



Andreas Ruud

## Ideen om «god HMS» i oljesektoren

En kvalitativ studie av idéspredning innenfor  
institusjonelle rammer

Masteroppgave i sosiologi

Trondheim, oktober 2014



**Andreas Ruud**

# **Ideen om «god HMS» i oljesektoren**

**En kvalitativ studie av idéspredning innenfor  
institusjonelle rammer**

**Masteroppgave i sosiologi**

**Trondheim, høsten 2014**

**Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet**

**Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse**

**Institutt for sosiologi og statsvitenskap**



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



**Forord:**

Først og fremst vil jeg takke hele TRACULT-gjengen for å ha latt meg være en del av prosjektet, og til Studio Apertura for å ha tatt meg inn i varmen, og for å ha stilt et kontor til disposisjon. Videre vil jeg takke min veileder, Per Morten Schiefloe, for all hjelp. Ikke minst vil jeg rette en spesiell takk til prosjektleder Trond Øystein Kongsvik, som tilbydde seg å lese over avhandlingen da den var så godt som ferdig; tilbakemeldingene gjorde at jeg fikk løftet oppgaven opp på et høyere nivå. I tillegg vil jeg takke Ellen Knudsen, for å ha vist meg hvor det hemmelige kjeksskapet var. De holdt meg gående på sene kvelder.

Stor takk til Trine Lise Bye. Tilbakemeldingene dine på den første versjonen av avhandlingen min var til ekstremt stor hjelp, og din støtte og ditt vennskap har vært, og fortsetter å være, uvurderlig for meg.

Stor takk også til Christine Hansen Rongevær. Vår gjensidige klaging har vært en viktig sikkerhetsventil for meg, og jeg hadde sannsynligvis blitt gal uten. Du vil alltid ha en viktig plass i hjertet mitt.

En særskilt takk går til Håvard Langnes, for å ha hjulpet meg med pseudonymforslag til casebedriftene mine. Ægir hadde ikke eksistert uten deg.

Til slutt vil jeg takke mine foreldre, Olav og Kari Ruud, for all støtte, og for ha huset meg i innspurten av skrivearbeidet da jeg måtte gå litt på overtid – og til Cæsar, for å ha fått meg ut av huset i blant.

Andreas Ruud

Skien, oktober 2014



## Sammendrag

Denne avhandlingen utforsker hvordan ideen om god HMS-kultur sprer seg innenfor og på tvers av institusjonelle rammer innenfor petroleumssektoren. Avhandlingen ble skrevet i forbindelse med TRACULT-prosjektet, som tar for seg hvordan Petroleumstilsynets HMS-kultur-paragraf (§15) i rammeforskriften blir oversatt. Fra abstrakt konsept hos den regulerende myndighet, til organisatorisk praksis i oljesektoren. I denne avhandlingen er det først og fremst konseptet HMS-kultur det fokuseres på, men det sees også på hvilken rolle paragraf 15 kan tenkes å spille.

Som teoretisk fundament i avhandlingen benyttes i stor grad bidrag innenfor den nyinstitusjonelle tradisjonen. Blant annet gjelder dette hvordan organisasjonskultur (hvorav sikkerhet-/HMS-kultur må sies å være en integrert del) kan defineres, hvordan det skiller seg fra det beslektede, men ikke synonyme, begrepet klima, og hvordan forskjellige perspektiver kan gi tilsynelatende motstridende, men også utfyllende, bilder av hva organisasjonskultur er, og hvordan den blir oppfattet. For å belyse hvordan ideen om HMS-kultur spres, utvikles og manifesteres i casebedriftene, benyttes Kjell Arne Røviks virus- og translasjonsteori.

De empiriske konklusjonene er at det er tegn på at selskapene har blitt påvirket av ideen om god HMS-kultur, og at denne har manifestert seg på ulike måter i forskjellige organisatoriske kontekster. Selv om informantene ikke har noe uttalt forhold til paragraf 15, finnes det indikasjoner på at Petroleumstilsynet har hatt en aktiv og innflytelsesrik rolle å spille når det gjelder spredningen av ideen om god HMS-kultur. Når det gjelder hvordan selskapene jobber med og snakker om HMS-kultur, virker det som om alder, størrelse og kontekst har mye å si. Blant annet finnes det visse indikasjoner på at selskapene har litt forskjellige holdninger når det kommer til syn på kultur. Spesielt virker det som om det større selskapet er midt i et slags paradigmeskifte når det kommer til dette. Når det kommer til praktiske metoder for å oversette ideen om god HMS-kultur til praksis, understrekes viktigheten av god kursing, lederinvolvering og gode styringssystemer og -dokumenter. Ikke minst belyses viktigheten av enkeltmennesket, gjennom gode translatører, og av translasjonskompetanse. Dette siste poenget pekes på som et mulig forbedringspotensial for oljesektoren.





# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	1
1.1	TRACULT-prosjektet.....	2
1.2	OD, Ptil og §15 .....	3
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	5
1.4	Strukturering .....	6
<b>2</b>	<b>Teoretisk rammeverk</b> .....	9
2.1	Kulturkrasj .....	9
2.2	Kultur og organisasjoner .....	10
2.2.1	I begynnelsen: klima .....	11
2.2.2	Kultur tar over, men klima består.....	12
2.2.3	Tilnærming: funksjonalistisk versus sosialkonstruktivistisk.....	14
2.2.4	Kulturens mange dimensjoner.....	15
2.3	Idespredning som virus.....	17
2.3.1	Virologiske kjennetegn .....	19
2.3.2	Translasjon .....	22
2.3.3	Translatørkompetanse .....	24
2.3.4	Samspill mellom idéhåndteringsprosesser .....	25
2.4	Oppsummering .....	26
<b>3</b>	<b>Metode</b> .....	29
3.1	Om å jobbe i prosjekt.....	29
3.2	Design.....	32
3.3	Utvalget .....	34
3.3.1	Utfyllende informasjon om informanter .....	36
3.4	Etiske hensyn.....	37
3.5	Fremgangsmåte og erfaringer fra felten .....	38
3.6	Datakvalitet.....	42

3.6.1	Epistemologisk ståsted .....	42
3.6.2	Forskerrolle .....	43
3.6.3	Reliabilitet og validitet .....	43
3.6.4	Generaliserbarhet .....	45
3.7	Analysearbeidet .....	45
<b>4</b>	<b>Idespredning og diskurs</b> .....	<b>49</b>
4.1.1	Forholdet til HMS-kultur .....	49
4.1.2	Hvor kommer HMS-kulturen fra?.....	54
4.1.3	Forholdet til paragraf og Petroleumstilsyn.....	60
<b>5</b>	<b>Manifestasjon og praksis</b> .....	<b>67</b>
5.1	Kultur: Variasjoner over et tema .....	67
5.1.1	Tid og rom.....	68
5.1.2	Holdning og atferd .....	74
5.1.3	Design og drift.....	80
5.2	Viktige translasjonsmomenter .....	84
5.2.1	Opplæring.....	84
5.2.2	Styringssystemer .....	87
5.2.3	Den sterke oversetter .....	90
5.2.4	Translasjonskompetanse.....	96
<b>6</b>	<b>Avsluttende diskusjon</b> .....	<b>99</b>
6.1	Veien hit .....	99
6.2	Paragraf og Petroleumstilsyn.....	102
6.3	Veien videre.....	103
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>107</b>
	<b>Vedlegg 1: Eksempel på intervjuguide</b> .....	<b>I</b>
	<b>Vedlegg 2: Eksempel på Informasjonsbrev</b> .....	<b>III</b>
	<b>Vedlegg 3: Godkjenning fra nsd</b> .....	<b>IV</b>

## Liste over figurer og tabeller

Figur 1.1 TRACULT-prosjektet (kilde: TRACULT).....	3
Tabell 2.1 §15: God helse-, miljø- og sikkerhetskultur (Kilde: Petroleumstilsynet, 2014b) .....	2
Tabell 3.1 Virologiske kjennetegn og korresponderende idéhåndteringsprosesser .....	18
Tabell 4.1 Informanter, fordelt på selskap .....	35



# 1 INNLEDNING

Det er mange faktorer som har spilt en rolle i Norges velstandsøkning siden etterkrigstiden. Sentralt står eksempelvis fordelingspolitikken i landet, hvor det overordnede målet har vært at flest mulig skal få del i den økonomiske fremgangen, uavhengig av bosted, kjønn, alder, bakgrunn og yrke (Thuesen & Røvik, 2014). Dette har vært en viktig grunn til at Norge har blitt et forholdsvis homogent samfunn, med mindre gjennomsnittlige lønnsforskjeller enn i andre land (Thuesen & Røvik, 2014; NOU, 1999: 13). Selvfølgelig må man heller ikke glemme de eldre generasjoners harde arbeid, som har vært en essensiell del av Norges velstandsøkning. Men veksten hadde nok ikke vært på langt nær like eventyrlig uten de fantastiske oljerikdommene man fant under havet for en halv mannsalder siden. Det var med oppstarten av Ekofisk-feltet i 1969 det tok av for alvor, og i de over 40 årene som har gått siden den gang har petroleumsnæringen skapt verdier for over 12000 milliarder kroner, målt i dagens pengeverdi (Olje- og energidepartementet, 2013). Den står for en verdiskapning på over det dobbelte av den samlede landindustrien, og Norge har investert over 3000 milliarder tilbake i næringen med den hensikt å skape størst mulige verdier for samfunnet (OD, 2013; Tormodsgard, 2014). Det er ikke uten grunn vi kaller det for det norske oljeeventyret.

Men eventyret er ikke uten farer. Moderniseringen av samfunnet fører med seg en økende bruk og avhengighet av ny teknologi og komplekse systemer, og de siste tiårene har ikke vært fri for ulykker. I senere tid har vi blant annet Deepwater Horizon-ulykken fra 2010. Men ser vi litt lenger tilbake finner vi Alexander Kielland-ulykken som skjedde på nettopp Ekofisk-feltet i 1980, da en boligplattform kantret grunnet at et av benene den hvilte på ble revet av i høy sjø. Dette førte til strengere krav til stabilitet og flyteevne for flyterigger på norsk sokkel (Hagland, 2009). I en avhandling som skal omhandle sikkerhetskultur kommer vi heller ikke utenom Tsjernobyl-ulykken i 1986. Det hadde blitt forsket på sikkerhetskultur før dette, men det kan argumenteres for at denne historiske hendelsen førte til en økning i fokus på feltet, da etterforskningen pekte ut nettopp dårlig sikkerhetskultur som den viktigste årsaken til at ulykken fant sted (IAEA, 1986, s. 76).

I Norge har vi også en relativt unik situasjon i verdenssammenheng, da vi har en meget sterk statlig regulering av all petroleumsvirksomhet som foregår på norsk sokkel. Dette foregår hovedsakelig gjennom Petroleumstilsynet (også skrevet Ptil), et selvstendig, statlig tilsynsorgan med myndighetsansvar for HMS og arbeidsmiljø, som fører tilsyn og passer på at selskapene på norsk sokkel opererer etter gjeldende regler og forskrifter (Ptil, 2014a).

## 1.1 TRACULT-prosjektet

Min avhandling blir skrevet som en del av TRACULT-prosjektet (hvor TRACULT står for **translating culture**), et flerårig prosjekt som blir gjennomført på oppdrag fra Norges forskningsråd. Prosjektet er et samarbeid mellom Studio Apertura, som sorterer under NTNU samfunnsforskning, og Safetec. Det har pågått siden 01.01.2012, og er planlagt å være ferdig 31.12.2015. Prosjektleder er Trond Øystein Kongsvik. Prosjektet baserer seg på data fra et relativt stort antall informanter fra forskjellige petroleumsselskaper som opererer på norsk sokkel. Det fokuserer på hvordan de forskjellige selskapene har tolket den delen av rammeforskriften hvor det blir pålagt å ha en god sikkerhetskultur, nemlig paragraf 15. Videre vil prosjektet se på hvordan den er satt ut i livet, hvordan den er fulgt opp, og også om selskapene har noe å lære av hverandre når det gjelder praktiseringen av forskriften. Paragrafen er gjengitt i sin helhet, inkludert veiledning, under.

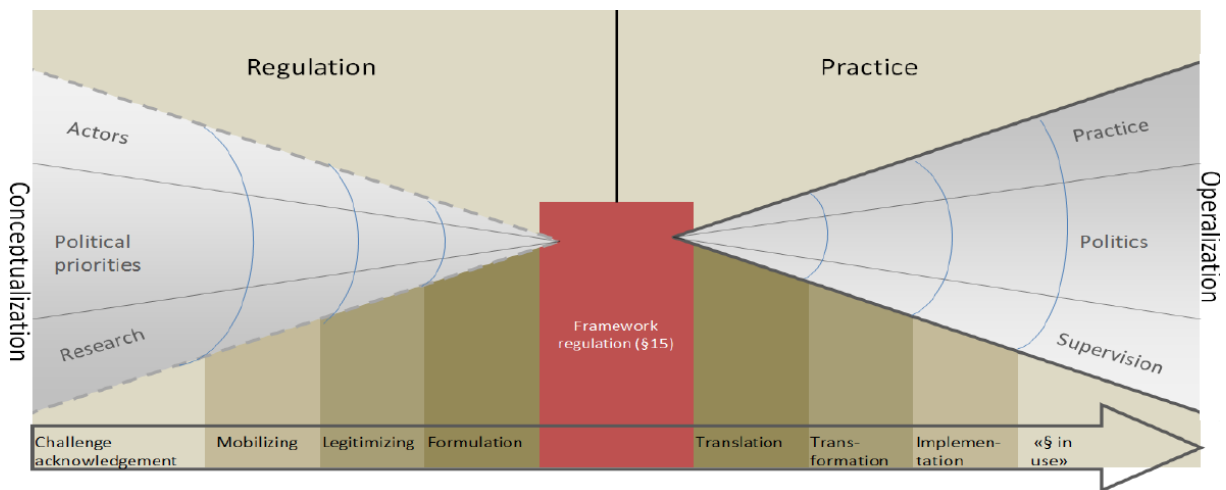
Tabell 1.1 §15: God helse-, miljø- og sikkerhetskultur (Kilde: Petroleumstilsynet, 2014b)

---

<b>Paragraf:</b>	En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet.
<b>Veiledning:</b>	En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur kan observeres i virksomheter som tilrettelegger for kontinuerlig, kritisk og grundig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet. Elementer i en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur vil således kunne være: <ul style="list-style-type: none"><li>a) at systematiske, kontinuerlige og bredspektrede overvåkings- og kartleggingsmetoder legges til grunn for bevisst og styrt prioritering av innsatsen i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet - basert på regelverkets prinsipper for risikoreduksjon og styring,</li><li>b) at innsatsen og virkemidlene i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet kontinuerlig underlegges en kritisk vurdering med hensyn til mulige målkonflikter og effektivitet,</li><li>c) at det er en klar forståelse i organisasjonen for at kultur ikke er en individuell egenskap, men noe som utvikles i samspillet mellom mennesker og gitte rammebetingelser. Derfor blir ledelsesansvar og ledelsesatferd på alle nivå i virksomheten sentrale elementer,</li><li>d) at det legges til rette for utvikling og kollektiv læring gjennom kompetanseheving, medvirkning og en systematisk og kritisk refleksjon i alle ledd, og</li><li>e) at helse-, miljø og sikkerhetsarbeid ikke kan ses løsrevet fra hverandre eller fra andre verdiskapende prosesser i virksomheten.</li></ul>

---

Frem til 2014 ble det samlet inn en betydelig mengde datamateriale, primært fokusert på datainnsamling gjennom litteratur, dokumenter og intervju. Intervjuarbeidet fortsetter også utover 2014. Dette arbeidet har foregått både på myndighetssiden, og på bedriftssiden – den regulerende, og den regulerede – for å studere hva slags intensjoner og ideer som har gått inn i paragrafen på den ene siden, og hvordan paragrafen omgjøres til praksis og politikk i den andre enden. Hovedfokuset legges imidlertid på høyresiden av figuren nedenfor, på hvilke transformasjoner paragrafen kan ha gått igjennom, hvordan den har blitt implementert og hvilke konsekvenser den kan ha fått for oljenæringen – «paragrafen i bruk». Som man kan se gjelder dette både for praksisnivå, for politiske hensyn, valg og insentiv, og for tilsynsarbeid. Det er et stort og variert spekter som dekkes.



**Figur 1.1 TRACULT-prosjektet (kilde: TRACULT)**

Det er klart at min egen avhandling vil være sterkt begrenset både i tid og bredde i forhold til det større prosjektet, og derfor kun vil kunne gi begrensede svar på de spørsmålsstillinger jeg tar opp. Likevel håper jeg den kan være en nyttig ekskursjon inn i feltet, og at den kanskje kan belyse visse aspekter som kan være verdt å få med seg i senere forskning. Min avhandling spenner seg heller ikke over hele spekteret som vises i bildet over. Jeg fokuserer hovedsakelig på høyresiden av grafen, kanskje spesielt translasjonsdelen, og hva dette kan ha å si for hva som skjer når «god HMS-kultur» skal inn i organisasjoner.

## 1.2 OD, Ptil og §15

Olje- og energidepartementet ble etablert i 1972, mens norsk oljeproduksjon fortsatt var i sin tidlige fase. I begynnelsen forekom det en rekke ulykker på feltet, og norske myndigheter hadde i tillegg liten erfaring med denne typen virksomhet. I møte med de overnasjonale oljeselskapene ble man også klar over store kulturforskjeller, mellom den norske samarbeidsmodellen og en

mer amerikansk arbeidskultur. Haukelid (2007, s. 419) beskriver en virkelighet hvor visse rigger humoristisk ble omtalt av de ansatte som «Texas». En rå og tøff kultur hvor arbeidsulykker både var ofte forekommende og underrapportert, hvor småskader av mange ble sett på som et hedersmerke, og hvor det var din egen skyld hvis du ble skadet. Motsatte du deg denne kulturen var veien kort til å få sparken (Haukelid, 2007, s.419). Selskapene var i starten opptatt av å beholde autonomi overfor statlig regulering, men etter hvert ble de mer samarbeidsvillige, og innrettet seg etter det nyetablerte internkontrollregimet (Tinmannsvik, 2008, s. 33). Alexander L. Kielland-ulykken, som resulterte i 123 dødsfall, markerte på mange måter slutten på «Texas»-perioden (Haukelid, 2007, s. 19). Likevel samsvarte ikke nødvendigvis prioriteringene mellom industri og myndigheter alltid like godt. Det kunne virke som om industriens oppfatning av egen sikkerhet ikke harmoniserte med synet til Oljedirektoratet og arbeidstakerorganisasjonene, og OD dokumenterte at sikkerhetsengasjementet i industrien måtte vike for økonomiske hensyn (Tinmannsvik, 2008, s. 35). Dette førte til at OD, med støtte i forskning gjort på området og med arbeidstakerorganisasjonene i ryggen, ga industrien kraftig påtale, med trussel om sanksjoner. Det var dramatiske tider, men disse hendelsene førte til fornyet tillit og samarbeid mellom de ulike partene.

I 2003 vedtok stortinget å omorganisere OD, og skille ut deler av det i et selvstendig tilsynsorgan, det vi i dag kjenner som Petroleumstilsynet – eller bare Ptil (Tinmannsvik, 2008, s. 215). Selve ressursforvaltningen skulle fortsatt ligge under OD, mens Ptil nå skulle sortere under et separat departement. Det ligger mye historikk bak disse endringene, men viktigst var kanskje innvendingene om at OD havnet i en rollekonflikt ved å ha både kontrolloppgaver og ressursforvaltning under samme tak og i samme departement. Konseptet sikkerhetskultur hadde blitt introdusert ti år tidligere, men det var først nå det ble et «hett» tema i industrien (Haukelid, 2007, s. 421) – nå snakket man dog mer om det litt mer omfattende begrepet «HMS-kultur», som ble introdusert i 2001 gjennom paragraf 11. Dette ble understøttet av stortingsmelding nr. 7 (St.meld. nr. 7 (2001-2002)) som uttrykte en forventning om at god HMS-kultur skulle være integrert i en organisasjons felles verdier og etablerte holdninger, og at næringen selv hadde ansvar for å foreta et kulturløft for å få til dette (Tinmannsvik, 2008, s. 217). Det var denne paragrafen som etter hvert skulle revideres og i 2011 gjenoppstå som paragraf 15, kulturparagrafen. Paragraf 15 kan nok best betegnes som en *intensjonsparagraf*. Den er for vag til å kunne brukes aktivt i Ptils tilsynsarbeid, det finnes ingen konkrete markører for om man har en god HMS-kultur eller ikke. Samtidig er den meget abstrakt, og må nødvendigvis være



gjenstand for en viss operasjonalisering når den skal innføres i den enkelte organisasjon. Selv om paragraf 15 har vært gjenstand for debatt siden sin unnfangelse, hovedsakelig hvorvidt den egentlig er passende som regulerende forskrift, er den fortsatt en del av rammeforskriften i 2014. Dette kan tyde på at den fortsatt blir ansett som en viktig del av helheten.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Petroleumsvirksomheten i Norge er underlagt forholdsvis strenge, statlige retningslinjer (Ptil, 2014b). Bedriftene opererer i et komplekst felt hvor de blir påvirket av eksterne krefter i form av statlig regulering, men også av ideer som sirkulerer i petroleumsfeltet, og i den generelle tidsånden. Disse er nødvendigvis mer eller mindre abstrakte, og må gjøres konkrete for å ha en reell påvirkningskraft i den virkelige verden. Det jeg vil forsøke å belyse er hvordan en litt vag idé om «god HMS-kultur» blir oversatt i møte med oljeselskapers hverdag. Etter å ha gått gjennom datamaterialet har jeg modifisert min opprinnelige problemstilling til å ta utgangspunkt i ideen om god HMS-kultur, heller enn den konkrete paragraf 15. Dette grunnet en erkjennelse oppsummert av to punkter: 1) at Ptil med paragraf 15 uttrykker en helhetlig HMS-*intensjon*, hvor denne paragrafen inngår som en liten, men kanskje viktig, del. 2) at ideer om HMS-kultur kommer fra flere hold, ikke bare Ptil, selv om dette organet i norsk kontekst nok har stor makt. Det følger av dette at vi kanskje kan snakke om et parallelløp, hvor oljeselskapene selvfølgelig bedriver sitt eget HMS-arbeid, men at dette blir påvirket (kanskje forsterket) gjennom Ptils HMS-arbeid. Det er dermed naturlig å anta at både Ptils og industrien blir påvirket av idéstrømningene som gjelder på feltet per dags dato, og at disse ideene utsettes for translasjon. Det blir dermed mer hensiktsmessig å ha dette overordnede konseptet om god HMS-kultur som utgangspunkt, og se på hvilken rolle paragrafen kan ha i dette bildet, heller enn å anta at paragrafen i seg selv blir utsatt for translasjon, da dette ikke nødvendigvis er et faktum. Min hovedproblemstilling er som følger:

*Hvordan kan vi belyse hvordan ideen om «god HMS-kultur» sprer og manifesterer seg i petroleumsfeltet?*

Denne problemstillingen har to momenter: Spredning, og manifestasjon. Hvordan selskapene snakker om konseptet «god HMS-kultur», og hvordan dette konseptet gir seg utslag i dem – med andre ord hvordan en idé slår rot og utvikler seg i en organisatorisk kontekst. Jeg tror som sagt paragrafen kan spille en rolle her, men ikke nødvendigvis i rollen som første beveger. Viktige forskningsspørsmål i relasjon til hovedproblemstillingen er:

- Hvordan er selskaperenes forhold til og forståelse av HMS-/sikkerhetskultur?

- Hvor opplever de at ideen om HMS-/sikkerhetskultur kommer fra?
- Har de et forhold til paragraf 15?
- Finnes det spor av translasjon?
- Hvordan gir konseptet HMS-/sikkerhetskultur seg utslag på ulike nivåer i organisasjonen?
- Hvem eller hva står for translasjonen?
- Hvilken mulig rolle spiller paragraf 15?

Mitt rasjonale bak disse spørsmålene er følgende: Det er ikke sikkert at informantene i mitt studie har et aktivt forhold til kulturparagrafen – det er ikke engang sikkert at alle har hørt om den. Men jeg tar det for gitt at de har et forhold til HMS-/sikkerhetskultur, da eksistensen av denne idéstrømmen er et faktum i dagens industrilandskap. Det kan med andre ord være at selv om de befinner seg midt i en «idésuppe», er det ikke sikkert at de har noen formening om nøyaktig hvor denne kommer fra – virkeligheten er nok heller ikke så enkel som at Ptil unnfanget HMS-kultur-paragrafen, som de så installerte i petroleumssektoren. Idéspredning er trolig hakket mer komplekst enn dette, og heller ikke Ptil (tidligere en del av OD) er fritatt fra samfunnets idéstrømninger og påvirkninger. Likevel viser historien at myndighetsorganet som nå er Ptil er en mektig aktør i reguleringen av petroleumssektoren, og nok har hatt mer innflytelse på organisasjonene som opererer på norsk sokkel enn disse kanskje er klare over. Selv om denne påvirkningen ikke nødvendigvis er direkte og enkel å få øye på.

## 1.4 Strukturering

Oppgaven vil være strukturert som følgende: I *kapittel 2* vil jeg legge det teoretiske fundamentet for oppgaven. Når man skal diskutere kultur, er det viktig å være klar på hva vi mener med konseptet. Jeg begynner derfor med en mer generell forklaring av kultur, og beveger meg så inn på litt ulike innfallsvinkler man kan ha når man skal forske på dette, som spenner seg fra en mer funksjonalistisk forståelse, til en mer sosialkonstruktivistisk. I det hele tatt forsøker jeg å gi et teoretisk overblikk over forskningen på feltet. Videre går jeg gjennom Kjell Arne Røviks virusteori, med et fokus på translasjon. Denne vil hovedsakelig bli brukt som forklaringsmodell på hvordan kulturbegrepet som idé sprer seg i organisasjonsfeltet – hvordan den blir oversatt fra idé til praksis, og hvordan den øyensynlig dukker opp flere steder samtidig, og dermed motstår enkle kausalforklaringer. Kulturdelen vil hovedsakelig bestå av nyinstitusjonell teori, mens Røvik skriver innenfor det han kaller pragmatisk institusjonalisme. Jeg vil forklare dette litt mer inngående i selve introduksjonen til teorikapittelet. I *kapittel 3* vil jeg gå gjennom det metodiske arbeidet som ligger til grunn for avhandlingen. Dette innebærer forarbeidet, en gjennomgang av selve datagenereringen (de delene av den jeg var med på), samt en refleksjon rundt prosessen og de utfordringer jeg møtte på i arbeidet, og en diskusjon rundt dataenes validitet og reliabilitet. *Kapittel 4 og 5* vil omfatte selve analysen. Jeg begynner med å belyse

idéspredning, gjennom å se på hvilket forhold informantene har til HMS-kultur, hvor de tror ideen kommer fra, og hva de tenker om paragraf 15. I analysens del 2 ser jeg mer på manifestasjon og praksis, gjennom tid, rom, holdninger og atferder, og jeg ser på det jeg mener er noen viktige momenter i translasjonsprosessen. *Kapittel 6* vil inneholde en diskusjon rundt funnene i det foregående kapittelet, en konklusjon og forslag til videre forskning.



## 2 TEORETISK RAMMEVERK

### 2.1 Kulturkrasj

«Culture's confusions». Dette er tittelen på spesialutgaven av Safety Science som ble utgitt i år 2000, og som hadde som formål å samle sammen alle de løse trådene rundt forskningen på organisatorisk sikkerhetskultur som hittil hadde preget feltet. Som tittelen kanskje tilsier kom man ikke frem til noen særlig helhetlig løsning på problemet, heller ikke noen endelig konsensus om hvordan kulturbegrepet skulle defineres og forskes på – i det hele tatt om det er mulig å måle det på en tilfredsstillende måte. I årene siden denne spesialutgaven har vi fortsatt ikke kommet frem til noen definitiv måte å studere eller operasjonalisere kultur på, noe som også gjenspeiler seg i både min egen problemstilling og i den generelle problematikken for prosjektet jeg var en del av. Kultur forblir et litt tåkete, altomfattende begrep. Noe vi vet er viktig, men ikke helt forstår realiteten av. Men selv om organisasjonsfeltet kanskje ikke er preget av skjønn enighet, finnes det likevel mye overlapp. I dette kapittelet skal jeg forsøke å gi et teoretisk oversiktsbilde, samt bygge en grunnmur som jeg kan basere analysen min på. Hoveddelen av teorikapittelet er basert på den nyinstitusjonelle teoritradisjonen, som ser på organisasjonen som et langt mer foranderlig fenomen enn det tidligere teorier gjorde. En organisasjon kan ikke kun være effektivitetsorientert for å klare seg, den må også søke legitimitet fra sine omgivelser. Disse kan være mange og ulike, og forandrer seg over tid, slik at en organisasjon ofte må forholde seg til ulike (og mange ganger kontrasterende) normer og verdier fra forskjellige aktørgrupper (Røvik, 2009). Slik forandrer også bedriften seg, i møte med de normative kreftene i sine institusjonelle omgivelser. Dette kan være alt fra myndighetsreguleringer til nasjonale verdier og innflytelse fra media.

Mye av nyinstitusjonell teori befinner seg under det modernistiske paradigmet, hvor organisasjonsideer først og fremst er sett på som ledelsesredskap. Produkter de kan anskaffe med det formål å «bedre» målorganisasjonen på en gitt måte – det være seg å gjøre den mer effektiv og lønnsom, sikre seg mot ulykker, og lignende. Motsatt har vi sosialkonstruktivismen, som legger sin hovedvekt på den sosialt konstruerte virkelighet. Innenfor dette paradigmet er ikke organisasjonsideer verktøy, men symboler som en organisasjon etterspør for å vise tilslutning til viktige verdier i sine institusjonelle omgivelser, som for eksempel rasjonalitet, fornyelse og effektivitet (Røvik, 2009, s. 51), og på denne måten oppnå legitimitet. I spennet mellom disse to introduserer Røvik alternativet pragmatisk institusjonalisme. Denne er ment som et empirinært paradigme som legger vekt på tvetydighet: organisasjonsideer er her ikke bare verktøy for å oppnå en indre effektivisering av organisasjoner, eller symboler for å oppnå

en legitimering utad – de kan være begge deler samtidig. For at dette ikke bare skal være en teoretisk «feig» mellomposisjon har Røvik, basert på dette paradigmet, utviklet to teorier: virusteorien og translasjonsteorien. Den første tar hovedsakelig for seg hva en idé kan gjøre med en organisasjon, mens den andre omhandler hva en organisasjon kan gjøre med en idé (Røvik, 2009, s. 55). Translasjonsteorien har i ettertid blitt bakt mer inn i virusteorien som et eget steg (Røvik, 2011). Jeg forholder meg til denne utviklingen, og behandler translasjon som et punkt i virusteorien, men gir den mer plass og en egen separat undertittel.

Jeg begynner kapittelet med å distingvere kultur fra det beslektede, men ikke synonyme, begrepet klima; jeg vil deretter gå mer i dybden på kulturbegrepet, før jeg beveger meg inn på organisasjonskultur generelt, og sikkerhetskultur spesielt, og hvordan denne kan forstås innenfor et organisatorisk rammeverk; jeg vil så redegjøre for organisatorisk læring og kulturendring, forstått gjennom Røviks bruk av virusmetaforen, før jeg beveger meg over på translasjonsaspektet – om hvordan mer eller mindre abstrakte ideer oppstår og oversettes til praksis og holdninger i den enkelte organisasjon.

## 2.2 Kultur og organisasjoner

I dagligtale er kanskje ikke konseptet kultur et stort problem. Det er ordet vi benytter oss av når vi mener «det er sånn vi er, det er sånn vi gjør det her». Det er et abstrakt begrep som konnoterer noe ubeskrivelig. Som er litt på siden fra oss selv som mennesker, men som fortsatt er en del av oss, og som vi er en del av. Noe som ikke helt er naturgitt, men like fullt veiledende for livet vårt. Om noe, står det som en slags motsetning til naturbegrepet; en samfunnsmessig kultivasjon av verdier som vokser i takt med oss. Hverdaglig er det ikke et begrep som byr på store problemer. Det er når vi beveger oss inn på vitenskapens domene at vi møter utfordringer. For hva er egentlig kultur? For at et begrep skal ha god analytisk kraft, bør det også være veldefinert, og selv om kultur kanskje er et av de mest brukte begrepene innenfor samfunnsvitenskapene, er det også beheftet med problemer (Kringen, 2008; Antonsen, 2009). I sin rene form er kultur studiet av de aspekter av menneskelivet som ikke er en ren følge av biologi og fysisk miljø (Antonsen, 2009, s. 10), men et begrep som rommer så mange aspekter av den menneskelige tilværelse har følgelig redusert analytisk kraft. Innenfor blant annet sosiologien, men også andre felt som sosialantropologi, har man gjort forsøk på å spisse begrepet. Resultatet er liten konsensus rundt hvordan begrepet skal defineres, hvilke betydninger det har og hvilke kontekster det skal brukes i (Antonsen, 2009, s. 10), og en fullverdig diskusjon rundt problemstillingen hadde sannsynligvis vært stor nok til en egen avhandling. I min egen analyse vil jeg hovedsakelig holde meg til en definisjon av kultur som er i tråd med Antonsens (2009,

s. 11), der han skriver at kultur er de referanserammene vi bruker for å tolke informasjon, symboler og oppførsel, og som gir oss de konvensjoner vi har som grunnlag for kommunikasjon, interaksjon og oppførsel. Kultur er både individuell, gjennom å være en referanseramme hvor igjennom handlinger blir meningsfulle for oss; og kollektiv, gjennom å være delt mellom flere aktører innenfor en gitt kulturell enhet, men som eksisterer uavhengig av hver enkelt av dem (Antonsen, 2009, s. 11; Kringen, 2008, s. 28).

De kulturelle enhetene jeg forholder meg til er i utgangspunktet kun de organisatoriske, men med forståelsen av at disse inngår i en større helhet. Dette vil jeg komme tilbake til. Til å begynne med vil jeg kun slå fast at kultur på organisasjonsnivå må forstås som noe litt annet enn kultur på for eksempel nasjonalt nivå. Som Antonsen (2009, s. 11) skriver er kultur i mer generell antropologisk betydning preget av at den har vært arena for primærsosialiseringen av dens medlemmer og er dermed mer inngrodd i dem. Organisasjonskultur deler ikke dette trekket, og medlemmene i en organisasjon vil derfor sannsynligvis vise høyere grad av refleksivitet vedrørende dennes kulturelle rammer enn de gjør mot for eksempel sin nasjonalkultur. Med andre ord burde en organisasjons kultur være mer formbar enn et lands. På den andre siden skriver Kringen (2009, s. 363) at noen nasjonalkulturer kan fremstå som konseptuelt «tynne», hvor medlemmene er samlet gjennom lite annet enn en følelse av territorielt fellesskap, språk, ritualer og lignende – mens noen organisasjonskulturer ville kunne blitt definert som konseptuelt «tykke». Poenget med denne siste sammenligningen er følgende: Selv om organisasjonskulturen kanskje kan sies å være en relativt «formbar» kultur, kan den fortsatt utøve betydelig påvirkning på sine medlemmer, som noe de investerer seg selv sterkt i.

