ingen tvil om hvem som har ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene

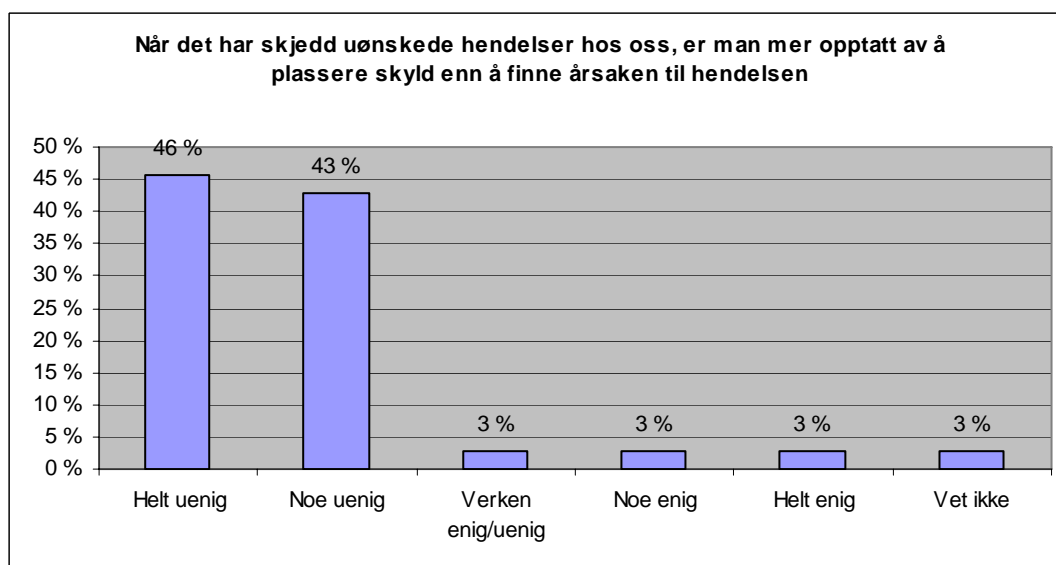
På dette spørsmålet går det klart frem at de aller fleste mener at det ikke er tvil om hvem som har ansvar for de ulike arbeidsoppgavene om bord.



Figur 4.29 – Ansvarsforhold

### B. Når det har skjedd uønskede hendelser hos oss, er man mer opptatt av å plassere skyld enn å finne årsaken til hendelsen

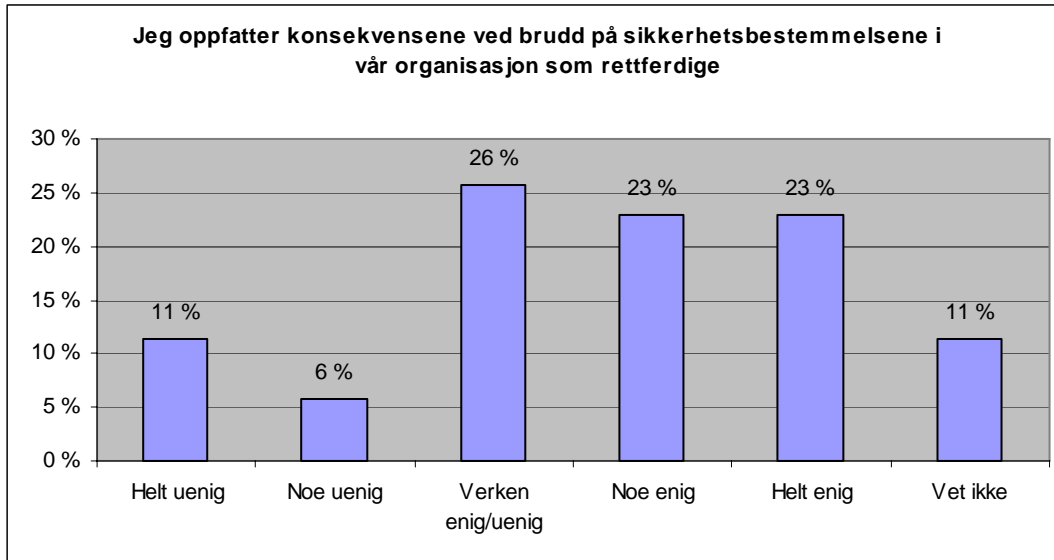
Ut fra figur 4.30 ser det ut som om det viktigste er å finne årsaken til hendelsen, og ikke nødvendigvis finne ut hvem sin skyld det var.



Figur 4.30 – Skyldsspørsmål ifm. uønskede hendelser

### C. Jeg oppfatter konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelsene i vår organisasjon som rettferdige

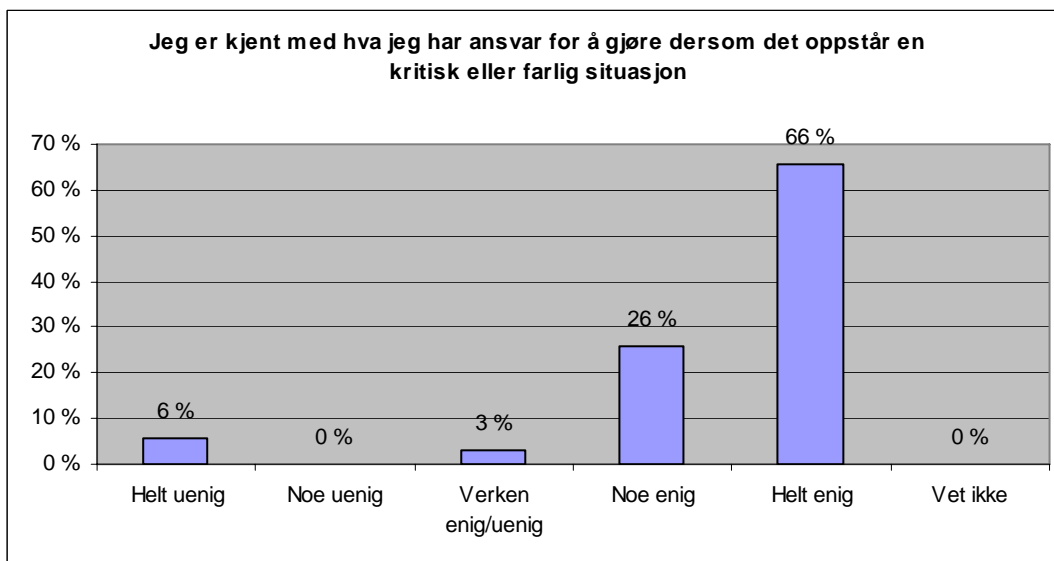
Figur 4.31 viser at det varierer litt om de forskjellige informantene mener at konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelsene er rettferdige. Allikevel ser det ut som om de fleste i til en viss grad føler at de er rettferdige.



Figur 4.31 – Rettferdighet ifm. konsekvenser ved brudd på sikkerhetsbestemmelser

### D. Jeg er kjent med hva jeg har ansvar for å gjøre dersom det oppstår en kritisk eller farlig situasjon

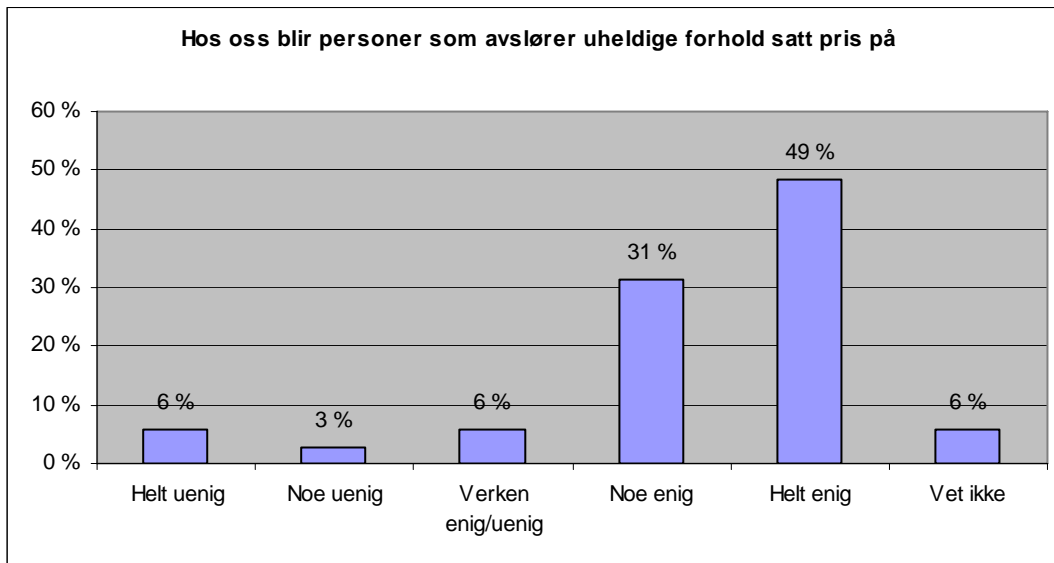
66 % av informantene hevder at de er kjent med hva som er deres ansvar hvis det oppstår en kritisk eller farlig situasjon. 26 % er noe enig i denne påstanden.



Figur 4.32 – Ansvar ved kritisk/farlig situasjon

### E. Hos oss blir personer som avslører uheldige forhold satt pris på

Figur 4.33 viser at de fleste mener at personer som avslører uheldige forhold blir satt pris på.

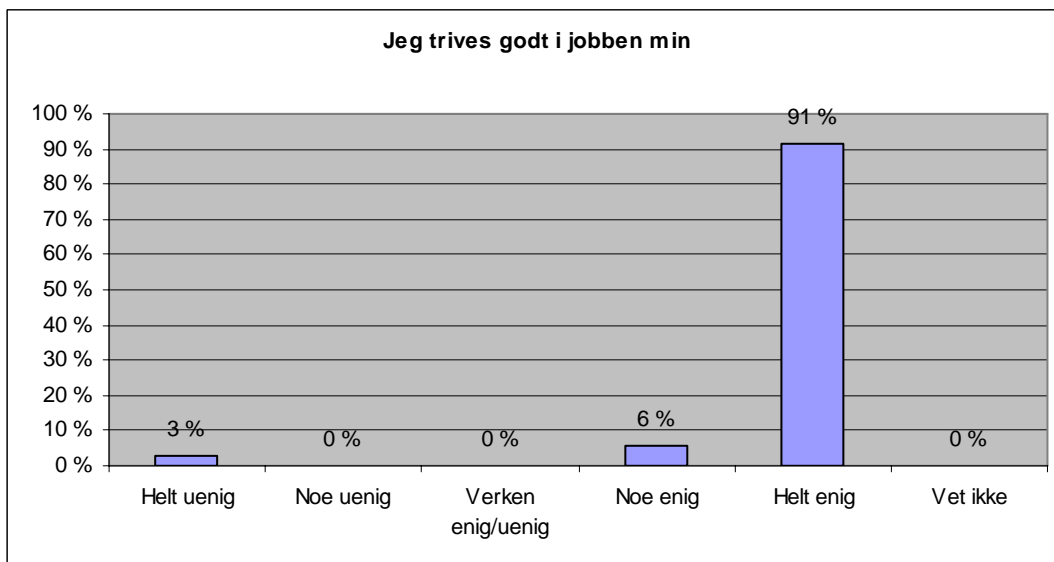


Figur 4.33 – Avsløring av uheldige forhold

## 4.2.9 Arbeidsmiljø

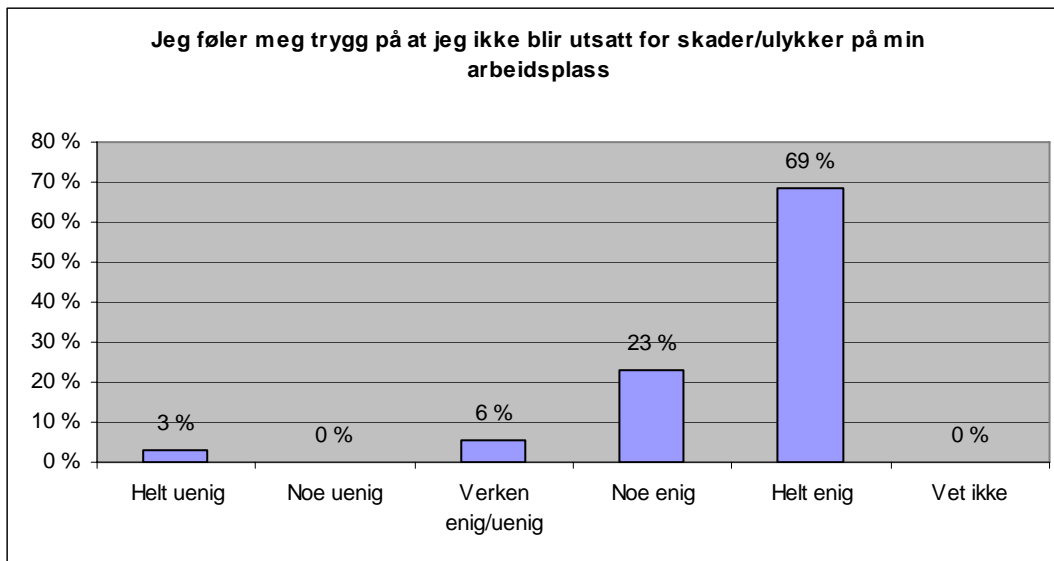
### A. Jeg trives godt i jobben min

Svarene på spørsmålet om trivsel i jobben er entydige og viser at de aller fleste av informantene trives på arbeidsplassen sin.



Figur 4.34 – Trivsel

**B. Jeg føler meg trygg på at jeg ikke blir utsatt for skader/ulykker på min arbeidsplass**  
 Brorparten av informantene føler seg trygge på at de ikke blir utsatt for skader eller ulykker på sin arbeidsplass.



Figur 4.35 – Trygghet

#### 4.2.10 Læring av tidligere hendelser

**Hvis det skjer ulykker og alvorlige hendelser om bord, tror jeg dette skjer fordi**

Her hadde informantene mulighet til å krysse av på inntil 3 forskjellige, ferdig definerte påstander om hva de tror er årsaken til at det skjer ulykker eller alvorlige hendelser om bord (hvis det skulle skje). Tabell 4.2 viser at 21 av informantene mener at årsaken vil være at den enkelte ikke følger prosedyrene.