### 2.2.1 I begynnelsen: klima

Forskning på sikkerhetsklimate har eksistert lenge, men det er Zohar (1980) som står kreditert for å ha introdusert selve begrepet, i sin studie av industrielle organisasjoner i Israel. Han slo fast at enhver organisasjon vil ha et antall -klimateer i seg, hvor sikkerhetsklimate er et av dem. Følgende fant han at sikkerhetsklimateet består av flere dimensjoner som affiserer en organisasjons totale sikkerhetsbilde: sikkerhetsopplæringsprogrammer; ledelsens holdninger til sikkerhetsarbeid; effekter av sikkert arbeid på forfremmelsesmuligheter og sosial status; risikonivå på arbeidsplassen; prioriteringer om arbeidstempo versus sikkerhet; og ikke minst statusen til hms-personell (såkalte safety officers) og -komiteer. Brown og Holmes (1986, s. 463) reduserte dette senere til tre hoveddimensjoner: management concerns, management safety activities og employee risk perceptions. Dedobbeleer og Béland (1991, s. 102) testet denne modellen empirisk og endte opp med en tofaktormodell: management commitment og

workers' involvement. De skriver selv at studien deres delvis støtter Brown og Holmes' (1986) funn. Grunnen til at de selv reduserer den til en tofaktormodell er fordi datatypen deres krevde andre statistiske prosedyrer, og de sier det er åpent for debatt om Brown og Holmes muligens hadde fått et lignende resultat med samme metode. En mulighet er at forskjellige arbeidskontekster fordrer litt forskjellige klimadimensjoner ved måling.

En av tingene Zohar (1980) kritiserte var tendensen datidens ledelse hadde til å separere sikkerhetsaspektet fra resten av produksjonen og ledelsesarbeidet; tvert imot, skrev Zohar, burde man anse sikkerhetsarbeidet som en integrert del av produksjonsprosessene og ledelsens kontroll over disse. Ved sin unnfangelse var altså sikkerhetsklima et forsøk på å lage et konsept som kunne gi et godt helhetsbilde av en gitt organisasjons kollektive oppfatninger og oppførsel rundt sikkerhet, men som fortsatt var abstrakt nok til å kunne brukes som sammenligningsgrunnlag mellom ulike industrielle organisasjoner. Et annet punkt som trer frem, er den tilsynelatende evige konflikten mellom ledelse og arbeidere. Guldenmund (2000) skriver at det er et problem at mens sikkerhetsklima fortsatt blir beskrevet som viktig – at det er essensielt å ha et godt sikkerhetsklima – finnes det lite empiri som understøtter dets evne til å forutsi sikkerhetsrelaterte fenomener. Problemet med konsepter som sikkerhetsklima, og senere også –kultur, er det samme som gjør dem så fristende i utgangspunktet: Å kunne få et overblikksbilde av sin egen organisasjon. Det er dette helhetlige aspektet som også risikerer å gjøre begrepene meningsløse, fordi de blir for abstrakte til å passe konkrete størrelser i den virkelige verden, som en organisasjon jo tross alt er.

### 2.2.2 Kultur tar over, men klima består

Skillet mellom klima og kultur er også vanskelig. Begge begrepene er fortsatt i bruk, men spesielt klimabegrepet har fått endret innhold etter at kulturkonseptet gjorde sitt inntog. Forholdet mellom dem må i det hele tatt kunne defineres som litt grumsete; det er tydelig at de spiller inn på hverandre, men det er vanskelig å vite nøyaktig hvor skillet går – i det hele tatt om det er noen vits å separere dem helt fra hverandre, bortsett fra av rent analytiske årsaker. Guldenmund (2000, s. 6) konkluderer med at mens klima til å begynne med refererte til et helhetlig, integrert konsept, har kultur etter hvert tatt over denne funksjonen. Nå benyttes organisasjonsklima gjerne om de tydelige manifestasjoner av organisasjonskulturen. Organisasjonsklima er dermed et uttrykk for organisasjonskulturen, og måles gjennom arbeidstakeres holdninger og oppfatninger. Forskjellen får metodologiske følger, der organisasjonsklima blir målt gjennom spørreskjemaer, mens organisasjonskulturen undersøkes ved hjelp av observasjon og intervjuer og blir dermed vanskeligere å kvantifisere. Relatert til



sikkerhet ligger forskjellen i at klima måler arbeidstakeres holdninger til sikkerhet innen organisasjonen, mens kultur måler de dypereliggende dogmene som ligger til grunn for disse holdningene (Guldenmund, 2000, s. 7). Mens sikkerhetsklimate også kan fange opp overfladiske aspekter og gi resultater i form av tall på en skala, er det ikke straks klart hvordan disse tallene skal brukes, altså hvilken prediktiv verdi de har for en organisasjons prestasjonsevne når det gjelder sikkerhet. Kulturbegrepet kan gi et mer helhetlig og dyptpløyende bilde av den faktiske organisasjonen, men har ulempen å ikke kunne bidra med numeriske data.

Sikkerhetskulturen, og kulturen generelt sett, er gjerne definert som et varig aspekt ved organisasjonen. Den har visse trekk eller kjennetegn, og er langsomt foranderlig (Cox & Cheyne, s. 114). Klimaet, på den andre siden, kan bli sett på som en manifestasjon av organisasjonskulturen – på samme måte som følelser kan bli sett på som en manifestasjon av personlighet (Cox & Flin, s. 192). Dette er en formulering som stadig går igjen innen sikkerhetsforskningen. McDonald, Corrigan, Daly og Cromie (2000, s. 152) ser for eksempel på sikkerhetsklimate som en persepsjon (eller et inntrykk) av organisasjonen, mens sikkerhetskultur er et mer globalt konsept. Grote og Künzler (2000) presenterer en forståelse av sikkerhetskultur som inngrodde antagelser om samspillet mellom mennesker, teknologi og organisasjonen, og hvordan disse forholder seg til sikkerhet. Fellesnevneren er at kultur blir sett på som relativt tregt, dyptpløyende og inngrodd, mens klimaet er mer flyktig og overfladisk tilgjengelig. Dette gjenspeiler seg som sagt i metodene som brukes, der psykometriske metoder som spørreskjema er mest utbredt i klimaforskningen, mens eksempelvis intervjuer er mer vanlige i kulturforskningen. Det har blitt gjort flere forsøk på å komme opp med gode forskningsmetoder gjennom årene, som forsøksvis skal måle enten klima eller kultur. Men det er altså fortsatt mye overlapp i både innhold og metode når det gjelder forskningen på disse begrepene, da den begrepsmessige uklarheten får følger også her. Dette blir understøttet av Guldenmund (2000, s. 247) i den ekstraordinære utgaven av *Safety Science*, hvor han oppsummerer statusen på det organisatoriske forskningsfeltet gjennom fire hovedpunkter (selv om han bedyrer at dette ikke på noen måter betyr at forskningen på området som er gjort hittil, er bortkastet):

1. Konseptene sikkerhetskultur og -klimate er fortsatt dårlig definerte og ikke nok gjennomarbeidet.
2. Forholdet mellom sikkerhetskultur og -klimate er fortsatt uklart.
3. Det er betydelig usikkerhet ved årsaken til, innholdet i og konsekvensene av sikkerhetskultur og -klimate.
  - a. Årsakene er ikke godt nok adressert.
  - b. Det er ikke konsensus om innholdet.

- c. Konsekvensene er sjelden diskutert.
- 4. Det finnes ikke en tilfredsstillende modell for sikkerhetskultur eller –klima.

På grunnlag av dette velger jeg i denne avhandlingen å behandle forskningen på feltet under ett, i stedet for å forsøke å opprettholde et skille som fortsatt er ganske uklart, men med den forståelsen at klimaet hovedsakelig anses for å være de mer overfladiske manifestasjoner av kulturen. Jeg anser dermed begge begrepene som relevante når man skal belyse organisasjonskulturer.

### 2.2.3 Tilnærming: funksjonalistisk versus sosialkonstruktivistisk

Ifølge Glendon og Stanton (2000) er organisasjonskultur anerkjent som kritisk for en organisasjons suksess. Videre blir sikkerhetskultur gjerne ansett som en av de basale faktorene til om en organisasjon klarer å håndtere sikkerhetsrelaterte operasjoner på en god måte. Det ligger implisitt i disse synene at kultur opererer på forskjellige nivåer og gjennom varierende mekanismer, men akkurat hva slags mekanismer det er snakk om er et problematisk tema.

I litteraturen på feltet er det ifølge Glendon og Stanton (2000, s. 194) et hovedskille når man skal definere organisasjonskultur, mellom et hovedsakelig ovenfra-og-ned, funksjonalistisk syn, og en mer fortolkende nedenfra-og-opp-tilnærming. Vi kan kanskje kalle disse for de to kulturelle hovedparadigmene, hvor man ser på kultur som hovedsakelig enten «bestemmende», eller «bestemt av». Det første kan sies å ligge nærmest ledelsen og deres strategier, og har som forutsetning at organisasjonskultur kan reduseres til forholdsvis enkle systemer for prediksjon og kontroll. Organisasjonskulturen, sett fra dette ståstedet, er tilpasset ledelsen og deres ideologi, og kulturbegrepet benyttes her i ytterste konsekvens som et verktøy for å tvinge og kontrollere arbeidsmassen (Glendon & Stanton, 2000, s. 194). Det er derfor den blir definert som ovenfra-og-ned. En slik modell av organisasjonskultur blir i Anderson (1990, s. 127) kritisert for å være problematisk på flere måter. Blant annet avhenger den av at ledelsen har makt og evne til å foreskrive et sett homogene verdier og handlingsmønstre, og at disse lar seg implementere i organisasjonen; det er tvilsomt om kultur lar seg skape og kontrollere på denne måten. Ideen om en stabil, homogen og konsistent kultur er dessuten i seg selv problematisk.

Motsatt har vi mer nedenfra-og-opp, fortolkende tilnærming. Dette utgangspunktet, skriver Glendon og Stanton (2000, s. 194), ser på organisasjonskultur som et komplekst fenomen som stiger opp fra de sosiale grupperingene innad i organisasjonen, og harmoniserer med det Schein (1990, s. 111) skriver om utviklingen av organisasjonskulturer, nemlig at de er:

[...] (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external

adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

For at gruppen skal overleve (som gruppe) må den med andre ord kunne løse eksterne problemer på en god måte (eksempelvis slik ingeniører løser forskjellige byggtekniske oppgaver), og medlemmene i gruppen må være godt integrert for at gruppen ikke skal oppløses. Dette perspektivet kan i større grad belyse hvordan kulturen vokser opp fra individ- og gruppenivå. Den gir rom for underkulturer (som til og med kan være i konflikt med hverandre) og kan forklare hvorfor enkle styringsgrep (som forklart i det funksjonalistiske perspektivet) for å forandre kulturen i en organisasjon, sjelden virker (Glendon & Stanton 2000, s. 195).

Mye tyder på at begge tilnærminger har noe for seg for å forstå hvordan kulturer eksisterer innad i organisasjoner. For på samme måte som det er viktig å forstå hvordan kulturen springer ut fra individer og grupper er det også lett å se at den mer strukturnære tilnærmingen lever i beste velgående, som deskriptivt, om ikke fullstendig normativt, fenomen. Med andre ord: tilnærmingen beskriver nok et faktum i mange organisasjoner, hvor ledelsen både kan og vil utforme en organisasjons strukturelle egenskaper (for eksempel gjennom reglement, teknologi eller til og med oppbygning) for å oppnå kultur- eller atferdsforandringer fra sine arbeidstakere. Og mens forandringer i atferd kanskje er forholdsvis lett å måle, er det vanskeligere å si om dette medfører forandringer i selve kulturen, og om det så gjør, om disse er entydige og lette å forutsi.

#### 2.2.4 Kulturens mange dimensjoner

Det finnes flere modeller som tar for seg de forskjellige dimensjoner og nivåer i organisasjonskulturen, men den med størst utbredelse er kanskje Scheins (1990, s. 111) modell med tre nivåer. Det første nivået, og det som er enklest å få tilgang til, består av observerbare handlinger og relaterte normer, det Schein kaller kulturelle artefakter. Eksempler på dette er fysisk layout, kleskode, folks oppførsel og offisielle uttalelser vedrørende en organisasjons filosofi. Mellomnivået har med holdninger og oppfatninger å gjøre, det Schein kaller verdier, som man ikke kan observere direkte men som vi kan få tilgang til gjennom intervju, eller ved å fortolke oppførsel. Det tredje, og minst tilgjengelige nivået, inneholder kjerneverdier. Dette nivået kan mulig bare utforskes ved dyptpløyende etnografiske metoder, og vil vanskelig gi målbare data vi kan forholde oss til (Glendon & Stanton, 2000, s. 195). Guldenmund (2000) skriver at organisasjonskultur som begrep er definert ved følgende karakteristika: 1) det er en konstruksjon, altså et abstrakt konsept, heller enn et konkret fenomen; 2) den er relativt stabil over tid; 3) den er flerdimensjonal; 4) den er delt mellom grupper og mennesker, og er resiprok

– det vil si basert på gjensidige bidrag mellom alle parter. Følgende er den holistisk, en enhetlig samling som er mer enn bare summen av sine enkeltdeler; 5) den har flere aspekter. Altså kan man finne flere forskjellige kulturer i en organisasjon, for eksempel innovasjonskultur eller nettopp sikkerhetskultur. Disse distinksjonene er først og fremst analytiske, av praktiske årsaker. Å snevre konseptene slik gjør dem enklere å undersøke; 6) den etablerer praksis; 7) den er funksjonell, i betydningen at den gir en referanseramme for oppførsel. Guldenmund (2000, s. 11) viser til følgende enkle utsagn for å underbygge dette poenget: Kultur er «the way we do things around here».

Det finnes ennå ikke noen enkelt modell for sikkerhetsklima eller -kultur som er tilfredsstillende, selv om forskningen på feltet etter hvert har begynt å avdekke mulige komponenter for å kunne bygge en slik modell, eksempelvis nettopp skillet mellom kultur og klima som to diskrete, men likevel sammenkoblede, fenomener (Guldenmund, 2000, s. 30). Et moment man også burde være klar over er hvilket nivå man aggregerer sine data til. Dette er relatert til punkt fire over, og enkelt forklart må man være klar over at data samlet inn fra et gitt nivå (for eksempel ledelsen) ikke nødvendigvis korresponderer med data samlet inn fra et annet (for eksempel fagarbeiderne eller de tekniske ingeniørene); i stedet for å henvise til hele bedriften, kan det være at dataene, eller deler av dem, kun gjelder den aktuelle avdelingen eller arbeidsgruppen (Guldenmund, 2000, s. 30). Dette kan motarbeides ved god forskningsdesign, og er muligens et større problem ved spørreskjemaer enn ved intervjuer, hvor forskeren har større mulighet til å styre prosessen mens den er i gang. Tanken om at en organisasjon skal ha én sikkerhetskultur er nok uansett et fåfengt håp. Vi burde forvente å finne flere subkulturer innen én og samme organisasjon, og som sagt tidligere kan vi heller ikke forvente at disse uten videre skal eksistere sammen i harmoni.

Guldemund viser videre til Mijs' (gjengitt etter Guldenmund, 2000, s. 32) advarsel om en mulig reifikasjon av kulturbegrepet, eksempelvis nettopp sikkerhetskultur. Vi kan skille det analytisk ut fra andre systemer, og ifølge Guldenmund blir det også sett på som et subsystem som kan isoleres og manipuleres. Det er jo nettopp dette som er tanken når man gjennomfører for eksempel holdningskampanjer: At sikkerhetskulturen til en viss grad er føyelig og kan endres. Dermed er det viktig at man tar i betraktning at dette systemet er bygd inn i et felt som er fullt av andre krefter det blir påvirket av, som for eksempel nasjonalkultur, industrikultur, yrkeskultur og situasjonsbetingede faktorer som teknologi, arbeidstype og til og med organisasjonens alder. Et lignende poeng blir gjort av Ludborz (gjengitt etter Guldenmund, 2000, s. 245), om at man ikke burde glemme den kulturelle superstrukturen, hvor

sikkerhetskulturen kun er en del av organisasjonskulturen, som igjen kun er en liten del av industrikulturen og nasjonalkulturen. Guldenmund (2000, s. 245) kommenterer: «[as] a matter of fact, it is remarkable how few researchers point out this subdivision». Man må altså huske på at faktorer som ikke direkte går på å bedre sikkerhetsnivået, som sosiale og organisatoriske faktorer, også kan påvirke sikkerheten. En organisasjon er ikke et lukket system.

For å oppsummere: Å forske på kultur er, som vi har sett, ikke uproblematisk. Kultur i seg selv er ikke nødvendigvis enkelt å definere, og forskningsfeltet er fortsatt preget av mye usikkerhet og uklarhet, spesielt i skillet mellom klima og kultur, et problem som får visse følger inn i metodene som benyttes, og det finnes ennå ikke noen fullgode modeller for hverken kultur eller klima. Kultur kan sees på som det som skjer i kontinuumet mellom to ekstreme utgangspunkt: Det første er funksjonalistisk, normativt, og ovenfra-og-ned. Kultur er noe som kommer fra ledelsen, som så sprer seg utover i resten av organisasjonen og som denne retter seg etter. Oppfyller man visse krav, har man god kultur. Den andre innfallsvinkelen ser på kultur som et emergent fenomen, der kulturen er en relativ affære som springer ut fra grupperinger av individer, og vi ikke har én kultur men flere, og at sikkerhetskulturen blir påvirket også av eksterne krefter og faktorer som ikke går direkte på sikkerhet. Til slutt: Forskningsfeltet har flere definisjoner på hva nettopp organisasjons- og sikkerhetskultur er for noe, hvilke dimensjoner de har og hvilke kriterier de må oppfylle, men selv om det ikke nødvendigvis er fullstendig enighet på feltet ennå, er det mye overlapp i definisjoner, og – når alt kommer til alt – kanskje mer enighet enn uenighet.

## 2.3 Idespredning som virus

Kjell Arne Røviks (2009; 2011) virusteori er delvis et resultat av over et tiår med forskning på området, og delvis en slags reaksjon på den forskningen som allerede finnes, og som fokuserer mer på moter og trender som metaforer for hvordan ideer sprer seg og slår rot i organisasjoner. Årsaken til dette er at trendmodellen<sup>1</sup> ifølge Røvik er for overfladisk. Den ender opp med å fokusere på organisasjonsideer som hovedsakelig transiente fenomener som forandrer seg ofte, og på organisasjonsaktører som mer eller mindre passive konsumenter av organisasjonsmoter. Det er ikke vanskelig å tenke seg hvordan denne trenden innen organisasjonsforskning har fått fotfeste, med tanke på hvordan markedet ser ut per i dag, med konsulentfirmaer som blir hyret inn av bedrifter for å gjøre dem mer effektive, mer profitable, mer kompetente (Meyer, 2010).

---

<sup>1</sup> Trendmodellen tar utgangspunkt i tallrike observasjoner om at popularitetskurvene mellom organisasjonsideer og moter er ganske like. Grunnforestillingen innen denne tradisjonen er at ideer, som moter, vil ha en intens men midlertidig påvirkning.

Bildet kan til forveksling ligne tv-serier som «extreme makeover», der eksperten kommer inn for å gi den relativt passive (og ofte uvitende) hovedpersonen profesjonell hjelp. Til kontrast baserer Røvik (2009; 2011) seg på en mer biologisk inspirert metafor for å utforske de komplekse prosessene som er involvert i skapelsen og spredningen av organisasjonsideer, nemlig viruset. Jeg baserer meg i denne avhandlingen på to kilder av Røvik, et større bokverk<sup>2</sup> fra 2009, og en artikkel<sup>3</sup> fra 2011 om samme tema. Disse to kildene er i høy grad i samsvar med hverandre, men i de tilfeller der de avviker vil jeg hovedsakelig forholde meg til artikkelen, da den er av nyere dato og etter min mening en videreutvikling av virusteorien som fremsettes i boken.

Til forskjell fra trend-begrepet, virker virusmetaforen umiddelbart mer passende for å beskrive disse prosessene. Virus er riktignok fysiske fenomener, mens organisasjonsideer er høyst immaterielle fenomener, men utover dette finnes mange likheter. I likhet med virus kan ideer spre seg relativt fort; de kan tilsynelatende oppstå flere steder samtidig; og de er ofte forholdsvis enkle. Røvik (2009, 341) bruker i boken i alt syv sentrale kjennetegn ved virus, for å fortolke organisasjonsideers adopsjon og deres virkninger: 1) form, innhold og opprinnelse, 2) smitte, 3) immunitet, 4) inkubasjonstid, 5) selve virkningsmekanismene der smitte slår ut i symptomer, 6) mutasjon, og 7) inaktivering og reaktivering. I den senere artikkelen har han redusert dette til seks virologiske kjennetegn, hvert med korresponderende elementer fra organisasjonsideenes domene (2011, s. 635). Disse er 1) smitte, 2) immunitet, 3) replikasjon, 4) inkubasjon, 5) mutasjon, og 6) dvale (min oversettelse, da dette er en engelsk artikkel). For en fullstendig oversikt, se tabell 3.1. Selv om jeg kort vil gjennomgå alle punktene, er de i varierende grad viktige for denne avhandlingen. Viktigst er nok mutasjon, med sitt korresponderende translasjonselement, for å forklare hvordan en litt vag idé om HMS-kultur transformeres i møte med den organisatoriske virkeligheten.

**Tabell 2.1 Virologiske kjennetegn og korresponderende idéhåndteringsprosesser**

Virologiske Kjennetegn	Korresponderende Organisatoriske Idéhåndteringsprosesser
<b>Smitte</b>	<b>1. Adopsjon:</b> Formelt valg om å adoptere en idé.
<b>Immunitet</b>	<b>2. Ikke-adopsjon:</b> Mer eller mindre tilsiktet organisatorisk beslutning om å ikke adoptere en idé.
	<b>3. Isolasjon:</b> Når en idé er formelt adoptert men ikke implementert, og er lokalisert i enheter som ofte befinner seg på

<sup>2</sup> Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundres organisasjon

<sup>3</sup> From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas

organisasjonens toppnivå (for eksempel i aktørers minne, dokumenter, osv.) og er skilt fra organisatorisk praksis.

<b>Replikasjon</b>	<b>4. Opphør:</b> Den gradvise fordunstingen av en formelt adoptert idé, ofte uten noen formell beslutning om å avvikle den.
	<b>5. Avvisning:</b> Beslutningen om å slutte å bruke en adoptert idé, basert på erfaring (eks. mangelfulle resultater og/eller uforenlighet, at den har vist seg å ikke passe med institusjonelle normer, logikk og komplekse praksiser).
<b>Inkubasjon</b>	<b>6. Befestning:</b> Transformasjonen fra idé til praksis (at den blir forankret i organisatoriske strukturer, rutiner og daglige aktiviteter) på en slik måte at planlagte effekter blir reproduisert.
	<b>7. Modning:</b> Når en idé finnes i en organisasjon, ofte i lang tid, før den materialiseres, slik at man får en gradvis, treg transformasjon fra idé til praksis.
<b>Mutasjon</b>	<b>8. Translasjon:</b> Den mer eller mindre tilsiktede transformasjonen av ideer og praksiser som finner sted når de blir overført og forsøk blir gjort for å implementere dem.
<b>Dvale</b>	<b>9. Inaktivering:</b> Organisatoriske aktiviteter relatert til en adoptert idé minker eller blir avsluttet.
	<b>10. Reaktivering:</b> En adoptert men uvirksom idé blir «slått på» igjen, og organisatoriske aktiviteter relatert til ideen øker.

---

### 2.3.1 Virologiske kjennetegn

En av forutsetningene for at et virus skal spre seg i befolkningen er konseptet om den aktive vert. Ikke bare må den fysiske kroppen aktivt bevege seg rundt blant andre fysiske kropper, men smitte er en prosess hvor friske celler aktivt tar opp i seg viruset, heller enn å være et passivt offer. Mye av det samme, skriver Røvik (2011, s. 637), kan vi se i organisatoriske idéhåndteringsprosesser. Ideer sprer seg mellom mennesker, organisasjoner, mellom felt og på tvers av landegrenser (Røvik, 2009, s. 343). Og heller enn å være passive mottakere, er det snakk om aktive aktører med forskjellige egeninteresser og maktrelasjoner. De avviser noen ideer, adopterer noen, kombinerer dem, og til og med oversetter og omformer ideer for å tilpasse dem ulike lokale kontekster. Mye tyder også på at de er langt mer involvert i utviklingen av organisasjonsideer enn den mer trendfokuserte forskningen har tatt høyde for (Clark & Greatbatch, 2004; Van Veen, Bezemer & Karsten, 2011). Dette tyder på at ideer ikke bare blir kopiert, men oversettes og omformes i møte med det aktive organisasjonsmiljøet der de skal implementeres. Når dette ender i en formell beslutning om å adoptere ideen, kan man si at organisasjonen har blitt *smittet*.

På samme måte som en organisme kan utvikle immunitet mot sykdom, kan organisasjoner ha immunitet mot ideer – både iboende, og utviklet sådan. Røvik (2009; 2011) deler disse organisatoriske forsvarsverkene inn i et ytre forsvar, og et indre. Det ytre forsvaret deles igjen opp i to deler, det primære og det sekundære (Røvik, 2011, s. 639). Det primære ytre forsvaret er de prosesser som leder til en formell beslutning om ikke-adopsjon. Det finnes lite forskning på dette fenomenet, men Røvik foreslår at organisasjoner kan være preget av ulike sosiokulturelle og politiske elementer, og derfor kan være immune mot visse ideer. Forskjellige organisasjoner kan også, over ulike tidsrom, være skeptiske til ideer de har hatt dårlige erfaringer med tidligere og derfor innta et formelt prinsipp om ikke-adopsjon av slike ideer. Dette tilsvarer henholdsvis medfødt og ervervet immunitet. Men også etter at en formell beslutning om adopsjon er tatt, kan prosessen stoppe opp. Det er dette som er det sekundære ytre forsvaret. Det kan være mange grunner til at dette skjer. Blant annet kan ledelsen være så opptatt av å være progressive og idéorienterte at de blir blinde for at disse ideene faktisk må implementeres i praksis, ikke bare snakkes om; eller de kan ha en overdreven tro på at et vedtak er ensbetydende med at ideen blir gjennomført i praksis av bedriftens ansatte (Røvik, 2009, s. 345). Dette kan føre til at en idé blir *isolert*, med andre ord at den stopper på et visst nivå i organisasjonen – gjerne på toppnivå. Slik mangelfull kommunikasjon mellom nivåene fører til at noen ideer aldri når frem til organisasjonens praksisfelt, og lider en stille død. Røvik (2009, s. 346) kaller dette organisatorisk «glemsel». Denne effekten kan bli forsterket av høy turnover blant ledelsen.

Det indre forsvaret aktiveres når en idé har kommet seg forbi det ytre forsvaret, og den faktiske implementeringen settes i gang. Begrepet brukes som en samlebetegnelse på et sett av hensyn som må ivaretas, og tilhørende argumenter mot implementering. Det er i all hovedsak tre hensyn: En idé må passe med allerede eksisterende organisatorisk praksis; den må passe med verdier, normer og det overordnede samfunnshensyn; og den må passe med enkeltpersoners og/eller organisasjonsinterne grupperes interesser (Røvik, 2009, s. 346). Røvik (2011, s. 639) kaller de to første hensynene for uforenlighetsargumenter, der det første er basert på teknisk uforenlighet, mens det andre hensynet kalles verdibasert uforenlighet. Det tredje hensynet, basert på interesser, kamoufleres gjerne bak disse to argumentene, siden interessebaserte konflikter vanligvis sees på som mindre legitime. Hvis ingen av disse forsvarsverkene ender i avvisning av ideen, er det mulig befestningen (Røvik kaller dette *entrenchment*) vil starte. Dette er prosessen hvor den abstrakte ideen blir omgjort til praksis, hvor den blir forankret i organisasjonens struktur, dens rutiner og hverdagslige aktiviteter. Røvik (2011) peker på to



konkrete mekanikker som mulige årsaker til befestning: regulering og utdanning. Under *regulering* sorterer alle de instanser som har påvirkning på hvordan en organisasjon forholder seg til adopsjon og vedlikehold av ideer og praksiser, hvor nøye de foreskriver dette og hvilken autoritet de har. Gode eksempler her er Norges Petroleumstilsyn og forskjellige fagforbund, for eksempel SAFE (Sammenslutningen av Fagorganiserte i Energisektoren). *Utdanning* dekker de ressurser organisasjonen vier til opplæring av sine ansatte. Røvik (2011, s. 640) forbeholder utdanningsbegrepet til undervisning i de teoretiske fundamentene, og legger til et ytterligere begrep, nettopp opplæring, som dekker den mer praktiske treningen i bruk av relaterte prosedyrer, teknikker og verktøy.

Det er ingen automatikk i at det skal gå kort tid fra idésmitte til eventuell praksis eller idédød. Akkurat som et virus har en inkubasjonsperiode, kan en idé ha en modningsperiode (Røvik, 2009, s. 350; 2011, s. 641), og det er lite som tilsier at denne nødvendigvis er kort. Røvik peker på to hovedmekanismer involvert i modningsprosessen: konsistensregler for prat og praksis og intensitet. *Konsistensreglene* går kort sagt ut på at det i dagens samfunn er visse krav til at ledere skal være rasjonelle, effektive og til å stole på. En idé kan derfor ikke «fanges» på diskursnivå for lenge uten å bli implementert i praksis, før dette legges merke til og reageres på, enten av eksterne eller interne aktører. Med andre ord hjelper det ikke å snakke fint og flott om sikkerhetskultur, uten å faktisk gjennomføre noen tiltak. Jo lenger en idé befinner seg i modningsperioden uten å slå ut i praksis, jo større er sjansen for at man får en såkalt decoupling (Meyer & Rowan, 1977) mellom ord og handling, at denne blir oppdaget, og at man forsøker å gjøre noe med det (Røvik, 2011, s. 643). *Intensitet* defineres som en funksjon av styrken og langvarigheten i forsøkene på å implementere ideen. Kort fortalt vil godt organiserte opplæringstiltak over en lengre tidsperiode sannsynligvis være mer effektivt enn et dårlig organisert (svakt) implementeringsforsøk over et relativt kort tidsrom.

Mutasjon, og det korresponderende organisatoriske begrepet *translasjon*, henviser til transformasjonsprosessen en idé gjerne møter når den skal implementeres i en lokal kontekst. Denne prosessen kan være mer eller mindre bevisst, og bygger på forutsetningene om at en idé ikke er en fiks ferdig objektiv ting som kan installeres i en bedrift, men en foranderlig størrelse – og den aktive vertens rolle i denne prosessen, slik jeg var inne på tidligere (Røvik, 2011, s. 642). Da translasjonsbegrepet har en betydelig rolle i denne avhandlingen, vil jeg komme tilbake til det lenger nede under en egen overskrift.

Det siste virologiske kjennetegnet, dvale, finner sine organisatoriske ekvivalenter i inaktivering og reaktivering av ideer. Perioden rett etter at en idé er formelt adoptert er gjerne preget av høy

aktivitet og stor entusiasme. Disse kan dog bli fulgt av perioder med relativ inaktivitet, hvor det er færre møter, færre folk som jobber aktivt med prosjektet og mindre prat rundt ideen. Dette kan lede til ideen tilsynelatende har dødd ut, selv om det ikke har blitt begått noen formell beslutning om å avslutte implementasjonsarbeidet. Ideen har i praksis blitt *inaktiv*. Dvaleperioden kan variere i lengde, muligens i årevis, før en idé igjen får feste i organisasjonen. Den *reaktiveres* da gjennom fornyet aktivitet og implementasjonsforsøk som ender i faktisk endring av praksis. Ifølge Røvik (2009; 2011) vet vi ikke så mye om hva slags årsaker inaktivering og reaktivering kan ha. Én mulig grunn kan være endringer i idéstrømninger i omgivelsene. Mange observasjoner viser at organisasjoner gjerne følger de strømninger som gjelder nasjonalt og internasjonalt, og disse forandrer seg over tid. En annen årsak kan være at inaktivering og reaktivering kan være et uttrykk for en organisasjons lokale rasjonalitet. Ifølge Røvik (2009, s. 360) er organisasjoner gjerne preget av såkalt tidløse problemstillinger. Altså er det stort sett de samme hovedtypene av problemer som dukker opp, med varierende konsepter og ideer som kan benyttes som verktøy for å løse dem; noen ideer vil dermed bli vekket til live mens andre vil gå i dvale, basert på utfordringene organisasjonen står overfor. Uansett hva årsaken er, tyder observasjoner på at ideer kan ligge i dvale i årevis før de blir hentet frem igjen, båret gjennom tid og rom av aktører med erfaring, minner og fortellinger fra tiden der ideen først ble adoptert (Røvik, 2011, s. 645).