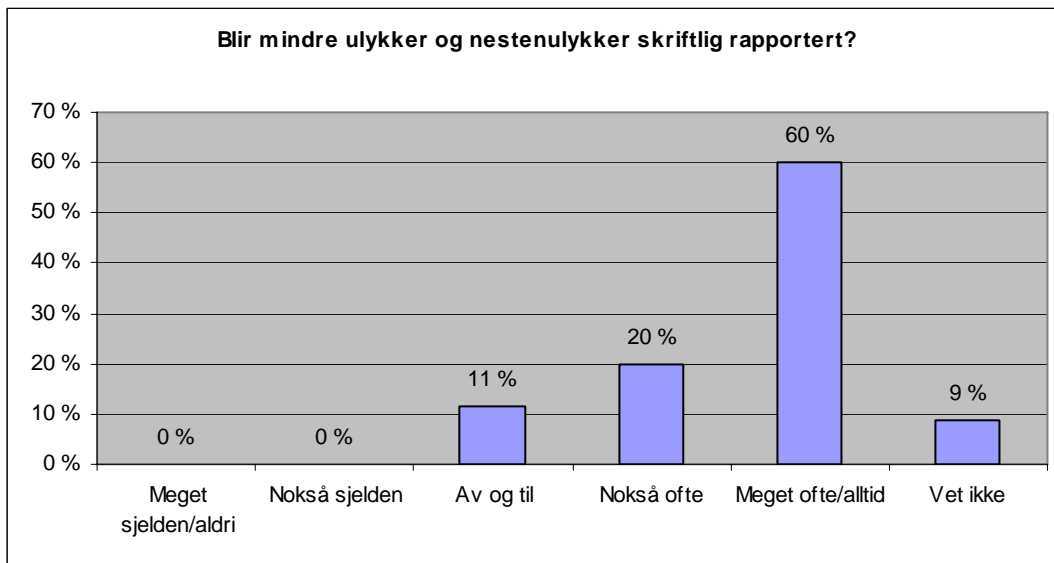
Tabell 4.2 – Sannsynlige årsaker til ulykker og alvorlige hendelser

Den enkelte følger ikke prosedyrer	21
Feil eller mangler i prosedyrene	7
Personalet mangler kunnskaper og ferdigheter i forhold til den jobben de skal utføre	7
Personalet føler ikke nok ansvar for arbeidsoppgavene	6
Annet <sup>4</sup>	6
Dårlig vedlikehold eller feil på utstyr	5
Det er mangelfull veiledning om bruk av teknisk utstyr	5
Personalet har stor arbeidsmengde	5
Det er for mange avbrytelser i arbeidet	5
Ingen av de nevnte grunnene	3
Det er ingen tradisjon for å si fra når noen arbeider på en risikofylt måte	0

<sup>4</sup> Under kategorien "annet" var det mulig for informantene å presisere selv. Følgende ble presisert: "Feilvurderte arbeidssituasjoner", "Feil på utstyr og misforståtte konstruksjoner", "Tøyer grenser (været) og andre element som påvirker, f.eks. strøm og ting som står i spenn", "Værforhold som forandrer seg hurtigere enn forventet", "Så mange prosedyrer at folk ikke klarer å huske alle" og "Førseelser"

### A. Blir mindre ulykker og nestenulykker skriftlig rapportert?

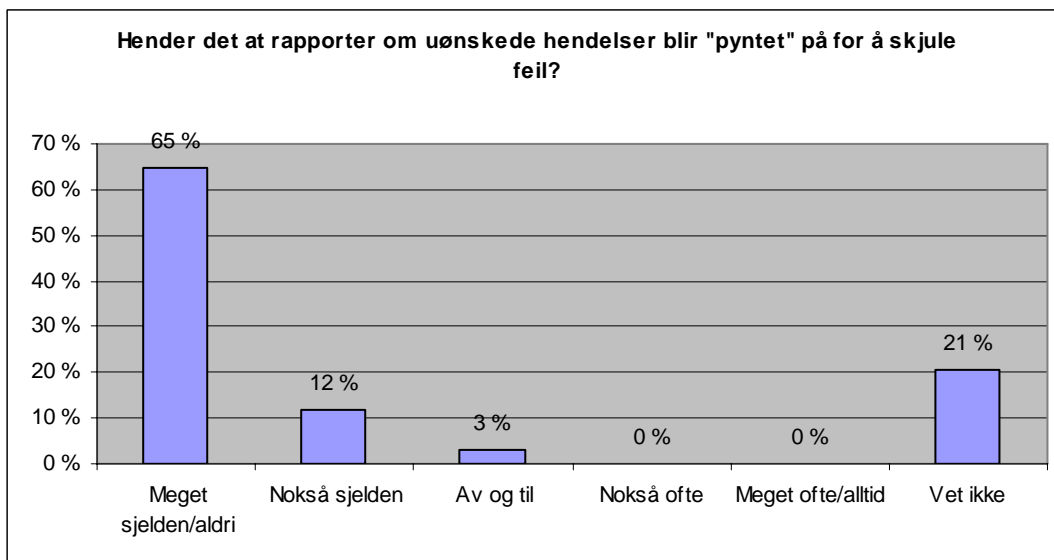
Ut fra figur 4.36 kan det se ut som om de aller fleste mindre ulykker og nestenulykker om bord blir skriftlig rapportert.



Figur 4.36 – Rapportering av mindre ulykker og nestenulykker

### B. Hender det at rapporter om uønskede hendelser blir "pyntet" på for å skjule feil?

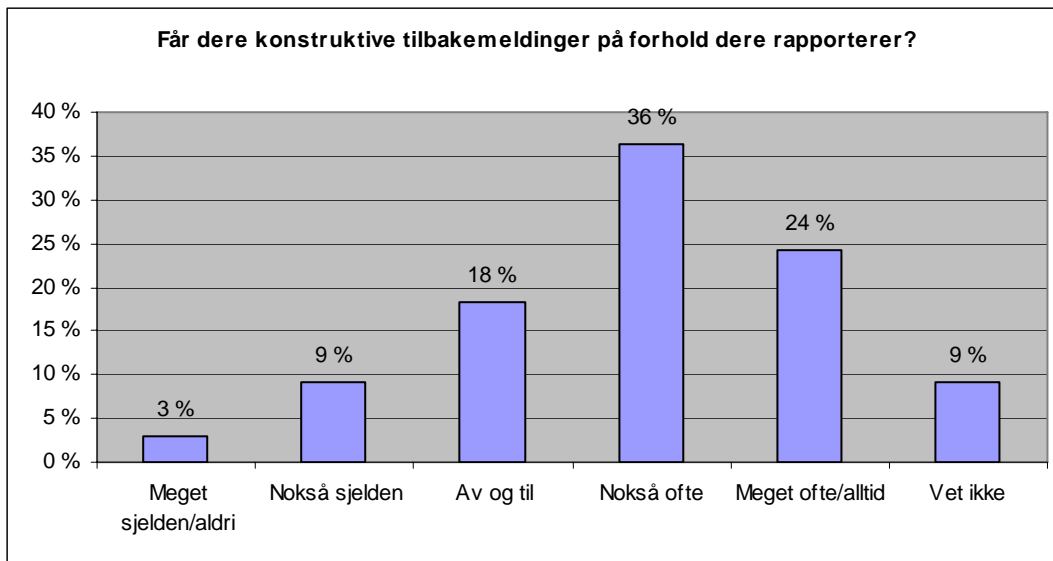
Brorparten av informantene mener at rapportene om uønskede hendelser ikke blir "pyntet" på. På dette spørsmålet var det 21 % som svarte "vet ikke".



Figur 4.37 – "Pynting" på rapporter om uønskede hendelser

### C. Får dere konstruktive tilbakemeldinger på forhold dere rapporterer?

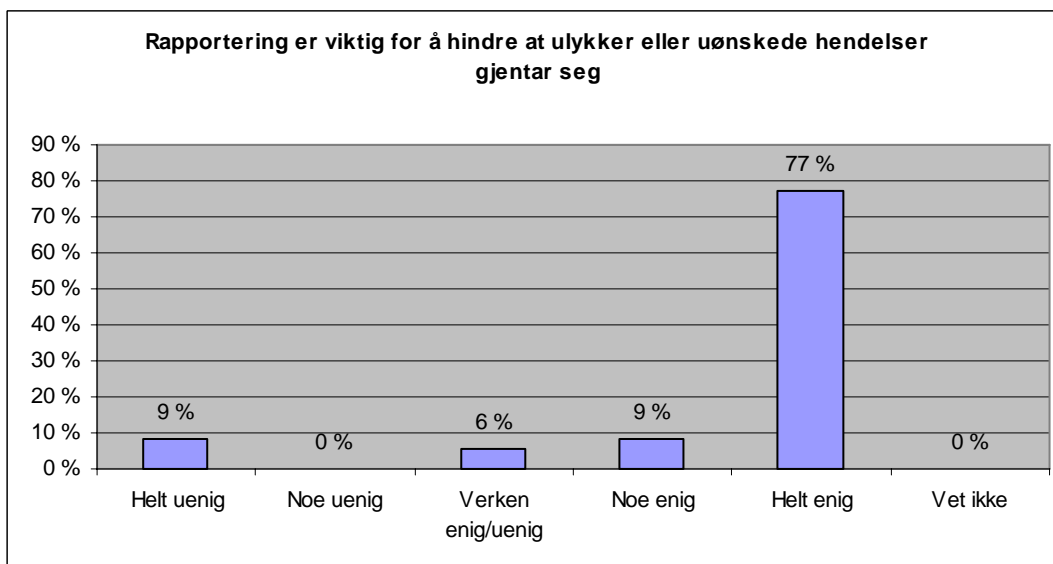
Det er noe varierende svar på om de får konstruktive tilbakemeldinger på forhold som blir rapportert. Alternativet som de fleste (36 %) krysset av på var ”nokså ofte”.



Figur 4.38 – Tilbakemeldinger på rapportering

### D. Rapportering er viktig for å hindre at ulykker eller uønskede hendelser gjentar seg

Figur 4.39 viser at de aller fleste om bord har forstått viktigheten av rapportering.



Figur 4.39 – Viktighet av rapportering

## Anta at du ble involvert i en uønsket hendelse. Er det noen av følgende forhold som kan hindre deg fra å rapportere hendelsen?

Her hadde informantene mulighet til å krysse av på inntil 3 forskjellige, ferdig definerte påstander om hva som kan være årsaken til at hendelser ikke blir rapportert. 24 av informantene svarer at de alltid rapporterer uønskede hendelser.

Tabell 4.3 – Forhold som kan hindre rapportering

Jeg rapporterer alltid uønskede hendelser	24
Annet <sup>5</sup>	5
Hendelsen fikk uansett ingen alvorlige konsekvenser	4
Det skjer uansett ingen forbedring på bakgrunn av rapportene	4
Jeg er redd for at informasjonen kan bli brukt mot mine kollegaer	3
Feil jeg gjør angår ingen andre enn meg selv	2
Det kan føre til negative reaksjoner fra mine kolleger	2
Det kan føre til at selskapet mister kontrakter	1
Jeg er redd for at informasjonen kan bli brukt mot meg	1
Vi har for mye å gjøre, slik at vi aldri får tid til å skrive rapporter	0
Jeg føler meg ikke trygg på å ta opp mine hendelser/feil	0
Det er ikke tradisjon for å rapportere alle uønskede hendelser	0

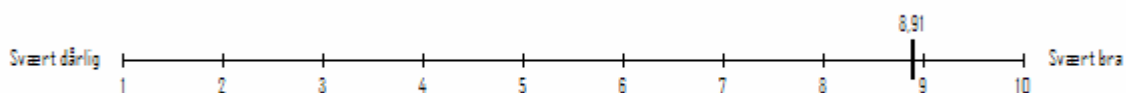
### 4.2.11 Beskrivelse av organisasjon

De tre spørsmålene under var utformet som en linje hvor informantene kunne gradere ved å sette ett kryss (fra 1 til 10).

#### Alt i alt, hvordan vil du vurdere sikkerheten i din arbeidssituasjon?

1 var betegnet som "svært dårlig" og 10 som "svært bra".

Det "dårligste" alternativet som ble krysset av var 7, det beste 10. Gjennomsnittet av alle graderingene var 8,91 (se figur 4.40). Standard avvik ble beregnet til 0,71.



Figur 4.40 – Gradering av sikkerhet i arbeidssituasjon

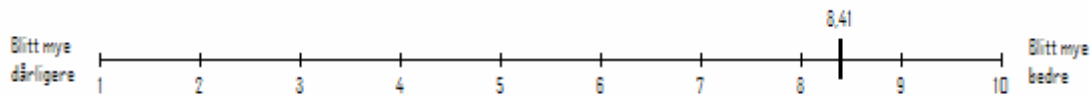
<sup>5</sup> Under kategorien "annet" var det mulig for informantene å presisere selv. Følgende ble presisert: "Jeg rapporterer som oftest", "Dersom hendelsen er "liten" og den vil kunne få uheldig vikling ved rapportering kan den bli "glemt"", "Nei, det skjer ikke at vi ikke rapporterer", "Hvis det er snakk om økonomi kan det være vanskelig å få gjennomslag" og "Savner av og til fokus på å se seg for og bruke sunn fornuft i stedet for å lese prosedyrer og skrive rapporter".



### Alt i alt, hvordan mener du sikkerhetsnivået har utviklet seg de siste fire årene?

1 var betegnet som "blitt mye dårligere" og 10 som "blitt mye bedre".

Det "dårligste" alternativet som ble krysset av var 6, det beste 10. Gjennomsnittet av alle graderingene ble 8,41 (se figur 4.41). Standard avvik ble beregnet til 1,21.