### 2.3.2 Translasjon

Translasjon kan grovt sett deles i to: Dekontekstualisering, altså oversettelse fra lokal praksis til mer eller mindre abstrakt idé, og kontekstualisering, som går fra idé til praksis (Røvik, 2009, s. 260). Da det er kontekstualiseringsprosessen som er viktigst for min problemstilling, er det denne jeg vil fokusere på. I noen tilfeller er ideene som skal kontekstualiseres klare representasjoner for en konkret praksis; i andre tilfeller, som mitt, er de så generelt utformet at koblingen til en eventuell konkret praksis blir utydelig. I slike tilfeller, som vi skal komme tilbake til, øker sjansen for at ideen blir omformet på veien. Røvik (2009, s. 301) identifiserer to sett av regler for hvordan denne kontekstualiseringen foregår: Generelle innskrivingsregler, og spesifikke oversettelses- og omformingsregler. Innskrivingsreglene henviser til hvordan ideer gis et mer lokalt og materielt preg, kort sagt hvordan en abstrakt idé gis en lokal identitet. Den første regelen går på lokalisering. Nye organisasjonsideer er ofte abstrakte og universelle, og kommer med globale referansepunkter og identitetsmarkører, som hvilke konsultentselskap som først tok den i bruk, og hvem som skrev den første fagboken (Røvik, 2009). Gjennom lokaliseringsprosessen erstattes disse med lokale markører og referanser, slik at ideen i økende

grad gir mening for lokale aktører. Den andre regelen går på tidsmarkering. I likhet med lokalisering, handler det her i stor grad om å bringe et konsept fra det globale til det lokale. Den store forskjellen er at det her er snakk om et tidsperspektiv, men denne forskjellen er selvsagt i stor grad analytisk. Tidsmarkeringen skjer ved at en idé gjerne blir tilskrevet en fortid og en fremtid. Fortiden blir gjerne til en fortelling om det som ledet opp til adopsjon av en spesifikk idé. Ofte illustreres dette gjennom et konkret problem eller utfordring som organisasjonen sto overfor, og som ideen ble hentet inn for å løse. Røvik (2009, s. 304) påpeker at aktuelle problemstillinger og korresponderende ideer som blir hentet inn lokalt gjerne samsvarer med den aktuelle tidsånden, selv om de lokale aktørene som regel benekter at det var begeistring for en gitt idéstrømning som inspirerer en aktuell adopsjon, men at denne tvert imot fremprovoseres av helt konkrete virksomhetsinterne hendelser og problemer. Dette illustrerer ifølge Røvik det komplekse samspillet mellom globale idéstrømmer og den lokale, organisasjonsinterne konstruksjonen av disse ideenes lokale historie. I tillegg kan ideen gis en fremtid, ved at den inngår i organisasjonens langsiktige planlegging.

Spredningen av ideer ser kanskje intuitivt ut som ren kopiering – man tar et suksessrikt konsept og forsøker å implementere dette så nøyaktig som mulig i målorganisasjonen. Det er dog ingen automatikk i at det er slik det foregår, og ofte omformes ideer betraktelig på veien mot praksis. Det er her omformings- og oversettelsesreglene kommer inn – disse beskriver hvordan innholdet i ideene forandrer seg i kontekstualiseringsprosessen. Dette kan skje ved subtraksjon, at deler ikke blir tatt med; ved addisjon, at man legger til elementer fra lokal sedvane og praksis; og noen ganger til og med ved alterasjon, en betydelig lokal omforming av ideen som skal implementeres. For at en idé, et konsept eller en praksis skal kunne kopieres, er det en del hensyn som må tas. Kort sagt, jo mindre eksplisitt en idé er, og jo mer innvevd i lokal organisatorisk praksis, jo vanskeligere vil den være å kopiere direkte. En teknisk standard vil eksempelvis være lett å kopiere da den er eksplisitt og gir få til ingen frihetsgrader til oversetteren. Sikkerhetskultur, som i vårt tilfelle, er motsatt. Idéen gir mange frihetsgrader, altså har den store omformingsmuligheter, samt er lite eksplisitt og målbar. Da er det også større sjans for at ideen blir gjenstand for omforming. Den milde formen for dette er det Røvik (2009, s. 310) kaller den modifierende modus, som inneholder mekanismene subtraksjon og addisjon. Ved addisjon legger man som sagt til elementer. Dette kan i mange tilfeller bare være å gjøre noe som i originalen er implisitt eller utydelig, mer eksplisitt i translasjonen, eller forsterke elementer man ser på som viktige i konteksten ideen skal inn i. Røvik (2009, s. 312) skriver at det imidlertid er en hårfin balanse mellom å gjøre noe tydelig, og å i realiteten drive med kreativ

gjendiktning, altså finne på nye ting som egentlig ikke var der i originalen. Fratrekking er den motsatte prosess, der noe som er meget konkret og eksplisitt i originalen, gjøres mer generelt i translasjonen. Den radikale varianten av dette vil være å fullstendig utelate elementer fra originalen. Dette kan skje hvis deler av ideen ikke passer med den lokale konteksten, og derfor blir fjernet. For eksempel har mer amerikainspirerte ideer blitt forsøkt implementert her i Norge, men reaksjoner fra blant annet fagforbund har ført til at deler av disse ideene har blitt droppet helt (Røvik 2009, s. 314). I slike tilfeller er utelatsen fullstendig bevisst og rasjonell – i andre tilfeller kan både subtraksjon og addisjon av elementer være en uintentert del av implementasjonsprosessen. Den siste formen for translasjon, det Røvik (2009, s. 315) kaller den radikale modus, innebærer en grunnleggende endring av ideen som skal implementeres, gjerne i både form og innhold, slik at ideen i stedet for å være en lokal representasjon av en global idé, fremstår som en innovasjon. Her gjelder de samme regler som for kopiering, men med motsatt fortegn. Jo mer innvevd, jo mindre eksplisitt og jo mer kompleks ideen er, desto vanskeligere er den å kopiere, og følgende er sjansen mye større for at en radikal omvandling kommer til å skje. I vårt tilfelle er ideen om sikkerhetskultur meget immateriell og omformbar, og sjansen for at den vil bli utsatt for en radikal translasjon på vei inn i organisatorisk praksis er stor.

Noen ganger er det ikke nødvendigvis innholdet i ideen som forandrer seg, men overflaten. Såkalt omdøping av ideer. Dette er ikke nødvendigvis en følge av bevisste valg, men det kan gjerne være det. Ifølge Røvik (2009, s. 356; 2011, s. 643) kan ideens språklige innpakning påvirke adopsjonsbeslutninger, og en omdøping kan være én måte å «lure» immunforsvaret på. Å gi ideen et eget navn kan også fungere som en identitetsmarkering, en måte å ta eierskap over en abstrakt idé på. En mulig bieffekt av omdøping er at den kan være med på å gjøre noen ideer litt usynlige for utenforstående, slik at det virker som om noen ideer har langt mindre spredning enn de egentlig har.

### 2.3.3 Translatørkompetanse

Sammen med konseptet translasjon, følger en antakelse om at det finnes gode så vel som dårlige translasjoner, og ikke minst gode og dårlige translatører. Røvik (2009, s. 320) skriver at translatørkompetanse er kritisk for å lykkes med idéoverføring, og at viktigheten i denne kompetansen i stor grad har blitt oversett. Hvis vi skal ta som forbehold at ideer som søkes overført utsettes for translasjon, enten bevisst eller ubevisst – Røvik påstår at dette er et faktum – er det en klar konsekvens at translatørkompetanse vil hjelpe denne prosessen i alle ledd, fra dekontekstualisering til rekontekstualisering. Men hva betyr translatørkompetanse egentlig?

Røvik (2009, s. 325) oppsummerer konseptet under fire translatoriske dyder. *Den kunnskapsrike oversetter* henspiller på at en oversetter helst burde være flerkontekstuell, det vil si inneha kunnskap både om den konteksten det skal oversettes fra, og gjerne enda mer om den det skal oversettes til. Dette innebærer sorteringskompetanse, for å kunne skille mellom brukelige og ubrukelige ideer, og konfigurasjonskompetanse, for å kunne tilpasse ideene som blir adoptert. Videre burde hun ha dekontekstualiseringskompetanse, altså evnen til å identifisere godt fungerende praksiser og lage idémessige representasjoner av dem. Ofte forholder dog ikke organisasjoner seg til andre konkrete praksiser, men til mer abstrakte ideer de vil implementere. Det er derfor vel så viktig å ha rekontekstualiseringskompetanse. Denne burde være pragmatisk rettet, hvor man søker etter sammenlignbare organisasjoner som har erfaring med praktisering av ideen som skal oversettes. Med *den modige og kreative oversetter*, menes at en oversetter ikke bare kan oversette direkte. Noen ganger må hun være kreativ og innovativ, for at en idé skal passe inn i en ny kontekst. Dette innebærer evner som språksetter, nemlig å kunne gi praksiser og ideer begreps form. Spesielt viktig er dette for såkalt taus kunnskap, som i seg selv ikke har noe språk. Viktigere for vårt formål er at det noen ganger ikke er et språk å oversette til. Dette gjelder eksempelvis for konseptet «god HMS-kultur», som må oversettes til et språk bedriften kan begripe, gjennom for dem forståelige begreper og diskurser. *Den tålmodige oversetter* er basert på antakelsen i virusteorien om at en idé gjerne kan ha en viss inkubasjonstid, og at en kompetent oversetter må sørge for at ideen i denne perioden har gode betingelser og ikke dør ut (Røvik, 2009, s. 333). Dette gjøres eksempelvis gjennom organisatorisk prat, da idésmitte gjerne først og fremst er en språklig sådan. Denne praten må imidlertid være med det formål å bringe ideen mot praksis, blant annet gjennom konkretisering. Til slutt, *den sterke oversetter*. Ideer bringer med seg forandring, og det er større sjans for at de vil utfordre interesser og utløse motstand og konflikt, enn at de lar seg implementere knirkefritt fordi de representerer den beste løsningen på en organisatorisk utfordring. For å stå imot dette må translatøren kombinere kyndighet og myndighet. Førstnevnte gjennom detaljert relevant kunnskap. Sistnevnte delvis som en følge av denne kunnskapen, men også ved samarbeid med personer i formelle maktposisjoner.

#### 2.3.4 Samspill mellom idéhåndteringsprosesser

Selv om de ti idéhåndteringsprosessene er delt opp i ti diskrete punkter, vil ikke det si at de opererer avskåret fra hverandre – tvert imot er de koblet sammen på komplekse måter som vanskelig lar seg fange i en enkel modell. Men selv om vi ikke kan kartlegge alle de konkrete relasjonene mellom idehåndteringsprosessene, foreslår Røvik (2011, s. 646) tre konkrete

*hovedtemaer* disse relasjonene faller inn under. Den første er suksesjon, at noen prosesser følger hverandre i tid. Et eksempel her er hvordan en idé kan oppfattes som feilslått i løpet av befestningsprosessen, og dermed bli offer for en beslutning om ikke-adopsjon. Den neste er sammenfiltrering. Noen ganger løper prosesser parallelt i tid, og noen ganger blir disse prosessene flettet inn i hverandre. Eksempelvis hvordan en idé i dvale som blir reaktivert, gjerne også blir mutert for å tilpasse den nye organisatoriske situasjoner. Den siste, konkurranse, kan enten vise til prosesser som har et gjensidig utelukkende forhold, som adopsjon og ikke-adopsjon, eller det kan brukes om spenningen i bedriften mellom kreftene som vil implementere en idé, og de som forsøker å motstå den.

## 2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert en generell forståelse av kultur, og forsøkt å redegjøre for hvordan jeg vil forholde meg til dette konseptet i en organisatorisk kontekst. For å oppsummere dette ser jeg på kultur som «måten man gjør ting på her», som et rammeverk som får en følge for tolkning av informasjon, symboler og oppførsel, og som gir oss de konvensjoner vi har som grunnlag for kommunikasjon, interaksjon og oppførsel. Organisasjonskulturen er nok å oppfatte som mindre normativt sterk enn for eksempel nasjonalkulturen, men kan likevel i noen tilfeller sies å være såkalt «tett», altså at den kan gi sterke identitets- og fellesskapsmarkører til de aktørene den omfatter – kanskje til og med sterkere sådan enn noen nasjonalkulturer. Jeg har så redegjort for det hovedsakelig analytiske skillet mellom klima og kultur. Disse to konseptene har i stor grad et forhold preget av gjensidig påvirkning, men der klima i stor grad kan sees på som en mer overfladisk manifestasjon av den underliggende kulturen. Videre ser jeg på forskjellige innfallsvinkler og modeller for å forstå organisasjonskultur. En hovedoppdeling i forskningsfeltet er mellom en mer funksjonalistisk kulturforståelse, og en mer fortolkende kulturforståelse. Videre er det flere modeller for å forstå og forske på organisasjonskultur, blant annet Scheins modell med tre nivåer, og Guldenmunds liste over nødvendige karakteristika. Det er vanskelig å fullstendig skille sikkerhetskultur ut fra organisasjonskulturen, og når vi gjør dette er det med forståelsen av at dette hovedsakelig er et analytisk grep – videre er det nødvendig å ha forståelsen av at også organisasjonskulturen er en del av et større bilde, med krefter den blir påvirket av.

For å forstå hvordan ideer sprer seg og slår rot, benyttes Røviks virusteori. Her benyttes organisatoriske idéhåndteringsprosesser som korresponderer med virologiske kjennetegn, for å forklare hvordan en idé – i likhet med et virus – kan smitte en organisasjon gjennom kontakt (og en beslutning om å adoptere ideen), måtte slåss med organisasjonens immunforsvar,

modnes, muteres og omformes gjennom translasjon og endog bli inaktivert og ligge i dvale, før den igjen aktiveres opptil flere år senere.

Ved bruk av disse teoretiske bidragene håper jeg å kunne belyse hva som skjer når ideen om «god HMS-kultur» skal inn i en lokal organisatorisk kontekst. Virusteorien vil være nyttig for å forklare hvordan konseptet har overlevd og blitt påvirket av turen inn i organisasjonen, og sammen med de forståelsene av kultur jeg har gått gjennom innenfor den nyinstitusjonelle teoritradisjonen, vil translasjonsmetaforen kunne bidra til en forståelse av hvordan ett litt vagt konsept kan omformes og manifesteres i flere ulike organisatoriske subkulturer. På grunnlag av teorien jeg benytter meg av, er det hovedsakelig to momenter jeg ser på i analysen: spredning og manifestasjon av god HMS-kultur. Jeg vier første del til å belyse hvordan konseptet kan ha spredd seg på feltet, gjennom å diskutere informantenes forhold til HMS-kultur, samt oppfatninger om hvor den kommer fra. I analysens andre del ser jeg på hvordan kulturen kan sies å ha manifestert seg på litt ulike måter mellom og innad i selskapene, rett og slett hvilke kultursyn og -variasjoner som finnes. Helt til slutt trekker jeg ut de viktigste translasjonsmomentene og -mekanismene jeg mener å finne i datamaterialet.





### 3 METODE

I denne avhandlingen hadde jeg, grunnet min deltakelse i et større prosjekt, få muligheter til å påvirke designvalg i løpet av forskningsprosessen. Denne deltakelsen innebærer selvfølgelig at jeg må ha vært enig i metodene som er benyttet, noe jeg er, og jeg vil gjennomgå logikken bak dem i løpet av dette kapittelet. Jeg er likevel ikke blind for at metodene man velger ofte kun avdekker en liten del av hele bildet, og kapittelet vil derfor inneholde en refleksjon over hvor de kan komme til kort når man skal forske på noe så altomfattende og usynlig som kultur. Det er også verdt å nevne at det større prosjektet benytter seg av både dokumentstudier og intervju for å generere empiriske data, men grunnet faktorer som blant annet gjennomførbarhet, og at jeg ikke så på dokumentdataene som helt relevante til min egen problemstilling, valgte jeg å konsentrere meg om kun intervjudataene. Logikken bak dette var for det første at avtalen om min deltakelse i TRACULT først og fremst gjaldt tilgang til nettopp intervjudataene (samt tilbud om å være med på noen av intervjuene), og at jeg anså intervju som den mest effektive metoden for å generere relevant data til min problemstilling. Jeg ser at en inklusjon av dokumentstudier nok kunne gitt avhandlingen betydelig større omfang, og bidratt til å gi en langt mer holistisk forklaring på hvordan idestrømninger i samfunnet foregår, men jeg mener også at mer ikke nødvendigvis betyr bedre. Selv om oppgaven kunne fått større omfang ville jeg også risikert å miste de detaljene et dypdykk i et mer avgrenset område forhåpentligvis vil gi. Jeg står derfor fortsatt for de metodiske valgene jeg har tatt, men har hele tiden hatt i bakhodet at en organisasjon ikke er et lukket system, og på godt og vondt blir påvirket av sine omgivelser.

#### 3.1 Om å jobbe i prosjekt

Den sannsynligvis mest fremtredende grunnen til å skulle gjennomføre masterarbeidet som et soloprosjekt, er i mine øyne at dette gir stor frihet til å velge et emne man personlig brenner for, og som dermed kan føre med seg en intellektuell glød som forhåpentligvis vedvarer til prosjektets ende. Det er tross alt et betydelig akademisk arbeid som skal nedlegges, og man skal ikke undervurdere effekten av den indre drivkraften som en personlig kobling til prosjektet kan bringe til bords. Denne friheten omfatter selvfølgelig alle andre deler av prosjektet, hvor man står rimelig fritt – selvfølgelig innenfor gjeldende akademiske rammer – til å ta de valgene man selv mener er riktige.

Til kontrast er det flere ting man må forholde seg til når man får lov til å delta i et prosjekt. Det viktigste punktet er nok at det overordnede temaet allerede er satt, og at prosjektet allerede har

en retning det er ment å gå i. Man har som masterstudent liten påvirkning på dette. Likevel sto jeg relativt fritt til å velge min egen problemstilling innenfor det større prosjektet, selv om jeg naturligvis var påvirket og begrenset av de åpenbare rammene rundt. Man kan selvfølgelig spekulere rundt hvor sterk denne påvirkningen kan ha vært, og hvorvidt den var (mest) positiv eller negativ for mitt eget arbeid. Å plutselig befinne seg midt i et prosjekt som har kommet så langt i prosessen som jeg gjorde, er å koble seg på en etablert diskurs med kraftige symboler og stor påvirkningskraft og jeg er slett ikke immun mot å bli påvirket av dette. I verste fall kunne jeg kanskje blitt redusert til det C. Wright Mills (2000) refererer til som en akademisk tekniker, med liten sosiologisk kreativitet og skaperkraft igjen – i realiteten lite mer enn en forlengelse av byråkratiske eller korporative interesser. Personlig tror jeg ikke et slikt scenario er særlig realistisk; men at jeg har blitt påvirket i mine valg på små, men ikke ubetydelige måter, tviler jeg ikke på. Kanskje en god måte å si det på er at prosjektdeltagelse innebærer en viss fare for intellektuell konformitet. Når man er i et rom fullt av mennesker med samme mening koster det lite å være enig, og det er menneskelig å ville søke seg til aksept og harmoni, heller enn disharmoni. Men heller enn å være en fatal svikt, vil jeg påstå det er en nødvendig del av den menneskelige oppførsel man bør være bevisst på. Ikke til enhver tid, men kanskje spesielt når man jobber med forskning. Jeg hadde heller ingen kontroll på datainnsamling, og mye av datamaterialet var allerede samlet inn da jeg kom inn i prosjektet. Jeg var dog med på noen av intervjuene. Det er hovedsakelig disse intervjuene jeg har benyttet meg av i avhandlingen min, men jeg har også brukt noen intervjuer jeg ikke var personlig med på, for å gjøre datagrunnlaget mitt mer utfyllende.

At jeg på mange måter innskrenket min egen frihet var dog noe jeg var fullt klar over da jeg valgte å delta i prosjektet. Det at jeg ikke personlig har vært tilstede i alle intervjuene fører nok dessuten til at jeg har en viss distanse fra en del av datamaterialet mitt; jeg var ikke der, og vet ikke hvordan informanten oppførte seg, om han eller hun gestikulerte eller kom med andre ikke-auditive tegn som ikke kom med i opptaket. Jeg hadde tilgang til alle disse opptakene, men dette er heller ikke helt det samme som å faktisk være i rommet selv. Dette kan naturlig nok få følger når jeg skal utføre analysen, men jeg er usikker på om denne distansen kun er negativ. Kanskje unngår jeg nettopp å bli farget av å ha møtt informanten personlig, og vil dermed lettere kunne etterstrebe å forholde meg objektivt til materialet. Ren objektivitet er selvfølgelig en utopi når det kommer til samfunnsvitenskapelige fag, men likevel er nøkternhet et ideal jeg mener man skal strebe etter når man bedriver forskningsarbeid. En viss distanse til materialet kan kanskje hjelpe med dette. Sannsynligvis vil det også være aspekter ved saken jeg ikke har

tenkt på. Jeg ser heller ikke på det faktum at jeg har operert innenfor fastsatte rammer som kun negativt – eller negativt i det hele tatt, for den saks skyld – da det nettopp er under slike forhold kreativiteten får jobbet som hardest. Jeg hadde kanskje ikke muligheten til å radikalt endre kurs etter eget forgodtbefinnende, men jeg opplevde likevel å ha betydelig frihet til å kunne ta egne valg. Dette var også det første større prosjektet jeg har deltatt i, og var derfor et kjærkomment avbrekk fra den nesten fullstendige autonomien jeg noen ganger har opplevd i sosiologifaget.

Den kanskje største fordelen ved å delta i et prosjekt er tilgangen man får til fagmiljøet. Man kan kanskje argumentere for at dette er noe man uansett får på universitetet, men jeg vil likevel påstå at det er en betydelig forskjell mellom det fagmiljøet som finnes på campus, og det man får tilgang til ved deltakelse i et prosjekt. For det første blir avstanden mindre, både figurativt og, i mitt tilfelle, nokså bokstavelig talt. Jeg var heldig og fikk et kontor på Studio Apertura, hvor mesteparten av folkene som var tilknyttet prosjektet befant seg. Det var dermed aldri særlig langt mellom meg og en betydelig fagekspertise som var spesialisert rundt nettopp de tingene jeg skrev om – retrospektivt noe jeg skulle ønske jeg hadde benyttet meg av i mye større grad enn jeg gjorde. Men bare det å være situert i miljøet er noe jeg føler var positivt for skriveprosessen, selv om det selvfølgelig kanskje gjorde faren for akademisk sneversyn litt større, ettersom jeg grunnet kontorplassen i tillegg ble litt avsondret fra resten av sosiologikullet.

Et annet stort pluss ved deltakelse i et prosjekt av denne størrelsen, er selve mengden data. Da dette er en masteravhandling, og derfor har betydelig mindre omfang enn prosjektet som helhet, benytter jeg meg bare av et relativt lite antall intervjuer. Dette er intervjuer med informanter som befant seg på nøkkelposisjoner i organisasjonene og derfor, sammen med de informantene jeg allerede hadde, kunne bidra til å gi et mer helhetlig og nyansert bilde av hvordan «god HMS-kultur» oversettes og manifesteres i ulike diskurser og praksiser på forskjellige nivåer i bedriften. De intervjuene jeg selv var med på inkluderte hovedsakelig informanter blant ledelsen, og kunne derfor endt opp med å gi et veldig skjevt bilde av hvordan situasjonen egentlig var, om de ikke hadde blitt balansert av intervjuer på andre organisatoriske nivåer. Hadde jeg jobbet alene hadde en slik omfattende datainnsamling vært vanskelig – realistisk sett ganske umulig. Ikke bare på grunn av tidsfristen jeg jobbet innenfor, eller arbeidsmengden, men også fordi en enslig sosiolog uten et relevant nettverk vanskelig kunne skaffet seg tilgang til informanter av betydning innenfor store petroleumsselskap sånn uten videre. Gjennom deltakelse i TRACULT-prosjektet har jeg dermed fått tilgang til en datamengde av en størrelse

og kvalitet jeg aldri hadde greid å generere alene. Dette har vært av stor betydning for avhandlingen.

### 3.2 Design

Denne studien omfatter totalt tretten informanter, fordelt på ti intervjuer i to oljeselskap. Et relativt lite, norsk selskap, og et betydelig større internasjonalt selskap som blant annet opererer på norsk sokkel. I det større selskapet fikk vi hovedsakelig kun innblikk i den norske delen. Jeg vil heretter kalle det lille norske selskapet for Ægir, og det store internasjonale selskapet for Oilwell. Dette av anonymiseringshensyn. Det er hovedsakelig to grunner til at jeg valgte disse to selskapene. For det første mente jeg at det ikke var nok informanter i det lille selskapet til å kunne utføre en adekvat analyse. Det er selvfølgelig en akademisk diskusjonssak hvor mange informanter man «faktisk» trenger, og jeg tviler ikke på at gode arbeider kan være basert på få informanter, men av forskjellige hensyn valgte jeg å legge meg på det mer normale antallet på rundt ti. Hovedgrunnen til dette var at jeg ville sørge for å ha mennesker på forskjellige steder og nivåer i selskapene, slik at jeg fikk et mer helhetlig bilde av situasjonen. Den andre grunnen er at jeg ville se om jeg kunne finne noen forskjeller mellom et lite, og et betydelig større, selskap. I tillegg til intervjuene fra de to bedriftene, har jeg også intervjuet en informant som har vært ansatt ved universitetet i mange år, og jobber med forskning på blant annet HMS. Jeg har valgt å ta med uttalelsene hans, da jeg mener han kompletterer de andre informantene meget godt, samt har vært viktig for min helhetlige forståelse for temaet.

Det som forsøkes belyst er hvordan ideen om «god HMS-kultur» oversettes og gir seg utslag i selskapenes lokale kontekst. Som jeg har vært inne på i teorikapittelet, er det betydelig enighet om at intervju er en av de bedre metodene for å generere gode data angående kultur. Dette er et fenomen som krever en dypere forståelse av informantenes oppfatninger og intensjoner rundt egen praksis, noe intervju som metode er ypperlig for å fremskaffe (Tjora, 2012). Jeg anser spørreskjema som et mindre passende alternativ til intervju i denne sammenhengen. Denne metoden er godt egnet for å få frem og kvantifisere oppfatninger, men er bundet av at forskeren i forkant må definere hvilke holdninger man skal velge, og hvordan man skal definere dem. Man vil derfor vanskeligere få den dybdeforståelsen som et godt intervju kan gi. Som jeg også var inne på i forrige kapittel er det en teoretisk enighet om at man ved bruk av spørreskjema nok heller måler sikkerhetsklime enn sikkerhetskultur. Observasjon kunne bragt på bane mange interessante data, da man kunne sett nærmere på hvordan de ansatte i de to oljeselskapene faktisk oppfører seg i sin arbeidshverdag og gir uttrykk for den rådende kulturen (eller kulturene) gjennom praksis. Men også observasjon er beheftet med noen ulemper. Alene regner

jeg metoden som utilstrekkelig for å kunne gi utdypende informasjon av særlig relevans for problemstillingen. For å forklare kultur trenger man mer informasjon enn bare hva folk gjør, man burde også belyse hvorfor de gjør det og deres refleksjoner rundt dette. Jeg forutser også at de fleste selskaper ville vært langt mer skeptiske til å slippe til ufaglærte forskere på sine ulike land- og havanlegg, så disse kunne bedrevet observasjonsarbeid. Det ville krevd betydelig mer forpliktelse og oppfølging fra selskapenes side, og terskelen ville nok vært tilsvarende høy. Den mest komplette måten å angripe kulturproblematikken på ville vært ved triangulering. Gjennom grundige etnografiske metoder, dokumentstudier og intervju kunne man fått tilgang til de diskurser som regjerer i selskapene, til praksis blant arbeidere og ledelse og til selskapenes erklærte verdier. Men det er klart at en slik tilnærming også vil kreve betydelige ressurser. Både monetære, personalmessige og tidsmessige, samt en ekstrem velvilje fra selskapene som blir studert. Det er min oppfatning at intervju i dette tilfellet gjenstår som den mest effektive metoden for å skaffe større mengder data av god kvalitet. Man kan kanskje argumentere for at intervju i mange tilfeller er basert på tradisjon heller enn nødvendighet innenfor sosiologisk forskning (Widerberg, 2011), og det finnes også metoder jeg ikke har redegjort for her, som for eksempel bildeanalyse (som av åpenbare grunner ikke er helt passende for et slikt prosjekt), men jeg er av den oppfatning at de metodiske valgene som er gjort i dette prosjektet er forankret i solide årsaker.

Helt konkret benyttet vi oss i dette prosjektet av semistrukturerte dybdeintervju. Dette for at informanten selv skal kunne komme med digresjoner og lengre utlegninger. Dette er også dybdeintervjuets store fordel: Ved å la informanten snakke forholdsvis fritt, får forskeren tilgang til dennes livsverden på en måte som man ved bruk av andre metoder ikke gjør, og kan på denne måten oppdage ting man på forhånd ikke hadde tenkt på å spørre om (Tjora, 2012). Intervjuguiden ble dog laget i forkant, slik at forskeren som utførte intervjuet kunne styre informanten i den retningen som var ønsket. Malen for disse var i stor grad lik for alle, men med noen variasjoner for å tilpasse intervjuguiden til de ulike selskapene. Guiden utviklet seg også gjennom bruk i intervjuprosessen. Jeg var selv ikke en stor del av arbeidet rundt konstruksjonen av intervjuguiden, men deltok på deler av den senere prosessen, etter at selve grovarbeidet allerede var ferdigstilt. Jeg hadde minimal til ingen påvirkning på det endelige produktet, men dette var også fordi guiden var såpass ferdigstilt da jeg ble en del av prosjektet at det for min del ikke var noe fornuftig å legge til.

### 3.3 Utvalget

Da TRACULT-prosjektet krever en type informanter med høyst konkrete egenskaper og kvalifikasjoner, bygger den på det vi kaller et strategisk utvalg (Thagaard, 2003, s. 53) heller enn bare tilfeldig innsamlede informanter. Det viktigste kriteriet var selvfølgelig at informantene jobbet i oljebransjen. Alder, kjønn og lignende parametere var i dette henseende av sekundær betydning. Antall år i de konkrete selskapene ble heller ikke satt opp som et kriterium, noe jeg i ettertid ser kanskje kunne ha vært gjort. Vi endte hovedsakelig opp med erfarne bransjefolk, men også et par relativt nyansatte. Dette gjaldt de jeg av anonymiseringshensyn har kalt Morten og Emma. Morten fremsto som en selvsikker informant; Emma ble intervjuet sammen med en betydelig mer erfaren overordnet, og endte kanskje derfor opp med å snakke i mye mindre grad. Dette gjaldt først og fremst det lille selskapet, da dette i seg selv ikke hadde eksistert i sin nåværende form i mer enn noen år. Det er mulig et eksklusjonskriterium vedrørende ansettelsestid hadde gitt et mer balansert resultat, og det kan selvfølgelig stilles spørsmålstegn ved hvor godt nyansatte kjenner til kulturen i firmaet de er ansatt. Likevel tror jeg tvert imot at en inklusjon av ansatte som ikke har vært med i selskapet i årevis er positivt. For det første grunnet at en som fortsatt er «på vei inn» i kulturen kan gi et annet, og like verdifullt, perspektiv som en ansatt som har jobbet i bransjen i en årrekke. For det andre er det jo ikke slik at «bedre» informanter nødvendigvis hadde dukket opp som et resultat av et slikt eksklusjonskriterium; godt kunne prosjektet ha endt opp med færre informanter, totalt sett.

Etter å ha vært med på noen intervjuer i Ægir endte vi opp med kun fire informanter derfra, hvorav en som sagt ikke var særlig snakkesalig. Jeg fikk derfor tilbud om å være med på flere intervjuer, og Oilwell virket som et godt alternativ. Ikke bare fordi det var et betydelig større selskap, men også fordi det hadde sine røtter i internasjonale farvann og derfor kanskje var preget av overnasjonale kulturelle påvirkninger. Kanskje hadde det vært bedre å velge et hovedsakelig norsk selskap, men jeg tror ikke dette har hatt noen negativ effekt på datakvaliteten. Intervjuene er dessuten kun fra den norske avdelingen, og informantene er hovedsakelig norske, med unntak av noen som har immigrert hit fra utlandet. Dette gjaldt dog også en av informantene fra Ægir, ham jeg har kalt Joakim.

For å få tak i informanter ble den såkalte snøballmetoden benyttet. Først ble nøkkelpersoner innenfor de respektive selskapene kontaktet. Prosjektet ble presentert for disse, som så viderefremidlet kontakt med potensielle interessante informanter innad i bedriftene. Det er alltid en fare for at man får en viss skjevfordeling når man bruker denne metoden. Eksempelvis

har jo selskapene sine egne interesser, og kunne nok manipulert utvalget slik at vi sto igjen med informanter som kun bekreftet et idealisert bilde av virkeligheten. Jeg ser likevel ingen logisk grunn til at de skulle gjøre dette, da prosjektet er anonymisert og resultatene vil komme dem selv til gode. Min opplevelse er at selskapene selv var entusiastiske til sin deltagelse i prosjektet. Mer sannsynlig er det i tilfelle at tilgangen på informanter har blitt påvirket av nøkkelpersonenes forventninger om hva vi var ute etter. Deres egne erfaringer og vaner kan her føre til at de plukker fra de feltene de først og fremst beveger seg i selv, slik at vi sitter igjen med en skjevfordeling av informanter. Jeg ser av dataene at det nettopp finnes mange informanter i de øvre deler av organisasjonshierarkiet. Dette kan føre til at vi ikke får fullstendig innsyn i kulturene i de lavere trinnene i organisasjonen. Jeg har forsøkt bøte litt på dette ved å inkludere en informant som er hovedverneombud, her gitt navnet Kim. Kim brenner klart for jobben han gjør, og viste seg å sitte på mye god informasjon som man ikke nødvendigvis finner så mye av hos ledelsen, spesielt angående temaet profitt versus sikkerhet. Det som dog er helt klart er at alle informantene vet mye om helse, miljø og sikkerhet – og ikke minst har noen av dem erfaring opp mot myndighetssiden. Under følger en oversikt over informantene i denne avhandlingen, samt litt utfyllende informasjon om hver av dem, da dette kan være relevant å vite når man analyserer uttalelsene deres.

**Tabell 3.1 Informanter, fordelt på selskap**

<b>Bedrift</b>	<b>Informant</b>	<b>Stillingsbeskrivelse</b>
<b>Ægir</b>	Morten	HMS-ledelse
	Joakim	HMS-ledelse
	Emma	Ansatt på oljeplattform
	Ingrid	HMS-ledelse
<b>Oilwell</b>	Trine	Myndighetsansvarlig
	Daniel	HMS-ledelse
	Line	Ledelse, avdeling Norge
	Torhild	Prosjektledelse
	Gunnar	Utplassert i prosjekt
	Kent	Ledelse ved landanlegg
	Magnus	HMS-ledelse
	Aleksander	Støttetjenester
Kim	Hovedvernombud for landanlegg	
<b>Akademia</b>	Åge	Forskning, undervisning

### 3.3.1 Utfyllende informasjon om informanter

**Morten** hadde vært uteksaminert fra universitetet for noen år siden, da han ble intervjuet. Arbeidet først som HMS-leder, men har siden blitt overført til en stilling med mindre HMS-fokus. Jobber nå mer mot produksjonsboring og planlegging. Har jobbet mye med å koordinere HMS-arbeidet i operasjonene som Ægir har hatt på borsiden.

**Joakim** jobber som HSE manager i prosjekt for Ægir, og har lang og bred erfaring innen oljebransjen. Har egentlig bakgrunn innenfor tekniske fag, men jobber nå mest med personell og det han selv kaller «myke ting».

**Emma** jobber som HMS-ingeniør på prosjektsiden for Ægir.

**Ingrid** har hovedsakelig teknisk utdanning, med oppnådd doktorgrad og lang erfaring innen forskning. Jobbet med mer teknisk rettet HMS, men også HMS-ledelse. Har nå jobbet i Ægir i flere år, og er for tiden HMS-direktør. Har betydelig og variert HMS-erfaring på både bedrifts- og forskersiden.

**Trine** jobber opp mot myndighetene og er ifølge egne ord en slags portvokter mellom Oilwell og Petroleumstilsynet, oljedirektoratet, miljødirektoratet, og i mange sammenhenger også olje- og energidepartementet når det gjelder ting på saksnivå (men ikke når det gjelder strategi). Jobber med mange typer saker, fra søknader til oppfølging av hendelser, og regelverket involvert i alle tilsyn myndighetene utfører. Har militær utdanning, og har i tillegg studert samfunnsvitenskapelige og psykologiske fag på universitetet. Har jobbet i oljebransjen i mange år.

**Daniel** er HMS-direktør i Oilwell. Han overser den funksjonelle biten av praktisk talt alt HMS-arbeid i organisasjonen. Han og apparatet rundt ham tar seg av den funksjonelle støtten: å gi ekspertråd der det måtte være nødvendig, eksempelvis innenfor granskningsmetodikk, eller fagspesifikke ting.

**Line** har ansvar for alle oppstrømsaktiviteter i Norge. Hadde ikke vært i stillingen lenge da hun ble intervjuet. Hadde før dette ansvar for HMS og social performance for Europa, men fikk etter en stor omorganisering rollen for avdelingen i Norge. Har teknisk bakgrunn som petroleumsingeniør, med realfaglig utdanning.

**Torhild** er prosjektleder med ansvar for prosjektportefølje. Dette innebærer ansvar for alle aktuelle modifikasjonsprosjekter og nybyggprosjekter for å øke produksjon eller sikre integritet, samt kostnadsreducerende tiltak.



**Gunnar** er utplassert i prosjekt, og jobber med oppfølging av prosjektleveranser og som et bindeledd mellom drift og prosjekt, for å få samarbeidet til å bli smidig og gi innspill på ønsker og behov på begge sider. Alt fra å praktisk arbeid og å finne løsninger for ting som skal skje, og å påse på at det blir involvert nok personell på sokkel og offshore, samt møteaktivitet. Har bred erfaring i selskapet.

**Kent** er ansatt som leder. Har da det overordnede ansvaret for produksjon av gass og kondensat på anlegget der han jobber, og at dette blir gjort på en sikker og effektiv måte.

**Magnus** er én av to HMS-ledere på landanlegget. Der Kent har det overordnede HMS-ansvaret, har Magnus og hans kollega ansvaret for den daglige utførelse og oppfølging. Prøver ifølge egne ord å være «en liten vaktbikkje, [som sørger for] at ting blir ivarettatt som det skal».

**Aleksander** har jobbet i Oilwell i mange år. Rapporterer til Line. Jobber med å få produktet ut fra reservoaret, og til markedet, på mest mulig trygg og effektiv måte. Jobber opp mot Asset Manager, som er overordnet ansvarlig for leveransen, mens Aleksander bidrar med støttetjenester. Har ansvar for å opptre objektivt i forhold til både HMS og prosess-sikkerhet, og sørge for at Oilwell på en profesjonell og uhildet måte vurderer teknisk risiko i avvikssituasjoner. Dette for å separere teknisk risiko fra økonomisk påvirkning.

**Kim** jobber som hovedverneombud. Har på intervjuetidspunktet ansvar for mange verneombud, men sier at antallet vil utvides innen overskuelig fremtid. Koordinerer og tilrettelegger for de andre verneombudene så disse kan fungere best mulig. Er ellers involvert i alt fra bruk av verneutstyr, til tyngre saker som personalkonflikter og konflikter mellom ansatte og ledelsen.

**Åge** er professor, og har jobbet med forskning på eksempelvis HMS i flere tiår. Satt i en av referansegruppene da paragraf 15 var under utvikling.

### 3.4 Etske hensyn

Informantene har gjennom sine kontaktpersoner blitt informert om formålet med prosjektet. Ved gjennomføringen av intervjuene har de dessuten blitt informert om de vanlige retningslinjene for konfidensialitet og databehandling: at alle i studien vil bli anonymisert så godt det lar seg gjøre, og at alle data vil bli behandlet konfidensielt og slettet når prosjektet er over. De fikk også tilbud om å få vite mer om prosjektet før intervjuene startet, for å oppklare potensielle uklarheter, og i tilfelle det var noe ekstra de lurte på. Alle informanter brukt i denne avhandlingen har så gitt sitt informerte samtykke til bruk av lydopptak, vel vitende om hva de var med på og hvordan dataene ville bli brukt. Som en del av prosjektet er det også lagt opp til

at selskapene som vil kan få tilsendt det som etter hvert blir produsert (i tillegg til det som blir offentlig tilgjengelig gjennom vitenskapelige artikler). Det skal også arrangeres et mulig arbeidsmøte med myndigheter og næring, hvor de som var interesserte muligens kunne være med. Min egen avhandling har dog ingen videre kobling til dette.

Alle informantene i denne avhandlingen har blitt anonymisert etter beste evne. Dette er gjort ved å gi både dem og selskapene de jobber i pseudonymer, og ved å gjøre stillingsbeskrivelsene deres så generelle som mulig. Dette er gjort fordi informantene kan komme til å si ting som ikke alltid harmoniserer like godt med ledelsen i bedriften. Spesielt siden det er snakk om helse, miljø og sikkerhet, som kan være et potensielt antennelig tema. Da petroleumssektoren er forholdsvis stor, mener jeg det etter anonymiseringen burde være relativt vanskelig å spore uttalelsene tilbake til enkeltpersoner.

### 3.5 Fremgangsmåte og erfaringer fra felten

Intervjuene i denne avhandlingen er bygd på totalt ti intervjuer, hvorav de fleste ble gjennomført i løpet av høsten 2013. Dette gjelder alle de intervjuene jeg personlig var med på, men jeg bruker som sagt også noen utfyllende intervjuer hvor jeg personlig ikke har vært med på intervjuprosessen. Jeg har transkribert alle intervjuene jeg benytter meg av, bortsett fra tre stykker – de jeg har kalt Trine, Daniel og Kim. Intervjuene har alle en varighet på mellom en halvtime og rundt en time.

Alle intervjuene ble tatt opp ved bruk av profesjonelt opptaksutstyr. Den mest brukte hadde ekstern mikrofon, og ga klart best lyd kvalitet av alle opptaksverktøyene som ble brukt. De intervjuene som ble gjort med informanten i samme rom var for det meste av meget høy kvalitet, selv om jeg under transkripsjonsarbeidet støtte på noen problemer med blant annet mumling, lav stemme og dialekt blant et par av informantene. Noen av intervjuene var dessuten telefonintervjuer, noe som forringet kvaliteten ytterligere. Blant annet var ikke forbindelsen alltid optimal. Jeg opplever ikke at dette gikk særlig utover transkripsjonsarbeidet, annet enn vedrørende tiden det tok å bli ferdig. Det var noen steder jeg ikke hørte nøyaktig hva som ble sagt, men her er det for det meste snakk om enkeltord som falt ut, og noen ganger deler av setninger. Stedene i transkripsjonen hvor disse avvikene har oppstått er markert med klammer og en tidsanmerkning, så det fortsatt er mulig å gjennomgå lydopptakene så lenge prosjektet foregår. I den store sammenhengen mener jeg at dette ikke har gjort datakvaliteten merkbart dårligere, da det er snakk om forholdsvis små deler av den totale datamengden som har falt bort på denne måten; meningen i det informantene sier er beholdt.

Bruk av opptaksutstyr kan være med på å gi intervjuet et mer formelt preg, og blott ved å være et meget synlig verktøy (med en viss symbolsk kraft) kan det være noe informantene henger seg opp i og affiseres av, selv om de har gitt sitt samtykke. Dette kan påvirke dataenes pålitelighet, men samtidig er det noe man vanskelig kommer unna når man skal bedrive forskningsarbeid. Jeg ville anta at bruk av penn og papir også ville hatt forstyrrende effekt, og dessuten ville gjort arbeidet mye hardere for forskeren, som da måtte hatt bevisstheten to steder på én gang. Dette ville også ført til store begrensninger på hvor mye data man ville fått med seg fra intervjuet, sterkt begrenset av intervjuerens skrivehastighet. En ren samtale uten utstyr overhodet i trygge omgivelser ville kanskje gitt den mest uforstyrrede atmosfæren, men denne ville igjen avhenge sterkt av forskerens hukommelse. Det finnes ennå ikke en perfekt metode for å generere kvalitativ data, og jeg vil påstå at lydopptak er en av de minst forstyrrende måtene man kan gjøre dette på – så lenge man bruker en liten opptaker, slik vi gjorde. Jeg vil tro den relative mengden intervjuere i så fall var et mer forstyrrende element: i de intervjuene jeg var en del av var vi alltid to eller tre intervjuere. Normalt sett to, hvor én ledet intervjuet mens den andre opptrådte mer som en ekstra støtte som hoppet inn hvis det var nødvendig, og ellers konsentrerte seg mer om å notere. I tillegg var jeg med som masterstudent, og hadde vanligvis derfor ingen større rolle, annet enn å notere. Jeg ledet kun ett av disse intervjuene selv. Om noe, ville jeg tro at det å bli utsatt for en så relativt stor gruppe forskere har hatt større effekt på informantene enn en lydopptaker. På den annen side var alle informantene ikke bare høyt utdannede mennesker som virket vant til gruppemøter og teamarbeid, mange av dem hadde også erfaring i å forholde seg til myndighetspersoner, både fra offentlig hold og fra petroleumsfeltet som sådan. Jeg opplevde derfor ikke at informantene ble nevneverdig forstyrret, hverken av opptaksutstyret eller av vår tilstedeværelse.

De intervjuene jeg var med på ble gjennomført over to økter. Den første økten var en periode på rundt en uke, hvor vi intervjuet totalt fire informanter. Intervjuene foregikk på Ægir sine egne lokaler, hvor vi fikk tildelt et møterom. Som lokale var det ypperlig for intervjuformål: det hadde nok av bord- og stolplass, og var godt skjermet for støy og andre forstyrrelser. Siden det var et møterom ga det hele situasjonen et formelt preg, men som jeg allerede har vært inne på virket ikke dette som et problem for noen av informantene. Tvert om vil jeg tro bruken av et vanlig møterom gjorde at de gled lettere inn i intervjusituasjonen, at det ble «bare enda et møte» blant mange. Under disse intervjuene var jeg som sagt ikke i en ledende posisjon, men hadde mulighet for å involvere meg med utfyllende spørsmål hvis jeg skulle komme på noen. Det var dessuten min oppgave å følge ekstra godt med på intervjuguiden for å sørge for at informantene

var innom alle de relevante punktene, og si fra hvis det var noe vi ikke hadde berørt. Dette viste seg å være unødvendig da alle informantene var meget pratevillige og trengte liten styring fra vår side. Med unntak av én: Som jeg har vært inne på tidligere ble Emma intervjuet sammen med Joakim, en betydelig mer erfaren ansatt. Joakim var eldre, og hadde jobbet i bransjen i flere år, selv om han også var relativt nyansatt i Ægir. Han hadde også mye å si. Resultatet av alt dette var at Emma ikke sa særlig mye under intervjuet, noe jeg i ettertid ser på som litt uheldig. Joakim bidro med mye nyttig informasjon, men kanskje gikk vi glipp av innsikter kun Emma kunne bidratt med.

En av informantene hadde betydelig erfaring fra forskerfeltet selv, angående nettopp HMS, opparbeidet gjennom flere år. Hun satt inne med betydelige kunnskaper om feltet, og var meget villig til å dele dette med oss. Denne kunnskapen kan dog ha ført til en viss skjevhet i hva hun valgte å fortelle oss, og ikke minst på hvordan hun fortalte det, da hun kan ha hatt forventninger om hva slags informasjon vi var ute etter. Da jeg gikk over transkripsjonen fant jeg at hun snakket nesten like mye om utdanningen og tidligere forskningsarbeider innen HMS, som hun gjorde om HMS på bedriftssiden. Jeg sitter likevel igjen med store mengder god og relevant informasjon. Vi opplevde ikke at noen av informantene var såkalt vanskelige; tvert imot virket alle entusiastiske til prosjektet, som tross alt har som formål å forbedre HMS-arbeid på norsk sokkel.

Den andre økten ble gjennomført en regntung dag i desember. Planen var å gjennomføre et intensivmaraton på fem intervjuer over en periode på rundt fem timer. Vi var et forskerteam på tre personer, som ble sendt ned til Stavanger for å gjennomføre en serie intervjuer i Oilwell sine lokaler. Jeg tok morgenflyet nedover med en av de andre forskerne, vi møtte sistemann på flyplassen og tok drosje til den endelige destinasjonen hvor intervjuene skulle gjennomføres. Kontrastene til Ægir var slående fra første stund. Det mest åpenbare var selvfølgelig størrelsen på lokalene, selv om Ægir heller på ingen måte befant seg i en liten bygning, men forskjellene fortsatte utover dette. Oilwell fremsto umiddelbart som et betydelig strengere selskap, med større fokus på et stringent, atferdsbasert reglement. Et eksempel på dette er da vi hadde vært i lokalene en stund, og den ene forskeren, som røyker, ble nektet å forlate bygningen i dette øyemed. Han ble geleidet vennlig men bestemt tilbake til intervjulokalene av en vakt. Oilwell var også, ikke akkurat overraskende, et selskap med en forholdsvis kompleks infrastruktur. I sterk kontrast til Ægir sin relativt flate struktur, var Oilwell tilsynelatende meget påvirket av sine internasjonale røtter, og dermed et mye mer hierarkisk selskap, med egne HMS-avdelinger

og andre komplekse organisatoriske strukturer. Dette sto til forventning, da Oilwell på alle måter er en større og mye mer kompleks organisasjon, med avdelinger i store deler av verden.

Også her fikk vi tildelt et møterom, slik at informantene kunne komme til oss. Vi bestemte oss for å rullere på rollene: Én ledet intervjuet, mens én var andreintervjuer og sistemann satt et annet sted og noterte ned refleksjoner om intervjuet som nettopp var blitt holdt. Slik var to personer i spill hele tiden, mens én fikk pause, og alle fikk være innom de forskjellige rollene. Dette gjorde at arbeidet gikk mye lettere, og vi unngikk at alle ble unødvendig slitne. Det ble likevel en lang dag, med tanke på at to av oss hadde fløyet ned tidlig samme morgen. Intervjuene varte igjen fra rundt en halvtime til en time. Jeg ledet ett av disse intervjuene selv, og var med som andreintervjuer på to av dem. Det ble brukt opptaksutstyr på samtlige. To av dem var telefonintervju, som ble holdt over møterommets konferansetelefon.

Jeg har inntrykk av samtlige informanter som både pratsomme og engasjerte mennesker, men sitter igjen med en følelse av at noen av dem var litt mer defensive over Oilwell sin eksisterende praksis enn det jeg husket at Ægir hadde vært. Det er mulig dette er min egen feiloppfatning, men det gir også mening: Oilwell har holdt på i mange flere år, og har som sådan mye mer solide tradisjoner og muligens en mye mer etablert organisasjonskultur. Denne kan i tillegg være påvirket av selskapets overnasjonale organer. Min oppfatning er likevel at informantene forsøkte å svare på spørsmålene etter beste evne og at de, selv om de forståelig nok kanskje ville forsvare sin rådende kultur, snakket åpent om sin forståelse for temaet og villig delte nyttig kunnskap. Dog oppdaget vi at det muligens rådet litt varierende diskurser om HMS i selskapet, avhengig av om den vi intervjuet var forbundet med ledelsen, hadde ansvar for myndighetssiden, eller jobbet som verneombud. Dette anser jeg ikke som en metodisk svakhet, men et viktig potensielt funn.

Alle intervjuene fulgte vanlig prosedyre for dybdeintervjuer hvor vi begynte med noen enkle oppvarmingsspørsmål, for å få informanten i gang. Vanligvis når man spør om personlig bakgrunn er ikke alltid dette noe som er av direkte relevans for studien. I dette tilfellet var likevel spørsmålene av en viss relevans for prosjektet, da vi spurte etter informantens bakgrunn, erfaring og hvordan de til daglig utførte arbeidet sitt. Informanten ble så oppmuntret til å snakke bredere rundt temaet vi var ute etter, gjennom refleksjonsspørsmål. Det var ikke noe stort fokus på avrundingspørsmål. De fleste informantene var uansett ute av døren nesten så fort intervjuene var overstått, da de forståelig nok hadde en travel arbeidsdag å komme tilbake til. Alle intervjuene jeg var med på rundet seg også av ganske naturlig, med litt løsere og generell prat rundt HMS og sikkerhetsarbeid.

For å transkribere intervjuene benyttet jeg meg av et transkripsjonsprogram ved navn Hypertranscribe. Dette lot meg spille av lydfilene i korte snutter, som jeg kunne sette til å gjenta seg selv til jeg hadde skrevet ned det informanten sa, hvorpå jeg så kunne klikke meg videre i materialet med et enkelt tastetrykk. Dette gjorde at jeg ikke trengte å sette ned hastigheten på materialet, noe jeg anså som en fordel da jeg kunne høre på det informanten sa slik de selv hadde sagt det, uten at toneleiet eller andre aspekter ble forvrengt. Det at opptakene gjentok seg i korte intervaller (jeg stilte dem inn på fem sekunder) gjorde også at jeg etter hvert ble meget godt kjent med materialet.

## 3.6 Datakvalitet

### 3.6.1 Epistemologisk ståsted

Det finnes utallige verker som diskuterer forskjellige epistemologiske aspekter ved kvalitativ metode, som intervju er en stor del av: Hva et intervju er, hva slags kunnskap man ender opp med – i det hele tatt om man egentlig kan avdekke en slags «sannhet» om verden. En fullverdig diskusjon om dette temaet er dessverre ikke mulig innenfor grensene av en masteravhandling, men jeg vil i det minste diskutere noen av hovedpunktene. Seale (1998) deler intervjutradisjonen i to hoveddeler (dette er selvfølgelig en grov forenkling): intervjudata som ressurs, og intervjudata som tema. Intervjudata som ressurs har mottatt en del kritikk i årenes løp, hovedsakelig fra konstruktivistisk hold. Denne kritikken går i korte trekk ut på at et intervju i praksis er et interaktivt fenomen mellom to (eller flere) personer, der begge partene overvåker og responderer på det motparten sier og gjør, og at produktet derfor er kollektivt og lokalt produsert – dette oppsummerer også innholdet i motpolen, intervju som tema – og at man derfor ikke kan anse informasjonen man ender opp med som en ren refleksjon av informantens virkelighet utenfor intervjuet (Seale, Giampietro, Gubrium, & Silverman, 2012, s. 16). Det følger av dette at man vanskelig kan se på et intervju som sammenlignbart med for eksempel en arkeologisk prosess, der man går ut i verden og avdekker spor – i et intervju avdekker man ikke «ren» kunnskap om verden, man genererer kunnskapen i en kontekst, og kan ikke uten videre rive det som blir sagt ut av denne. Det er ikke dermed sagt at denne informasjonen er unyttig, og det betyr heller ikke at den kvalitative forskningen henfaller til en kunnskapsrelativisme hvor alle påstander er like mye verdt. Intervjuet er uløselig knyttet til den større virkeligheten, men heller enn å se på intervjuet som et vindu hvorigjennom vi kan få tilgang til empirisk data om et gitt tema, må vi se på disse dataene som betinget også av intervjusituasjonen hvor de blir generert i interaksjon med forskeren (Seale et al., 2012, s. 16). Litt enklere sagt får vi under intervjuet tilgang til informantens tolkning av virkeligheten, og

denne tolkningen blir også påvirket av interaksjonen mellom informant og forsker. Dette får konsekvenser for analysen, ettersom vi da er nødt til å tolke informantens fortolkning av virkeligheten, heller enn virkeligheten selv. Aase og Fossaskåret (2010, s. 142) kaller dette en «dobbel hermeneutikk», eller tostegs tolkning, og innebærer en grunnleggende utfordring for samfunnsvitenskapelig analyse. Dette er en erkjennelse jeg forsøker å ha i bakhodet under mitt eget arbeid.

### 3.6.2 Forskerrolle

Som jeg allerede har vært inne på har min rolle som aktiv forsker i datainnsamlingsprosessen vært heller begrenset. Noen av intervjuene jeg benytter meg av har blitt utført av andre, og det er derfor vanskelig for meg å si noe om dem når det kommer til akkurat dette punktet. I de intervjuene hvor jeg deltok, ble jeg presentert som «Andreas Ruud, masterstudent som skriver oppgave i forbindelse med TRACULT-prosjektet». Jeg opplevde ikke noen negative reaksjoner på min deltagelse i intervjuene; for det meste intervjuet vi også høyt utdannede mennesker, for hvis del det virket helt naturlig at studenter i høyere utdanning ble inkludert i forskningsprosjekter. Min spesifikke rolle i disse intervjuene var også forholdsvis tilbaketrukket, hvor jeg for det meste satt litt i bakgrunnen og noterte ned viktige momenter ved det som ble sagt. Det at jeg ikke var direkte involvert i intervjuprosessen på denne måten gjorde at jeg kunne la tankene løpe litt friere, og reflektere mer over temaene som dukket opp uten å bekymre meg for å miste tråden. Unntaket var ett intervju, som jeg ledet selv med en mer erfaren forsker som andreintervjuer. Det var altså hele tiden erfarne personer tilstede i prosessen, og jeg tror ikke min status som masterstudent hadde noen videre effekt på informantene, i hverken positiv eller negativ retning. Jeg fikk følelsen av at informantene oppfattet oss som å være der for å utføre en jobb, og jeg tror det at jeg var med to erfarne forskere gjorde at jeg også ble delvis omfattet av deres symbolske status.

### 3.6.3 Reliabilitet og validitet

Det er vanskelig å komprimere en avhandlings reliabilitet og validitet ned til et par avsnitt, da det er helheten som avgjør om den oppfyller disse kriteriene eller ikke. Alle aspekter ved min avhandling, fra problemstilling til måten den er operasjonalisert på, og de data som er samlet inn, er et produkt av TRACULT-prosjektet. Det er gjort betydelig forarbeid i dette prosjektet, og det er drevet av kompetente forskere med lang erfaring på feltet. Dette mener jeg taler for reliabiliteten i dataene og metodevalgene også i min egen studie, ettersom denne foregår innenfor rammeverket til det større prosjektet. De valgene jeg har tatt utover dette avgjør om sluttresultatet i oppgaven, helheten, ender opp med å være reliabelt eller ikke – med andre ord

om det er en klar, rød tråd mellom metode, teori, data og analyse (Tjora, 2012), og om de følger logisk av hverandre. I løpet av min egen skriveprosess har jeg forsøkt å sikre reliabiliteten gjennom transparens: å være så åpen og ærlig jeg kan om de valgene jeg har tatt i løpet av min egen studie, inkludert eventuelle svakheter i materialet og i min egen analyse (Tjora, 2012). Som jeg allerede har vært inne på, har de tidlige valgene mine vært styrt av retningslinjene for TRACULT-prosjektet, og de metodiske valgene som allerede var gjort der. Jeg mener disse er solide.

Når det gjelder mine egne oppfatninger og fordommer som person, er ikke dette noe jeg kan legge av meg fullstendig. Jeg har forsøkt å være så objektiv og nøytral som overhodet mulig under hele studiens gang, og har ikke opplevd noen problemer vedrørende dette. Prosjektet er tilknyttet petroleumssektoren, et felt der det nok finnes mange og kontrasterende meninger. For min del deler jeg min generasjons bekymring over Norges fortsatte avhengighet av en tross alt miljøfiendtlig og i siste instans begrenset ressurs. Men jeg er heller ikke blind for den åpenbare og ekstremt positive virkningen oljen har hatt på landet vårt; det er ingen tvil – absolutt ingen – om at den har vært essensiell for utviklingen av dagens velferdssamfunn, med de ekstreme rikdommene vi har funnet under havet i løpet de siste førti årene. Mitt forhold til oljen i seg selv er ganske pragmatisk, og studien handler uansett ikke om oljen, men om helse, miljø og sikkerhet i komplekse organisasjoner, og om idéspredning innenfor og på tvers av institusjonelle rammer. En større fordom, som er mer relatert til dette og som kan ha hatt betydelig større påvirkning på hvordan jeg tolker resultatene, er min fullstendige avsmak for det man kan kalle *atferdsmodifiserende tiltak*. Dette som en kontrast til *holdningsmodifiserende tiltak*. Helt konkret tenker jeg på holdningsmodifiserende tiltak som en appell til arbeiderens verdier og fornuft for å oppnå en viss effekt, for eksempel nettopp god HMS-kultur. Motsatt mener jeg med atferdsmodifiserende tiltak som tilnærmet det man kan kalle sosial manipulasjon (eller det mer kjente engelske begrepet social engineering), hvor man bruker langt mer manipulerende metoder for å oppnå dette målet. Selv om jeg kan forstå bruken av slike metoder mener jeg det skal være siste en utvei når alle andre muligheter er uttømt, da de er både etisk og politisk betenkelige. Jeg heller også helt klart mot sikkerhetssiden av «sikkerhet versus profit». Dette er holdninger jeg er fullstendig klar over selv, men jeg er ikke interessert i å komme med noen normative vurderinger av det jeg finner i mine to casebedrifter. Mitt prosjekt er i hovedsak deskriptivt, ikke normativt.

Når vi i dette tilfellet skal snakke om validitet mener vi gjerne enkelt sagt om vi har fått svar på de spørsmålene vi stiller, gjennom teori, metode og analyse (Tjora, 2012). Gode målemetoder,



korrekt bruk av teori og analyse innvirker på om de slutninger vi sitter igjen med er gyldige eller ikke. I mitt eget tilfelle gjelder mye av det jeg skrev om avhandlingens reliabilitet også for validiteten. Metodene som er brukt er solide. Det teoretiske fundamentet jeg benytter meg i denne oppgaven er for det meste anerkjent og akseptert på forskningsfeltet – et mulig unntak er Røviks virusteori, som i skrivende stund er av (relativt) nyere dato. Dette skulle tilsi at slutningene i analysen min også burde være det, så lenge disse følger logisk av de foregående punktene i avhandlingen, og ikke går fullstendig på tvers av det som ellers er å finne i forskningsfeltet.

#### 3.6.4 Generaliserbarhet

I motsetning til kvantitative studier, gir det liten mening innenfor kvalitative studier å snakke om en generalisering opp mot en populasjon, såkalt statistisk generalisering. Utvalget er altfor lite, og dataene går for mye i dybden, til at dette skulle være særlig hensiktsmessig. Spørsmålet må heller være hvilke andre kontekster mine resultater kan overføres til. Jeg forventer ikke at mine egne funn på noen som helst slags måte vil være allmenngyldige for petroleumsbransjen som helhet. Men jeg vil tro at de funnene jeg beskriver antakeligvis er å finne (om enn i varierende form) også i andre norske petroleumsselskaper av ulike størrelser, så vel som de norske avdelingene av internasjonale petroleumsselskaper.

### 3.7 Analysearbeidet

Selv om jeg har tatt fag innenfor temaet arbeid og organisasjon før, og har skrevet et antall oppgaver om forskjellige aspekter ved dette, hadde jeg ingen videre erfaring med forskningsfeltet før jeg deltok i TRACULT-prosjektet. Jeg måtte derfor sette meg inn i den toneangivende teorien og forskningen i starten av arbeidet med prosjektet, og forsøke å skaffe meg et overblikk over feltet. I tillegg ble jeg tipset om en konkret teori som går nettopp på idéspredning på tvers av institusjonelle rammer, virusteorien, som jeg også valgte å benytte meg av. Dette teoretiske arbeidet foregikk parallelt med datainnsamlingen. Selv om jeg har forsøkt å ha en induktiv innfallsvinkel, har jeg altså klart også vært meget teoretisk påvirket. Jeg opplever dog at det har vært en gjensidig påvirkning mellom teori og empiri i løpet av dette arbeidet, der teorien jeg leste helt klart har ledet blikket mitt når jeg har gått gjennom dataene, men hvor disse på sin side også har påvirket meg til å søke ny teori, og nye måter å forstå teorien på. Det var for eksempel ikke fra første stund gitt at jeg skulle bruke virus- og translasjonsteori på den måten jeg endte opp med å gjøre. Det er vanskelig å si hva som har hatt mest å si her, skjønt jeg nok i mitt tilfelle vil sette en finger på teorien; et annet teoretisk fundament hadde nok fått meg til å analysere dataen annerledes, ettersom jeg hadde sett etter andre ting. På den

andre siden kunne nok det samme datamaterialet dyttet meg i en litt annen teoretisk retning, om jeg hadde tilnærmet meg empirien fullstendig teoriløst. Teoriløst er dog et litt meningsløst utsagn, ettersom jeg da sannsynligvis hadde blitt påvirket av annen teori jeg allerede hadde lest, heller enn den teorien jeg leste spesifikt for dette prosjektet. Et viktigere spørsmål blir om jeg har brukt teorien og analysert empirien på en hensiktsfull måte. Jeg mener selv at jeg har gjort dette, men det er også opp til eventuelle lesere å bedømme.

For å analysere materialet brukte jeg Hyperresearch. Dette er et program som laster alle intervjuene inn i egne prosjektfiler og case, og deretter tildele koder til ulike deler av intervjuet. Disse kodene blir lagret i en egen kodeliste, så man får god oversikt over kodene man har brukt. Muligheten til å markere ulike passasjer og tildele dem koder på denne måten ga stor frihet og fleksibilitet til kodingsarbeidet. Blant annet har man mulighet til å tildele én og samme passasje flere koder, eller til og med vise overlapp, der to koder deler noe – men ikke alt – av den samme teksten. Til slutt har man sorteringsmuligheter, der du kan samle alle relevante utsagn fra de forskjellige intervjuene under gitte tema, slik at man sorterer utsagn etter koder, heller enn etter hvem som har sagt hva. Dette gjorde det enklere å holde oversikt i analysearbeidet.

Når jeg reflekterer over kodingsarbeidet i ettertid, ser jeg at jeg har vært mindre strukturert enn det jeg gjerne skulle ha vært. Jeg hadde et ønske om å nærme meg dataene på en meget grundig måte, hvor jeg først grovkodet dem på grunnlag av informantenes egne uttalelser, og deretter finkodet dem i lys av teori. Dette viste seg å være problematisk på flere måter. For det første var det meget tidkrevende, og for det andre var det ekstremt vanskelig å ikke la teorien påvirke kodingen. Såpass empirinær koding fører nemlig til at man ender opp med et veldig høyt antall snevre koder som man så må omarbeide til å være mer omfattende, og det er vanskelig å ikke falle for fristelsen til å lage kodene mer inklusive fra begynnelsen. Til slutt valgte jeg å kun gjennomføre én kodeøkt, i stedet for tostegsprosessen jeg først hadde bestemt meg for. Det endelige resultatet ble dermed noe midt imellom, hvor jeg ikke hadde lagd ferdige teoretiske koder før jeg begynte kodingsarbeidet, men hvor jeg gjorde kodene mer omfattende ettersom jeg fant flere uttalelser som tematisk passet sammen. Dette er ikke nødvendigvis et problem i seg selv, men kan føre til at kodene veldig fort blir så omfattende at de blir litt intetsigende. En kode som heter «HMS» kan eksempelvis omfatte meget forskjellige uttalelser. Følgene av dette blir at det endelige analysearbeidet blir mer krevende grunnet manglende forarbeid.

Å utvikle analysespørsmål var ikke noen egen del av selve analysearbeidet, men som en konsekvens av problemstillingen min hadde jeg en liten liste med spørsmål jeg hele tiden hadde i bakhodet. Disse fremsto etter hvert også klarere ettersom jeg ble mer kjent med datamaterialet.

Først og fremst lurte jeg på om informantene hadde et forhold til både god HMS-kultur og sikkerhetskulturbegrepet som helhet, og hvordan dette forholdet var. Ikke minst var jeg interessert i deres egen oppfatning av hvor ideen om «god HMS-/sikkerhetskultur» kommer fra. Videre ville jeg vite hvordan kulturbegrepet manifesterte seg i de ulike delene av organisasjonen, og om det var noen spor å finne etter translasjon. Jeg lurte også på hvilken rolle paragraf 15 potensielt spiller i dette bildet. Et spørsmål som dukket opp etter hvert som jeg ble bedre kjent med materialet var hvem eller hva som potensielt står for translasjonsarbeidet. Dette førte også til at jeg gikk tilbake til teorien og leste meg mer opp på akkurat den delen av translasjonsteori som fokuserer på translatør og translasjonskompetanse.



## 4 IDESPREDNING OG DISKURS

I denne avhandlingens problemstilling ligger tanken om idéspredning: hvordan ideen om god HMS-kultur sprer seg, slår rot, utvikler seg og manifesteres innenfor institusjonelle rammer. Både Petroleumstilsynet og -næringen vil nok ha blitt påvirket av idéstrømninger på globalt nivå, men jeg jobber ut fra en forståelse for at Ptil er en regulerende aktør med stor innflytelse i petroleumsfeltet. Det er å forvente at de dermed utøver en betydelig påvirkning på de private aktørene som opererer deri. Jeg vier derfor en del av analysen til å se på hvor informantene mener ideen om god HMS-kultur kommer fra, og benytter meg av virus- og translasjonsteori for å belyse hvordan denne strekker seg inn i og utover i organisasjonene. Alle sitatene jeg benytter meg av er gjengitt slik at de beholder informantens opprinnelige meningsinnhold, men noen av dem er redigert så de får bedre flyt. For å gjøre teksten mer lettleselig, har jeg trukket ut empiriske funn og plassert dem i egne bokser. Dette er i utgangspunktet et designmessig grep, og må ikke tolkes som at jeg mener dette er funn som er hundre prosent valide og reliable. Jeg har likevel gradert de empiriske funnene i to kategorier: funn, og indikasjoner. Dette fordi jeg mener noen av funnene er klarere enn andre, og at det derfor gir mening å skille mellom dem.