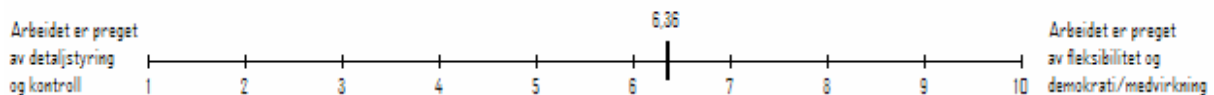


Figur 4.41 – Gradering av utvikling av sikkerhetsnivå

### Hvordan vil du beskrive din organisasjon?

1 var betegnet som "arbeidet er preget av detaljstyring og kontroll" og 10 som "arbeidet er preget av fleksibilitet og demokrati/medvirkning".

Det "dårligste" alternativet som ble krysset av var 1, det beste 10. Gjennomsnittet av alle graderingene ble 6,36 (se figur 4.42). Standard avvik ble beregnet til 2,34.



Figur 4.42 – Beskrivelse av organisasjon

#### 4.2.12 Kommentarer/presiseringer i spørreskjemaene

I spørreskjemaene var det enkelte steder mulig for informantene å komme med egne kommentarer og presiseringer. Disse er oppsummert i dette kapitlet.

En mente at det har vært vanskelig å samarbeide med den maritime ledelsen om bord og at dette kanskje har preget deres egen ledelses behandling av utbedringstiltak. Han hevdet at det burde utarbeides et system slik at kostnadene kom litt lenger ut i prosessen (slik at ikke prosessen stopper med en gang det koster penger). Han mente også at hele møtestrucutturen på sikkerhetsmøtene (VO-møtene) måtte forandres. Dette fordi møtene i for stor grad ble styrt av ledelsen og at det stoppet der.

En skrev en kommentar som gikk på at f.eks. manglende bruk av vernebriller på dekk ikke ville bli rapportert, men at det heller ville bli gitt beskjed til vedkommende om at det var et prosedyre/regel-brudd.

En mente at en grunn til at prosedyrene ikke blir fulgt kan være at en har glemt innholdet i prosedyrene.

Det ble også skrevet en kommentar som gikk på spørsmålet som tok for seg en gradering av hvor detaljstyrt organisasjonen var (se figur 4.42): "Arbeidet må preges av detaljstyring og kontroll. Det er jo derfor vi har prosedyrer. Dette er da vel ikke negativt?".

### **Følgende forslag til nye sikkerhetstiltak ble også foreslått i spørreskjemaene:**

- Prøve å redusere støyen i arbeidsområder der god kommunikasjon er viktig.
- Skaffe andre flytemidler enn for store redningsvester.
- HMS-ledelsen bør forsøke samarbeid og dialog før nye påbud og forbud blir innført.
- Prosjekt på unødvendige arbeidstillatelser, prosedyrer og sikkerhetsutstyr som gjør arbeidet vanskeligere (sikkerhetsarbeidet sett nedenfra og oppover i systemet).
- Bruke bedre tid og planlegge bedre ved nybygg og ombygging (dette ville redusert kostnadene og ført til bedre funksjon). Verneombud bør tas med i denne planleggingen.
- Nytt personell bør bli kurset i henhold til arbeidsmiljøloven.
- Det bør bli satt fokus på manuell håndtering av tyngre utstyr.
- Økonomi bør ikke stoppe konstruktive forslag til forbedringer.
- Det bør gjennomføres flere kurs.

### **4.3 Observasjon**

I dette kapitlet vil det som kom frem gjennom observasjon bli kort presentert. Som tidligere nevnt ble det ikke lagt stor vekt på observasjon i denne kartleggingen. Dette fordi det ikke var praktisk mulig å tilbringe nok tid i organisasjonen til at resultatene ble helt reelle (se kapittel 3.3). Til sammen ble det tilbrakt 4 dager på fartøyet. I tillegg ble det foretatt observasjon av et HAZOP-møte på land.

I løpet av dagene om bord på fartøyet ble det dannet et bilde av hvordan samspillet mellom de forskjellige personene på fartøyet fungerte. Det virket som om de var et godt sammensatt team og det var en uformell omgangstone blant de ansatte. På møtene var sikkerhet høyt prioritert og alle virket engasjerte og kom med innspill.

Det ble tilbrakt en del tid på dekk under en mobilisering. Her ble det blant annet observert kranoperasjoner, sveising og reparasjon av ROV'er. Alle brukte korrekt verneutstyr og det virket også som om de brukte nok tid slik at arbeidet kunne utføres sikkert. En av lederne på dekk bekreftet dette med å uttale: "Det er god tid til å gjøre det vi skal gjøre. Jeg føler ikke at det er noe tidspress".

HAZOP-møtet på land ble gjort i forkant av mobiliseringen jeg observerte. På dette møtet deltok både mannskap fra fartøyet, personell fra land, samt representanter fra klienten de skulle utføre jobben for.

### **4.4 Gruppemøter**

I dette kapitlet vil det som kom frem fra gruppemøtene bli oppsummert. Gruppemøtene (et for hvert skift) ble foretatt mot slutten av kartleggingen. Foreløpige resultater ble presentert og de ansatte fikk mulighet til å kommentere/komme med oppklaringer i forbindelse med resultatene. Det deltok ca. 10 personer på hvert møte, og hvert møte hadde en varighet på ca. 1 time.

Spørreskjemaundersøkelsen viste at selskapets og klientenes krav til effektivitet noen ganger var så høyt at prosedyrene måtte brytes (se figur 4.9 og 4.10). Det ble kommentert at grunnen til at prosedyrene noen ganger blir brutt kan være at prosedyrene ikke er helt oppdaterte, eller at de ikke er i tråd med virkeligheten.

I spørreskjemaundersøkelsen kom det frem at ikke alle var helt enige i at de hadde mottatt god opplæring i gjeldene prosedyrer (se figur 4.11). Dette ble forklart med at det finnes svært mange prosedyrer og at det dermed er vanskelig å kunne alle til fingerspissene. Det ble også kommentert at oppdatering og forandring av prosedyrer av og til kunne ”gå litt over hodet” på folk.

Et av spørsmålene i spørreskjemaundersøkelsen gikk på hva som kunne være årsakene til at de unnlot å følge prosedyrer. 17 hadde svart at prosedyrene ikke virket etter sin hensikt (se tabell 4.1). Dette ble blant annet forklart med at ikke alle prosedyrene de hadde var relevante på norske skip. Det ble også nevnt at det kunne være en tung prosess å endre prosedyrene, samt at ikke alle kjente til hvordan de skulle gå frem for å gjøre dette. ”Management of change” ble trukket frem som noe som fungerte bra. En uttalte: ”Tidligere sa klientene at de ville ha det sånn og sånn, og så gjorde vi det slik. Det blir selvfølgelig gjort som klientene ønsker i dag også, men nå bruker vi ”Management of change” hvis det de ønsker utført fører til at det må gjøres endringer i prosedyrene”.

Det gikk frem av spørreskjemaundersøkelsen at de noen ganger følte seg presset til å fortsette å jobbe, selv om sikkerheten kunne være truet (se figur 4.15). Når resultatene fra dette spørsmålet ble presentert ble det umiddelbart kommentert at svarene på dette spørsmålet var avhengig av om en tenkte sikkerhet i forhold til person eller materiell. En hevdet at når det skjer noe galt så kan det være for at noen er for ivrige. Værbegrensinger ble også trukket frem og i denne forbindelse problematikken rundt HS. Altså at en bestemt HS i et tilfelle kan være farligere enn i et annet. En nevnte at 12-timers skift kan være noe som gjør at en føler seg ”presset” til å jobbe selv om en er veldig trett. Det ble sagt at det var akseptert at en gav beskjed om dette, men allikevel ville jo dette gå utover de andre, som da ville måtte jobbe mer (hvis en skal avslutte arbeidet sitt).

Overføring av informasjon mellom de forskjellige skiftene ble også diskutert (se figur 4.17). De mente at overlappingen var bra. Det var overlappsmøter kl. 12 og kl. 24. I tillegg ble det skiftet mannskap kl. 6 og kl. 18 (noen går 6/6 og noen 12/12 skift). Det ble hevdet at de som gikk på kl. 6 og kl. 18 kanskje ikke får all den informasjonen som de på 12/24 møtene får. En nevnte at det kan være personavhengig hvor god en er til å overføre informasjon videre til neste skift. Det ble også hengt opp informasjon på oppslagstavlene.

I spørreskjemaundersøkelsen ble det gjort forsøk på å finne ut hvor bra samspillet/kommunikasjonen mellom mannskapet om bord og HMS-avdelingen fungerte (se figur 4.20). Det ble kommentert at det er de overordnede på fartøyet som har mest kontakt med HMS-avdelingen på land og det er disse (de overordnede på fartøyet) som viderefremmer informasjonen fra de andre på fartøyet. Sikkerhetskampanjer ble trukket frem som et positivt innslag fra HMS-avdelingen. En syntes at HMS-avdelingen fokuserte veldig mye på sikkerhet. Han kunne tenkt seg litt mer fokus på helse og miljø i tillegg. Noe som kan gjøre at forholdet til HMS-avdelingen kan bli litt anstrengt er at en stort sett hører fra dem når det har skjedd noe galt, mente en av de ansatte. Av og til følte de også at HMS-avdelingen tredde ting nedover hodet på dem. Det ble til slutt hevdet at samarbeidet med den nåværende kontaktperson fartøyet har hos HMS-avdelingen har fungert veldig bra.

Resultatene fra spørsmålet i spørreskjemaet som tok for seg bruk av verneutstyr ble også presentert på møtene (se figur 4.24). Det ble kommentert at det noen ganger kan være sterkt u hensiktsmessig å bruke verneutstyr og at det burde vært enklere måter for å kunne la være å bruke det. Å gjøre en generell risikostyr for dette problemet ble fremsatt som et forslag.

Det ble diskutert om de følte at de hadde fått den opplæringen og treningen som er nødvendig for å kunne jobbe sikkert. Her ble det hevdet at det stadig skjedde forandringer i prosedyrene. Når de først hadde lært seg en prosedyre kunne den plutselig bli forandret, eller det kunne komme en ny prosedyre. En hevdet at de kanskje kunne trenet litt mer på arbeid i høyden. Når det gjelder hvilken innføring de nyansatte får i sikkerhetsforhold (se figur 4.28) ble det hevdet at de nyansatte blir tatt med på en runde på fartøyet. En sa at de nyansatte ikke fikk utdelt noen manual.

Spørreskjemaundersøkelsen viste at ikke alle visste helt hva de hadde ansvar for å gjøre dersom det skulle oppstå en kritisk eller farlig situasjon om bord (se figur 4.32). På møtene ble det dannet et inntrykk av at alle visste hvor de skulle møte i en slik situasjon.

Et av flervalgsspørsmålene som ble brukt i spørreskjemaet viste at hvis det skulle skje ulykker og alvorlige hendelser om bord, trodde de fleste at dette ville ha sin årsak i at noen ikke hadde fulgt prosedyrene (se tabell 4.2). Snarveier i forhold til prosedyrene ble nevnt, samt at det kunne skje at det dannet seg måter å gjøre jobben på som ikke var i henhold til prosedyrene.

En av deltakerne på møtet var litt forundret over resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen som gikk på om de fikk konstruktive tilbakemeldinger på forhold som ble rapportert (se figur 4.38). Han følte at dette fungerte godt. Det kom frem at hvis en hadde tatt bort "konstruktive" i spørsmålsstillingen ville kanskje svarfordelingen blitt litt annerledes. De fikk alltid tilbakemeldinger, men disse var ikke alltid konstruktive. Viktigheten av tilbakemeldinger på f.eks. forbedringsforslag ble trukket frem. Hvis det ikke blir gitt tilbakemeldinger kan gleden til kreativitet bli drept, ble det sagt.

Spørreskjemaundersøkelsen viste at de ansatte graderte sikkerheten i sin arbeidssituasjon svært høyt (se figur 4.40). Her påpekte en at statistikken kanskje ville sett litt annerledes ut dersom en f.eks. kun tok utgangspunkt i de som jobbet på dekk.

Under møtene ble det også oppfordret til å komme med mer generelle innspill i forhold til sikkerhet. Det ble i denne forbindelse hevdet at også de andre fartøyene i flåten burde satse på å ha samme mannskap (kanskje utbytting av 10-15 % av mannskapet?). På denne måten ville det blant annet være lettere å opprettholde det "faglige" nivået. En annen mente at bytte av mannskap faktisk av og til kan være en fordel. Autoritetsskrekken burde fjernes, men allikevel burde det være en balansegang mellom autoritet og "snillisme". Mer kommunikasjon med lignende båter ble trukket frem som ønskelig. Dette for å få til erfaringsoverføring. Språk virket ikke til å være noe stort problem (de fleste prosedyrene er på engelsk).

En kom med en konkret innspill om at plassering av brekkjern noen ganger kunne være farlig. Siden disse er forholdsvis skarpe kunne det få store konsekvenser hvis noen falt over dem mente han. En ønsket mer fokus på psykososialt arbeidsmiljø. Det ble også satt frem et ønske om utstyr for å kunne løfte tungt utstyr på dekk. Ønske om mer teambuilding ble også ytret. HMS-avdelingen kunne på denne måten vise at de ønsket et bedre arbeidsmiljø, og ikke bare å presse på dem nye prosedyrer uttalte en.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil blant annet de viktigste resultatene fra henholdsvis intervjuene, spørreskjemaundersøkelsen, observasjonene og gruppemøtene bli diskutert. Deretter vil det totale bildet som er blitt dannet av sikkerhetskulturen bli beskrevet. Til slutt vil det bli diskutert forslag til tiltak som kan forbedre sikkerhetskulturen.

### 5.1 Generelt

Svarprosenten på de utsendte spørreskjemaene var høy (74 %). Utvalget besto av 47 personer. 25 av disse svarte pr. post, mens 10 svarte på spørreskjemaene som ble delt ut om bord på fartøyet. Forventet svarprosent på postutsendelser før førsteurring er i følge Haraldsen (1999) rundt 45 %. Den høye svarprosenten som ble oppnådd i denne undersøkelsen kan tyde på at temaet har engasjert personene om bord. Denne interessen viste også igjen under intervjuene og på gruppemøtene.