### 4.1.1 Forholdet til HMS-kultur

Det første jeg vil se på er hvilket forhold de to selskapene har til HMS-kultur helt generelt. Dette vil jeg belyse ved å se på hvordan de snakker om HMS, kultur og relaterte fenomener. Det er klare likhetstrekk mellom organisasjonene i hvordan informantene snakker om disse tingene. Det kanskje klareste likhetstrekket er hvor positivt de fremstiller det å ha en god HMS-kultur. Dette i seg selv er kanskje ikke så overraskende, men det var slående hvor like beskrivelsene av god HMS-kultur var både mellom informantene i samme selskap, og på tvers av dem. I det minste gjaldt dette på overflaten. For Ingrid handler det om hvordan man klarer å operasjonalisere konseptet, slik at det ikke blir et ullent, vidløftig begrep som folk flest ikke vil forstå. Hun velger å holde det enkelt: «[J]eg gjorde opp min mening helt konkret, om at kultur er uttrykk for måten man gjør ting på.» Joakim har en lignende definisjon på hva god kultur innebærer, når han sier «det er hva du faktisk gjør som betyr noe og som bygger kultur». Både Ingrid og Joakim setter fokus på at HMS ikke er noe som bare skjer bak et skrivebord, eller snakkes om i festtaler. Det må jobbes med i praksis, og dermed må det operasjonaliseres. Morten går gjennom de samme punktene, og legger til åpenhet, ærlighet, det å ta vare på hverandre og en villighet til å lære av både positive og negative erfaringer.

Det er kanskje ikke så merkelig at informantene innenfor Ægir i stor grad forteller den samme historien. De er tross alt kolleger, og befinner seg alle sammen relativt høyt oppe i hierarkiet. Det er klart dette kan ha ført til en viss skjevhet i hva slags historier vi fikk høre. Men vi hørte lignende definisjoner fra tilsvarende informanter i Oilwell. Kent sier at det ikke er bak pulten eller en bak lukket kontordør man skaper god HMS-kultur, men gjennom å være synlig, aktiv og villig til å høre: «[H]vordan har de det, hvordan opplever de ting, hva mener de? Det er jo stort sett de selv som vet bedre enn jeg hvordan de skal få gjøre en jobb sikkert.» Line legger til at hun ikke tror man kan finne ledere i Oilwell per dags dato som ikke har stor vilje til å forbedre sikkerhetskulturen.

#### **Funn: Uttalte likheter mellom selskapene**

Dette er de overfladiske likhetene. For å si det med en metafor: Hvis HMS er et bilde informantene maler, er dette de brede strøkene. Disse er til forveksling ganske like mellom organisasjonene. HMS er først og fremst noe som angår ledelsen. Lederne må være synlige, de må ikke bare snakke om HMS, de må faktisk være der ute og gjøre noe aktivt for det. Som organisasjon må man være villig til å lære av sine feil, og være klar på at de kan og vil skje. Som ansatt skal man ta vare på hverandre, påse at kolleger følger prosedyrer og ikke være redd for å si fra hvis man ser at noe er feil.

I sum skal dette skape en god HMS-kultur som ikke bare er en festtale, men noe man praktiserer også dagen derpå. Det er fine ord, men høres jo i seg selv ut som nettopp litt av en festtale. Det som teller er tross alt hvordan HMS-kulturen manifesterer seg i hverdagspraten på jobb, hvordan man snakker om faktiske hendelser og HMS-spørsmål, og hvordan det påvirker praksis. Her skulle det vise seg at det er noen forskjeller mellom Ægir og Oilwell. De store temaene er fortsatt like. Begge snakker om sikkerhet på forskjellige nivåer: systemsikkerhet, sikkerhet i design, prosessikkerhet og sikkerhetsoppførsel blant de ansatte. Skillet dukker opp i måten de snakker om disse tingene på, når vi beveget oss inn på mer konkrete temaer. Da opplever jeg at vi til en viss grad penetrerte sløret, og fikk tilgang til flere nyanser.

Schein skriver at det letteste å få tilgang til når man forsker på organisasjonskultur, er det man kaller artefakter. Gjennom intervju kan vi noen ganger penetrere dypere, til holdninger og oppfatninger. Det Schein kaller organisasjonens verdier. Dypest er som sagt organisasjonens kjerneverdier, hvis tilgang krever meget dyptpløyende metoder, sannsynligvis over lang tid. Jeg tror ikke nødvendigvis vi har klart å trenge helt ned til dette dypeste nivået i datamaterialet jeg

sitter på. I sitatene over snakker informantene riktignok om sine respektive organisasjoners verdier, men jeg vil påstå at det nettopp er de kulturelle artefaktene vi er vitne til. Det første tegnet på dette er at slike beskrivelser av HMS-kulturen i selskapene nettopp befinner seg hovedsakelig på ledelsesnivå, og uttalelsene de kommer med høres mer ut som en generell beskrivelse av organisasjonen slik de vil at den skal være, heller enn slik den faktisk fungerer i praksis. Dette er ikke det samme som å si at de gir et uriktig bilde av selskapene de representerer, men jeg velger å tolke dem som et uttrykk for en overordnet organisasjonsfilosofi heller enn å representere noen slags form for dypere kulturell innsikt. Dette er tross alt påstander man kunne forventet å finne i selskapenes offentlige publikasjoner; den er lett tilgjengelig, budskapet er ganske ensidig positivt, og ansvar- og skyldspørsmålet går oppover mot ledelsen og systemet, heller enn ned mot gulvet og enkeltindivider. Det er i det hele tatt en meget ideell fremstilling av virkeligheten, som er i full overensstemmelse med tidsånden i Norge per dags dato. Det er enkelt sagt sånn vi vil at organisasjoner skal være. Denne tanken blir styrket av at Line, når hun skal snakke om sikkerhet som et ledelsesansvar i organisasjonen, plutselig slår om til engelsk og sier at dette er en fundamental belief<sup>4</sup>. Jeg satt igjen med en følelse av å ha hørt en tale om ledelsesfilosofi heller enn informantens individuelle mening.

Metaforisk vil en organisasjon i dette henseende ikke være så forferdelig ulikt et hvilket som helst menneske: Jeg tror at akkurat som for en helt vanlig person, er det for en organisasjon lettere å snakke om hvordan de gjerne vil være, heller enn å detaljbeskrive hvordan de faktisk er. Det jeg beskriver som artefakter har dermed en hensikt, og er ikke nødvendigvis bare en fasade organisasjonen viser omverdenen, slik man kanskje først skulle tro. Den er et internalisert sett av verdier organisasjonen har plukket opp fra sine omgivelser, og som den streber etter å leve opp til. Først og fremst gir dette seg utslag i språket: slik skal vi være, dette er oss. Jeg velger å se det slik at vi som samfunn har et (eller flere, for den saks skyld) idealtypisk bilde av organisasjonen som fenomen, og alle faktiske organisasjoner i samfunnet prøver i varierende grad å leve opp til dette. Konseptet perfeksjon er imidlertid en høyst menneskelig konstruksjon, og ingen organisasjoner kan dermed forventes å fullt leve opp til dette moderne idealet. Jeg mener på ingen måte å reifisere organisasjonene her; de er selvfølgelig ikke faktiske menneskelige aktører, og kan heller ikke sammenlignes fullstendig med dem. Men noen ganger kan det være formålstjenlig å bruke metaforer for å beskrive virkeligheten. En idé er heller ikke det samme som et virus, men metaforisk kan viruset tilby

---

<sup>4</sup> Denne engelske kodevekslingen kan selvfølgelig også komme av andre årsaker. Kanskje er Line for eksempel preget av sine år i utlandet, og det internasjonale miljøet hun opererer i.

en god forklaringsmodell til ideers spredning og utvikling. Både Ægir og Oilwell består i siste instans av mennesker, og vil derfor ha menneskelige trekk – selv om de som system selvfølgelig kan regnes å være mer enn summen av sine respektive deler. Det er derfor som forventet at det idealiserte bildet selskapene har av seg selv vil slå sprekker når det blir konfrontert med datamaterialets fulle bredde. Det er ingen motsetning her, kun en nødvendig konsekvens av å eksistere i en kompleks verden.

Jeg mener Scheins modell med hell kan brukes for å illustrere de aller største trekkene i hvordan en virusinfeksjon sprer seg i organisasjonen. Slik denne er bygd opp er det å forvente en idé som skal inn i en organisasjon først vil tilbringe litt tid på det vi kan kalle artefakt-nivået, og at det er her vi først vil se tegn på smitte.

#### **Funn: Informanter er språklig smittet av HMS-kultur**

En idésmitte er språklig, og bare gjennom å snakke om HMS-kultur på den måten informantene gjør, viser de at organisasjonen har plukket opp denne smitten et eller annet sted. I veien mot praksis, det som i vi i Røviks (2011) virusteori kaller befestningsprosessen, er det også logisk at de første og enkleste tiltakene å få øye på vil befinne seg på dette artefaktnivået. Dette vil være offentlige publikasjoner og uttalelser som har å gjøre med ideen som har blitt adoptert. Dette så vi tegn på i begge selskapene: I tillegg til å komme med muntlige påstander om selskapets verdier, fikk vi ved ankomst hos både Ægir og Oilwell utdelt små kort hvor de oppsummerte det de så på som sine viktigste HMS-mål (Ægir) og sikkerhetsregler (Oilwell), i tillegg til evakueringsplan (begge).

En mulig fare ved adopsjon av ideer er at de stopper opp på dette øverste nivået, og aldri kommer seg videre ned til organisasjonens praksisnivå. De forblir prat og fine tanker, i stedet for å finne forankring i selskapets strukturer og de ansattes daglige rutiner. Illustrert ved Scheins modell kan vi si at de setter seg fast på artefaktnivå, og aldri trenger ned til modellens to dypeste nivåer (holdninger og oppfatninger, og kjerneverdier), der de kan sies å føre til reell forandring. Det er dette Røvik kaller isolasjon, hvor ideen blir fanget på et gitt nivå, sannsynligvis hos ledelsen, og hvor det er overhengende fare for at den lider en stille død. Det er imidlertid ikke nødvendigvis lett å se forskjell på en døende idé, og en som befinner seg i en modningsperiode. Én indikasjon på dette kan være tidsaspektet. Selv ikke ledere i mektige internasjonale (eller nasjonale) selskaper er tross alt helt fritatt for de krav og konvensjoner som gjelder i samfunnet. Det moderne samfunnet vil helst ha rasjonelle ledere med handlekraft, og som er til å stole på.



Da kan man ikke snakke om flotte ideer uten å etter hvert faktisk gjennomføre noen tiltak for å implementere dem. Røvik (2011) kaller dette for modningsprosessens konsistensregler, og de er i sum en viktig mekanisme for at ideer utvikler seg hinsides å bare være prat. En ledelse som venter for lenge med å faktisk implementere en adoptert idé i praksis, vil oppleve det vi kan kalle decoupling (Meyer & Rowan, 1977), en frakobling mellom ord og handling. Dette oppleves selvfølgelig nok som ganske negativt, og sjansen er derfor stor for at man vil forsøke å gjøre noe med det.

At uttalelsene over kan bli ansett som kulturelle artefakter, og et mulig tegn på språksmitte, blir understøttet av datamaterialet fra begge selskapene, men kanskje klarest hos Oilwell. Hos begge selskapene fant jeg tegn på at ideen har spredd seg nedover i organisasjonen, men jeg opplevde at den manifesterte seg på litt forskjellige måter. Hos Ægir var det riktignok en del nyanser i måten de snakket om kultur på som ble klarere etter hvert som informantene snakket seg litt mer ned på et konkret nivå: hvilke hensyn de konkret tar som selskap i HMS-saker, hvordan de tenker HMS i forskjellige deler av prosessen, fra design til operasjonell virksomhet, og ikke minst hvordan de praktiserer det opp mot for eksempel underkontraktører. Problemet er at jeg fra Ægir kun har informanter fra ledelsesnivå, og selv om disse uttrykte seg nyansert om mange av selskapets aspekter som har med HMS-kultur å gjøre, sitter jeg igjen med følelsen av at jeg kun har hørt én side av historien. Hadde vi hatt flere informanter fra andre posisjoner i selskapet er det mulig disse kunne ha bidratt med utfyllende og til og med kontrasterende informasjon, som ville gjort at jeg satte igjen med et mer fullverdig bilde. Spesielt hadde det vært interessant å høre mer fra informanter som befant seg hovedsakelig i den såkalt skarpe enden, og litt lengre fra det administrative arbeidet. Det er tross alt hovedsakelig dem svikt i HMS går utover, om man ikke da snakker om rent monetære konsekvenser.

I Oilwell forholdt saken seg litt annerledes. Også her trådte nyansene etter hvert mer frem i lyset når informantene fokuserte mer på «HMS i praksis», i stedet for «HMS som kultur». Det var noen forskjeller mellom selskapene også her. Blant annet fremstår HMS-apparatet i Oilwell som en mye mer komplisert affære, med avdelinger og stillinger på mange forskjellige organisatoriske nivåer. Til forskjell fra Ægir der alt – mer eller mindre – var samlet under ett tak. Men den klart største kontrasten var at vi i Oilwell fikk tilgang til informanter som befant seg på helt andre steder i organisasjonen, og kunne bidra med informasjon som gikk stikk i strid med noen av påstandene vi hadde fått fra informanter lenger oppe i hierarkiet. Dette var informanter som oppfylte nettopp de kriteriene jeg gjerne skulle hatt fra Ægir. De befant seg nærmere den skarpe enden, og én jobbet til og med som hovedverneombud for et av Oilwells

landanlegg. Dette gjelder informanten jeg har kalt Kim. Uten hans uttalelser hadde jeg sittet igjen med et litt, om ikke akkurat fundamentalt, annerledes bilde av HMS-kulturen hos Oilwell. Disse kontrasterende historiene gjorde at jeg følte jeg satt igjen med et mye større innblikk i dette selskapets forskjellige kulturer enn jeg gjorde i Ægir.

#### 4.1.2 Hvor kommer HMS-kulturen fra?

De kulturelle artefaktene informantene gir uttrykk for er kanskje ikke særlig komplekse, men jeg mener fortsatt det er slående hvor like de faktisk er. Det er godt mulig selskapene helt uavhengig av hverandre og Petroleumstilsynet har kommet på den samme ideen. Jeg synes derimot det er mer sannsynlig at både Ægir og Oilwell har blitt smittet av samme idé, og at ledelsen har koblet seg på den diskursen som ble «startet» av Ptil. Det ville gå langt i å forklare hvorfor vi umiddelbart satt igjen med følelsen av at informantene fortalte oss det vi ville høre. Det er usannsynlig at Petroleumstilsynet konstruerte ideen om en god HMS-kultur i et vakuum og installerte denne i petroleumsnæringen. Det er mye større sannsynlighet for at de heller er en av mange aktører som påvirker og blir påvirket av komplekse og til dels uoversiktlige sosiale prosesser, akkurat som petroleumsindustrien. Dette er som sagt en utvikling som har foregått over relativt lang tid. I denne forbindelse vil jeg likevel påstå at Petroleumstilsynet er en mektig aktør, som ytterligere har den fordelen det er å jobbe for verdier som også den norske nasjonalkulturen i stor grad slutter seg til. De representerer dermed ikke et irriterende lite organ uten gjennomslagskraft, men har, som situasjonen viste i år 2000 da det fortsatt var OD som satt med ansvaret, stor handlekraft og sanksjonsmyndighet. Sitatet under bidrar til å ytterligere kaste lys over saken:

En fundamental belief som vi har er at safety har alt å gjøre med ledelse. De siste ti årene har vi gjort mye, og vi har hatt et stort kulturskifte i Oilwell synes jeg. [...] Da jeg begynte å jobbe i Oilwell for 22 år siden hadde vi 70 ulykker med dødelig utfall, og nå har vi kanskje 5-6 i året. Det har med å gjøre at vi har ledere som tar det veldig alvorlig og det er ingen konflikt mellom god sikkerhetskultur og gode business-resultater. Hvis du ser over tid så er det det samme. God organisasjon hvor alt fungerer som det må fungere, har god sikkerhet og gode resultater.

- Line

Line beveger seg her over flere temaer som jeg mener er ganske avslørende. Det første er den plutselige vekslingen til engelsk terminologi, som jeg allerede har nevnt. Hun gjør dette flere ganger i intervjuet når det er snakk om begreper som tydeligvis har blitt konsolidert i det organisatoriske språket hun er en del av, som for eksempel «audit value». Alene er dette en mulig indikasjon på at det hun snakker om rett og slett er Oilwells offisielle ledelsesfilosofi,

men ikke så mye mer. Det har liten analytisk verdi. Det er når man ser disse uttalelsene i lys av resten av datamaterialet fra Oilwell at det blir tydelig at dette sannsynligvis er kulturelle artefakter, i betydningen tuppen av et kulturelt isfjell; det tyder på at det gjemmer seg mer under overflaten. Koblingen til Petroleumstilsynet, som jeg allerede har vært inne på, er et tegn på at språksmitte har funnet sted. Dette er både grunnet likheten i formuleringene mellom informantene og Petroleumstilsynet, og fordi historikken jeg har gått gjennom tilsier at de sterkeste bevegelsene kom derfra, før de begynte å dukke opp i selskapene. Dette tidsaspektet understrekes ytterligere når Line sier det har foregått en stor kulturforandring de siste ti årene. Dette er et tidsvindu som passer mer eller mindre perfekt med tidspunktet da HMS-arbeidet på norsk sokkel virkelig ble satt i gang, med tilhørende tentativ kulturparagraf i 2001 – spesielt hvis vi tillater et par år til idésmitte, modning og befestning. Kommentaren om de 70 dødsfallene de hadde det året Line begynte i Oilwell for 22 år siden passer utmerket inn i dette hendelsesforløpet. Går vi 22 år tilbake i tid havner vi nemlig i 1992. Åge, informanten fra akademia med bakgrunn innen HMS-forskning, snakker om nettopp 90-tallet som en turbulent tid, preget av profittmaksimering og dårlig sikkerhet: «Det var bare spørsmål om at alt skulle gjøres for halve prisen på halve tiden. Og da gikk det på sikkerhetsmarginene løs utover nittitallet.» Han holdt selv et foredrag våren i år 2000, hvor han uttalte følgende: «Man bygde opp ting på åttitallet, liksom ... tok krafttak, nå forvitrer det.»

Når Line da gir uttrykk for at hun opplever denne kulturforandringen som grunnet ganske konkrete hendelser i Oilwell (de 70 dødsulykkene i året), og som noe dyptsittende og fundamentalt i selskapet, tror jeg hun til dels er litt blind for de globale strømningene som trolig har hatt et av sine hovedutspring i Norge. Det hun sier harmoniserer dessuten godt med enda et punkt i virusmodellen: Når en idé skal operasjonaliseres må den også kontekstualiseres. Røvik (2009) har identifisert noen generelle regler for hvordan dette foregår, hvorav den ene går på nettopp tidsmarkering. Denne markeringen er i stor grad et konstruert narrativ hvor fokuset flyttes vekk fra aktuelle globale idéstrømninger, og over til rent lokale forhold og virksomhetsinterne prosesser. Kanskje er det dette Line gjør når hun tolker hendelsesforløpet slik at de mange dødsfallene var med på å trigge en kulturforandring i Oilwell. Den avrundende kommentaren om at det som sikrer god sikkerhet og resultater er «[g]od organisasjon hvor alt fungerer som det må fungere», mener jeg viser med all tydelighet hvor dypt organisasjonskulturen sitter i de ansatte, og hvor stor og tung den må fremstå for dem. La meg forsøke å si dette litt klarere: det virker som om det veldig fort blir til at man sier «slik er det her, slik er det bare, dette sitter dypt i oss», og man glemmer at slik har det på ingen måte alltid

vært, og slik vil det heller på ingen måte alltid være. Det meste i verden er foranderlig, og som Kringen (2008) skriver er organisasjonskulturen mer lettforanderlig enn for eksempel en nasjonalkultur – selv om den kanskje ikke fremstår slik når man befinner seg midt oppi den.

#### Indikasjon: Kulturdiskursens tydelighet i selskapene

Jeg opplevde at Ægir snakket mer eksplisitt om HMS-kultur enn det Oilwell gjorde. Begge to snakket om det som om det var verdier som satt i selve kjernen av organisasjonen, men de skilte seg likevel på noen punkter. For det første snakket Ægir mer utstrakt om kulturarbeid enn jeg opplevde at Oilwell gjorde. I et forsøk på å kvantifisere denne følelsen gikk jeg gjennom intervjuene og telte opp cirka hvor mange ganger informantene brukte ordet kultur. Dette er på ingen måte en klar indikator på kulturarbeid, men det kan gi en pekepinn på hvilken status ordet kultur har i bedriftsdiskursen. For Ægir lå dette tallet på rundt 113. For Oilwell lå det litt høyere på rundt 114 – men dette var fordelt på syv intervjuer, i forhold til Ægir sine tre.

Dette kan selvfølgelig også ha en viss sammenheng med at alle informantene fra Ægir som sagt befant seg høyere oppe i hierarkiet, og hovedsakelig hadde det vi kan kalle mer administrativt rettede kontorjobber, noe som kun gjaldt litt over halvparten av informantene fra Oilwell. Likevel: Selv om jeg begrenser meg til å sammenligne tilsvarende informanter mellom selskapene, opplever jeg at Ægir snakker mer om kultur rent eksplisitt, og holdt det på et litt høyere organisatorisk nivå, enn det Oilwell gjorde. Diskursen deres var også klart preget av at de er et mye mindre selskap, med de konsekvenser dette får. For det første var de mer opptatt av å ha gode relasjoner med myndighetene. Dette er klart en prioritet for Oilwell også, som endog har en egen myndighetsansvarlig. Forskjellen ligger i at Ægir nevner dette helt eksplisitt, som en klar strategi. Morten sier helt konkret at god og ærlig praksis rundt HMS kan gi konkurransefortrinn ved lisenstildelinger, og at selskapet ser på det «som en strategisk fordel, å gjøre et godt arbeid på HMS og ha en høy standing med myndighetene på HMS-side». For mye negativ myndighetsoppmerksomhet vil til motsetning svekke omdømmet deres. For et lite selskap som Ægir kan dette være svært uheldig, og Morten sier at åpen og ærlig dialog fungerer vel så bra som å prøve å «pynte oss selv for myndighetene». Han legger til: «[E]r det noen som er gode på å avdekke sånn pisspreik, så er det Ptil».

Oilwell fokuserer derimot klarere på seg selv som utgangspunkt for sin organisatoriske praksis. De følger reglene fra myndighetene fordi de, Oilwell, har det som prinsipp. Men de gjør det

ikke fordi det er eksterne retningslinjer som de skal følge, de gjør det fordi de deler disse samme verdiene. Kent, som tross alt jobber i ledelsen på et av Oilwells større landanlegg, mer enn insinuerer at dersom de fulgte myndighetskravene kun fordi de er myndighetskrav, så hadde dette blitt en halvhjertet innsats.

Det må være fordi at vi selv mener at det er det rette. Og at det kommer fra hjertet vårt, og ikke fra hodet vårt. Hvis du gjør det bare fordi noen andre vil du skal gjøre det, da gjør du det ikke helhjertet. Og ... nei ... merker jeg at – at ... vi 99 prosent av tilfellene, så er våre egne krav til oss selv, og Oilwell-krav til oss, strengere enn myndighetskravene. For oss.

- Kent

Med dette mener han selvfølgelig ikke at de med vilje ville gjort en dårlig jobb. Dette hadde vært en særdeles lite raus tolkning av uttalelsene hans. Jeg tolker det slik at hvis noe skal engasjere, må det føles, ikke bare tenkes. Men det jeg synes er interessant er at han til dels nesten underkjenner myndighetenes rolle til en viss grad når det kommer til HMS-kravene. De følger dem, men de er uansett strengere selv. Jeg tror ikke nødvendigvis Oilwell er noe mindre ærlige i sine uttalelser enn det Ægir er i dette tilfellet. Jeg tror heller uttalelsene fra Oilwells informanter er sterkt påvirket av at Oilwell er et såpass stort, gammelt og mektig selskap, med tilhørende «selvsentrert» organisasjonskultur. Ægir, som et mye mindre selskap, må oppføre seg mer taktisk. Myndighetene er for dem ikke bare noen som kommer inn og kontrollerer arbeidet deres, men en potensielt viktig partner i oljemarkedet. Dette kobler Ægir mer direkte til Petroleumstilsynet, og det kan være med på å forklare hvorfor Ægir i mye større utstrekning legger seg tett opp mot den diskursen Petroleumstilsynet selv fører når det kommer til eksempelvis kulturarbeid. For dem er det tross alt ekstremt viktig å ha et godt omdømme, og en kritisk del av dette er å god takt med myndighetene. Ikke minst er de også norske, noe jeg tror har en viss påvirkning på hvordan de forholder seg til norske myndigheter. Informantene i Oilwell er riktignok også fra den norske avdelingen, men hele Ægirs utvikling har foregått innenfor norske grenser, og er således nok mer påvirket av norske verdier. Det er derfor ikke nødvendigvis så merkelig at deres uttrykte HMS-intensjon og diskurs rundt dette i stor grad er en refleksjon av Ptils egen. Oilwell på sin side har utenlandske røtter, og er på alle måter en overnasjonal bedrift, noe som blir ytterligere understreket av når Line skal fortelle om sin rolle i organisasjonen. Hun kan fortelle at Oilwell ikke lenger er et regionalt, men heller et temabasert, selskap: «[A]lle store land hvor Oilwell har det operasjonelle ansvar er sammenslått til en stor organisasjon. Så det er Malaysia, Filipinene, Irak, Nigeria, Gabon, Storbritannia, Nederland og Norge».

### Funn: Oppfatning om kulturens opprinnelse

Når Petroleumstilsynet nevnes er det altså ikke i forbindelse med å være en verdibærer. Den statusen forbeholdes bedriftene. Dette gjelder som sagt både Ægir og Oilwell, selv om jeg kanskje opplever at Oilwell går litt lenger i å underkjenne viktigheten i Ptils rolle enn det Ægir gjør. Informantene trekker heller frem Ptils funksjon som støttende organ og tilsynsførende myndighet. Trine sier det selvfølgelig også kan være personavhengig, og at det ikke er alle ansatte i Ptil som er like kompetente, «men i all hovedsak opplever vi Petroleumstilsynet som en kompetent tilsynsmyndighet [...] og vi ønsker virkelig å forbedre oss på de funnene de eventuelt gjør». Kulturen er med andre ord noe selskapene opplever som et hovedsakelig selskapsinternt og til dels isolert fenomen.

Jeg har alt vært inne på hvordan informantenes posisjon i tid og rom kan begrense synsvidden deres, slik at det de ser er avgrenset til verdiene de opplever i sitt eget selskap. Ser vi slik på det er det kanskje ikke så rart at de oppfatter denne verdien som rimelig dyptsittende i, og karakteristisk for, organisasjonen. Som Kringen (2008) skriver om organisasjonskultur i sin avhandling, skiller denne seg fra eksempelvis nasjonalkulturen ved at den ikke er arena for primærsosialisering. Den fremstår dermed i forhold som mer foranderlig og mindre treg. Men organisasjonskulturen kan likevel være relativt tykk, konseptuelt sett. En viskøs suppe av ideer og symboler som omgir og affiserer sine deltakere. Det er dermed ikke helt unaturlig å anta at de ansatte i Ægir og Oilwell vil identifisere seg selv ganske sterkt med selskapet de er en del av. Denne antakelsen er heller ikke tatt helt ut av løse luften, ettersom det innenfor organisasjonsforskning er et relativt kjent fenomen at det særlig i kunnskapsintensive bedrifter gjerne fokuseres på sosio-ideologisk kontroll av ansatte. Dette gjøres gjennom å knytte organisasjonskulturen til sosial identitet, slik at jobben og deltakelsen i organisasjonen for de ansatte blir nettopp et identitetsprosjekt (Kärreman & Alvesson, 2004). Gjøres dette på en suksessfull måte vinner de lojalitet og arbeidskraft. Hvis deltakelse i organisasjonen i tillegg blir sett på som prestisjefyllt, vil dette øke de ansattes inklinasjon til å identifisere seg selv med den. Dette kan sies å være et faktum for både Ægir og Oilwell, som tilbyr godt betalte stillinger i en lukrativ sektor av markedet. Dette er riktignok ikke en avhandling om organisatorisk makt og kontroll av arbeidskraft, så jeg skal ikke dykke lenger ned i akkurat denne tematikken. Poenget er blott å kunne slå fast med relativ grad av sikkerhet at de ansatte ved begge selskapene nok kan sies å identifisere seg ganske sterkt med sin arbeidsplass. Jeg synes Line uttrykker det ganske klart når hun sier:

At vi ønsker å ha en god HMS-kultur, det var ikke noe nytt. Men jeg synes det er veldig positivt at myndighetene sier det. Men jeg tror det er feil at vi jobber med en god HMS-kultur fordi Ptil sier det, vi jobber med en god HMS-kultur fordi det er en fundamental verdi i Oilwell.

- Line

Denne identitetssammenkoblingen mellom organisasjon og aktør, hvor jobben i seg selv er et identitetsprosjekt, får visse følger for hvordan vi tolker det informantene sier. Jeg vil her altså påstå at det blir viktig også for informantenes egen del at organisasjonene innehar disse verdiene, ettersom de også er høyt verdsatt i det moderne norske samfunnet. Vi er tross alt et sosialdemokrati som er tuftet på grunnleggende humanistiske verdier som åpenhet og egalitet; hvor det menneskelige aspektet, i det minste ifølge «folk flest», teller mer enn profittmaksimering. Vi kan kanskje, gjennom Schein, kalle det en artefakt ved vår nasjonalkultur: Vår uttalte opprettholdelse og etterfølgelse av disse verdiene. Og som jeg var inne på i teorikapittelet, kan vi ikke skille organisasjonskulturen fullstendig fra de nasjonale kulturene den opererer innenfor og dermed er en del av. Når vi til en viss grad gjør dette likevel, er det med den forståelsen at dette hovedsakelig er et analytisk grep. Ægir og Oilwell opererer på norsk sokkel, og da forventes det at de blir påvirket av den norske nasjonalkulturen.

Jeg opplever at både Ægir og Oilwells organisasjonskulturer er såkalt konseptuelt tykke. Oilwell er en gammel organisasjon, med tilsvarende lange tradisjoner og diskurser, og organisatoriske fortellinger, som gjennom mange års utvikling og aktivitet har konsolidert seg i det som må kunne betegnes som en meget sterk og etablert organisasjonskultur. Med det er det ikke sagt at den ikke er foranderlig, det er den. Men historisk har det vært litt turbulens mellom Oilwells overnasjonale organer, som har sin måte å gjøre ting på og sitt eget syn på HMS, og norske arbeidstakerorganisasjoner og regulerende myndigheter. Dette tyder på at organisasjonskulturen i selskapet har en viss motstandsdyktighet når det kommer til ekstern påvirkning. Oilwell er enkelt sagt en kjempe på feltet, med en betydelig forhistorie. I tillegg er det et relativt prestisjefyllt selskap å jobbe i, og det er klart dette medfører et stort potensiale for selv-identifisering mellom ansatt og bedrift. Jeg mener Line og de andre informantene gir uttrykk for dette gjennom språket, når de snakker om at god HMS-kultur er noe «vi» jobber med, fordi det er en «fundamental verdi i Oilwell».

Ægir er på sin side et relativt lite selskap i verdenssammenheng. I forhold til Oilwell er de knøttsmå, selv om de på ingen måte er for et lite selskap å regne. I stedet for lange tradisjoner og en organisasjonskultur som har fått utvikle seg over mange år, setter Ægir sin ære i nettopp at de er et lite selskap. Informantene skryter av flate strukturer, med kort vei til ledelsen og lav

terskel for å bli hørt. Utad skal de være et dynamisk foretak, hvor selskapets relativt beskjedne størrelse brukes som en fordel. De kan være kjappe i vendingen i forhold til større, mer tungroddede bedrifter. Alt dette spilles det på, for å skape et bilde av en dynamisk og moderne organisasjon, hvor man blir del av et slags elitemiljø. Det er dette som er Ægir, for de ansatte vi snakket med. Morten beskriver en organisasjon med høyt tempo og en lærekurve man skal lete lenge for å finne andre plasser. Han uttrykker glede og entusiasme over sitt engasjement hos Ægir.

[Det] har passet meg veldig bra, og vært utrolig spennende reise, men det er jo òg sånn at ... jeg ser òg at det er mange av de jeg studerte i lag med ikke ville passet inn her, sant, så du må vite hva du får, eller hva du går til her.

- Morten

Det virker relativt klart for meg at både Ægir og Oilwell utøver betydelig kulturell makt over sine ansatte. Dette er kun ment i deskriptiv forstand. Jeg mener ikke å felle noen moralsk dom over noen av selskapene, jeg prøver kun å beskrive den betydelige påvirkningskraften jeg tror de har som sosiale fenomener, og med dette begynne å forklare hvorfor informantene tillegger dem såpass mye av æren for utviklingen som har foregått innenfor helse, miljø og sikkerhet. Når Petroleumstilsynet nevnes, er dette som sagt hovedsakelig i egenskap av å være en tilsynsmyndighet heller enn en verdibærer. Paragrafen de lagde nettopp til dette formålet vies enda mindre oppmerksomhet.

#### 4.1.3 Forholdet til paragraf og Petroleumstilsyn

De fleste av informantene hadde hørt om paragraf 15, og var klar over den. Det var likevel noen som ikke helt skjønnte hva vi pratet om da vi nevnte den, og måtte få den lest opp for seg. Når dette hadde blitt gjort var de straks med på notene. Det er ikke nødvendigvis så rart at informantene ikke straks visste nøyaktig hva vi pratet om, ettersom det ikke er sikkert at de hadde blitt informert om TRACULT-prosjektets konkrete fokus på akkurat paragraf 15 av rammeforskriftene. De visste at de var der for å prate om HMS og HMS-kultur i organisasjonene de var en del av, men utover dette er jeg litt usikker på informasjonen de hadde fått i forkant av intervjuene. Den generelle usikkerheten angående paragrafen som de fleste informantene utviste, bygger under antakelsen om at de ikke visste så mye om dette i forkant. Informasjon var riktignok utsendt de ulike selskapene, men det er uvisst hvordan de selv videreformidlet dette til sine ansatte.

Vi hadde flere spørsmål i intervjuguiden som omhandlet paragraf 15, og de vanligste responsene vi fikk fra informantene kan grovt deles i to hovedresponser: De fleste kjente til



den, men hadde ikke noe aktivt forhold til den. De opplevde den heller ikke som førende for HMS-arbeidet sitt. Variasjoner av disse to påstandene ble gjentatt av de aller fleste informantene, både i Ægir og Oilwell. Joakim fra Ægir oppsummerer denne holdningen ganske treffende: «Det er tatt for gitt av – nei, ikke snakket med noen i organisasjonen som på en måte, må vise at HMS-kultur er viktig, at vi må forklare hvorfor [...]». Dette harmoniserer godt med responsen vi fikk fra de andre informantene. Hadde jeg ikke visst bedre ville jeg trodd at HMS-kultur er noe som alltid har eksistert i bransjen, at kulturarbeid er noe de har drevet med i lang tid, og at paragrafen derfor er litt unyttig. Dette er også noe Joakim til dels bekrefter, selv om han drar litt på det. Han fortsetter:

Jeg vet ikke hva Ptils hensikt med paragrafen var. Men jeg tror ikke det vært noen veldig stor endring i næringsinnsats, om man hadde fjernet paragrafen. Jeg tror ikke det er noen årsakssammenheng mellom at paragrafen står der at man jobber med HMS-kultur. Men det kan være greit at det står der for det. Det er bare at jeg tror ikke det vil bli noen stor konsekvens hvis paragrafen forsvinner.