Det er viktig å ha klart for seg at denne kartleggingen kun beskriver sikkerhetskulturen på det aktuelle fartøyet. Selv om det antagelig vil finnes en del likhetstrekk med andre fartøyer i flåten til selskapet må en anta at det også vil være en del ulikheter. Hovedlinjene som går igjen i denne rapporten kan allikevel med fordel undersøkes og sammenlignes med de andre fartøyene. Fenomenet med forskjellige subkulturer i en organisasjon ble beskrevet nærmere i kapittel 2.1.

Kartlegginger av sikkerhetskultur kan være svært nyttige for å finne ut hvor problemene ligger og deretter utbedre disse. En skal være klar over at en slik kartlegging også kan gi andre positive ringvirkninger. Sikkerhet blir satt i fokus og de ansatte får muligheten til å komme med innspill i forhold til sikkerhetstiltak. På denne måten blir de på en måte involvert i sikkerhetsarbeidet og kan dermed få et eierforhold til det, noe som uten tvil vil være positivt. Dette poengteres også av Cooper (1998) som hevder at dess mer de ansatte blir involvert, dess større sjanse er det for at de følger opp det som blir bestemt.

I denne kartleggingen ble det valgt å gjøre intervjuene før spørreskjemaundersøkelsen. Bang (2002) anbefaler denne rekkefølgen. Fordelen med å starte med intervjuene er at en da på et tidlig tidspunkt får dannet et bilde av innholdet i sikkerhetskulturen. Dette bildet kan en så undersøke om er delt av alle medlemmene i organisasjonen ved hjelp av en spørreskjemaundersøkelse. En fordel en kunne hatt ved å gjøre intervjuene etter spørreskjemaundersøkelsen er at en da kunne tatt utgangspunkt i resultatene fra denne når intervjuene ble utført. Dermed kunne en unngått å bruke mye tid på ting som var av mindre interesse, og en kunne fokusert på hvorfor ting er som de er, eller hvordan en kunne forbedret noe som fungerte mindre bra. Det ble valgt å holde gruppemøter i etterkant av intervjuene og spørreskjemaundersøkelsen. På denne måten ble det opprettet en dialog om de foreløpige resultatene, og sjansen for at resultatene ble tolket feil ble dermed redusert.

Som tidligere nevnt ble til sammen 5 personer intervjuet. Det ble lagt vekt på at de som ble intervjuet skulle ha en naturlig spredning i stillinger. Altså at ikke bare f.eks. personer fra ledelsen ble intervjuet (se kapittel 3.6). Også på gruppemøtene ble det oppfordret til at ansatte med forskjellig bakgrunn deltok. Dette ble gjort for å danne et så reelt og bredt bilde av sikkerhetskulturen som mulig.

Det ble valgt å ikke inkludere riggerne i undersøkelsen (se kapittel 3.6). Dette hovedsakelig fordi de ikke tilhører det faste prosjektpersonellet, men kun blir innkalt etter behov. Det ble vurdert å ta med 3-4 av riggerne, men det ble for stor usikkerhet rundt den eventuelle utvelgelsen. Det hadde f.eks. blitt feil dersom en bevisst hadde valgt ut de som hadde vært mye på fartøyet og dermed utelatt de som ikke hadde vært der fullt så mye. En lotterisk utvelgelse blant alle riggerne kunne ført til at skjemaet ble sendt til riggere som f.eks. bare hadde vært på fartøyet en gang. Det at det på noen typer oppdrag ikke ble benyttet riggere i det hele tatt gjorde det også vanskelig i forhold til hvor mange riggere som evt. skulle blitt inkludert i undersøkelsen. Uansett ville antallet riggere vært så lite at deres svar neppe ville ført til noen store utslag i forhold til de resterende resultatene.

På et senere tidspunkt kunne det vært interessant og gått mer inn på problematikken rundt riggerene. Dette hovedsakelig på grunn av at de ikke er fast stasjonert på et fartøy, men hjelper til der hvor det er behov. Det er jo heller ikke til å komme bort fra at disse utfører en del av det farligste arbeidet på dekk. En kunne f.eks. sett på hvordan forholdet mellom riggerne og det faste prosjektpersonellet fungerte. I et evt. videre arbeid kunne det også vært interessant å intervjuet toppledelsen på land. Dette for å se hvilket bilde de hadde av sikkerhetskulturen og hvordan de ønsket at den skulle være.

I spørreskjemaundersøkelsen gikk det frem at 40 % av de som hadde svart hadde jobbet for selskapet mellom 11 og 20 år! Dette viser at det er mange med lang erfaring som jobber på fartøyet. Bare 9 % av de som hadde svart hadde jobbet på det aktuelle fartøy under ett år. For disse kan det nok være en mulighet for at sikkerhetskulturen ikke har blitt en "selvfølge". Som tidligere nevnt mener Bang (2002) at en person må oppholde seg i organisasjonen i minimum ett år for å bli "kultureret". Allikevel kan en argumentere med at nettopp de som ikke har vært der over lang tid kan se ting med "andre øyne" enn de som har vært der lenge. På denne måten kan kanskje nettopp disse se muligheter til forbedringer på ting som ikke har fungert optimalt, men som har blitt en akseptert måte å gjøre ting på.

To av de som ble intervjuet syntes at det kunne bli litt mye prosedyrer av og til. Det er viktig at det ikke går "inflasjon" i prosedyrene. Hvis det blir mye overflødige prosedyrer kan de ansatte miste respekten for prosedyrene, noe som igjen kan føre til større sjanse for at de ikke blir fulgt. Innholdet i prosedyrene er også viktig for at de skal bli brukt. Prosedyrene bør derfor bli jevnlig evaluert og oppdatert slik at de er i tråd med virkeligheten. Her har utførende personell en viktig rolle. Det er de som "kjenner hvor skoen trykker". For ledelsen sin del er det viktig at de tar innspill til prosedyreendringer seriøst. På denne måten kan det sikres at prosedyrene blir respektert og at de fungerer som ønsket.

Et av intervjuobjektene hevdet at hvordan en fylte ut arbeidstillatelser var basert på rykter. Ved siste besøk på fartøyet ble det holdt en del kurs om bord (av en representant fra HMS-avdelingen). Et av kursene gikk nettopp på denne problematikken, nemlig hvordan arbeidstillatelser skulle brukes. Hvis det skulle være tilfeller der de ansatte om bord er usikre på hvordan de skal gjøre noe, er det viktig at de gir klar beskjed til ledelsen om dette. På denne måten kan en hindre at misforståelser fører til ulykker.

Samspill er en viktig del av en sikkerhetskultur. Når det gjelder samspillet/kommunikasjonen med HMS-avdelingen var det litt varierende svar på hvordan dette fungerte. Det kom frem noen årsaker til dette på gruppemøtene, blant annet at det som regel var ledelsen på fartøyet som var mest i kontakt med HMS-avdelingen. På denne måten kan kanskje noen av de ansatte føle at de ikke har så mye kontakt med HMS-avdelingen. Allikevel blir jo deres innspill tatt

videre av ledelsen. Det at de om bord som regel først hørte fra HMS-avdelingen når noe hadde gått galt kan også ha noe å si for at samspillet ikke ble gradert som helt perfekt av alle. Selskapet har faktisk egne folk som driver med granskning av ulykker. Det at disse har blitt atskilt fra de vanlige HMS-rådgiverne kan være positivt. På denne måten slipper da HMS-rådgiverne å få ryktet på seg om at de kun viser seg når noe har gått galt.

I løpet av intervjuene ble det ført en dialog rundt konsekvensene av sikkerhetsbrudd. Det kom frem en del gode poeng. Ulempen med å ha veldig strenge "straffer" ved sikkerhetsbrudd kan være at folk da rett og slett ikke våger å rapportere andre på grunn av konsekvensene. Dette kan igjen få negative ringvirkninger. Hvis folk ikke rapporterer vil det være vanskelig å få til forbedringer. Konsekvensene av sikkerhetsbrudd bør derfor være på et nivå som ikke er for høyt, men samtidig bør ikke sikkerhetsbrudd bagatelliseres. Hvis konsekvensene ved sikkerhetsbrudd er minimale kan dette føre til at de om bord mister respektene for sikkerhetsreglene.

Det at det blir delt ut premier på gode sikkerhetsforslag sees på som positivt. På denne måten kan en stimulere kreativiteten til de ansatte og samtidig vise at de som kommer med forslag blir satt pris på. Ledelsen viser på denne måten også at de virkelig bryr seg om sikkerheten.

Trivselen om bord synes å være utmerket. Det er liten tvil om at dette vil ha positive ringvirkninger som har betydning for sikkerheten. Hvis folk trives vil det være større sjanse for at de utfører en god og sikker jobb. God trivsel tyder også på at de ansatte har et godt forhold til ledelsen, noe som igjen kan sikre et godt samspill og dermed økt sikkerhetsnivå. Selv om trivselen er bra på dette tidspunkt er det viktig at en bygger videre på dette. Med andre ord er det viktig og ikke bare bruke tid på problemer, men også vedlikeholde områder som allerede fungerer godt.

Et av spørsmålene i spørreskjemaundersøkelsen tok for seg om de ansatte noen gang følte seg presset til å fortsette å jobbe, selv om sikkerheten kunne være truet. Her var det faktisk en del som mente at dette kunne skje. På gruppemøtene kom det frem at dette var avhengig av om en tenkte sikkerhet i forhold til personell eller utstyr. Dette burde kanskje vært presisert i spørsmålsstillingen, evt. kunne spørsmålet vært splittet opp i to forskjellige spørsmål.

Det siste spørsmålet i spørreskjemaet tok for seg en gradering av organisasjonen. Her skulle det graderes fra 1-10 om arbeidet var preget av detaljstyring og kontroll (1) eller om det var preget av fleksibilitet og demokrati/medvirkning (10) (se figur 4.42). Her varierte svarene mye. Det var et standard avvik på 2,34. Dette skyldes nok at det bør være demokrati/medvirkning tidlig i prosessen, men etter at prosedyrene har blitt laget bør det være mer detaljstyring og kontroll. På grunn av dette var kanskje dette spørsmålet noe misvisende. Hvis en skulle fått et mer reelt bilde burde spørsmålet ha blitt delt i to forskjellige spørsmål, et som tok for seg tidlig i prosessen og et som tok for seg sent i prosessen.

## **5.2 Tilstanden til sikkerhetskulturen**

I dette kapittelet vil sikkerhetskulturen på det gjeldende fartøyet bli sammenlignet opp mot de 5 organisatoriske indikatorene som i følge Wiegmann m. fl. (2002) reflekterer sikkerhetskultur i en organisasjon (se kapittel 2.2.1 for beskrivelse av disse indikatorene).

### **Organisatorisk forpliktelse**

Kartleggingen viser at dette punktet blir tilfredstilt. De ansatte mener at sikkerhetsarbeidet i organisasjonen er et reelt satsingsområde, selv om økonomiske hensyn noen ganger kan gå først. I organisasjonen finnes det en rekke nivåer som de forskjellige prosedyrene skal gjennom for å sikre at disse blir evaluert og modifisert hvis nødvendig. Det finnes metoder for å utføre sikkerhetsvurderinger før det innføres nye arbeidsmetoder, verktøy eller rutiner. I spørreskjemaundersøkelsen gikk det frem at denne typen vurderinger nesten alltid blir brukt i slike tilfeller. Opplæring og kampanjer er også punkter som gjør at dette med organisatorisk forpliktelse gjenspeiler seg i sikkerhetskulturen som ble kartlagt.

### **Ledelsesengasjement**

Ledelsesengasjementet virket veldig bra. Spørreskjemaundersøkelsen viste at lederne setter pris på at de ansatte tar opp forhold som har betydning for sikkerheten og at de ansatte som regel får gjennomslag for sine forbedringsforslag. Lederne er flinke til å innrømme egne feil. På sikkerhetsmøtene som ble holdt om bord i forbindelse med mobiliseringen (som ble observert) var ledelsen på fartøyet representert på samtlige av møtene. Dette viser at de bryr seg om sikkerheten.

### **Arbeidstakernes myndighet**

Ved hjelp av kartleggingen som ble utført synes det at arbeidstakerne med fordel kunne hatt enda større innflytelse på utforming og vedlikehold av f.eks. prosedyrer. Det at de aller fleste arbeidstakerne sier fra dersom de ser at kollegaer jobber på en farlig måte viser at de er opptatt av at sikkerheten ivaretas og også at de har skjønt deres rolle i forhold til det å fremme sikkerhet. Det skal nevnes at de ansatte noen ganger kunne føle seg litt overkjørt, f.eks. ved at det ble innført nye påbud og forbud uten god nok dialog og samarbeid i forkant.

### **Belønningssystemer**

Det er veldig positivt at det blir delt ut premier til de beste forbedringsforslagene. På denne måten blir arbeidstakerne motivert til å være kreative og ta del i forbedringsprosesser. Kartleggingen viste at det var litt varierende om de ansatte syntes at konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelsene var rettfærdige. Her er det viktig at en finner en balansegang. For strenge "straffer" kan føre til at de ansatte ikke rapporterer hverandre, mens for liten "straff" kan føre til at folk mister respekten for sikkerhetsreglene.

### **Rapporteringsystemer**

Selskapet har gode systemer for rapportering og det virker også som de ansatte er flinke til å rapportere og har forstått viktigheten av rapportering. Det var forøvrig ikke alle som mente at de fikk konstruktive tilbakemeldinger på forhold som ble rapportert. De som avslører uheldige forhold blir stort sett satt pris på. Dette er viktig for å få til en god sikkerhetskultur der en ikke trenger være redd for å få reprimander hvis en påpeker noe som bør gjøres annerledes. Det gikk også frem fra undersøkelsen at det viktigste er å finne årsaken til de uønskede hendelsene, og ikke hvem sin skyld det var.



### **Totalt inntrykk av sikkerhetskulturen**

Undersøkelsen viser at sikkerhetskulturen på det aktuelle fartøyet gjenspeiler det som blir definert som en sikkerhetskultur av Pidgeon (1991), nemlig en kultur hvor en er opptatt av at normer, oppfatninger, holdninger, roller, sosial og teknisk atferd fungerer slik at faktorene bidrar til å redusere risiko. Videre dekker sikkerhetskulturen om bord (i større eller mindre grad) samtlige av de 5 punktene som Wiegmann m. fl. (2002) mener at reflekterer sikkerhetskultur i en organisasjon. Det vil bli feil å f.eks. tallgradere en sikkerhetskultur. Allikevel kan det sies at det totale inntrykket som har blitt dannet av sikkerhetskulturen gjennom denne kartleggingen faktisk er overraskende godt. En grunn til dette kan være at flere av prosjektpersonellet har lederstillinger (se kapittel 3.6). Hadde kartleggingen blitt utført på et fartøy der en har flere "arbeidere" kunne kanskje dette påvirket resultatene. Selv om sikkerhetskulturen på fartøyet er god vil det alltid være rom for forbedringer. Disse vil det bli gått nærmere inn på i neste kapittel (5.3).

### **5.3 Forslag til tiltak**

Selv om kartleggingen viser at sikkerhetskulturen er god, er det viktig å hele tiden prøve å forbedre den. Forslagene til tiltak som blir diskutert i dette kapittelet er en kombinasjon av tiltak som har blitt dannet på bakgrunn av kartleggingen, konkrete forslag fra de ansatte om bord, samt tiltak som blir omtalt i relevant litteratur. I neste omgang er det viktig at tiltakene følges opp. På denne måten kan en sjekke om de målene en har satt seg har blitt nådd. Forslagene til tiltak er ikke ment som en fasit, men heller et utgangspunkt for et videre arbeid for den øverste ledelsen, HMS-avdelingen og de om bord på fartøyet. De viktigste tiltakene vil bli kort gjengitt i kapittel 6.

Kapittel 2.2.3 omhandlet hvordan en kunne forbedre en sikkerhetskultur. Metoden som ble beskrevet tok for seg 3 nivåer for å kunne gjøre dette. For det aktuelle fartøyet i denne kartleggingen vil det hovedsakelig være behov for tiltak som ligger i det tredje nivået.

Erfaringsoverføring mellom de ulike fartøyene er svært viktig. Her finnes det en unik sjanse til å kunne lære av andres feil, for på denne måten å slippe å gjøre feilene selv. Systemer for dette finnes i selskapet, men de kan med fordel benyttes i større grad. Det blir sendt ut meldinger til alle skip dersom det har skjedd noe på et fartøy som kan ha betydning for de andre. Selv om denne informasjonen blir sendt ut, er det viktig at det om bord på fartøyene kvalitetssikres at alle får med seg denne informasjonen. Dette kan sikres ved at informasjonen blir tatt opp på møter og at viktig informasjonen alltid blir gjort synlig på oppslagstavler. Selv om informasjonen finnes på oppslagstavlene kan en ikke være sikker på at alle leser den. Kanskje kunne en også ha innført et system der en måtte signere etter at en hadde lest informasjonen (når det er svært viktig informasjon som skal ut).

Konsekvensene ved sikkerhetsbestemmelser bør være mest mulig rettferdige. De bør legges på et nivå som ikke er så strengt at folk ikke tør å rapportere, men allikevel strengt nok til at sikkerhetsreglene blir respektert.

Tretthet ved 12-timers skift kan være et problem. Dette er noe som de ansatte må være klar over og som bør drøftes på sikkerhetsmøter. Det er liten tvil om at det vil være større sjanser for at det skjer ulykker dersom en veldig trett.

Det bør også i fremtiden gjennomføres sikkerhetskampanjer. Ut fra kartleggingen ble det dannet et bilde av at denne typen sikkerhetsarbeid tiltaler de ansatte om bord. Under

kartleggingen pågikk det faktisk en sikkerhetskampanje. Kanskje kan det også være en ide å prøve å måle effekten av sikkerhetskampanjene i ettertid. Det en skal være klar over, er at ikke alle mener at sikkerhetskampanjer er en effektiv måte å fremme sikkerhet på. I boken "Improving safety culture" (Cooper, 1998) gis det eksempler på noen slike kampanjer som ikke førte til forbedring sett i forhold til antall ulykker og alvorligheten av disse.

Trivselen om bord er god. Allikevel vil det være viktig å ha fokus på psykososialt arbeidsmiljø. Dette kan f.eks. blir gjort ved hjelp av jevnlig kartlegginger. Det bør også fokuseres på dette temaet på møter om bord. På denne måten kan trivselen opprettholdes.

Når det gjelder tidspress er det viktig å få folk til å forstå at de har nok tid til å gjøre ting sikkert. Her har ledelsen en viktig rolle, nemlig å klare å kommunisere dette til de ansatte. Det er ingen som er tjent med snarveier i forhold til sikkerheten. Spørreskjemaundersøkelsen viste at 21 av 35 mente at hvis det skulle skje ulykker og alvorlige hendelser om bord kunne en av årsakene til dette være at den enkelte ikke hadde fulgt prosedyrene. Dette understreker viktigheten av at det i alle fall må være nok tid til å kunne følge prosedyrene.

Det bør gis ros for ting som blir gjort på en sikker måte. Dette fremheves som et viktig poeng av Cooper (1998). En kan gi ros for forbedringsforslag, men også f.eks. når en ser at noen utfører en jobb på en sikker måte. På denne måten kan en oppnå økt tillit mellom ledelse og arbeidere.

Prosedylene er særdeles viktige for sikkerheten. Derfor bør det legges stor vekt på at disse er så optimale som mulig. 17 av de 35 som svarte på spørreskjemaet mente at en grunn til at de kan unnlate å følge prosedyrer er fordi prosedyrene ikke fungerer etter sin hensikt. Prosedyrene bør derfor være i tråd med virkeligheten. For å få til dette er det viktig med en dialog rundt prosedyrene. Dette er tilfellet i dag, men allikevel ble det av enkelte hevdet at det kunne være vanskelig å få til endringer i prosedyrene. Noen visste heller ikke hvordan de skulle gå frem for å gjøre dette.

Det bør bli satt fokus på manuell håndtering av tyngre utstyr (bl.a. på dekk og i ROV-hangar). Det bør sees på muligheter for å bruke hjelpemidler i forbindelse med slikt arbeid. På denne måten kan en forebygge blant annet muskel- og skjelettlidelser.

Ved hjelp av intervjuene kom det frem at det kan være enkeltpersoner som går glipp av møter fordi de ikke er på skift når møtene holdes, eller fordi det ikke alltid er helt klarlagt hvem som skal delta på møtene. Skiftordningene som brukes om bord bidrar åpenbart til en del utfordringer når det gjelder overføring av informasjon. Det ser ut som om dette stort sett fungerer bra, men dette er et område det allikevel bør settes fokus på. Kanskje burde informasjonsoverføringen i større grad vært systematisert. Det bør også gjøres helt klart hvem som skal delta på overlappsmøtene og hvem som er ansvarlig for å bringe informasjonen videre.

Når det gjelder kommunikasjonen med HMS-avdelingen ble det hevdet at de ofte kunne oppfatte fremstøt som kritikk. Her er det viktig med en god dialog. De ansatte må se at de forslagene de kommer med blir vurdert. Det bør derfor legges stor vekt på konstruktive tilbakemeldinger. Dette gjelder også i de tilfellene hvor de om bord rapporterer uønskede hendelser. Hvis det f.eks. skal innføres nye regler, er det viktig at det blir informert om dette i forkant. På denne måten kan de ansatte komme med innspill, og de slipper å føle at reglene blir "tredd nedover hodet" på dem. Videre er det viktig at det om bord fokuseres på årsakene til

hendelsene, og ikke på skyldplassering. På denne måten kan en få en åpen kultur der det er lett å rapportere.

Fokus på sikkerhetsrelatert opplæring og trening bør alltid være tilstede. Cooper (1998) hevder at de fleste sikkerhetskånder fremhever trening som en av de viktigste metodene for å kunne forebygge ulykker. Videre blir det beskrevet at dette allikevel forutsetter at en blant annet må være nøye med at treningen tilpasses hva det er behov for og at de som står for treningen er erfarne. En av de ansatte foreslo f.eks. at de kunne trent på arbeid i høyden. ”Sikkerhetsskolen” hele fartøyet skal gjennom er et positivt tiltak. Opplæring av nyansatte er også viktig. Hvis dette blir gjort grundig kan selskapet antagelig unngå mange skader og ulykker. De nyansatte bør få en egen sikkerhetsmanual og de bør bli kurset i henhold til arbeidsmiljøloven. Det er også viktig at de som har jobbet i selskapet over lang tid får repetisjon i forhold til ting som er av betydning i forhold til sikkerheten.

Når det gjelder om de om bord vet hva de skal gjøre hvis det oppstår en kritisk situasjon, kunne resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen tyde på at ikke alle var klar over dette. Ut fra gruppemøtene kom det derimot frem at alle i hvert fall visste hvor de skulle møte. Uansett så er dette en enkel ting for ledelsen å ha kontroll med. De må kommunisere helt klart (f.eks. på møter eller ved hjelp av informasjonsskriv) hva den enkelte skal gjøre i en slik situasjon.

Til slutt skal det nevnes noen mer spesifikke tiltak. Disse er selvfølgelig også viktige å ta hensyn til.

En bør prøve å redusere støyen i arbeidsområder der hvor god kommunikasjon er viktig. Her kan det være en ide med støymålinger, samt dialog med de ansatte om bord før det fattes tiltak. Det bør også kvalitetssikres at alle redningsvestene om bord har tilfredsstillende funksjon og kvalitet.

Det bør vises forsiktighet ved plassering av brekkjern. Dette fordi disse er forholdsvis skarpe og det dermed kan det få store konsekvenser hvis noen faller over dem. Når det gjelder nybygg og ombygging bør det planlegges godt og en må bruke god nok tid. Verneombud kan med fordel tas med i denne prosessen.

## 6.0 Konklusjon

Sikkerhetskultur synes i følge relevant litteratur å ha en stor betydning i forhold til om det skjer ulykker eller ikke. Problemstillingene i dette prosjektet tok for seg hvordan sikkerhetskulturen på det aktuelle fartøyet var i dag, samt hvordan sikkerhetskulturen kunne videreutvikles i en positiv retning.

For å kunne kartlegge sikkerhetskulturen ble det benyttet forskjellige typer metoder: intervjuer, spørreskjemaundersøkelse, observasjon og gruppemøter. Kombinasjonen av disse metodene gjorde at det var mulig å få dannet et bilde av innholdet i sikkerhetskulturen og se i hvor stor grad dette innholdet var delt av de om bord.

Kartleggingen viste at sikkerhetskulturen er god. Toppledelsen i selskapet prioriterer sikkerhet og det finnes gode systemer for å kunne ivareta sikkerhetsmessige forhold. Rapporteringssystemene som finnes gjør det blant annet mulig å sikre erfaringsoverføring mellom de forskjellige fartøyene selskapet disponerer. Det virker som det er tillit og åpenhet blant de ansatte og deres ledere. Lederne involverer seg også i sikkerhetsarbeidet og det virker som det føres en god dialog rundt sikkerhet. Arbeidstakerne har også i en viss grad mulighet til å påvirke hvordan sikkerhetsarbeidet utføres. Både sikker og usikker atferd blir i tillegg evaluert og det blir gitt belønning og straff ut fra disse vurderingene.

For å kunne videreutvikle sikkerhetskulturen i en positiv retning er det nødvendig å innføre tiltak. De viktigste tiltakene som bør vurderes er:

- Erfaringsoverføring mellom de ulike fartøyene bør utnyttes i enda større grad. Selv om relevante hendelser pr. i dag blir spredd til de ulike fartøyene, er det også viktig at det kvalitetssikres at alle om bord på fartøyene får med seg denne informasjonen. Dette kan sikres ved at viktig informasjonen blir tatt opp på møter og alltid blir gjort synlig på oppslagstavler. Selv om informasjonen finnes på oppslagstavlene er en ikke garantert at alle får den med seg. Kanskje kunne en også ha innført et system der en måtte signere etter at en hadde lest informasjonen (når det er svært viktig informasjon som skal ut).
- Undersøkelsen viste at prosedyrene er særdeles viktige for sikkerheten. Det bør derfor legges stor vekt på å gjøre disse er så optimale som mulig. De ansatte bør i enda større grad involveres i dette arbeidet. Dette for å sikre at prosedyrene er i tråd med virkeligheten og er så gode at de føles som et godt hjelpemiddel i arbeidet som utføres.
- Ledelsen må kommunisere til de ansatte at de har tid nok til å gjøre ting på en sikker måte. Det er ingen som er tjent med snarveier i forhold til sikkerheten.
- Når det gjelder kommunikasjonen med HMS-avdelingen ble det hevdet at de ofte kunne oppfatte fremstøt som kritikk. Her er det viktig med en god dialog og det bør legges stor vekt på konstruktive tilbakemeldinger på sikkerhetsforslag og rapporter om uønskede hendelser. På denne måten vil de ansatte bli inspirert til å rapportere og til å tenke sikkerhet. Om bord er det viktig at det blir fokusert på årsakene til hendelsene og ikke på skyldplassering. På denne måten kan en skape en åpen kultur hvor det er lett å rapportere.

- Det bør bli satt fokus på manuell håndtering av tyngre utstyr (bl.a. på dekk og i ROV-hangar). Mulighetene for å bruke hjelpemidler i forbindelse med slikt arbeid bør vurderes.
- Det bør gis ros for ting som blir gjort på en sikker måte. Dette kan gjelde forbedringsforslag, men også f.eks. arbeid som utføres i henhold til sikkerhetsreglene. Slike tilbakemeldinger kan bidra til økt tillit mellom ledelse og arbeidere og derfor være positive i forhold til en videreutvikling av sikkerhetskulturen.
- Skiftordningene som brukes om bord bidrar til en del utfordringer når det gjelder overføring av informasjon som har betydning for sikkerheten. Det ser ut som om dette stort sett fungerer bra, men det er et område det allikevel bør settes fokus på. Kanskje burde informasjonsoverføringen i større grad vært systematisert. Dette for å sikre at informasjon som har betydning for sikkerheten ikke går tapt.
- Fokus på sikkerhetsrelatert opplæring og trening bør alltid være tilstede. Dette omfatter både nyansatte og de som har vært lenge i selskapet. Hvilken type trening og opplæring som er nødvendig må fastsettes på bakgrunn av dialog mellom toppledelsen, HMS-avdelingen og de om bord på fartøyet.