- Joakim

Dette var umiddelbart litt nedslående, ettersom jeg hadde håpet at de skulle ha et litt klarere forhold til paragrafen. Det inntrykket jeg satt igjen med etter de første intervjuene var at selskapene setter sin ære i å være flinke på feltet, uavhengig av press fra myndighetene. Informantene uttrykte et forhold til HMS-kultur som noe som både var dypt inngrodd i organisasjonene, og intuitivt for de som jobbet der. En sunn verdi som man tok det for gitt at man skulle ha i bakhodet. Line er, i likhet med mange av de andre informantene, mer interessert i Ptil som tilsynsmyndighet heller enn som holdningsskaper. Hun sier at Oilwells HMS-arbeid er «[d]ypt verdibasert», så selv om det er på linje med paragrafen, er det ikke noe de gjør fordi den er der: «Hvis den ikke hadde vært der, hadde vi gjort akkurat det samme» og «[d]et er helt riktig at de har den paragrafen, men vi gjør ingenting annerledes fordi vi har den paragrafen».

#### **Funn: Informantenes uttalte forhold til §15**

Vi ser at akkurat dette poenget går igjen blant flere av informantene, og det ser ut som om det er viktig for dem. De gjør det ikke grunnet paragrafen; de hadde gjort akkurat det samme hvis den ikke var der. Line trekker også frem andre sider av Ptil hun synes er mer hjelpsomme, som tilsyn. Hun uttrykker med dette en preferanse for Ptils mer konkrete og tekniske aspekter. Hennes påstand om at de ikke hadde gjort noe annerledes om paragrafen ikke var der, harmoniserer med det Joakim fra Ægir sier, når han reflekterer over at næringsinnsatsen sannsynligvis hadde vært ganske uforandret hvis paragrafen ikke eksisterte.

Men hadde den det? Jeg skrev i kapittel 2 litt om den historiske konteksten bak OD, Petroleumstilsynet og paragraf 15, og den HMS-utviklingen som har foregått på feltet. I tillegg til dette kommer det frem to viktige poeng gjennom Ptil-dataene som er generert gjennom TRACULT: for det første at konseptet HMS-kultur var noe Ptil lagde og fylte med innhold selv. Internasjonalt snakker man heller om sikkerhetskultur, også i senere tid, og paragrafen var nok influert av at initiativtakerne hadde lest seg opp på dette. Paragrafen var i begynnelsen preget av en grad av individfokus, noe som senere ble forlatt til fordel for et økt systemfokus i den endelige versjonen, som forelå i revidert form 2011. Paragrafen gjenoppsto da som paragraf 15. For det andre var det ganske unikt i verdenssammenheng da paragrafen ble skrevet inn i regelverket. Dette var et norsk fenomen. Det var ingen andre myndigheter som hadde noe lignende. Åge fremhever nettopp det at Ptil er en meget proaktiv og gjennomsigtig myndighet som en nøkkelfaktor i utviklingen som har foregått. «[H]adde det ikke vært for Ptil, så ... hadde det ikke vært [så] bra HMS-arbeid som de har». Det virker også som om denne situasjonen, med en så aktiv og kunnskapsrik myndighet, fortsatt er noe som er litt unikt for Norge: «[J]eg vet noe, altså oljeselskapene, de har dratt til utlandet ... så er det folk derifra som har sagt til meg at de savner Petroleumstilsynet». Dette går litt imot det de andre informantene selv sier, hvor de heller legger et fokus på at dette er verdier industrien har fostret på eget initiativ.

Det er her litt viktig å nevne at informantene ikke snakker usant, men heller at det foregår flere samtaler på litt forskjellige nivåer. Alle forteller en del av sannheten, men ingen av dem fanger hele bildet. For det første er det fra et metodisk synspunkt igjen viktig å huske at det informantene sa også var betinget av intervjusituasjonen, og det som ble sagt der. Videre må jeg anta at informantenes tolkning er preget av deres personlige historie og identitet. HMS-arbeidet på norsk sokkel har foregått over mange år, fra dets spede begynnelse i 1969 og helt frem til i dag, med en turbulent periode rundt år 2000, som også markerer tidspunktet da det ble økt fokus på god HMS og fornyet samarbeid mellom de forskjellige partene i petroleumsfeltet. Dette er nå tross alt fjorten år siden, så at god HMS-kultur fremstår for informantene som en dyptsittende verdi som «alltid» har vært der, er ikke nødvendigvis så merkelig. Jeg mener det er kurant å tolke informantenes uttalelser som deres oppfatning av hvordan situasjonen fremstår for dem i dag, og paragrafens rolle i dette. Ville situasjonen forandre seg noe særlig hvis paragrafen ble fjernet på nåværende tidspunkt? Deres oppfatning er at den ikke ville gjort det, men denne persepsjonen er som sagt trolig farget av at de befinner seg i organisasjonskulturen slik den er nå, og ikke nødvendigvis har fullstendig oversikt over organisasjonskulturen slik den har vært, og den utviklingen den har gjennomgått. Det er dermed ikke sagt at denne

oppfatningen er feil. Sannsynligvis er den, i det minste i et korttidsperspektiv, korrekt. Men den tar ikke i betraktning den tiden det har tatt å komme hit. For å si det litt klarere tror jeg deres synsvidde er begrenset av tid, rom og organisatorisk kontekst. Dette har jeg allerede vært litt inne på, da jeg skrev om den kulturelle makten jeg tror organisasjonene har over sine ansatte. I sin oppsummering av utviklingen som har vært, peker Åge på de samme punktene jeg allerede har belyst. Han fremhever myndighetenes rolle, spesielt gjennom Gunnar Berge som da satt som direktør i Oljedirektoratet, og var den som formulerte det Åge kaller «et skarpt brev» til selskapene: «Det ga skjelvninger innover i selskapene. Og de var raske til å etablere samarbeidsfora, og satte seg ned rundt bordet og ... ting begynte å skje». Dette var altså i år 2000, og var en hendelse Åge refererer til som et veiskille i HMS-arbeidet på norsk sokkel.

Fagforeningene har jo sagt det lenge før meg da, men ... det var nå liksom det som ble fanget opp der. Og ... så tok Gunnar Berge tak i det, på en måte som gjorde at det hele snudde. Det var liksom, det var den store triggeren og veiskillet. Det var ikke noe HMS-kulturspesifikt.

- Åge

#### Funn: HMS-utviklingen i Norge

Her peker han helt til slutt på et viktig poeng, og det er at arbeidet som har blitt gjort ikke blott er et rent kulturarbeid, eller ble trigget av konseptet HMS-kultur, men kan oppsummeres mer som et generelt HMS-arbeid hvor resultatet kan sies å være den HMS-kulturen informantene opplever på feltet per dags dato.

Her kan kanskje Åge sies å sitte på et litt annet nivå enn resten av informantene, hvor han har fulgt utviklingen i feltet fra en litt mer elevert posisjon som observatør og forsker. Selv om han nok også er preget av sitt akademiske utgangspunkt. I lys av den historiske utviklingen som har foregått på feltet mener jeg heller ikke man kan se på paragraf 15 som første del av et årsak-virkningsforhold. Til det kom den blant annet inn (som konkret paragraf) altfor sent i prosessen. Heller burde vi anse den (og utviklingen av den) som en del av Petroleumstilsynets overordnede HMS-intensjon, hvor HMS-kultur er én del, og paragrafen en enda mindre del.

På en litt enklere måte kan vi kanskje si det slik: Petroleumstilsynets oppgave er å legge til rette for et høyt nivå av helse, miljø og sikkerhet i petroleumsnæringen. Det er dette som er intensjonen deres, og som trolig har vært beveggrunnet for den utviklingen som startet når myndigheten fortsatt sorterte under OD. En del av dette er å sørge for teknisk integritet og korrekt prosedyre; en annen er å skape og opprettholde verdier og oppfatninger som vil føre til

en god HMS-praksis, kort og godt skape kulturelle referanserammer for dette, og dette gjøres blant annet gjennom rammeforskriften som paragraf 15 er en del av. Paragrafen i seg selv er bare en meget liten del av denne forskriften, men den representerer kanskje det mest bokstavelige uttrykket for Petroleumstilsynets overordnede HMS-intensjon – ironisk nok gjennom bruken av et meget vagt begrep. Translasjonsteoretisk, og med den antakelsen at både industri og tilsyn blir påvirket av større samtidsmessige idestrømninger, kan man kanskje si at paragrafen er Ptils oversettelse av ideen om god HMS-kultur. Dette er bare en tolkning, men jeg baserer den på det Petroleumstilsynet skriver på sine egne nettsider, at de «skal legge premisser for og følge opp at aktørane i petroleumsverksemda held eit høgt nivå for helse, miljø, sikkerheit og beredskap, og gjennom dette også bidra til å skape størst mogeleg verdiar for samfunnet» og at «[r]egelverk og tilsyn er forma slik at det er selskapa sjølve som har det totale ansvaret for å drive forsvarleg» (Ptil, 2014c). Dette er selvsagt en liten forenkling av virkeligheten, men poenget er at jeg mener paragrafen burde forstås i lys av dette. Det er en bredt formulert paragraf med betydelig rom for fortolkning, som har blitt til i løpet av en langsiktig utvikling for å bedre HMS-forholdene i næringen. Med andre ord, når Morten sier:

«HMS-kulturen er ikke motivert av regelverket da, for å si det på den måten. [J]eg tror nok det at arbeid med HMS og HMS-kultur er jo motivert mer av verdiene og HMS-målene som ligger i selskapet enn akkurat det som står i den paragrafen her da.»

- Morten

Så gir han, og de andre informantene med ham, et mer eller mindre korrekt bilde av virkeligheten slik den er i dag. Da mener jeg det er riktigere å se slik på det at både paragraf 15, slik den foreligger i dag, og det fokuset på HMS-kultur som er å finne i bedriftene i min studie, er et resultat av utviklingen som har foregått. Dette er dog ikke det samme som å si at paragrafen derfor er uviktig. Det er godt dokumentert at denne utviklingen ble satt i gang av det som den gangen var Oljedirektoratet, ved daværende direktør Gunnar Berge. Dette var med andre ord ikke bare et industriinternt påfunn, men en utvikling som hadde sin opprinnelse i en konflikt mellom næringsinteresser og statlig forvaltning.

Det vi derimot kan slå fast med høy grad av sikkerhet, er at det ikke er snakk om et enkelt årsak-virkningsforhold der paragraf 15 ble konstruert på myndighetssiden, og så oversatt til bedriftsinterne diskurser og praksiser på en mer eller mindre direkte måte. Informantene har her sannsynligvis helt rett når de gir uttrykk for at paragrafen ikke er noe de har et direkte og eksplisitt forhold til, og som alene ikke har hatt noen direkte effekt på HMS-kulturen i selskapene. Men på den andre siden er det også ganske klart, mener jeg, at denne verdien er noe

som har blitt kultivert over tid, av nettopp den samme innsatsen som har resultert i paragrafen. Det kritiske spørsmålet blir dermed ikke *om* selskapene har fokus på god HMS-kultur, men *hvorfor* de i det hele tatt snakker om det. De har kanskje ikke et forhold til paragrafen i seg selv, men de har tydeligvis blitt påvirket av språket derfra. Selve begrepet HMS-kultur er som sagt tross alt noe Petroleumstilsynet konseptualiserte, og ikke noe industrien selv har funnet opp. Det er også verdt å gjenta at konseptet i stor grad fortsatt er et norsk fenomen. Dette er det kanskje viktigste tegnet på språksmitte i casebedriftene mine. HMS-kultur har, i det minste øyensynlig, blitt en del av det organisatoriske språket, noe som tyder på at de har blitt smittet av HMS-kulturkonseptet. Et annet spørsmål blir hvor det kommer fra. Jeg tror fortsatt ikke det er så enkelt som at «viruset» HMS-kultur ble unnfanget hos Petroleumstilsynet, som da spilte rollen som en slags pasient null, og som så metaforisk reiste rundt og smittet oljeselskaper på norsk sokkel. Selv om dette ville ha vært en elegant sammenligning. Heldigvis åpner virusmodellen for mer komplekse tolkninger av dataene enn bare ren translasjon. Jeg tror det store HMS-arbeidet som begynte på 2000-tallet var kritisk for utviklingen av den HMS-kulturen vi har i dag, og jeg tror at arbeidet som ble gjort i forbindelse med paragrafen igjen var en kritisk del av dette arbeidet, gjennom at de ga fenomenet ords form. Røvik (2009) er selv inne på at nettopp det å språksette et konsept, slik Ptil gjorde med HMS-kultur gjennom sitt paragrafarbeid, er essensielt for at ideen skal kunne spre seg. Ideer smitter tross alt hovedsakelig via språk, og bare det at nøkkelaktører i casebedriftene snakker om HMS-kultur i dag, og snakker om konseptet som viktig og verdifullt for sin organisasjon, er et sterkt tegn på at denne smitten har funnet sted. Det følgende sitatet fra Magnus illustrerer dette på en god måte:

Vi tar ikke utgangspunkt i den paragrafen og snakker om den, nei, det gjør vi ikke. Men HMS-kulturbegrepet, det bruker vi en del. Det gjør vi. Og for så vidt ikke bare innenfor HMS heller, men også andre typer ... det å ha en god kultur.

- Magnus

Så hvorfor nevnes ikke Petroleumstilsynet som en viktigere aktør i denne prosessen av mine informanter? Det er nok et poeng at vi i intervjuene eksplisitt snakket om paragraf 15, og kanskje ikke å mye om Ptils overordnede HMS-intensjon og deres rolle som verdibærer. Selv om jeg tror paragrafen kan ha en rolle å spille, er jeg usikker på hvor stor kraft den har alene. Det er nok dette informantene har gitt uttrykk for: Paragrafen som kausalårsak i seg selv. Dermed går de, og vi, glipp av det mer helhetlige poenget, som er paragrafens rolle i det større bildet. Ved å redusere dette bildet ned til kun paragrafen, blir informantenes uttalelser preget av en reduksjonisme som i siste instans kan forringe validiteten i dataene. Det er klart dette kan

anses som en metodisk svakhet: Vi burde kanskje, ser jeg i ettertid, ha spurt mer og klarere om paragrafens rolle i det større komplekset av ideer på tvers av selskaper og myndigheter. Jeg ser dog ikke på dette som en fatal svikt, men som et viktig funn. Jeg tror den har en støttende, eller forsterkende, effekt heller enn en kausal sådan, og det vi sannsynligvis kan finne translasjoner av i selskapene er det overordnede konseptet HMS-kultur, ikke nødvendigvis av paragrafen i seg selv.

## 5 MANIFESTASJON OG PRAKSIS

Før jeg går videre med analysen må jeg igjen innprente at jeg her på ingen måte tror jeg har fanget helheten i det som åpenbart er et meget komplekst bilde, med utallige nyanser og aspekter. Det er i tillegg et bilde som hele tiden er i forandring. Et komplisert system som i likhet med en levende organisme hele tiden vil forandre seg for å øke sin tilpasning til det miljøet den befinner seg i. Casebedriftene mine er på ingen måte statiske systemer, de må hele tiden omkonfigurere seg, og dette påvirker selvfølgelig måten de arbeider med HMS på. I en lengre utlegning om Ægirs vekst og de utfordringer og overganger selskapet nå står overfor, forteller Morten om forskjellige modeller for hvordan selskapene opererer og samarbeider på tvers av hverandre, blant annet den såkalte konsortium-modellen. Her går flere selskaper sammen om å leie eksempelvis en rigg for en gitt periode. I denne tidsperioden må man samkjøre kontrakter på tvers av selskap, ha samme HMS-program, og en kontinuitet i opplegget så de som jobber offshore blir minst mulig forstyrret i sitt daglige virke. I tillegg til dette finner man modeller med mer in-house-fokus, hvor man designer, produserer og følger opp det aller meste selv, og dermed innehar større direkte kontroll over prosessen, og de kanskje vanligere hybridmodellene, hvor man bruker både egne og innleide ressurser. Selv større selskaper, som Oilwell, er avhengig av å hyre inn lokale ressurser og underkontraktører på lokalt nivå når de skal gjennomføre sine prosjekter. Denne kompleksiteten gjør naturligvis feltet spennende, men det betyr også at det er umulig for meg å si helt klart: «Dette er HMS-kulturene i selskapene, slik sprer ideene seg, slik blir de oversatt». Det ville vært i overkant ambisiøst. Men jeg håper som sagt å kunne peke på noen relevante og belysende punkter i datamaterialet, og komme med noen gode tolkninger av disse. Slik er oppgaven mer å anse som en liten fakkell i en relativt mørk grotte; den kan på ingen måte lyse opp hele komplekset, men kanskje kan den bidra til å gjøre noen deler litt klarere, og kanskje tenne noen lys for andre som kommer etter.

### 5.1 Kultur: Variasjoner over et tema

Det jeg kalte kulturelle artefakter er som sagt, slik jeg tolker det, et uttrykk for hva slags kultur selskapene vil ha. Det idealiserte, tidsriktige bildet av hvordan et selskap skal være. I den følgende analysen kan vi trekke et tentativt skille her, mellom hvordan de ser på kultur, og gå over til å se mer på hvordan de jobber med kultur. Det er klart dette skillet er litt kunstig, ettersom hva man mener om kultur og hvordan man jobber med det i stor grad er to sammenfiltrede aspekter av samme sak. Likevel er det med kultur som så mye annet at handling taler høyere enn ord. Dette var vi også inne på i teorikapittelet. Man kan ikke snakke fint om flotte ideer altfor lenge uten å faktisk iverksette konkrete tiltak. Dette leder til det man kaller en

decoupling, og er et brudd på et av samtidskravene til moderne ledere om å være handlekraftige og til å stole på. Likevel, og selvfølgelig: mine data er basert på intervjuer, og jeg er dermed begrenset til å tolke det informantene sier, også når det gjelder ting som konkrete tiltak og praksis rundt HMS. Jeg har dog ingen grunner til å tvile på det informantene påstår når det kommer til slike ting, da dette ikke er abstrakte filosofier, men faktiske ting som eksisterer i virkeligheten og dermed er forholdsvis enkle å sjekke i ettertid.

### 5.1.1 Tid og rom

Jeg har nå gjentatt til det litt kjedsommelige at Ægir er å regne som et relativt ungt og lite selskap, ikke bare i global sammenheng, men også i en norsk kontekst. Men jeg mener dette er et ganske viktig faktum, og et punkt som betinger selskapets kultur på alle nivåer i organisasjonen. Eksempelvis tror jeg dette gir seg litt utslag i det generasjonsskillet Morten snakker om, hvor det er grunnleggende forskjeller i hvordan de ansatte oppfatter seg selv som selskap. Ægir skal være, som jeg allerede har vært inne på, et dynamisk selskap som skal kunne kaste seg rundt i svingene, reagere fort og tenke nytt. I realiteten er selskapet selvfølgelig bygd opp av menneskelige aktører, noe som resulterer i litt opposisjonelle krefter når det kommer til temaet om hvordan man skal drive selskapet fremover. Morten beskriver et hovedskille mellom innovasjon og tradisjon. På den ene siden skal man være en utfordrer og en pådriver. Man skal tenke utenfor boksen, skape nye ting og trække opp nye stier. Dette innebærer både utprøving av nye ideer, så vel som ny teknologi. Ifølge Morten er grensen i stor grad et tidsskille, der de som har kommet inn i senere tid har litt andre prioriteringer enn de som var med fra gründertiden: «Og der [...] blir nok organisasjonen revet litt mellom de som er veldig for å teste ut ny teknologi og prøve ut nye ting, og de som er mer for en sikker og konserv- eller altså ... trygg og konservativ tilnærming til ting, da». Morten er rimelig klar på at denne gnisningen mellom de to gruppene er positiv for bedriften, da det er i dette spennet nyskaping foregår. De beste løsningene, sier han, er kanskje kompromisser mellom det revolusjonerende, og det som var.

Det er klart, det Morten beskriver her er mer et generelt skille mellom den organisatoriske selvpoppfatningen man kan finne blant de eldre og yngre arbeidstakerne, og har således ikke nødvendigvis noen direkte påvirkning på Ægirs HMS-satsing. Men da må vi huske på at også faktorer som ikke går direkte på HMS-arbeid også kan påvirke sikkerheten. Eksempelvis kan Ægirs driv etter å prøve ut nye tekniske løsninger ha stor betydning, og deres fokus på å være en innovativ og ikke minst tilpasningsdyktig aktør kan ha stor påvirkning på hvordan de forholder seg til og kommuniserer med sine partnere. Her kommer vi også inn på det litt



problematiske ved å skille HMS-kultur fra organisasjonskulturen, selv om dette er et analytisk grep og ikke en avspeiling av virkeligheten. For det er klart at det kan være mer treffende å kalle det et uttrykk for deres organisasjonskultur når vi refererer til hvordan eksempelvis Ægir kommuniserer med sine businesspartnere, heller enn deres HMS-kultur. Det er da det er viktig å ha i bakhodet at selv om vi har skilt dem fra hverandre, er HMS- og organisasjonskulturen på alle måter så sammenfiltrede prosesser at forandringer ett sted sannsynligvis vil få konsekvenser et helt annet, kanskje tilsynelatende urelatert, sted. I det hele tatt er forskjellige former for kultur veldig vanskelig å definere helt utførlig. Da kan det være enklere å se på HMS-kultur som de trekkene ved organisasjonskulturen som på en eller annen måte påvirker HMS-arbeid og -resultater. Dermed gir det mening å se på nettopp hvordan selskapene jobber på områder som ikke nødvendigvis gjelder HMS-tiltak direkte, men som likevel kan ha stor effekt. Jeg vil påstå at dette er en viktig del av hvordan selskapene oversetter HMS-kultur til praksis. Også her er det grunnleggende forskjeller mellom Ægir og Oilwell, og denne delen av analysen blir på mange måter en sammenligning mellom et lite, ungt selskap med begrensede ressurser, og et gammelt, stort selskap med verdensomspennende innflytelse. For å bygge litt videre på menneskemetaforen jeg benyttet tidligere, ligger forskjellen slik jeg ser det i det vi kanskje kan kalle temperamentet i de to selskapene. Et skille som fører til mange divergerende holdninger og praksiser på alle nivåer av den organisatoriske personligheten deres – selv om det selvfølgelig også finnes punkter der man kan se likheter mellom dem. I stedet for det menneskesentrerte begrepet temperament, kan det muligens være formålstjenlig å benytte seg av klimabegrepet her, da det er for kultur litt det samme som temperament er for personlighet. Med andre ord kan vi selvfølgelig forvente å finne et visst kulturelt overlapp når vi sammenligner de to selskapene, men jeg tror det er like interessant å se på forskjellene som er å finne grunnet nettopp størrelses- og aldersforskjellen.

#### **Funn: Kulturforskjeller knyttet til størrelse og alder**

Ægir er ungt og oppadstormende, men også preget av å være ny i feltet, og avhengig av å spille mer på lag med de andre aktørene. Oilwell er på sin side en gammel travet, med lang erfaring og en innflytelse som de har jobbet hardt for, men også en stor tro på seg selv. De er vant til å få det litt som de vil, og i møte med nye utfordringer er de nok raskere ute med å fremheve egne løsninger som de beste. I stedet for å tilpasse seg selv til omgivelsene, forsøker de å tilpasse omgivelsene til seg selv, i større grad enn Ægir gjør (eller i det hele tatt kan gjøre).

Dette er nok ikke noe Oilwell er alene om, men noe jeg lett kan tenke meg gjelder de fleste store, internasjonale selskaper. Når Morten skal beskrive hvordan Ægir forholder seg til leverandører, gjør han dette ved å kontrastere det opp mot hvordan han opplever at selskaper tradisjonelt gjør dette. Han fremhever den vanlige praksisen først og fremst som et bestillingsverk, hvor selskapene vet hva de vil ha og bestiller dette fra leverandørene. Litt som en ferdig pakke de har definert på forhånd. Selv om Ægir også noen ganger gjør dette, sier han at kommunikasjonen deres mot leverandørene er mye mer preget av gjensidig samarbeid fra starten av, hvor Ægir i stor grad involverer dem i hvilke utfordringer som skal løses, i stedet for å bestille en ferdigdefinert pakke. At dette ikke nødvendigvis er vanlig industripraksis, blir åpenbart når Morten beskriver reaksjonene de opplever å få fra leverandørene de jobber med.

[D]e blir jo litt paralyisert når de ikke blir fortalt hva de skal gjøre, men de må faktisk komme og forsvare en løsning [...] Og det tror jeg sitter i store deler av organisasjonen, det med å utfordre leverandørene og spille på lag med leverandørene for å finne de fleste løsningene. Og det gjør jo at en del leverandører synes det har vært utrolig morsomt da med oss, fordi [...] det er et helt annet regime enn det en er vant til å jobbe under, da.

- Morten

Dette organisatoriske aldersaspektet som betingelse for hvordan selskapene blir påvirket av krefter i sine omgivelser, er noe som også blir påpekt av Guldenmund (2000), og som vi kan kalle en situasjonsbetinget faktor. Selskapets relative alder er med andre ord noe som kan føre til at de oppfører seg litt ulikt i forskjellige kontekster. Hvis vi skal begrense oss til organisasjonen som enhet kan vi kanskje si at den alderen som hittil har blitt diskutert hovedsakelig virker på to nivåer. På makronivå, hvor det er selskapets relative alder som påvirker den organisatoriske atferden, og mesonivå, hvor det er snakk om faktiske generasjonsforskjeller mellom grupper av ansatte. Man kan også argumentere for at disse forskjellene foregår på individnivå, noe de selvfølgelig gjør, men ettersom de hovedsakelig får uttrykk på gruppenivå mener jeg det er mer hensiktsmessig å i dette tilfellet omtale de ansattes alder som et mesofenomen. Når jeg senere i analysen kommer til å snakke om de ansatte, vil jeg altså hovedsakelig referere til dette gruppenivået, og ikke de enkelte ansatte i bedriftene.

Aldersaspektet får på begge nivåer følger for translasjonen. De største foregår nok på makronivå, altså i prosesser som kan sies å være på organisasjonsnivå, heller enn på ansattnivå – selv om viktige translasjonsprosesser selvfølgelig foregår også her; det viktigste aspektet for at en idéadopsjon skal være en suksess, er tross alt at ideen sprer seg helt ned til nettopp gruppe- og individnivå. Igjen: Det at Ægir fra begynnelsen av ble unnfanget under moderne norske

forhold, har nok hatt sin effekt. Ikke nødvendigvis fordi de har yngre arbeidskraft, det har de ikke nødvendigvis, men fordi dette unge selskapet allerede fra starten av har fått norsk HMS-kulturtenkning inn med morsmelken, og nå har det i blodet. Dette kan være med på å gi dem svakere immunitet mot akkurat slike ideer. Et svakt immunforsvar mener jeg i denne forbindelsen er å anse som positiv. Jeg har allerede vært inne på hvordan selskapets alder trolig fører til at de legger seg nærmere myndighetslinjen, men jeg vil legge til at selskapets relativt flate struktur, sammen med et arbeidsmiljø som oppfatter seg selv som ungt, dynamisk og tilpasningsdyktig, til sammen kanskje fører til en mer åpen og direkte translasjon fra idé til praksis, uten at den møter altfor mye motstand i form av fastlåste holdninger og styringsdokumenter. Alder (og størrelse, som igjen gjerne er betinget av alder) er med andre ord fenomener som har en helt fundamental effekt på smittespredningsprosessen i selskapene. Et eksempel på hvordan dette kan foregå på ansattnivå, er når Aleksander skal fortelle om innføringen av et nytt HMS-reglement blant Oilwells ansatte. Dette reglementet ble skapt med det eksplisitte formål å forebygge personulykker, og har vist seg å være meget effektivt. Det er flere faktorer som spiller inn her, hvorav to nok er å anse som litt mer grunnleggende enn de andre. Den første av dem er nettopp alder, hvor det virker som en yngre arbeidsstokk rett og slett er mer medgjørlig overfor slike forandringer enn det de eldre er. Forklaringen ligger nok her i at yngre mennesker jevnt over er mer mottakelige for forandringer enn det eldre mennesker er. De tar blant annet raskere i bruk ny teknologi, og hopper lettere på trender. Dette gjelder ikke bare på arbeidsplassen; for samfunnet generelt er det jo som oftest de yngre generasjonene som er de største pådriverne for forandring. Når det gjelder akkurat generasjonen som per i dag inntar arbeidsmarkedet, blir de gjerne i tillegg beskrevet som pliktoppfyllende og autoritetstro. Til motsetning, sier Aleksander, fremstår de eldre ansatte som nærmest litt gretne og uvillige.

Og når jeg sammenligner det konsept-tingen imot [landanlegget], så har vi jo en ung arbeidsstyrke som er mye mer [...] mottakelig for ny informasjon, endringsprosesser [...] mottakelse av det nede på [landanlegget], den var nok litt lettere enn det var på [offshoreplattform], på grunn av ... gretne folk som da ... handler littegranne om, holdt jeg på å si, alder og slike ting.

- Aleksander

Det er ikke dermed sagt at svaret på translasjonsproblemer er å ansette en yngre arbeidsstokk. Det ville vært både upraktisk og uetisk. Det er heller ikke slik at høy mottagelighet for nye ideer nødvendigvis er en positiv egenskap i alle sammenhenger. Det er jo nettopp ved en viss resiliens mot nye impulser at bedrifter forsvare seg mot å hoppe på alle tenkelige ideer de blir utsatt for.

En viss treghet i systemet er nok derfor å foretrekke, men høyere bevissthet om hvordan de ansatte vil reagere på nye impulser kan være et steg videre på veien mot smartere translasjoner.

#### **Funn: Kulturforskjeller mellom kontekster**

Den andre faktoren jeg tror er ganske grunnleggende hvordan en idé blir oversatt, er den bredere konteksten. Dette er kanskje selvinnløsende, men i jaget etter å lage gode ideer som er appliserbare på globalt nivå tror jeg det er lett å glemme at ett sted ikke er et annet likt, og at ideer derfor må kontekstualiseres for å være effektive. Ulike grupper på forskjellige steder og i forskjellige situasjoner tenker rett og slett ulikt, og ideer som på papiret kan være helt like, vil derfor utvikle seg forskjellig når de møter disse lokale kontekstene.

Dette trenger ikke være radikale forskjeller i verdenssyn, heller. Aleksander forteller selv om hvordan arbeidsplassen din kan påvirke deg, når han forteller om forskjellen mellom å jobbe på land, og på en plattform langt til sjøs. Han beskriver en isolasjon som i stor grad påvirker hvordan man tenker på sin egen og andres sikkerhet. Det å være langt fra land og de støtteapparater som finnes der, gjør klart noe med sikkerhetskulturen blant de ansatte. Bare det at situasjonen i seg selv er så «ekstrem» – man befinner seg på en plattform av stål og betong midt ute på havet – vil trolig ha en umiddelbar og relativt kraftig effekt på de aller fleste. Aleksander beskriver følelsen av å stå på utsiden av plattformen og kikke ned i det mørke havdypet 270 meter under seg, mens han kjenner på vissheten om at hele plattformen lener seg på et enkelt betongskift som ikke er mer enn 15 meter i diameter der det møter havet. Han avslutter denne refleksjonen med følgende uttalelse: «Det er klart, det gjør noe med deg i forhold til hvordan du tenker sikkerhet». Om noe tror jeg at en slik kontekstuell faktor vil gjøre de ansatte mer medgjørlige for å innføre nye sikkerhetsideer – selvfølgelig uten at jeg kan si dette sikkert – hvor det blotte situasjonens alvor vil være en stadig påminnelse om viktigheten av å ha god sikkerhetskultur.

I motsetning til dette forteller Kim en ganske annen historie fra et av Oilwells større landanlegg. Den mest åpenbare forskjellen er at dette anlegget ligger på land. For det andre prosesserer det ikke olje, men gass. Dette gjøres i store kvanta, og under meget høyt trykk. Ifølge Kim hadde en eventuell eksplosjon hatt ganske fatale følger for både selve anlegget, og for all omkringliggende bebyggelse. Selv over ganske store avstander: «220 bar, med masse, masse, masse energi – hadde det her eksplodert, så hadde det eksplodert over fjorden pokkerivold og jevnet bygden på andre siden av fjorden med jorden da». Han sier det riktignok med en viss

humor, men det er også et dypt alvor i å drifte et så potensielt farlig anlegg. Spesielt fordi det er så stille. Det er ingen bevegelige deler, ingen store roterende mekanismer, ild eller flammer. Det hele er svært stillegående; uten lyd, uten bevegelse. Kim beskriver en arbeidsdag med mye venting, hvor man gjerne forbereder seg i tre-fire timer før man drar ut på anlegget og utfører en jobb på femten-tjue minutter. Det er for det meste snakk om å signere dokumenter, innhente riktige tillatelser og gjennomføre såkalte «sikker jobb»-analyser. Det er ikke en situasjon som gjør inntrykk på samme måte som en plattform gjør det, og gode HMS-resultater på landanlegget vil kreve en litt annen tilnærming til oversettelse av god HMS-kultur enn det en plattform midt ute i de nordlige havområdene vil gjøre. På landanlegget handler det i større grad å bygge opp og opprettholde de ansattes risikoforståelse. Det er klart dette er ekstremt viktig på havet også, men et stillegående anlegg på land fordrer et mye større og mer bevisst fokus på saken. På en plattform vil en slik forståelse, som Aleksander var inne på, komme mer naturlig fra omgivelsene man befinner seg i. Det at landanlegget har så lite bevegelse og lyd i seg skjuler de ekstreme kreftene som potensielt kan utløses og bidrar nok til at ansatte på anlegget fort kan bli lurt til å tenke at det er mindre farefullt en det egentlig er. Daniel kan fortelle om hendelser som langt på vei understreker dette poenget:

Så en av de tingene vi har der for eksempel er røyking. Vi har funnet sigarettneiper inne på anlegget [...], og det er jo bare så absurd blåst å gjøre noe slikt. Og det har vi hatt et par runder på, og nå har vi sagt at hvis noen blir tatt med det, så er det automatisk oppsigelse også tar vi rettsaken.