## 7.0 Litteraturliste

- Aven, T. (2003) **Pålitelighets- og risikoanalyse**. Oslo, Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2002) **Organisasjonskultur**. Oslo, Tano A.S.
- Cooper, D. (1998) **Improving safety culture**. West Sussex, John Wiley & Sons.
- Framnes, R. & Thjømøe, H.M. (2001) **Markedsføringsledelse**. Oslo, Universitetsforlaget.
- Gemini** (u.å.) [internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/gemini/2004-02/14-17.htm> [lest 01.05.06]
- Haraldsen, G. (1999) **Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden**. Oslo, Ad Notam Gyldendal.
- HMS og kultur** (u.å.) [internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ptil.no/NR/rdonlyres/FED0BE7E-E894-45B9-BB2F-0F7AD18FD7C6/5235/HMSkulturnorsk.pdf> Petroleumstilsynet [lest 04.01.06]
- Hoff, S.A. & Lund, J. (1998) **“24-timersmennesket” – Sikkerhetskultur hos de ansatte i Norsk Hydro**. SF-rapport 1/98. Oslo, Skadeforebyggende forum.
- Hovden, J. m. fl. (1995) **Ulykkesforebyggende arbeid**. Oslo, Yrkeslitteratur as.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) **Hvordan organisasjoner fungerer**. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997) **Det kvalitative forskningsintervju**. Oslo, Ad Notam Gyldendal.
- Pidgeon, N.F. (1991) Safety culture and risk management in organizations. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 22(1). I: Hoff, S.A. & Lund, J. (1998) **“24-timersmennesket” – Sikkerhetskultur hos de ansatte i Norsk Hydro**. SF-rapport 1/98. Oslo, Skadeforebyggende forum.
- Reason, J. (1997) **Managing the Risks of Organizational Accidents**. Aldershot, Ashgate.
- Sikkerhetskulturer i transportsektoren. Metoder for kartlegging av sikkerhetskultur: Evaluering av noen eksisterende verktøy** (2004) [internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.apertura.ntnu.no/SA-downloads/Sikt/Arbeidsrapport1B2004.pdf> [lest 05.01.06]
- Stavanger Aftenblad (2005) **Dobling av skader offshore** [internett]. Publisert 17. november 2005. Tilgjengelig fra: <http://web3.aftenbladet.no/lokalt/article235520.ece> [lest 28.02.06]
- Wiegmann, D.A. m. fl. (2002) **A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research** [internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.humanfactors.uiuc.edu/Reports&PapersPDFs/TechReport/02-03.pdf> [lest 14.02.06]

## 8.0 Vedlegg

### VEDLEGG A - FREMDRIFTSPLAN

### VEDLEGG B - INTERVJUGUIDE

### VEDLEGG C - SPØRRESKJEMA

VEDLEGG C1- INFORMASJONSSKRIV

VEDLEGG C2 - SPØRRESKJEMA

### VEDLEGG D - TABELLER (SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSE)

VEDLEGG D1 - BAKGRUNNSINFORMASJON

VEDLEGG D2 - TOPPLEDELSENS PRIORITERING AV SIKKERHET

VEDLEGG D3 - NÆRMESTE LEDELSE

VEDLEGG D4 - PROSEDYRER/RETNINGSLINJER

VEDLEGG D5 - SAMHANDLING

VEDLEGG D6 - ARBEIDSPRAKSIS

VEDLEGG D7 - KOMPETANSE

VEDLEGG D8 - ANSVARFORHOLD OG SANKSJONER

VEDLEGG D9 - ARBEIDSMILJØ

VEDLEGG D10 - LÆRING AV TIDLIGERE HENDELSER

VEDLEGG D11 - BESKRIVELSE AV ORGANISASJON

## Vedlegg A – Fremdriftsplan

ID	i	Aktivitetsnavn	Duration	Start	Finish	Qtr 4, 2005			Qtr 1, 2006			Qtr 2, 2006			Qtr 3,		
						Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul		
0		<b>Hovedprosjekt</b>	<b>164 days</b>	<b>Tue 01.11.05</b>	<b>Thu 15.06.06</b>												
1	■	Søknad om hovedprosjekt (oppgaveskisse)	0 days	Tue 01.11.05	Tue 01.11.05												
2	■	Tildeling av hovedprosjekt og intern veileder	0 days	Thu 01.12.05	Thu 01.12.05												
3	■	Litteraturstudie	87 days	Mon 02.01.06	Fri 28.04.06												
4	■	Møte m/ intern veileder	1 day	Fri 06.01.06	Fri 06.01.06												
5	■	Møte - ekstern bedrift	1 day	Mon 09.01.06	Mon 09.01.06												
6	■	Møte - ekstern bedrift	1 day	Fri 13.01.06	Fri 13.01.06												
7	■	Innlevering av arbeidsplan	0 days	Wed 18.01.06	Wed 18.01.06												
8	■	Møte m/ intern veileder	1 day	Wed 18.01.06	Wed 18.01.06												
9	■	Utprøving av intervjuguide	1 day	Thu 19.01.06	Thu 19.01.06												
10	■	Intervjuer	2 days	Mon 23.01.06	Tue 24.01.06												
11	■	Utprøving av spørreskjema	1 day	Wed 01.02.06	Wed 01.02.06												
12	■	Møte m/ intern veileder	1 day	Wed 01.02.06	Wed 01.02.06												
13	■	Møte - ekstern bedrift	1 day	Mon 06.02.06	Mon 06.02.06												
14	■	Utensing av spørreskjema	1 day	Fri 10.02.06	Fri 10.02.06												
15	■	Innlevering av endelig oppgavetekst	0 days	Thu 02.03.06	Thu 02.03.06												
16	■	Svarfrist spørreskjema (brev)	0 days	Mon 06.03.06	Mon 06.03.06												
17	■	Svarfrist spørreskjema (fartøy)	0 days	Wed 22.03.06	Wed 22.03.06												
18	■	Møte m/ intern veileder	1 day	Fri 24.03.06	Fri 24.03.06												
19	■	Møte - ekstern bedrift	1 day	Tue 04.04.06	Tue 04.04.06												
20	■	Observasjon av mobilisering, samt gruppemøter	2 days	Thu 06.04.06	Fri 07.04.06												
21	■	Innlevering av utkast til hovedprosjektrapport	0 days	Thu 06.04.06	Thu 06.04.06												
22	■	Møte - ekstern bedrift (intern veileder deltar)	1 day	Tue 25.04.06	Tue 25.04.06												
23	■	Innleveringsfrist hovedprosjekt	0 days	Fri 05.05.06	Fri 05.05.06												
24	■	Muntlig presentasjon	0 days	Thu 15.06.06	Thu 15.06.06												



## **Vedlegg B - Intervjuguide**

### **Informasjon til intervjuobjektet**

Hvem er jeg?

Bakgrunn og hensikt med intervjuet

Konfidensialitet

### **Bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet**

Stilling:

Alder:

Kort beskrivelse av arbeidsoppgaver:

Hvor lenge har du jobbet offshore?

Hvor lenge har du jobbet i denne organisasjonen?

Hvor lenge har du jobbet på dette fartøyet?

### **Toppledelsens prioritering av sikkerhet**

1. Føler du at sikkerhetsarbeidet i denne organisasjonen er et reelt satsingsområde?
2. Hvordan er toppledelsens prioritering av sikkerhet i forhold til økonomi og effektivitet?

### **Nærmeste ledelse**

3. Hvordan viser din nærmeste leder at han/hun er opptatt av å ivareta sikkerheten til sine medarbeidere?
4. Hvordan vil du beskrive tilliten din nærmeste leder har til sine medarbeidere?
5. Synes du at din nærmeste leder er flink til å innrømme egne feil?

### **Prosedyrer/retningslinjer**

6. Hvordan synes du at prosedyrene du bruker fungerer?
7. Hender det at dere må bryte prosedyrer på grunn av krav til effektivitet?
8. Hvilken innflytelse har utøvende personell på utforming og vedlikehold av prosedyrer?
9. Kan du nevne noen årsaker til at prosedyrer ikke følges?

### **Samhandling**

10. Hvordan vil du beskrive omgangstonen mellom folk her i organisasjonen?
11. Finnes det grupper som ikke deltar på sikkerhetsmøter, eller som ikke deltar i diskusjonene om sikkerhet?
12. Er det vanlig å si fra dersom en ser at kolleger jobber på en farlig måte (også en overordnet)?
13. Hvordan blir problemer og konflikter løst her i organisasjonen?

### **Arbeidspraksis**

14. Foretar dere "Sikker Jobb Analyse" før dere utfører risikofylte arbeidsoperasjoner?
15. Foretas det sikkerhetsvurderinger før det innføres nye arbeidsmetoder, verktøy eller rutiner?
16. Synes du at bemanningen om bord er tilstrekkelig til at sikkerheten kan ivaretas?

## **Kompetanse**

17. Hva slags opplæring og trening har du i forbindelse med sikkerhet?
18. Hvilken opplæring får nyansatte i forhold til sikkerhet?

## **Ansvarsforhold og sanksjoner**

19. Er det viktig å finne ut hvem som hadde skylden etter at det har skjedd en uønsket hendelse?
20. Hva er konsekvensene for brudd på sikkerhetsbestemmelser og er disse konsekvensene rettferdige?
21. Hvordan blir personer som avslører uheldige forhold behandlet (blir de satt pris på, oversett eller oppfattet som kverulanter)?

## **Arbeidsmiljø**

22. Hvordan liker du å jobbe i denne organisasjonen?
23. Føler du deg trygg på at du ikke blir utsatt for skader/ulykker på arbeidsplassen din?

## **Læring av tidligere hendelser**

24. Hvorfor rapporterer du hendelser?
25. Hva tror du at er den største årsaken til at det skjer/kan skje alvorlige hendelser her i organisasjonen?
26. Blir alle mindre ulykker og nestenulykker skriftlig rapportert?
27. Kan du nevne noen årsaker som kan føre til at uønskede hendelser ikke blir rapportert?
28. Hender det at rapporter om uønskede hendelser blir ”pyntet” på for å skjule feil?
29. Hvordan får dere tilbakemelding når forskjellige hendelser blir rapportert?
30. Hvordan brukes rapportene om ulykker og nestenulykker?

## **Beskrivelse av organisasjon**

31. Hvis du skulle sammenligne denne organisasjonen med andre organisasjoner som er i samme bransje, hvilke likheter og ulikheter ser du da i forhold til sikkerhet?
32. Alt i alt, hvordan mener du at sikkerhetsnivået har utviklet seg de siste fire årene?
33. Er arbeidet i organisasjonen preget av detaljstyring og kontroll eller av fleksibilitet og medvirkning?
34. Er det viktig å gjøre det som en får beskjed om eller er det viktigere å være kreativ og tenke nytt?

## **Sikkerhetsutfordringer/forbedringsforslag**

35. Hva har vært de største utfordringene i forbindelse med sikkerhet her i organisasjonen, og hvordan har disse utfordringene blitt løst?
36. Hvis det var tre ting du fikk lov til å endre ved sikkerhetsarbeidet i denne organisasjonen, hva ville det vært – og hvorfor?
37. Er det andre ting du synes jeg bør vite om organisasjonen i forhold til sikkerhet, eller er det ting vi har vært inne på som du har lyst til å utdype ytterligere?

## **Vedlegg C - Spørreskjema**

### **Vedlegg C1 - Informasjonsskriv**

#### **Informasjonsskriv til spørreskjemaene som ble distribuert pr. post**

#### **Kjære \*\*\*\*\* ansatte**

I denne undersøkelsen ønsker jeg å kartlegge sikkerhetskulturen på \*\*\*\*\*. Undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med et hovedprosjekt ved Høgskolen Stord/Haugesund (HSH).

Det var meningen at spørreskjemaet skulle deles ut om bord på \*\*\*\*\* fom. uke 6. På grunn av at fartøyet er i PSV-modus måtte planene endres, dette for å overholde tidsfristene i forbindelse med hovedprosjektet. Jeg fikk derfor tillatelse av \*\*\*\*\* til å sende spørreskjemaet til deres private adresser.

Spørreskjemaet er basert på et kartleggingsredskap som ble brukt i forbindelse med prosjektet "Sikkerhetskultur i transportsektoren" (Sintef, Studio Apertura og DNV). Spørreskjemaet har blitt modifisert for å passe \*\*\*\*\* og fartøyet dere jobber på. Noen av dere har allerede blitt intervjuet i forbindelse med undersøkelsen. Resultatene fra intervjuene har blitt brukt ved utarbeidelse av spørreskjemaet.

Formålet med undersøkelsen er å bedre sikkerheten for mannskapet om bord. Undersøkelsen tar i utgangspunktet kun for seg sikkerhetskulturen til \*\*\*\*\* ansatte (det faste prosjektpersonellet inkludert ROV-lærlinger). Ha derfor dette i tankene når dere svarer på spørsmålene (selv om selvfølgelig samspillet med det marine mannskapet vil påvirke noen av spørsmålene). De fleste spørsmålene svares på ved å krysse av fra "Helt uenig" til "Helt enig".

All informasjon som kommer fram i undersøkelsen er **anonym**.

For at kvaliteten på undersøkelsen skal bli best mulig, er det viktig at så mange som mulig besvarer spørreskjemaet. Det vil ta ca. 15 minutter å fylle ut skjemaet. Det er viktig at spørsmålene besvares så ærlig som mulig. Når du har fylt ut skjemaet, legger du det i den frankerte svarkonvolutten og sender det til meg så snart som mulig (frist 6. mars).

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen kan du kontakte Frode Eskildsen på telefon 922 922 79.

Takk for at du tar deg tid til å fylle ut spørreskjemaet!

## **Informasjonsskriv til spørreskjemaene som ble distribuert på fartøyet**

### **Kjære \*\*\*\*\* ansatte**

I denne undersøkelsen ønsker jeg å kartlegge sikkerhetskulturen på \*\*\*\*\*. Undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med et hovedprosjekt ved Høgskolen Stord/Haugesund (HSH).

Spørreskjemaet er basert på et kartleggingsredskap som ble brukt i forbindelse med prosjektet "Sikkerhetskultur i transportsektoren" (Sintef, Studio Apertura og DNV). Spørreskjemaet har blitt modifisert for å passe \*\*\*\*\* og fartøyet dere jobber på. Noen av dere har allerede blitt intervjuet i forbindelse med undersøkelsen. Resultatene fra intervjuene har blitt brukt ved utarbeidelse av spørreskjemaet.

Formålet med undersøkelsen er å bedre sikkerheten for mannskapet om bord. Undersøkelsen tar i utgangspunktet kun for seg sikkerhetskulturen til \*\*\*\*\* ansatte (det faste prosjektpersonellet inkludert ROV-lærlinger). Ha derfor dette i tankene når dere svarer på spørsmålene (selv om selvfølgelig samspillet med det marine mannskapet vil påvirke noen av spørsmålene). De fleste spørsmålene svares på ved å krysse av fra "Helt uenig" til "Helt enig".

All informasjon som kommer fram i undersøkelsen er **anonym**.

For at kvaliteten på undersøkelsen skal bli best mulig, er det viktig at så mange som mulig besvarer spørreskjemaet. Det vil ta ca. 15 minutter å fylle ut skjemaet. Det er viktig at spørsmålene besvares så ærlig som mulig. Når du har fylt ut skjemaet, legger du det i vedlagte konvolutt og leverer den til kontaktpersonen som delte ut skjemaet.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen kan du kontakte Frode Eskildsen på telefon 922 922 79.

Takk for at du tar deg tid til å fylle ut spørreskjemaet!

## Vedlegg C2 - Spørreskjema

### Kartlegging av sikkerhetskultur

Vennligst besvar spørsmålene ved å sette et **kryss**, slik: . Hvis du krysser feil, stryk ut feil svar slik:

#### 1. Bakgrunnsinformasjon

A Kjønn:	Kvinne <input type="checkbox"/>	Mann <input type="checkbox"/>			
B Stilling:	Offshore manager eller shift supervisor <input type="checkbox"/>	Dekksformann, ROV-koordinator eller medic <input type="checkbox"/>			
	Øvrig ROV-personell eller kranfører <input type="checkbox"/>	Annet <input type="checkbox"/>			
C Alder:	Under 31 år <input type="checkbox"/>	31-40 år <input type="checkbox"/>	41-50 år <input type="checkbox"/>	51-60 år <input type="checkbox"/>	Over 60 år <input type="checkbox"/>
D Hvor lenge har du jobbet for *****?	0-1 år <input type="checkbox"/>	2-4 år <input type="checkbox"/>	5-10 år <input type="checkbox"/>	11-20 år <input type="checkbox"/>	Over 20 år <input type="checkbox"/>
E Hvor lenge har du jobbet på dette fartøyet?	0-1 år <input type="checkbox"/>	2-4 år <input type="checkbox"/>	5-10 år <input type="checkbox"/>	11-20 år <input type="checkbox"/>	Over 20 år <input type="checkbox"/>

#### 2. Toppledelsens prioritering av sikkerhet

<i>Kun ett kryss pr. linje</i>	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
A Sikkerhetsarbeidet i ***** er et reelt satsingsområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Toppledelsen i ***** prioriterer sikkerhet foran økonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuelle kommentarer/forslag:

#### 3. Nærmeste ledelse

Hvis du ikke har noen overordnet på fartøyet, gjelder spørsmålet din nærmeste leder på land.

<i>Kun ett kryss pr. linje</i>	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
A Min nærmeste leder setter pris på at de ansatte tar opp forhold som har betydning for sikkerheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Min nærmeste leder er ikke redd for å innrømme egne feil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuelle kommentarer/forslag:



	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
E Hos oss er det vanlig å si fra dersom en ser at kolleger jobber på en farlig måte (også overordnede)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Hos oss er det en god omgangstone mellom folk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og HMS-avdelingen fungerer bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og det marine personellet på fartøyet fungerer bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuelle kommentarer/forslag:

---

## 6. Arbeidspraksis

<i>Kun ett kryss pr. linje</i>	Meget sjelden/aldri	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Meget ofte/alltid	Vet ikke
A Har du anledning til å prioritere sikkerheten <i>først</i> i ditt daglige arbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Foretas det sikkerhetsvurderinger før det innføres nye arbeidsmetoder, verktøy eller rutiner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Benytter du verneutstyr i de situasjoner der det er påbudt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
D Bemanningen om bord er tilstrekkelig til at sikkerheten kan ivaretas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuelle kommentarer/forslag:

---

## 7. Kompetanse

<i>Kun ett kryss pr. linje</i>	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
A Jeg har fått den opplæring og trening som er nødvendig for å kunne jobbe sikkert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B På vårt fartøy har vi jevnlig trening i sikkerhetsprosedyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Hos oss får nyansatte en grundig innføring i forhold som har med sikkerheten å gjøre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuelle kommentarer/forslag:

---

## 8. Ansvarsforhold og sanksjoner

<i>Kun ett kryss pr. linje</i>	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
A I det daglige arbeidet er det ingen tvil om hvem som har ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Når det har skjedd uønskede hendelser hos oss, er man mer opptatt av å plassere skyld enn å finne årsaken til hendelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Jeg oppfatter konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelser i vår organisasjon som rettferdige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Jeg er kjent med hva jeg har ansvar for å gjøre dersom det oppstår en kritisk eller farlig situasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Hos oss blir personer som avslører uheldige forhold satt pris på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuelle kommentarer/forslag:

---

---

## 9. Arbeidsmiljø

<i>Kun ett kryss pr. linje</i>	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
A Jeg trives godt i jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Jeg føler meg trygg på at jeg ikke blir utsatt for skader/ulykker på min arbeidsplass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 10. Læring av tidligere hendelser

Hvis det skjer ulykker og alvorlige hendelser om bord, tror jeg dette skjer fordi  
*Kryss av for inntil tre alternativer*

A Personalet har stor arbeidsmengde	<input type="checkbox"/>
B Personalet føler ikke nok ansvar for arbeidsoppgavene	<input type="checkbox"/>
C Personalet mangler kunnskap og ferdigheter i forhold til den jobben de skal utføre	<input type="checkbox"/>
D Det er ingen tradisjon for å si fra når noen arbeider på en risikofylt måte	<input type="checkbox"/>
E Det er for mange avbrytelser i arbeidet	<input type="checkbox"/>
F Den enkelte følger ikke prosedyrer	<input type="checkbox"/>
G Det er mangelfull veiledning om bruk av teknisk utstyr	<input type="checkbox"/>
H Feil eller mangler i prosedyrene	<input type="checkbox"/>
I Dårlig vedlikehold eller feil på utstyr	<input type="checkbox"/>
J Ingen av de nevnte grunnene	<input type="checkbox"/>
K Annet (presiser)	<input type="checkbox"/>



<i>Kun ett kryss pr. linje</i>	Meget sjelden/aldri	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Meget ofte/alltid	Vet ikke
A Blir <b>mindre ulykker</b> og <b>nestenulykker</b> skriftlig rapportert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Hender det at rapporter om uønskede hendelser blir ”pyntet” på for å skjule feil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Får dere konstruktive tilbakemeldinger på forhold dere rapporterer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Helt uenig	Noe uenig	Verken enig/uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
D Rapportering er viktig for å hindre at ulykker eller uønskede hendelser gjentar seg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anta at du ble involvert i en uønsket hendelse. Er det noen av følgende forhold som kan hindre deg fra å rapportere hendelsen? Kryss av for inntil tre alternativer**

A Det er ikke tradisjon for å rapportere alle uønskede hendelser	<input type="checkbox"/>
B Det skjer uansett ingen forbedringer på bakgrunn av rapportene	<input type="checkbox"/>
C Hendelsen fikk uansett ingen alvorlige konsekvenser	<input type="checkbox"/>
D Jeg er redd for at informasjonen kan bli brukt mot meg	<input type="checkbox"/>
E Jeg er redd for at informasjonen kan bli brukt mot mine kolleger	<input type="checkbox"/>
F Det kan føre til at selskapet mister kontrakter	<input type="checkbox"/>
G Det kan føre til negative reaksjoner fra mine kolleger	<input type="checkbox"/>
H Jeg føler meg ikke trygg på å ta opp mine hendelser/feil	<input type="checkbox"/>
I Vi har for mye å gjøre, slik at vi aldri får tid til å skrive rapporter	<input type="checkbox"/>
J Feil jeg gjør angår ingen andre enn meg selv	<input type="checkbox"/>
K Jeg rapporterer alltid uønskede hendelser	<input type="checkbox"/>
L Annet (presiser)	<input type="checkbox"/>



## Vedlegg D - Tabeller (spørreskjemaundersøkelse)

### Vedlegg D1 - Bakgrunnsinformasjon

#### A. Kjønn

##### Kjønn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mann	34	97,1	100,0	100,0
Missing System	1	2,9		
Total	35	100,0		

#### B. Stilling

##### Stilling

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Offshore manager eller shift supervisor	7	20,0	20,0	20,0
Dekksformann, ROV-koordinator eller medic	7	20,0	20,0	40,0
Øvrig ROV-personell eller kranfører	18	51,4	51,4	91,4
Annet	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

#### C. Alder

##### Alder

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Under 31 år	3	8,6	8,6	8,6
31-40 år	17	48,6	48,6	57,1
41-50 år	10	28,6	28,6	85,7
51-60 år	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## D. Hvor lenge har du jobbet for \*\*\*\*\*?

Hvor lenge har du jobbet for \*\*\*\*\*?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1 år	2	5,7	5,7	5,7
2-4 år	5	14,3	14,3	20,0
5-10 år	7	20,0	20,0	40,0
11-20 år	14	40,0	40,0	80,0
Over 20 år	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## E. Hvor lenge har du jobbet på dette fartøyet?

Hvor lenge har du jobbet på dette fartøyet?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1 år	3	8,6	8,6	8,6
2-4 år	31	88,6	88,6	97,1
5-10 år	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## Vedlegg D2 - Toppledelsens prioritering av sikkerhet

### A. Sikkerhetsarbeidet i \*\*\*\*\* er et reelt satsingsområde

Sikkerhetsarbeidet i \*\*\*\*\* er et reelt satsingsområde

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Verken enig/uenig	2	5,7	5,7	5,7
Noe enig	6	17,1	17,1	22,9
Helt enig	26	74,3	74,3	97,1
Vet ikke	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## B. Toppledelsen i \*\*\*\*\* prioriterer sikkerhet foran økonomi

### Toppledelsen i \*\*\*\*\* prioriterer sikkerhet foran økonomi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	5,7	5,7	5,7
	Noe uenig	3	8,6	8,6	14,3
	Verken enig/uenig	4	11,4	11,4	25,7
	Noe enig	13	37,1	37,1	62,9
	Helt enig	10	28,6	28,6	91,4
	Vet ikke	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## Vedlegg D3 - Nærmeste ledelse

### A. Min nærmeste leder setter pris på at de ansatte tar opp forhold som har betydning for sikkerheten

Min nærmeste leder setter pris på at de ansatte tar opp forhold som har betydning for sikkerheten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Noe uenig	2	5,7	5,9	5,9
	Noe enig	2	5,7	5,9	11,8
	Helt enig	29	82,9	85,3	97,1
	Vet ikke	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

## B. Min nærmeste leder er ikke redd for å innrømme egne feil

### Min nærmeste leder er ikke redd for å innrømme egne feil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	5,7	5,9	5,9
	Noe uenig	3	8,6	8,8	14,7
	Verken enig/uenig	3	8,6	8,8	23,5
	Noe enig	13	37,1	38,2	61,8
	Helt enig	12	34,3	35,3	97,1
	Vet ikke	1	2,9	2,9	100,0
	Total		34	97,1	100,0
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

## Vedlegg D4 - Prosedyrer/retningslinjer

### A. \*\*\*\*\* krav til effektivitet gjør at vi noen ganger må bryte prosedyrene

#### \*\*\*\*\*s krav til effektivitet gjør at vi noen ganger må bryte prosedyrene

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	17	48,6	50,0	50,0
	Noe uenig	9	25,7	26,5	76,5
	Verken enig/uenig	3	8,6	8,8	85,3
	Noe enig	4	11,4	11,8	97,1
	Helt enig	1	2,9	2,9	100,0
	Total		34	97,1	100,0
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

## B. Klientenes krav til effektivitet gjør at vi noen ganger må bryte prosedyrene

### Klientenes krav til effektivitet gjør at vi noen ganger må bryte prosedyrene

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	16	45,7	48,5	48,5
	Noe uenig	6	17,1	18,2	66,7
	Verken enig/uenig	3	8,6	9,1	75,8
	Noe enig	6	17,1	18,2	93,9
	Helt enig	2	5,7	6,1	100,0
	Total		33	94,3	100,0
Missing	System	2	5,7		
Total		35	100,0		

## C. Jeg har mottatt god opplæring i gjeldende prosedyrer

### Jeg har mottatt god opplæring i gjeldende prosedyrer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
	Noe uenig	4	11,4	11,8	14,7
	Verken enig/uenig	5	14,3	14,7	29,4
	Noe enig	10	28,6	29,4	58,8
	Helt enig	14	40,0	41,2	100,0
	Total		34	97,1	100,0
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

## D. Prosedyrene er et godt hjelpemiddel for mitt arbeid

### Prosedyrene er et godt hjelpemiddel for mitt arbeid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
	Verken enig/uenig	5	14,3	14,7	17,6
	Noe enig	7	20,0	20,6	38,2
	Helt enig	21	60,0	61,8	100,0
	Total		34	97,1	100,0
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

## E. Hos oss har medarbeiderne selv innflytelse på utforming/vedlikehold av prosedyrer

Hos oss har medarbeiderne selv innflytelse på utforming/vedlikehold av prosedyrer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
	Noe uenig	1	2,9	2,9	5,9
	Noe enig	20	57,1	58,8	64,7
	Helt enig	11	31,4	32,4	97,1
	Vet ikke	1	2,9	2,9	100,0
	Total		34	97,1	100,0
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

Hvis du unnlater å følge prosedyrer, hva kan være årsakene til det?