- Daniel

Å tenne en enslig røyk inne på arbeidsplassen kan nok virke som en uskyldig handling i seg selv, men reaksjonen man får fra ledelsen er et bevis på hvor alvorlig det er ansett å være. Det er dette som er risikoforståelse i praksis – å forstå at selv en så liten tennkilde kan ha fatale konsekvenser når den blir bragt inn på et anlegg som prosesserer gass under ekstremt trykk. Dette er nok den viktigste forskjellen mellom on- og offshore: Landanlegget virker så trygt, og da ligger utfordringen i å få folk til å forstå at dette ikke nødvendigvis er et faktum. Dette gjelder ikke bare de ansatte som faktisk jobber fast på anlegget, utfordringen blir desto større når det gjelder det personalet som hver dag kommer inn og ut gjennom porten, men som ikke har noe lengre engasjement hos Oilwell. Disse kommer gjerne fra andre kontekster og bransjer hvor man ikke har det samme forholdet til, eller i det hele tatt fokus på, begrepet risiko, og dermed ikke den samme forståelsen rundt hva begrepet egentlig innebærer. For ansatte som kommer fra en helt annen sikkerhetskultur, vil det meget strenge fokuset som er på risikoforståelse på Oilwells landanlegg sannsynligvis bli oppfattet som en meget inntrengende og uvelkommen

forstyrrelse i deres arbeidshverdag. Magnus nevner tennkildek kontroll som et eksempel på dette. Denne blir utført i porten, for å sikre at man har kontroll inne på anlegget. For de ansatte er dette muligens rutine, men for sjåførere som kommer inn og ut av anlegget oppfattes det som en administrativ byrde. En unødvendig byråkratisk prosess som bare vanskeliggjør arbeidsdagen deres. De kommer utenfra, og forstår ikke at denne kontrollen er knyttet opp mot risikoen ved gassprosessering: «[V]i har hydrokarboner under veldig høyt trykk inne på et anlegg. Og det er ofte den slags problematikk som man ikke har offshore, men som vi har på landanlegg».

### 5.1.2 Holdning og atferd

Vi har nå vært gjennom kontekstforskjeller mellom hav og land – men også mellom egne ansatte og de som kommer utenfra. Når vi ser på kontekst i videre forstand, ser vi at denne hele tiden dukker opp som en betingende faktor ved kulturarbeid. Alt fra store til små forskjeller i kontekst påvirker hvordan kulturarbeidet best kan gjennomføres. Vi befinner oss fortsatt på ansattnivå, og på den operasjonelle siden av bedriftsligningen. Det som går igjen hos både Ægir og Oilwell når de snakker om «god HMS-kultur» på dette punktet, er det vi kan omfatte med uttrykket «eierskap til sikkerhet». Dette er noe som blir fremhevet helt konkret av representanter for begge selskapene, og blir sett på som svært viktig. Joakim fra Ægir snakker om dette både som noe han personlig føler for, og som selskapet er veldig opptatt av når det kommer til HMS-kultur i den operasjonelle fasen. Det han snakker om her er mest en slags kollegial ansvarlighet og medmenneskelighet, når han sier ting som «er du på site, hvis du ser en usikker tilstand, så skal du ta eierskap til det» og «hvis du ser noen som jobber uten fallsikring, så skal du si til dem 'nå stopp, nå må du ...'». Det han snakker om her er ikke bare at folk skal kunne sine egne rutiner, men også at de skal involvere seg i de andres hverdag og sikkerhet. Hvis man ser noe utrygt skal man ikke bare gå forbi, selv om dette klart kan være enklest. Man skal være et medmenneske og bry seg, gå bort og ta kontakt og eierskap over en potensielt farlig situasjon som ikke nødvendigvis angår ens egen sikkerhet direkte – og forhindre at den fortsetter. Dette er fine sentimenter, som også Kent fra Oilwell gjentar nesten ordrett. Han sier det gjelder å ha respekt for hverandre og å bry seg om hverandre. Ikke bare bry seg nok til å hjelpe andre i usikre situasjoner, men også lære seg å sette pris på å få hjelp andre veien, hvis man selv befinner seg i en usikker situasjon. Hos Oilwell gjenspeiler dette seg i observasjonssystemet de benytter seg av (i det minste gjelder dette landanlegget). Det er laget som et lavterskelsystem der alle ansatte kan rapportere inn observasjoner og hendelser, og få tilbakemelding på hva som eventuelt blir gjort. Et slikt system kan i seg selv være litt problematisk, da det kan føre til en overvåkingskultur blant de ansatte, men både Kent og Magnus fremhever at systemet har en

tillitsbyggende effekt mellom de ansatte og systemet, ettersom de opplever at ting de sier fra om faktisk blir sett på og gjort noe med. Magnus sier at «alle kan rapportere inn i systemet, og det følger – alle observasjoner, de følges opp likt. Man får en tilbakemelding, gjennom systemet, på hva som er blitt gjort» og Kent sier om systemet at det er det beste han kjenner til, «[d]er vi er veldig opptatt å kommunisere tilbake til den som har skrevet observasjonen, og vise at det faktisk skjer noe med det som de snakker om».

#### **Funn: De ansattes eierskap til sikkerhet**

Det er altså slående likheter mellom selskapene når det kommer til den HMS-kulturen informantene gjerne vil etterstrebe blant sine ansatte. Det finnes også mange likheter i måtene de benytter i forsøket på å bygge en slik kultur. Blant annet benytter de seg i stor grad av kursing, men akkurat dette vil jeg komme tilbake til senere, under et eget kapittel som tar for seg kursing som en konkret translasjonsmekanisme.

Først vil jeg gå litt gjennom den innstillingen jeg synes å se at de som selskap har til det faktiske arbeidet med å opprette og vedlikeholde denne kulturen. Joakim forteller om den helt konkrete hverdagsoppførselen de er opptatt av at de som jobber ute på plattform skal følge. Han kaller det småplukk, men er fort ute med å si at han med det mener handlinger som er små i størrelse, men som likevel kan ha store følger – rett og slett at djevelen er i detaljene. Og detaljene han velger å legge vekt på er interessant nok de samme punktene Oilwell også har dekket i sitt grunnleggende HMS-reglement. Han sier: «[D]et kan veldig fort gå i retning, ikke storulykke, men sånn [...] ‘Har du hjelm, har du briller, har du hansker? Holder du i rekkverk?’». Skillet mellom selskapene ligger her kanskje i at selv om begge fremhever disse tingene som viktig, fremhever Ægir det mer som en konsekvens av å ha god kultur, mens Oilwell på sin side innførte et strengt regelverk for å få til denne atferden blant sine ansatte. Man kan selvsagt argumentere for at dette regelverket var et nødvendig steg på veien. Oilwell hadde definitivt gode grunner for å innføre det, basert på antallet personulykker de kan vise til i for- og etterkant, og selve regelverket er basert på solid empiri. Likevel: Jeg vil si at konsekvensene av å bryte dette regelverket, samt hendelsene som ledsaget innføringen av regelverket i Norge, er en sterk indikator på den HMS-kulturen som fortsatt regjerer i visse deler av det internasjonale selskapet Oilwell. Vi snakker her om et regelverk hvis konsekvenser etter norsk standard fremsto som regelrett drakoniske og som, når alt kom til alt, ikke ble innført i sin opprinnelige form. Reglene besto, men konsekvensene ble forandret. Dette er noe jeg opplever at ledelsen lenger oppe i hierarkiet til en viss grad fortiet, under dekke av relativt stor organisatorisk enighet. Intervjuer

med folk litt nærmere den skarpe enden viste at virkeligheten ikke var fullt så harmonisk. Nå sier jeg ikke med dette at ledelsen på noen som helst måte var uærlige; de snakket om det da de ble spurt. Men jeg mente å merke i flesteparten av tilfellene at dette var noe de helst ikke ville fokusere for mye på, og at de heller foretrakk å snakke om de positive følgene (eksempelvis fallet i antall dødsulykker) som regelverket hadde bragt med seg. Jeg mener følgende uttalelse fra Trine, som er myndighetsansvarlig og derfor nok har litt innsikt i den turbulente prosessen, fanger dette perspektivet godt. Hun beskriver stor motstand mot konsekvensene av å bryte reglene, blant annet fra fagforeningene, som førte til at de måtte inngå visse kompromisser:

Nå har det blitt sånn at det har blitt innført med og i Norge og men eh ... og vi er veldig oppmerksom på hvordan vi håndterer den «konsekvens management»-delen (mild latter). Rett og slett, det ene er jo ... grunnen er jo at vi ønsker jo å overholde norsk lov og HR policy'n vår.

- Trine

#### **Funn: Oilwells kontekstualiseringsproblem i Norge**

Det er imidlertid flere dimensjoner her enn bare ledelsens motvilje. Faktisk er det flere translatoriske aspekter ved innføringen av regelverket som er verdt å ta tak i. For det første at dette i stor grad var et kontekstualiseringsproblem. Kontekstualiseringsprosessen er som sagt essensiell når en idé skal innføres fra et globalt til et lokalt perspektiv. Oilwells reglement var konkret og universelt anvendelig, og skulle derfor være mulig å innføre ved ren kopiering. Den hadde også blitt gitt en solid fortid gjennom å forankre den til selskapets egne ulykkestall. Oilwell traff med andre ord langt på vei alle de rette punktene på veien ned til lokal implementasjon. Men de overså noe helt kritisk når en idé skal innføres på lokalt nivå, og det er å ta i betraktning den lokalkulturen som allerede er styrende for feltet.

I dette tilfellet var det den norske arbeiderkulturen de ignorerte, og som førte til de største problemene. Daniel kom inn i selskapet som HMS-leder ett og et halvt års tid etter innføringen, og han nevner også selv mange av disse momentene. «Det ble jo rullet ut med den typen språkbruk, originalt. Og prosessen i vernetjenesten var jo veldig dårlig styrt har jeg forstått.» Han beskriver en prosess som har vært både tungvinn og langdryg, og som fortsatt var ganske betent da han kom inn i selskapet. Det ble med andre ord slik at problemene i seg selv ble en del av lokalhistorien, og det ser ut som om temaet var ganske sårt for de ansatte, selv i ganske lang tid etter at reglene hadde blitt innført. Daniel legger til: «[J]eg var så vidt inne på det i en slik [...] og da fikk jeg respons på at 'her må du være forsiktig'». Jeg tolker reaksjonene vi som sagt umiddelbart opplevde å få fra noen av informantene som befant seg i ledelsesposisjoner



som et tegn på at også de var blitt berørt av denne konfliktfylte perioden. Jeg tolker også det at selve prosessen foregikk slik den gjorde som et tegn på Oilwells generelle organisasjonskultur. Tidligere omtalte jeg Oilwell som en eldre, mer erfaren og innflytelsesrik organisasjon som er vant til å få det som de vil, og jeg mener klart regelverket passer inn i dette bildet. De så et organisatorisk problem i antall dødsulykker per år, de fant en løsning på det, og innførte den i form av krav folk fikk være så gode å følge. Line uttrykker dette ganske direkte når intervjuet kommer inn på temaet, når hun sier at de har sett at «de som ikke ønsker å følge regler de ønsker ikke å jobbe for Oilwell». Med norske ører høres dette klart ganske brutalt ut, men vi må huske på at også Oilwells norske avdeling er meget influert av sine overnasjonale røtter.

Kent nevner denne internasjonale forbindelsen når vi snakker om nettopp kulturarbeid: «[D]et med kultur, det har vi jobbet mye med. For ... det å bare snakke om prosedyrer og systemer og sånt. Det blir litt ... ja». Han kobler kultur til verdier, og forankrer dette i Oilwells offentlige kjerneverdier, som kommer internasjonalt fra og gjelder hele Oilwell-gruppen. Disse verdiene er respekt, integritet og ærlighet, og vi ser her hvor viktig innsyn i translasjonsprosesser er, når tre såpass hederlige begreper kan ende opp i et regelverk med så drakoniske konsekvenser. Reglene i seg selv er altså ikke nødvendigvis et problem – dette skal jeg også komme tilbake til – men selve implementasjonen av dem, konsekvensene av å bryte dem og det generelle språket som ble brukt i prosessen, leder tankene ikke mot ordet kulturbygging, men atferdsstyring. Dette fører ikke nødvendigvis til bedre HMS-kultur. Morten reflekterer litt rundt dette, etter at han har gjort det klart at det han sier må tas som hans personlige oppfatninger, og ikke kalde fakta. Han sier at de som kjører hardest på slike typekulturprogrammer er nettopp de store internasjonale, som Conoco-Phillips, Exxon og DP. Spesielt DP, sier han, uten at man av den grunn kan hevde at de har lyktes fullt ut i å etablere en god sikkerhetskultur. Han beskriver en holdning i de større selskapene hvor man tror at slike atferdskampanjer, som fokuserer på å holde seg i rekkverket og parkere riktig, representerer en god HMS-kultur.

Og så har du samtidig en operasjonell kultur som kanskje aksepterer stille avvik, som aksepterer å kutte hjørner, som har fokus på KPI<sup>5</sup> og kunne knytte til kostnadskutting, også har du da etablert en kultur som ikke tenker på prosess-sikkerhet i det hele tatt.

- Morten

---

<sup>5</sup> Key Performance Indicators. Det finnes mange slike, men felles for dem er at de gjerne fokuserer på forholdsvis konkrete indikatorer som er enkle å måle (som ulykkesfrekvens, utslipp, og variasjon i arbeidsstokken) (BP, 2014).

Jeg mener Mortens refleksjoner her er ganske på kornet, hvor nettopp størrelsen (og alderen) på bedriften påvirker hvordan denne nærmer seg kulturarbeid, og at det nettopp er de store som gjerne fokuserer på mer atferdsregulerende programmer for å bygge kultur. Med størrelse kommer makt, og samtidig en villighet til å utøve denne. Spørsmålet er om denne måten å gjøre det på er den beste for å bygge god HMS-kultur. Personlig vil jeg nok si at det er tvilsomt hvor effektive disse metodene er hvis det er dette som er hensikten. Ved å sette det inn i et narrativ hvor dette er noe de store selskapene driver med, oppnår Morten også å fremheve at Ægir på sin side ikke går god for denne måten å jobbe på. Jeg har allerede vært inne på det at Ægir som selskap tilsynelatende legger seg mye nærmere linjen fra Petroleumstilsynet, og jeg har heller ikke klart å finne noe i datamaterialet som motstrider dette. På nåværende tidspunkt er selskapet også lite nok til at de kan sentralisere det meste av HMS-arbeid på tvers av design og drift. I Ægir er disse samlet i samme avdeling, noe som gjør at hver og en av de ansatte har stor oversikt over helheten i arbeidet, i stedet for å være begrenset til sin respektive avdeling eller lokalitet. Tiden vil dog vise om Ægir klarer å holde på denne arbeidsformen mens selskapet fortsetter å vokse, både i størrelse og global distribusjon.

Et annet translasjonsaspekt ved Oilwells regelverk er at de har klart å konstruere et meget nyttig og enkelt, og ikke minst globalt verktøy for å sikre at minimumskravene til HMS blir opprettholdt. Selve regelverket i seg selv er tross alt noe som kun trenger en språklig translasjon før det skal implementeres. Utfordringen, som Oilwell nå har erfart, ligger i den kulturelle kontekstualiseringen som må til. Her står nok uansett Norge igjen som et litt unikt tilfelle, med et av verdens sterkeste arbeidervern gjennom arbeidsmiljøloven. Om det er Norges system som her er det beste er jo åpent for debatt. Personlig er jeg glad vi har såpass god arbeidsmiljølov i Norge, men det finnes nok flust av arbeidsgivere som ville vært uenig med meg i dette, og kontret med at oppsigelsesvernet i Norge er så sterkt at det nesten er umulig å bli kvitt inkompetente arbeidstakere. Jeg synes praksisen med en slags trappetrinnsmodell for overtramp, som den Daniel forteller om, er en god lokal løsning på dette problemet: «[V]i har jo definerte prosedyrer sammen med personalavdelingen hvor det er fire nivåer av eskalering opp til oppsigelse». På det siste nivået, som fører til spontan oppsigelse, finner man hendelser hvor man anser konsekvensene som såpass store at de ville holdt i en eventuell rettssak. Som det tidligere eksempelet med røyking på gassanlegget.

### Indikasjon: Fra gammel kultur, til ny kultur

Så mens Oilwell på noen områder fortsatt er å anse som meget strenge, og med en hang til atferdsregulering, ser det ut til at de i praksis har myknet opp på visse punkter, og at dette er en prosess som fortsatt er i gang.

Det er godt mulig forandringen som nå foregår har ligget latent i organisasjonen i lang tid; en idé som har modnet seg over årene, og først nå endelig begynner å få merkbare konsekvenser. For at en idé virkelig skal få feste kreves tross alt flere ting, blant annet at man har de rette personene på rett sted til rett tid. For viruset er mennesker kanskje viktige smittespredere, men for ideer er vi de eneste. Blant annet kan en ny leder med nye verdier og et annet syn på HMS-kultur ha stor effekt på resten av organisasjonen. Kim kan fortelle at manglende engasjement blant lederne tidligere har vært et problem. Det hjelper ikke om de ansatte har eierskap til sikkerhet hvis ikke ledelsen har det. Man kan til og med argumentere for at manglende lederinvolvering vil føre til at heller ikke de ansatte vil føle seg særlig involvert i temaet. Kims uttalelser harmoniserer godt med de moderne kravene til gode ledere, og det er godt mulig vi nå er vitne til et paradigmeskifte i måten Oilwell jobber på. I det minste i Norge. Globalt sett er det en annen, og langt mer omfattende, diskusjon.

Aleksander forteller mer konkret om hvordan ansatte i Oilwell nå mer enn før blir oppfordret til å ta eierskap til situasjoner ved å for eksempel stoppe arbeidet hvis de føler seg utrygge, der de før fortsatte arbeidet fordi et eventuelt verditap ville vært for stort. Her møter vi også igjen den litt mer sosialkonstruktivistiske måten å forstå kultur på, nemlig at dette er noe som i stor grad bygges nedenfra heller enn å blott være noe som presses nedover i organisasjonen av ledelsen på toppen. Uttalelsene hans kan kort oppsummeres med følgende tre ord: Bemyndigelse gjennom eierskap. Det er dette som skaper god HMS-kultur. Riktignok vil lederens fokus over tid påvirke kulturen, men denne må òg bygges fra nedenfra.

Så det å gi oppgaver og gi ansvar lenger ned i organisasjonen, der noe vi er veldig bevisst på, slik at ... får det vi kaller empowerment. At de føler at de har makt og bemyndigelse til å beslutninger som gjør at de har god balanse i regnskapet når det gjelder HMS-styring, oppimot effektiv utførelse av drift og vedlikehold.

- Aleksander

Kim sier: «[D]u kan være med å skape engasjement og få folk til – de ansatte – til å føle at de blir tatt med, at de blir hørt og ... at der- at de har en verdi da, og så vil det generere positivitet,

som gjør at folk yter enda mer, rett og slett da.» Dette er en versjon av eierskap som langt på vei er identisk med måten Ægir snakker om sitt arbeid på, og som også blir gjentatt av andre informanter i Oilwell.

### 5.1.3 Design og drift

Det var i Ægir vi først hørte historien om bemyndigelse og eierskap som konkret bedriftsstrategi. Ikke bare vedrørende egne ansatte, men også opp mot eksterne aktører som for eksempel leverandører av tekniske tjenester. Morten forteller mer om hvordan de konkret jobber sammen med andre selskaper når det for eksempel er snakk om prosjektgjennomføring.

#### Funn: Samlokalisering gir felles forståelse

Igjen trolig grunnet sin beskjedne størrelse, kan de ta seg visse friheter ved prosjektarbeid som nok er vanskeligere å gjennomføre for de større selskapene. Det at de faktisk ikke kan jobbe med altfor mange store prosjekter samtidig, gjør muligens at de har større mulighet til å sentralisere arbeidet rundt de prosjektene de har kapasitet til å jobbe med, og rett og slett samle mer under ett tak. Én side ved dette er at kommunikasjonen mellom aktørene blir mye enklere, og flyter mye lettere og mer naturlig. Man kan i større grad benytte seg av munn-til-munn-metoden, og slipper å være avhengig av tekst i form av styringsdokumenter, e-poster og lignende former for kommunikasjon.

Morten forteller at disiplinlederne<sup>6</sup> for blant annet sement, retningsboring og mud sitter og jobber på samme lokasjon og i samarbeid med representanter for Ægir. Tett integrert i samme team og inkludert i planleggingsarbeidet som blir gjort i forbindelse med prosjektet. Han fortsetter: «[V]i har på de siste prosjektene vi har kjørt, hatt i hvert fall hele ingeniørteamet som driver med brønnplanlegging, operasjon, logistikk, HMS. Samla ... samlokalisert under samme tak.» Ifølge Morten er denne måten å jobbe utrolig effektiv for å bryte ned barrierer mellom selskapene og skape en god kultur. Ikke minst bygger de involverte en sterk lagfølelse. Morten hevder endatil at flere fra mud-selskapene nok har sterkere lojalitet til Ægir enn til selskapene de kom fra, når de endelig kommer ut i prosjektet. Han beskriver en teamkultur som manifesterer seg på ansattnivå, og går på tvers av selskapene de ansatte tilhører. Her beskriver han et fenomen som er helt i tråd med det sosialkonstruktivistiske kulturperspektivet, hvor man kan snakke om for eksempel en «ingeniørkultur» som er fagbetenget og forholdsvis konstant på

---

<sup>6</sup> En disiplinleder er ansvarlig for én eller flere av faggruppene (i hovedsak ulike kategorier av ingeniører) som inngår i det aktuelle prosjektet.

tvers av avdelinger og selskaper. I Mortens eksempel er det dog ikke fagretningen, men teamet, som betinger kulturen, og hvor lojaliteten går i Ægirs favør.

Vi befinner oss nå litt i skjæringspunktet mellom design og drift. Dette er prosjektplanlegging, men på et gitt tidspunkt skal mange av aktørene Morten snakker om ut og jobbe i felt. De er da avhengig av at det har blitt gjort grundig forarbeid i design- og planleggingsfasene for at de selv skal kunne gjøre en god jobb. Joakim fra Ægir nevner design helt konkret i HMS-sammenheng, som et felt det er lite bevissthet rundt ellers i petroleumsindustrien. Viktige beslutninger tas der som kan få store konsekvenser senere i prosjektets levetid. Dette kan være alt fra store beslutninger, til veldig små beslutninger som i sum fortsatt kan få store følger. Hvor mange millimeter stål man skal bruke, hvilken sveis er best til hvilket formål? Hvor ofte skal man inspisere arbeidet i ettertid, og hvilken metode skal man bruke for å gjøre dette? Joakim fremhever at HMS i designfasen er utrolig viktig, men at det i mange tilfeller blir ofret på fremdriftens og økonomiens alter. Som han sier, «[d]et er vanskelig som en utførende engineer i en engineering-organisasjon å ... gi virkelig ... skjønne at det er HMS som er viktigst, at hvis fremdrift må vike for HMS, så må det det». Til kontrast fremhever Joakim at nettopp dette aspektet er en tydelig uttrykt prioritering i Ægirs prosjektmandat. HMS går foran fremdrift.

#### **Indikasjon: Styringsdokumenter for god HMS-kultur**

Det er mulig han belyser et kritisk poeng her, og det er at også ledelsen er avhengig av styringsdokumenter. Hvis en intensjon om god HMS-kultur blir oversatt til et konkret styringsdokument hvor HMS eksplisitt går foran fremdrift (og muligens også profitt), kan dette være et viktig steg på veien mot å bygge god HMS-kultur også hos en ledelse som noen ganger vektet monetære verdier mer enn de ansattes ve og vel. Som vi skal se i kapittel 5.2.3, er ikke forholdet mellom ledelse og ansatte alltid like harmonisk.

Torhild fra Oilwell snakker også om dette skillet i fokus mellom HMS i drift og HMS i design, og går gjennom de samme punktene som Joakim, selv om hun selv benytter en litt annen inndeling enn det han virker å gjøre. I stedet for å dele det opp i drift- og designfaser, skiller hun mellom personlig sikkerhet, som er «rettigheter og plikter til å bli beskyttet og beskytte seg selv», og det hun kaller Asset Integrity, som er «alt det som går på at vi designer anleggene, det som vi prosjekterer, at vi gjør det på en sikker måte. At det er mulig å installere det sikkert, at det er mulig å drifte det sikkert, at det er mulig å vedlikeholde det sikkert.» Hun kan fortelle at det er personlig sikkerhet som har blitt mest fokusert på de siste årene. En trend også Daniel

bekrefter, men som han spekulerer på om er på vei til å snu: «[Ledelsen] skjønner at vi snakker mindre om det, og snakker mer om hvordan vi kan sørge for at anlegget er sikkert. Men det er en lang trening, men jeg tror vi er på riktig vei, men vi har fortsatt en lang vei til det». I denne forbindelse nevner han Petroleumstilsynet, som han også ser har et økende fokus på prosess-sikkerhet og storulykker. Måten han fremstiller det på, gjør at det virker som om dette fokuset er noe som har oppstått mer eller mindre på likt hos både industrien og Petroleumstilsynet: «Jeg tror det er en veldig positiv trend som vi ser fra Ptil, at de også fokuserer på storulykker». Dette er ikke nødvendigvis så rart, av flere grunner – og det kan også være helt korrekt. Som jeg var inne på tidligere, da jeg snakket om organisasjoners kulturelle makt over egne ansatte, kan det være fort gjort for en ansatt å bli litt blind for kompleksiteten i de paradigmeskifter og idéstrømmer som foregår utenfor selskapets egne grenser. Historisk vet vi at Petroleumstilsynet har vært en sterk pådriver for denne typen systemrettet HMS-kultur i lengre tid, og at blant annet paragraf 15 var en del av dette arbeidet. Daniel avslutter da også ved å prise kunnskapsnivået i Ptil, som han beskriver som ualminnelig bra: «Jeg har jobbet i Europa og med myndigheter i andre land, og jeg synes det er en imponerende og kunnskapsrik myndighet her i Norge. Det er ikke slik overalt så det er veldig imponerende».

Joakim peker også på en annet viktig side ved designkulturen, nemlig det menneskelige aspektet. Ingeniører er mennesker de også, og designgrupper kan fort bli preget av hierarkiske strukturer og dårlig kommunikasjon. Ikke minst kan de være personavhengige. Dette kan variere fra mer trivielle ting som at en person ikke tør å komme med kunnskap gruppen kunne trenge, fordi flertallet allerede har kommet til en beslutning: «[M]ange av disse beslutningene i engineering tas i fellesskap, hvor kanskje ingen virkelig tar ansvar, og alle sitter der og tror at ... ja. 'Det har sikkert de andre tenkt på'». Eller det kan gjelde mer strukturelle ting som at viktige beslutninger tas bak lukkede dører, i miljøer der det er vanskelig å få innsyn. Miljøer som selv kanskje mangler den viktige, helhetlige risikoforståelsen hvor tekniske løsninger inngår i en lengre tidslinje hvor de skal oppfylle krav til HMS også i lang tid etter at designfasen er over. Spørsmålet som melder seg blir da hvordan man best kan sørge for at god HMS-kultur også sprer seg inn i disse miljøene, som gjerne er befolket av ansatte som ikke nødvendigvis har hatt noe fokus på kultur i løpet av sin hovedsakelig realfaglige utdanning, og derfor ikke har så stor kunnskap om temaet. Åge har følgende å si om dette: «[D]et [er] mye profesjonskultur òg. Som kommer inn, som blander seg i det med sikkerhetskultur eller HMS-kultur. For de ulike profesjonene som jobber i oljen, de – altså, de har med seg en måte å tenke sikkerhet på». De ansatte i designmiljøene skal dermed ikke anklages for å ikke ha fokus på

sikkerhet, det har de definitivt. Men det er nok ikke helt feil å anta at de ikke jobber så mye med abstrakte konsepter som HMS-kultur.

#### Indikasjon: Kultur i, og på tvers av, lukkede miljøer

Det er muligens er en utfordring å lokalisere denne ideen inn i et såpass realfaglig miljø, som trolig foretrekker konsepter som litt enklere lar seg måle. Jeg tror mer tverrfaglig translasjonskompetanse kan være nyttig i slike sammenhenger, selv om denne nok er vanskelig å utvikle. Den krever tross alt stor kjennskap til både ingeniørspesifikke temaer og begreper, så vel som de som ligger innenfor mer sosiologiske, psykologiske og antropologiske domener. Joakim sier at det er her industrien generelt har et forbedringspotensial, på de beslutningene som blir tatt «back office». Altså ikke beslutninger i den spisse enden, men de som tas i ingeniørarbeidet og ledelsesbeslutninger på land, og som kan ha store følger for sikkerheten i drift.

Ser vi på det fra et translasjonsteoretisk perspektiv ligger nok en mulig løsning i det Morten snakket om, hvor man samler representanter for disse miljøene under ett og samme tak, og dermed øker kommunikasjonen mellom dem og bygger en mer enhetlig kultur gjennom et felles språk og forståelse. Men denne løsningen er nok litt utopisk, da jeg innser hvor vanskelig det vil være å gjøre dette i praksis i en globalt distribuert industri. Ingrid nevner selv denne problemstillingen. Nå som Ægir opererer på mer global basis, får hun ikke lenger kommunisert like direkte med folk som jobber milevis unna, langt utenfor Norges grenser. «Nei, jeg får ikke snakket med dem i Singapore, og ... hele verden rundt som jobber for oss nå, sant [...]» Konsekvensene av dette er en nødvendig bevissthet rundt det at man ikke lenger kan kommunisere med munn-til-munn-metoden, gjennom hyppig muntlig dialog og møter. Ingrid sier helt konkret at de «har mer behov for sterkere verktøy i kommunikasjonen» nå enn før. I dagens moderne bedrifter tror jeg god kommunikasjonsteknologi, og dertil gode vaner ved bruk av denne, er en effektiv og nødvendig måte å spre og opprettholde en god HMS-kultur på. Translasjonsteoretisk må en idé fortsatt kontekstualiseres når den skal inn i lokale kontekster, men en felles global kommunikasjonskanal kan bidra ved å gi de ansatte et felles språk – noe som igjen kan gjøre translasjonsprosessen betydelig enklere.

Som vi ser, vil en HMS-kultur manifestere seg på mange forskjellige måter i så store selskap, og en generell idé om god HMS-kultur vil derfor kreve forskjellige innfallsvinkler i måten man snakker om og jobber med kulturarbeid. Eksempelvis vil et landanlegg fordre helt andre

perspektiver på kultur enn en oljeplattform, mens ledelsen vil føre en ganske annen diskurs om HMS enn det ingeniører i design sannsynligvis vil gjøre. Alt dette setter store krav til kontekstualisering, for at den endelige HMS-kulturen i praksis blir sunn og god. Kontekstualisering er i det hele tatt et nøkkelord som går igjen relativt ofte. Ingrid er litt inne på dette temaet når hun prater om beredskapsplanlegging på ulike nivåer. En del av denne planleggingen er helt lokasjonsspesifikk beredskap, mens en helt annen er de strategiske beslutningene som blir tatt på selskapsnivå: «Så du har de lagene da, du har det som går på helheten, også har du det som er akkurat oppgavene i prosjektplanen». Trine er inne på lignende tanker, når hun forteller at hun er negativ til store blanko-kampanjer som tar hele organisasjonen under én kam. Oilwell har tross alt mange ganske forskjellige operasjoner over hele verden, noe som krever mer tilpassede fremgangsmåter.

#### Indikasjon: Fra gammel kultur, til ny kultur 2

I likhet med Daniel beskriver hun et begynnende paradigmeskifte som har funnet sted det siste halve året, i hvordan selskapet ser på kulturarbeid. Fra en funksjonalistisk til en stadig mer sosialkonstruktivistisk forståelse: «Før så har det vært mer i tops-down er mitt inntrykk og det er litt mer bottoms-up og at man tilpasser aktiviteten det på hvor faktisk organisasjonen ... på det stedet har». Informantene beskriver her altså to aspekter av kulturforståelse, hvor det siste først i nyere tid har begynt å slå ut i blomst.

## 5.2 Viktige translasjonsmomenter

### 5.2.1 Opplæring

La oss nå gå over til å se på de mer konkrete tiltakene selskapene har satt i gang, og som i lys av virusteorien kan sies å være en viktig del av prosessen for at ideer skal få fotfeste i organisasjoner. Jeg har tidligere gått igjennom litt løsere tiltak som bedre og mer åpen kommunikasjon, kontekstualisering av ideer på ulike steder og nivåer, tverrfaglig samarbeid og mer systemrettet kulturforståelse. De tiltakene jeg vender blikket mot nå, kan samles under betegnelsene utdanning og opplæring, som omfatter alle former for kursing de ansatte får hos sine respektive bedrifter. Utdanning og opplæring er som nevnt en av hovedmekanismene Røvik (2011) peker på for at befestningsprosessen skal fungere. Røvik selv legger vekt på de teoretiske kunnskapene og praktiske ferdighetene de ansatte får, noe som selvfølgelig er viktig for at en idé skal slå rot. Jeg vil legge til enda et moment som jeg tror er kritisk for spredningen av god HMS-kultur: Følelsen av å være en del av noe større, det vi på godt norsk kaller



lagfølelse. Morten forteller at de i Ægir har «[e]n ganske vid definisjon av sentralt personell» når de skal kurse sine ansatte og at det er bedre å «heller kurse litt for mange enn for få». Denne måten å jobbe med opplæring på er sentral for å øke bevissthet, bygge gode lag og ikke minst oppnå goodwill blant de ansatte. Dette er mennesker som identifiserer seg med sin jobb og utdanning, og trenger faglig påfyll. Dette er noe også Kim fra Oilwell tar opp når han snakker om viktigheten av kursing for å skape engasjement. Morten kan fortelle at den hyppige og inklusive opplæringen har hatt en meget positiv effekt på arbeidsmiljøet.

[E]n bygde bedre lagfølelse, og det er òg en del som kanskje normalt ikke ville blitt tatt med på sånne kurs som vi har hatt med, som har følt at ... en verdsettelse av den jobben de gjør, og en forsåels- økt forståelse for at "ja, jeg gjør faktisk en viktig jobb!"