### Descriptive Statistics

	N	Sum
Prosedylene virker ikke etter sin hensikt	34	17
Det skjer ikke	34	14
Det er for mange prosedyrer	34	12
Arbeidet går raskere	34	9
Jeg kjenner ikke til hva som er gjeldende prosedyrer	34	4
Det forbedrer kvaliteten på arbeidet mitt	34	4
Jeg blir presset til det fordi jeg har mye å gjøre	34	3
Alle andre gjør det	34	1
Valid N (listwise)	34	



## Vedlegg D5 - Samhandling

### A. Diskuterer du sikkerhetsforhold med dine nærmeste kollegaer?

Diskuterer du sikkerhetsforhold med dine nærmeste kolleger?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Av og til	6	17,1	17,6	17,6
	Nokså ofte	16	45,7	47,1	64,7
	Meget ofte/alltid	12	34,3	35,3	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

### B. Hender det at du føler deg presset til å fortsette å jobbe, selv om sikkerheten kan være truet?

Hender det at du føler deg presset til å fortsette å jobbe, selv om sikkerheten kan være truet?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget sjelden/aldri	18	51,4	54,5	54,5
	Nokså sjelden	9	25,7	27,3	81,8
	Av og til	6	17,1	18,2	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	System	2	5,7		
Total		35	100,0		

### C. Hos oss løser vi problemer og konflikter på en god måte

Hos oss løser vi problemer og konflikter på en god måte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	5,7	5,9	5,9
	Noe uenig	1	2,9	2,9	8,8
	Verken enig/uenig	1	2,9	2,9	11,8
	Noe enig	9	25,7	26,5	38,2
	Helt enig	20	57,1	58,8	97,1
	Vet ikke	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

**D. Når vi begynner på et nytt skift mottar vi tilstrekkelig informasjon om forhold som berører sikkerheten**

Når vi begynner på et nytt skift mottar vi tilstrekkelig informasjon om forhold som berører sikkerheten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
	Verken enig/uenig	2	5,7	5,9	8,8
	Noe enig	8	22,9	23,5	32,4
	Helt enig	23	65,7	67,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

**E. Hos oss er det vanlig å si fra dersom en ser at kollegaer jobber på en farlig måte (også overordnede)**

Hos oss er det vanlig å si fra dersom en ser at kolleger jobber på en farlig måte (også overordnede)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	5,7	5,7	5,7
	Noe enig	5	14,3	14,3	20,0
	Helt enig	28	80,0	80,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**F. Hos oss er det en god omgangstone mellom folk**

Hos oss er det en god omgangstone mellom folk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Noe enig	5	14,3	14,3	14,3
	Helt enig	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## G. Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og HMS-avdelingen fungerer bra

### Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og HMS-avdelingen fungerer bra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	2	5,7	5,7	5,7
Noe uenig	3	8,6	8,6	14,3
Verken enig/uenig	7	20,0	20,0	34,3
Noe enig	8	22,9	22,9	57,1
Helt enig	11	31,4	31,4	88,6
Vet ikke	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## H. Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og det maritime personellet på fartøyet fungerer bra

### Samspillet/kommunikasjonen mellom oss og det marine personellet på fartøyet fungerer bra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
Verken enig/uenig	1	2,9	2,9	5,7
Noe enig	9	25,7	25,7	31,4
Helt enig	23	65,7	65,7	97,1
Vet ikke	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## Vedlegg D6 - Arbeidspraksis

### A. Har du anledning til å prioritere sikkerheten først i ditt daglige arbeid?

#### Har du anledning til å prioritere sikkerheten først i ditt daglige arbeid?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Av og til	1	2,9	2,9	2,9
Nokså ofte	10	28,6	28,6	31,4
Meget ofte/alltid	24	68,6	68,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**B. Foretas det sikkerhetsvurderinger før det innføres nye arbeidsmetoder, verktøy eller rutiner?**

Foretas det sikkerhetsvurderinger før det innføres nye arbeidsmetoder, verktøy eller rutiner?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Av og til	1	2,9	2,9	2,9
	Nokså ofte	6	17,1	17,6	20,6
	Meget ofte/alltid	27	77,1	79,4	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

**C. Benytter du verneutstyr i de situasjoner der det er påbudt?**

Benytter du verneutstyr i de situasjoner der det er påbudt?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Av og til	1	2,9	2,9	2,9
	Nokså ofte	2	5,7	5,7	8,6
	Meget ofte/alltid	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D. Bemanningen om bord er tilstrekkelig til at sikkerheten kan ivaretas?**

Bemanningen om bord er tilstrekkelig til at sikkerheten kan ivaretas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
	Noe uenig	1	2,9	2,9	5,7
	Noe enig	4	11,4	11,4	17,1
	Helt enig	29	82,9	82,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## Vedlegg D7 - Kompetanse

### A. Jeg har fått den opplæring og trening som er nødvendig for å kunne jobbe sikkert

Jeg har fått den opplæring og trening som er nødvendig for å kunne jobbe sikkert

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Noe uenig	1	2,9	2,9	2,9
Noe enig	13	37,1	37,1	40,0
Helt enig	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### B. På vårt fartøy har vi jevnlig trening i sikkerhetsprosedyrer

På vårt fartøy har vi jevnlig trening i sikkerhetsprosedyrer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Noe uenig	3	8,6	8,6	8,6
Verken enig/uenig	2	5,7	5,7	14,3
Noe enig	9	25,7	25,7	40,0
Helt enig	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### C. Hos oss får nyansatte en grundig innføring i forhold som har med sikkerheten å gjøre

Hos oss får nyansatte en grundig innføring i forhold som har med sikkerheten å gjøre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
Noe uenig	1	2,9	2,9	5,7
Verken enig/uenig	2	5,7	5,7	11,4
Noe enig	9	25,7	25,7	37,1
Helt enig	22	62,9	62,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## Vedlegg D8 - Ansvarsforhold og sanksjoner

### A. I det daglige arbeidet er det ingen tvil om hvem som har ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene

I det daglige arbeidet er det ingen tvil om hvem som har ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Noe uenig	1	2,9	2,9	2,9
Noe enig	8	22,9	22,9	25,7
Helt enig	26	74,3	74,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### B. Når det har skjedd uønskede hendelser hos oss, er man mer opptatt av å plassere skyld enn å finne årsaken til hendelsen

Når det har skjedd uønskede hendelser hos oss, er man mer opptatt av å plassere skyld enn å finne årsaken til hendelsen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	16	45,7	45,7	45,7
Noe uenig	15	42,9	42,9	88,6
Verken enig/uenig	1	2,9	2,9	91,4
Noe enig	1	2,9	2,9	94,3
Helt enig	1	2,9	2,9	97,1
Vet ikke	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### C. Jeg oppfatter konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelsene i vår organisasjon som rettferdige

Jeg oppfatter konsekvensene ved brudd på sikkerhetsbestemmelser i vår organisasjon som rettferdige

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	4	11,4	11,4	11,4
Noe uenig	2	5,7	5,7	17,1
Verken enig/uenig	9	25,7	25,7	42,9
Noe enig	8	22,9	22,9	65,7
Helt enig	8	22,9	22,9	88,6
Vet ikke	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## D. Jeg er kjent med hva jeg har ansvar for å gjøre dersom det oppstår en kritisk eller farlig situasjon

Jeg er kjent med hva jeg har ansvar for å gjøre dersom det oppstår en kritisk eller farlig situasjon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	2	5,7	5,7	5,7
Verken enig/uenig	1	2,9	2,9	8,6
Noe enig	9	25,7	25,7	34,3
Helt enig	23	65,7	65,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## E. Hos oss blir personer som avslører uheldige forhold satt pris på

Hos oss blir personer som avslører uheldige forhold satt pris på

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	2	5,7	5,7	5,7
Noe uenig	1	2,9	2,9	8,6
Verken enig/uenig	2	5,7	5,7	14,3
Noe enig	11	31,4	31,4	45,7
Helt enig	17	48,6	48,6	94,3
Vet ikke	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## Vedlegg D9 - Arbeidsmiljø

### A. Jeg trives godt i jobben min

Jeg trives godt i jobben min

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
Noe enig	2	5,7	5,7	8,6
Helt enig	32	91,4	91,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## B. Jeg føler meg trygg på at jeg ikke blir utsatt for skader/ulykker på min arbeidsplass

Jeg føler meg trygg på at jeg ikke blir utsatt for skader/ulykker på min arbeidsplass

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	1	2,9	2,9	2,9
Verken enig/uenig	2	5,7	5,7	8,6
Noe enig	8	22,9	22,9	31,4
Helt enig	24	68,6	68,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## Vedlegg D10 - Læring av tidligere hendelser

Hvis det skjer ulykker og alvorlige hendelser om bord, tror jeg dette skjer fordi

### Descriptive Statistics

	N	Sum
Den enkelte følger ikke prosedyrer	35	21
Feil eller mangler i prosedyrene	35	7
Personalet mangler kunnskap og ferdigheter i forhold til den jobben de skal utføre	35	7
Personalet føler ikke nok ansvar for arbeidsoppgavene	35	6
Annet	35	6
Dårlig vedlikehold eller feil på utstyr	35	5
Det er mangelfull veiledning om bruk av teknisk utstyr	35	5
Personalet har stor arbeidsmengde	35	5
Det er for mange avbrytelser i arbeidet	35	5
Ingen av de nevnte grunnene	35	3
Det er ingen tradisjon for å si fra når noen arbeider på en risikofyllt måte	35	0
Valid N (listwise)	35	



### A. Blir mindre ulykker og nestenulykker skriftlig rapportert?

Blir mindre ulykker og nestenulykker skriftlig rapportert?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Av og til	4	11,4	11,4	11,4
	Nokså ofte	7	20,0	20,0	31,4
	Meget ofte/alltid	21	60,0	60,0	91,4
	Vet ikke	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### B. Hender det at rapporter om uønskede hendelser blir "pyntet" på for å skjule feil?

Hender det at rapporter om uønskede hendelser blir "pyntet" på for å skjule feil?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget sjelden/aldri	22	62,9	64,7	64,7
	Nokså sjelden	4	11,4	11,8	76,5
	Av og til	1	2,9	2,9	79,4
	Vet ikke	7	20,0	20,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

### C. Får dere konstruktive tilbakemeldinger på forhold dere rapporterer?

Får dere konstruktive tilbakemeldinger på forhold dere rapporterer?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget sjelden/aldri	1	2,9	3,0	3,0
	Nokså sjelden	3	8,6	9,1	12,1
	Av og til	6	17,1	18,2	30,3
	Nokså ofte	12	34,3	36,4	66,7
	Meget ofte/alltid	8	22,9	24,2	90,9
	Vet ikke	3	8,6	9,1	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	System	2	5,7		
Total		35	100,0		

## D. Rapportering er viktig for å hindre at ulykker eller uønskede hendelser gjentar seg

### Rapportering er viktig for å hindre at ulykker eller uønskede hendelser gjentar seg

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt uenig	3	8,6	8,6	8,6
Verken enig/uenig	2	5,7	5,7	14,3
Noe enig	3	8,6	8,6	22,9
Helt enig	27	77,1	77,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Anta at du ble involvert i en uønsket hendelse. Er det noen av følgende forhold som kan hindre deg fra å rapportere hendelsen?

### Descriptive Statistics

	N	Sum
Jeg rapporterer alltid uønskede hendelser	35	24
Annet	35	5
Hendelsen fikk uansett ingen alvorlige konsekvenser	35	4
Det skjer uansett ingen forbedringer på bakgrunn av rapportene	35	4
Jeg er redd for at informasjonen kan bli brukt mot mine kolleger	35	3
Feil jeg gjør angår ingen andre enn meg selv	35	2
Det kan føre til negative reaksjoner fra mine kolleger	35	2
Det kan føre til at selskapet mister kontrakter	35	1
Jeg er redd for at informasjonen kan bli brukt mot meg	35	1
Vi har for mye å gjøre, slik at vi aldri får tid til å skrive rapporter	35	0
Jeg føler meg ikke trygg på å ta opp mine hendelser/feil	35	0

Det er ikke tradisjon for å rapportere alle uønskede hendelser	35	0
Valid N (listwise)	35	

## Vedlegg D11 - Beskrivelse av organisasjon

### Alt i alt, hvordan vil du vurdere sikkerheten i din arbeidssituasjon?

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Alt i alt, hvordan vil du vurdere sikkerheten i din arbeidssituasjon? (Skala fra 1 til 10 hvor 1 er "svært dårlig" og 10 er "svært bra").	34	7	10	8,91	,712	,507
Valid N (listwise)	34					

### Alt i alt, hvordan mener du sikkerhetsnivået har utviklet seg de siste fire årene?

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Alt i alt, hvordan mener du sikkerhetsnivået har utviklet seg i de siste fire årene? (Skala fra 1 til 10 hvor 1 er "blitt mye dårligere" og 10 er "blitt mye bedre").	32	6	10	8,41	1,214	1,475
Valid N (listwise)	32					

### Hvordan vil du beskrive din organisasjon?

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Hvordan vil du beskrive din organisasjon? (Skala fra 1 til 10. 1 vil si at "arbeidet er preget av detaljstyring og kontroll". 10 vil si at "arbeidet er preget av fleksibilitet og demokrati/medvirkning").	33	1	10	6,36	2,343	5,489
Valid N (listwise)	33					