- Morten

#### **Funn: Viktigheten av god kursing – flere aspekter**

Teoretisk kunnskap og praktiske ferdigheter er absolutt viktige deler av befestningsprosessen. Vi kan også si at disse kursene medvirker til å gi HMS-kulturkonseptet et konkret språk som de ansatte kan ta til seg. «Slik må du kunne tenke, og slik må du kunne handle» for å oppnå god HMS. Hyppigheten i kursingen kan sies å bidra til at ideen får ligge og modne blant de ansatte over lang tid, og på denne måten får slå sterkere røtter – det Røvik ville kalt modningsprosessens intensitet. Det emosjonelle aspektet som følger i kjølvannet av denne kursingen skal heller ikke neglisjeres, jeg tror at nettopp dette aspektet er den kritiske faktoren som skiller ordentlig kulturbygging fra atferdsregulerende programmer.

I Oilwell satser de også stadig mer på kursing av de ansatte, men dette har ikke nødvendigvis alltid vært et like stort fokus. Kent forteller oss om utviklingen på landanlegget gjennom et tilbakeblikk på da han først ankom, fire år tidligere. Han hadde tidligere hatt en stilling på en offshore-plattform, og opplevde mottakelsen til de nyansatte på landanlegget som mangelfullt: «[M]åten de tok imot folk på, introduserte nye folk på, til [anlegget], var veldig tilfeldig, og ... veldig ... hva skal jeg si? Det var veldig tilfeldig og ... dårlig, vil jeg si». Arbeidet på anlegget fører til at det kommer nye folk inn porten hver dag. I perioder med høy aktivitet så mange som hundrevis av nye folk totalt, mens det i tregere perioder vil være et titalls nye mennesker. Dette fordrer et godt opplæringsopplegg, for å sikre at HMS på anlegget blir ivaretatt på en god måte, gjennom at de ansatte får den forståelsen for risiko og HMS-kultur som konkret gjelder for dette anlegget. Løsningen var å lage en egen HMS-skole. Kent jobbet med dette prosjektet, i samarbeid med en annen bedrift bestående av mennesker som tidligere hadde vært ansatt i

Oilwell, i to år før skolen så dagens lys. Det kanskje viktigste aspektet ved denne HMS-skolen er introduksjonsprogrammet de designet, som går over to dager og har som formål å gi alle nyansatte en grunnleggende kunnskap om risikoforståelsen som kreves når de skal jobbe inne på anlegget, både på et generelt nivå, og helt ned til små konkrete arbeidsoppdrag. Kent forteller om programmet:

Der går [vi] gjennom de mest vesentlige delene av HMS-kravene våre. Og så videre. Og i tillegg så fokuserer vi i det kurset på nettopp det med risikoforståelse. Både det å forstå, ja hva er risiko, men åsså jobbe inne på et anlegg som det her. Men helt ned til det å forstå hva er risikoen med å skulle bytte ut en ventil eller å ... ja. Det vi kaller for faregjenkjenning da. [...] Og det siste er det med HMS-kultur. [...] Det starter vi en gang i uken eller to ganger i uken, eller annenhver uke.

- Kent

Kent forteller at han har gjort det til en prinsipp sak å møte opp på alle disse introduksjonskursene, så lenge han ikke er fullstendig opptatt. Daniel forteller om lignende kurs, som trolig har tjent som inspirasjon for HMS-skolen på landanlegget. Det er snakk om blant annet opptil flere e-læringskurs de ansatte må ta før de får lov til å i det hele tatt komme ut i felt. Dette for å sikre forståelsen av HMS-regelverket jeg skrev om tidligere, og som Oilwell ser på som grunnlaget for de ansattes daglige HMS-praksis. Ifølge Trine gjelder denne opplæringspraksisen egne ansatte, så vel som kontraktører som skal inn og utføre arbeid hos Oilwell. Slik sikrer de at de ansatte har den samme forståelsen, og snakker samme språk. Line forteller at de også ofte har spesialistkontraktører inne som gjør konkrete jobber der Oilwell selv ikke nødvendigvis innehar noen særlig ekspertise. I slike tilfeller blir det ført samtaler som forsikrer partene om at kontraktørenes egne HMS-regler er i samsvar med Oilwells egne lokasjonsspesifikke HMS-reglement, men hun gjentar det mange av Oilwells informanter sier: At det globale regelverket som er innført representerer en god forenkling som alle kan følge og derfor må kjenne til når de jobber for Oilwell. Hun utdyper dessuten opplæringsprogrammet de bruker, og kan fortelle at «de kan øve på alt, nesten simulering, før de går ut på anlegget. Så alt som de skal se der, ser de i det treningssenteret, så det er en måte at de skal vende seg til hvordan vi gjør det på Oilwell». Dette tar som sagt to dager. Når de opererer i utlandet bruker de ofte lengre tid på å sikre den nødvendige kompetansen hos sine ansatte der, som gjerne ikke har noen høyere utdanning men like fullt skal inn på farlige anlegg og jobbe: «[D]et var folk med veldig lav utdanningsnivå, de kom fra Asia, India, Bangladesh, vi har jo stort sett ganske god nivå». Hun kan imidlertid fortelle at det høye aktivitetsnivået i Norge også kan være et problem, fordi de må supplere norsk arbeidskraft med utenlandsk, og disse kommer ofte ikke bare fra en

helt annen sikkerhetskultur, men fra en helt annerledes nasjonalkultur enn den norske. «Så da har du folk som ikke snakker norsk, folk som aldri har jobbet i oljen, de har kanskje jobbet i konstruksjon og der er det veldig annerledes med sikkerhet, så det er en stor utfordring for oss.» Dette er problemstillinger som også Ægir med all sannsynlighet vil møte, om de ikke allerede har gjort det, og som utvilsomt vil vanskeliggjøre et allerede utfordrende translasjonsarbeid.

### Indikasjon: Fra gammel kultur, til ny kultur 3

Det jeg synes er mest interessant er forskjellen i tone mellom Ægir og Oilwell. Når Morten snakker om opplæring fokuserer han på teambuilding, lagfølelse og de positive følgene dette har for miljøet. Det samme ordspråket finner vi til dels igjen hos Kim, som også snakker om engasjement og nødvendigheten av faglig påfyll. Det interessante er at Kim jobber som hovedvernombud. Når vi beveger oss opp på ledelsesnivå, til Kent og Trine, som er henholdsvis leder på landanlegget og myndighetsansvarlig, finner vi et litt annet fokus. Kent snakker mye om å gi folk kjennskap til Oilwells risikoforståelse, Oilwells HMS-krav. Det gir en følelse av at de ansatte skal komme inn og innrette seg, heller enn å bidra. Trine har et lignende fokus som Kent, at de ansatte skal ha en kjennskap til regelverket og følge dette. Det kan tyde på at selv om Oilwell i nyere tid har fått en mer nedenfra-og-opp-tilnærming til HMS-kultur, er de som befinner seg lenger oppe i systemet muligens fortsatt litt preget av den funksjonalistiske tilnærmingen selskapet frem til nå har hatt.

## 5.2.2 Styringssystemer

Store selskaper som Ægir og Oilwell benytter seg i stor grad av varierende former for tekst når de skal koordinere arbeid og kommunisere ut til forskjellige avdelinger og aktører. Dette gjøres blant annet gjennom såkalte styringsdokumenter. Dette er tunge, formelle dokumenter som inneholder det vi kanskje kan kalle selskapenes oppførselsreglement til seg selv. Disse dokumentene tar for seg utallige temaer, og er et potensielt meget nyttig verktøy i translasjonsarbeidet, da de nettopp representerer meget formelle og eksplisitte prosedyrer. Da TRACULT-prosjektet ikke hadde som formål å utforske selskapenes styringsdokumenter og -systemer i større grad, er dette heller ikke noe jeg kan gjøre selv, ettersom datamaterialet ikke er rikt nok på akkurat denne typen informasjon. Men dette er heller ikke min hensikt, og jeg mener jeg har nok informasjon til å kunne skrive helt generelt om dem som fenomener, i stedet for å gi en utførlig beskrivelse av hvert enkelt dokument og system. Dette i seg selv hadde vært en enorm oppgave.

## Indikasjon: Styringsdokumenter for god HMS-kultur 2

Ingrid forteller: «[M]åten vi gjør det på er godt uttrykt i et sånt styrende dokument, som vi kaller for [fjernet], og det er ... selskapets overordnede styringssystem, i en skriftlig prosedyre da». Styringssystemer kan sies å inngå i den mer strukturelle siden av en organisasjonskultur. Selv om de kanskje ikke vil ha en direkte effekt på kulturen, vil jeg påstå at de fortsatt er en stor del av den, ettersom de vil ha en betydelig påvirkning på hvordan et selskap for eksempel jobber med HMS. Og på motsatt side vil de selvfølgelig være et uttrykk for et selskaps rådende kultur, ettersom denne vil påvirke hva som kommer inn i styringsdokumentene. Dette kan for eksempel være ting som å etterfølge myndighetskrav, eller å jobbe for å unngå storulykke.

Nettopp myndighetskrav går igjen i offisielle dokumenter fra både Ægir og Oilwell. Magnus nevner at ivaretagelse av myndighetskrav ligger i styringssystemet, og mener Oilwell der har en meget god praksis, både på lokalt og globalt nivå. Han forteller at de har stort eierskap til egne dokumenter, og at dette er en modell de har fått gode tilbakemeldinger på gjennom tilsyn, «altså at vi kan vårt eget styringssystem, har godt eierskap til vårt eget styringssystem». Ægir på sin side har som en del av sine offisielle HMS-mål at de skal «unngå pålegg fra norske myndigheter». Oilwell er tross alt en global organisasjon, så i tillegg til å tilfredsstille regelverkskravene i meget strenge land som Norge, er de også avhengige av å opprettholde god standard i de delene av verden der det offisielle regelverket ikke er fullt så stramt. Trine forteller at det blant annet er derfor Oilwell utviklet sitt universelle HMS-regelverk, slik at de kan opprettholde en minimumsstandard i de mange forskjellige miljøene de opererer i. Daniel supplerer med en historie som illustrerer akkurat hvor store mengder tekst det er snakk om for at en internasjonal organisasjon skal kunne operere noenlunde konsekvent på globalt nivå.

[I] vårt interne regelverk så har vi HMS kontroll [...], det er 18 manualer, som hver har en kanskje 12-15 kapitler, og i hvert av de kapitlene så er det spesifikke krav. Så for eksempel vi har helsemanualen hvor vi for eksempel har legionella. Da har vi spesifikke krav til hvordan vi skal håndtere legionella, altså i vårt interne krav. Sjekke [...], hvilke rutiner skal være på plass for sjekking av det, og hva som oppstår ... Det ligger der som et slikt krav, et minstekrav. Og det er det samme for hele gruppen uansett hvor du er, globalt.

- Daniel

Han fortsetter med at det er en kontinuerlig sak, utfordringen med global standardisering og lokal tilpasning. Særlig gjelder dette i perioder med stor prosjektaktivitet, som den Oilwell for

tiden er inne i. Dette er tross alt det vi kan definere som megaprosjekter, med hundrevis av folk involvert, og hvor kostnadene er på flere milliarder kroner. Kompleksiteten i slike affærer er enorm, noe Daniel sier gjør at globale standarder blir ekstra viktige.

Et annet viktig verktøy for å opprettholde den nødvendige globale og lokale oversikten er såkalte Facility Status Report-systemer, noe Gunnar forteller ble etablert da Oilwell innså at de hadde et økt behov for en mer formell prosess for avviksbehandling, spesielt når det gjaldt tekniske sådan. FSR-systemet gjør at alle avvik blir meget synlige i organisasjonen. Ledelsen kan med hjelp av slike systemer «[...] klikke seg ned og så ... praktisk bare lande på [offshoreplattform]». Han sier at det i ettertid har vist seg å være en voldsomt bra ting å ha, og at det sikrer transparens overalt i organisasjonen og at ledelsen får et fokus på ting som kanskje ellers hadde forblitt usynlige for dem.

Ifølge Morten har også Ægir et økende behov for formelle styringsrutiner, rapporteringsrutiner og prosedyreverk. «[D]et vokser jo litt med størrelsen på selskapet.» Han beskriver dette som en utfordring, spesielt for de som var med fra gründertiden, med tanke på prinsippet om at de skal være raske, kunne kaste seg rundt og ha minimalt med prosedyrer. Det begynner å utvikle seg en motkultur mellom disse, og de som ser det økende behovet for nettopp disse prosedyrene, og ønsker å innføre dem. Jeg tror ikke dette problemet nødvendigvis vil bli noe mindre ettersom Ægir fortsetter å vokse. De har kommet til et punkt nå hvor Morten sier at de hverken er spesielt små lenger, eller særlig store. Kanskje kan vi kalle prosessen Ægir nå er inne i for voksesmerter: «[S]tyringssystemene våre har kanskje ikke hengt helt med på utviklingen, og så ... er det fort å gå litt for langt, da så du får en overdrevet stort styringssystem i forhold til størrelsen den er på per nå». Hvis jeg skal la meg selv synse litt, tror jeg at Ægir nå er inne i en kritisk fase, og at de valgene som nå blir tatt kommer til å være viktige for hvorvidt de også i fremtiden klarer å opprettholde en like god HMS-kultur som den de øyensynlig har i dag. Fra et translasjonsperspektiv tror jeg at hvis de klarer å innføre styringsdokumenter og –systemer som gir gode, konkrete retningslinjer for hvordan denne kulturen best kan kommuniseres ut på global skala, vil de ha kommet langt.

For at en idé, som for eksempel god HMS-kultur, virkelig skal få fotfeste blant de ansatte, må den tross alt inn i både offisielle og uoffisielle diskurser. Fra et funksjonalistisk ståsted kan styringsdokumenter bidra ved å bringe eksempelvis HMS-kultur eksplisitt inn i organisasjons kildekode. Da tenker jeg ikke nødvendigvis på å skrive «vi skal ha god HMS-kultur» eller «vi skal følge myndighetskrav», selv om dette nok også vil hjelpe. Jeg tenker mer på styringsdokumentene som ganske eksplisitte, formaliserte prosedyrer for hvordan translasjon

skal utføres i forskjellige situasjoner og nivåer, for eksempel gjennom konkrete dekontekstualiserings- og kontekstualiseringsregler. Dette vil nok være ganske vanskelig gjennomførbart, og vil ikke alene føre til god HMS-kultur, men kan kanskje være et lite verktøy for å gjøre prosessen enklere. Man kommer uansett ikke utenom det faktum at gode translasjoner krever gode translatører. Når det gjelder de mer teknologiske styringssystemer, som for eksempel systemer for avviksbehandling, tror jeg disse kan spille en essensiell rolle i å gi den oversikten som skal til for at komplekse selskaper skal kunne opprettholde god kommunikasjon. Som kommunikasjonsverktøy tror jeg også de kan være kritiske å sørge for den informasjonsoverføringen som er så viktig for at gode ideer skal kunne spre seg. Men, uansett hvor gode de formelle systemene er, og uansett hvor åpne kommunikasjonskanaler man har, tror jeg ikke man kommer utenom det menneskelige aspektet. Rett person på rett plass kan enten drive frem, eller være en betydelig hindring for, utviklingen av en idé.

### 5.2.3 Den sterke oversetter

Til nå har jeg skrevet mest om hvordan selskapene jobber med HMS-kultur på forskjellige organisatoriske nivåer, fra lokale prosjekter til mer helhetlig strategiske valg på selskapsnivå. Jeg vil nå gå over til å snakke mer om det menneskelige aspektet. Ovenfor skrev jeg at man ikke kommer utenom gode translatører. Med dette mener jeg at kunnskapsrike mennesker er viktige for at en idé skal kunne manifestere seg på riktig måte og sted i organisasjonen der den skal implementeres. Ikke alle ideer er gode i enhver sammenheng, og må uansett tilpasses den lokale konteksten de skal inn i. Til dette kreves det mennesker som kan skille mellom gode og dårlige ideer, og innehar den riktige kunnskapen for å kunne overføre disse ideene til praksis. Med andre ord må de være gode oversettere. Men det er ikke bare det translatoriske aspektet helt konkret jeg vil se på, det er også det generelt menneskelige. Hinsides å bare være translatører er mennesker fortsatt en viktig del av idespredningsprosessen. Vi beveger oss fortsatt innenfor virusteorien, og i lys av denne er mennesker mye mer enn bare translatører. De er aktive aktører, preget av sine egeninteresser og relative roller i organisasjonens maktrelasjoner (Røvik, 2009), og rett person, på rett sted, til rett tid, kan være både en aktiv pådriver eller en betydelig hindring for en idé's utvikling. Det er vanskelig å trekke et absolutt skille mellom når det generelt menneskelige slutter og det mer translatoriske begynner, og det vil derfor være litt overlapp mellom disse aspektene i den følgende teksten.

Ikke én gang i løpet av arbeidet med denne avhandlingen, har nettopp det menneskelige aspektet vært så tydelig for meg som da jeg jobbet med materialet fra Oilwells landanlegg. Mye av æren for dette tilfaller informanten Kim, som i kraft av sin stilling var posisjonert i skjæringspunktet

mellom ledelsen og de ansatte. Han kunne derfor gi oss et ganske unikt innblikk i organisasjonen, selv om også han selvfølgelig vil nok være preget av et visst bias. I hierarkiet sitter han nok nærmere ledelsen enn de ansatte, rent organisatorisk, men ideologisk fikk jeg sterkt inntrykk av det motsatte. Dette var et menneske som brant for de ansattes ve og vel, og ikke var redd for å gå i klinsj med en ledelse som ikke alltid var like opptatt av HMS-kultur. Siden nettopp lederne i organisasjoner har så mye makt, både formelt sett og når vi snakker om definisjons- og symbolmakt, vil jeg begynne dette underkapittelet der.

Daniel kan fortelle at tradisjonelt sett har lederne i Oilwell vært mest komfortable med personlig sikkerhet. «Det er lettere, du kan se det lett ‘er den PPI greit, bruker han riktig verktøy, hva kan jeg sjekke?’ Prosess-sikkerhet er ikke så synlig [...]» Det er nok ikke så usannsynlig at denne tendensen ikke er noe som er begrenset til Oilwell, men som gjelder ledere i mange, om ikke de fleste, av de store internasjonale selskapene. Joakim fra Ægir gjør det helt klart at det konkrete ansvaret ligger på linjelederne<sup>7</sup>. Har man skade under utbygging, på personell eller utstyr, er dette linjelederen sitt ansvar. Men han sier at når det kommer til det generelle ansvaret, altså hvordan man utøver HMS i organisasjonen, har øverste ledelse i selskapet et ansvar som ikke alltid blir like godt fulgt opp. Han gjør det klart at dette ikke gjelder Ægir, men at det er en tendens generelt i industrien, og at det varierer sterkt fra selskap til selskap og mellom ledere.

[J]eg har sett litt av hvert. Det er noen som har det ansvaret på papiret, men de bryr seg ikke, og de har ikke noen operativ rolle i oppfølging av HMS. De er sånn at «HMS tar seg av det». De har ansvar på papiret – og de andre som er veldig mye mer tett på og tar eierskap til oppgaven, og som bruker HMS som en rådgiver for å hjelpe dem som leder å løse HMS-oppgaver.

- Joakim

#### **Funn: Ledelsens rolle vedrørende god HMS-kultur**

Allerede her ser vi at hvordan en HMS-kultur manifesterer seg i praksis, er sterkt betinget av ledelsen. En god idé kan både bli hindret eller korrumpert av uvillig ledelse, og som Joakim er inne på kan gode ledere som engasjerer seg i HMS-arbeidet selv ende opp med å bli gode pådrivere, og endatil oversettere, for ideen om god HMS-kultur.

Aleksander fra Oilwell støtter opp under dette, og det han forteller er helt i tråd med det de kravene til moderne ledere jeg har vært inne på tidligere. Et eksempel på dette er nettopp

---

<sup>7</sup> Linjelederen er den som direkte har ansvaret for de ansatte under seg. En prosjektleder vil ha det overordnede prosjektansvaret, mens en linjeleder mer direkte har det administrative og funksjonelle ansvaret for de respektive ansatte.

konsekvens mellom ord og handling. Aleksander sier: «[T]roverdigheten av det som blir sagt, det blir jo målt oppimot det du gjør, og hvordan du opptrer i det daglige. Og det er jo det som er med på å bygge en god HMS- og prosessikkerhetskultur». Eksempelet han benytter seg av er det kjente spørsmålet om profitt versus sikkerhet. Det er naturlig for en bedrift å ha fokus på å være kostnadseffektive, men det øyeblikket ledelsen ofrer sikkerheten på økonomiens alter, får man et problem. Ifølge Aleksander kan dette være en utfordring, hvor det han kaller maktbalansen i organisasjonen spiller en viktig rolle, gjennom fagforeningene og verneapparatet. Han fremhever denne maktbalansen som positiv i Oilwell: «Slik at vi kan hele veien ha det her som et tema og utfordre hverandre, [...] at vi hele veien har den mentaliteten at du mener du skal ta vare på hverandre [...]. Og hele veien ha takhøyde for å utfordre de beslutningene de tar på forskjellige nivå». Helt konkret nevner han kostnadsbesparende tiltak på landanlegget, hvor de har klart å kutte vedlikeholdskostnader ved å effektivisere arbeidsrutinene. På denne måten har de klart å redusere kostnader på en måte som Aleksander sier ikke går utover prosessikkerheten, og åpenheten rundt denne prosessen er med på å gi organisasjonen økt troverdighet og tillit, og ikke minst trygghet.

En positiv maktbalanse kan, som Aleksander sier, være meget positiv for et selskaps utvikling. Også Morten er inne på dette når han sier at gode løsninger ofte dukker opp i gnisningene mellom parter som ikke er helt enige. Men hva skjer når makten er i ubalanse? Kim kan fortelle om en realitet som ikke alltid er like harmonisk, og hvor «god HMS» noen ganger blir brukt mer som en prestisjemarkør enn en faktisk bedriftsfilosofi. Det er en gullkantet ramme man kan vise omverdenen, «mens i enkelte tilfeller når du kommer til forhandlinger bak lukkede dører og slikt så er det ikke alltid sånn det er da». Kim jobbet noen år i vernetjenesten før han endte opp som hovedverneombud: «[S]å jeg var mye lavere ned, så jeg hadde jo ikke tilgang på ... den informasjonen som jeg har nå». Han kan fortelle at innblikket han har fått senere år går litt på tvers av synet han dannet seg da han først ble ansatt i organisasjonen. Som hovedverneombud sitter han i samme fløy som ledelsen, og er invitert på en rekke av ledermøtene i kraft av sin posisjon. Selv om han ikke direkte føler seg uvelkommen, sier han at ledelsen nok helst skulle sett at han ikke var der. Han har også et nettverk av andre HVO-er, jobber tett med sammen med fagforeningen, og kan fortelle at «den informasjonen som jeg har fått på grunn av det der, har jo gjort at jeg ser jo det at ledelsen har to ansikter». Dette er ikke nødvendigvis så rart, og det gjelder selvfølgelig ikke bare Oilwell. Moderne idealer til tross, ledelsens fremste oppgave er tross alt å skaffe selskapet økonomisk gevinst. Joakim er inne på dette når han sier at HMS ikke først og fremst er det du sier, det er det du gjør. «Alle er enige om at HMS er viktigst, og



når det ikke koster deg noe å prioritere HMS, så er det – blir det alltid gjort.» Det er når det blir konflikt mellom HMS og andre hensyn, at et selskaps virkelige HMS-kultur kommer frem i lyset. «[N]år de får beskjed om at plattformen er stengt, og de med kroppsspråk og himler med øynene, og viser irritasjon før de har skjønt hvorfor det er stengt, da sier det veldig mye om hva de egentlig mener om det her med at er vi usikre, så stenger vi ned.» En mulig grunn til at det blir slik, er at en lederstilling rett og slett opererer etter helt andre prinsipper enn enhver annen stilling, i det minste i Oilwell. Kim forteller at ledere har et vindu på fire år, før de må gjøre noe annet. Dette for at de skal kunne yte maksimalt, være kalde og ikke bli personlig engasjert. For en vanlig ansatt er det annerledes. Arbeidsplassen er et sted der de skal jobbe i både ti og tjue år, hvor de skal bo i nærheten og bygge seg et liv og en familie som blir forankret mot bedriften, både personlig og økonomisk. Det er dermed ikke helt unaturlig å anta at ledere og vanlige ansatte derfor vil ha litt ulike forhold til arbeidsplassen sin.

Kim forteller om en litt kjelkete start som nyansatt hovedverneombud, som også på en meget treffende måte belyser nettopp viktigheten av det menneskelige aspektet. Da landanlegget ble startet opp, eksisterte det nemlig ikke en ordentlig vernetjeneste. På papiret gjorde den riktignok det, men i praksis var stillingen besatt av en person som var mest fokusert på å benytte posisjonen som et springbrett for videre karriere. Rollen som verneombud skaper nemlig mange gode kontakter, og er derfor ypperlig for aspirerende karrieremennesker. «Og neste person var akkurat lik, og det betyr at det var veldig sånn ja-personell, det var ... det var ledelsesfolk egentlig, da.» De neste to som ble ansatt i spillingen var mer fokuserte på HMS, men opplevde å bli så presset av ledelsen at de gikk ut i sykemelding etter et år grunnet psykososialt press. Kim opplevde det samme da han selv trådte inn i stillingen, da ledelsen ville ha et samarbeid som han sier «ikke passet meg akkurat da. Og da ble det jo å appellere til at en måtte jo tenke på fremtiden min [...]». Men Kim hadde allerede en lang og variert yrkeskarriere bak seg. Han ga ifølge seg selv klar beskjed om at han var ukjøpelig. Dette var ikke nødvendigvis noe som falt i god jord, og det fulgte en lengre tautrekkingsperiode på tre til fire måneder der Kim forteller at bedriften la betydelig press på vernekontoret. Heldigvis, sier han, hadde han gode folk rundt seg i form av de to som hadde blitt presset ut i sykemelding tidligere. «Så vi bestemte oss at ok, bedriften får bare gjøre akkurat hva de vil, men vi skal forholde oss hundre prosent innenfor arbeidsmiljøloven. Også må det bare bli bra til slutt.»

På denne tiden vokste også misnøyen på gulvet blant arbeidstakerne, grunnet høy turnover og en oppfatning om at ledelsen ikke verdsatte de ansatte. Det resulterte i at hele organisasjonen

til [landanlegget] begynte å rakne, og at toppledelsen i norske Oilwell, med støtte fra ledelsen internasjonalt, nå har krevd en total omorganisering av hele strukturen.

Og det er en veldig positiv ting, det kommer til å bli knallbra. Og det er på bakgrunn av vårt engasjement, så egentlig så har de lagt seg flate og faktisk kommet til kontoret og ... plant manager har jo faktisk tatt meg i hånden og sagt at vi har gjort en fantastisk jobb her og arbeidsmiljøet, men faktisk, de har ikke klart å se vår ressurs før nå i senere tid da. Det er en anerkjennelse da. Det har vært en, det har vært en til tider ganske hard kamp med mye forsøk på manipulering og press, ringing på kveldstid, sms-er, sånn 20-30 ifra diverse ledere og ... masse sånt sprøtt press da.

- Kim

Det er flere ting å ta tak i her. For det første ser vi hvordan ledelsen i meget stor grad kan påvirke organisasjonskulturen der de jobber, og dermed også HMS-kulturen. Kultursynet til ledelsen i Kims fortelling må kunne sies å ligge nærmest det funksjonalistiske paradigmet, hvor kulturbegrepet i praksis blir et verktøy for å kontrollere arbeidsmassen. Men historien belyser også det problematiske i denne innfallsvinkelen. Fortellingen konkluderer tross alt med at den i stor grad har feilet, har ført til voksende misnøye og i siste instans en fullstendig omorganisering av hvordan de jobber på landanlegget. Kulturen er dermed ikke bare et verktøy lederne kan benytte etter eget forgodtbefinnende.

#### **Funn: Betydningen av sterke oversettere**

Betydningen av gode translatører (og vanlige forkjempere) trer også frem som et kritisk moment, i form av Kim og de andre i vernetjenesten, som har bidratt med sin kompetanse og har vært en viktig motpol til ledelsen i denne saken, og det kan virke som om det er deres versjon av god HMS-kultur som nå vinner frem. De har vært sterke og tålmodige oversettere i en lang og vanskelig prosess.

Petroleumstilsynet trer også inn her, i form av å være en regulerende aktør. Nøyaktig hvor stor rolle de har hatt, er usikkert. Ifølge Kim var de informert om situasjonen, men inntok i utgangspunktet en avventende posisjon. Kim forteller at de hadde visse ting de ville at Petroleumstilsynet skulle ta med videre til ledelsen i selskapet, men at han er usikker på nøyaktig hva som har foregått bak lukkede dører:

Et eller annet må ha skjedd, for at ... ifra midten av oktober til november-desember i fjor, altså, så skjedde det store ting, for at da ble på en måte alt snudd om. Ledelsen la seg litt flat, og ... det ble antydning til kommunikasjon og mye sterkere involvering, vi ble ... sånn som tidligere så følte vi at vi

presset oss inn på møter, men nå så føler vi at vi er velkomne på en sånn naturlig måte da.

- Kim

På samme tid var det også et møte i norske Oilwell, hvor toppledelsen fra det internasjonale Oilwell også var representert, og hvor det kom frem at landanlegget ikke produserte nok i fortjeneste. Denne måtte økes med tjue prosent. Og så lenge gassprisen var konstant, og produksjonen likeså, måtte disse prosentene hentes inn via effektivisering. Kim sier at vernetjenesten la frem et forslag om at denne effektiviseringen var å hente i bedre utnyttelse av de ansatte, og at ledelsen nå endelig ser ut til å ha forstått at det er mye å hente i en god organisasjonskultur hvor de ansatte opplever å blir satt pris på: «[M]en i starten, så skjønnte de ikke det her. Sånn som vi så det da, at det ... det har blitt sånn det har blitt da, fordi at ledelsen har kjørt på en filosofi som har vært feil, og ergo at de har kjørt sånn i syv år, så har de jo ikke skjønt det.» Han forteller at vernetjenesten benyttet seg av dybdeintervju, hvor de snakket med mange av de ansatte, og kom til sine konklusjoner på grunnlag av dette. Det var først når et konsulentfirma, innleid av ledelsen, kom til akkurat samme konklusjon som vernetjenesten, at Kim og de andre verneombudene opplevde å få full støtte. Kim sier: «Så det var jo kanskje etterpå der at ledelsen la seg veldig flat, og nå vil de spille hundre prosent på lag med vernetjenesten». Det er med andre ord flere prosesser som har foregått på én gang her, hvor Petroleumstilsynet alene nok ikke skal få all ære for at ledelsen endret mening – selv om jeg nok vil tro de har hatt en viss påvirkning. Kim forteller at Ptil utfører tilsyn to ganger i året, og at det da alltid blir satt av en time til intervju med hovedverneombudet. Dette er et privat møte mellom Ptil og hovedverneombud, og det er ikke gitt at det som blir sagt der blir tatt med videre til ledelsen uten disse har gitt sitt samtykke. Kim forteller at Ptil selv, i den seneste av disse samtale, har tatt opp det faktum at det verserer to litt ulike synspunkter ved anlegget: «[S]ånn som [ledelsen] prater til Ptil, det stemmer ikke helt overens med sånn som vi prater til Ptil». Forskjellen, sier han, ligger i at det vernetjenesten forteller Ptil nok mer er et speilbilde av det som foregår i bedriften, ettersom det er basert på «masse vernemøter, forankret i all informasjonen fra alle de ansatte».

På tross av utfordringene han forteller om, er Kim raskt ute med å bemerke at selv om han som hovedverneombud snakker mye om slike problemstillinger, er dette tross alt jobben hans, og at han synes Oilwell som selskap gjør veldig mye riktig. Dette er utvilsomt sant, men jeg vil påstå at mennesker som Kim har en uunnværlig plass i denne prosessen. Muligens kan Petroleumstilsynet også bli mer aktive i sin rolle som vakthund, når det kommer til slike mer

kulturtunge aspekter som de problemene Kim beskriver. Sett fra virusteorien kan vi si at Kims problemer i stor grad har vært lokalisert i immunforsvaret. Spenningen har vært mellom vernetjenestens idé om god HMS, og ledelsens motstand mot denne. På det verste, for å følge denne metaforen til sin konklusjon, kan det se ut som om denne konflikten har gjort at hele landanlegget har fått et illebefinnende. Den nåværende omorganiseringen, og det nærmere samarbeidet med vernetjenesten, blir i så fall en del av rekonvalesensprosessen. Kanskje hadde denne prosessen gått raskere og mer smertefritt om Ptil hadde gått tyngre inn til å begynne med, men dette er umulig å finne et godt svar på. Det er også lett å være etterpåklok. Men jeg tror personlig Petroleumstilsynet har både den myndigheten og kompetansen som skal til for å være en sterk og kunnskapsrik oversetter, spesielt i samarbeid med forskjellige selskapers vernetjenester.

#### 5.2.4 Translasjonskompetanse

Før jeg går inn i den avsluttende diskusjonen, ønsker jeg å vie litt plass til å skrive om de av informantene som har eller forteller om stillinger der jeg vil påstå at nettopp translasjonskompetanse inngår som en kritisk del av jobben deres, selv om dette ikke eksplisitt blir nevnt. Line er ofte på visitt på forskjellige prosjekter rundt om i verden, og hun forteller at man ganske raskt legger merke til hvorvidt der har god HMS-kultur eller ikke. «Det er house keeping, det er hvordan folk snakker om ... hvis de har safety talks, om det er positivt energi eller ikke, du skjønner det med en gang.» Hun nevner et utenlandsk prosjekt der de hadde 36000 arbeidere involvert samtidig (dette tallet skulle senere øke til 50000), og der statistikken tilsa at det kom til å være 25 dødsulykker på de fem årene prosjektet skulle vare. «Og han som var sjefen der han sa 'det aksepterer jeg ikke', og jobbet med sikkerhetskultur. De hadde helt i begynnelsen 1 dødsulykke, og etterpå ingen.» Hun ble imponert over den gode sikkerhetskulturen der, hvor folk jobbet i 45 grader celsius, men likevel var veldig positive og hadde meget gode rutiner på rehydrering og nedkjøling – som er kritisk når man jobber i slik varme. På den annen side kan hun fortelle om kulturer hvor hun ikke har fått den nødvendige opplæringen med mindre hun eksplisitt etterspør den, og hvor holdningen har vært «du trenger ikke den treningen».

Joakim fra Ægir forteller om en arbeidshverdag som er preget mye av det uformelle. I kraft av sin posisjon i organisasjonen blir han en slags veileder og rådgiver, særlig for lederne i Ægir. Han sier han ikke leser så mye faglitteratur lenger, «men jeg observerer mye. Og ... jeg leser en del granskingsrapporter og sånne ting, og ... og ... men jeg føler at jeg har lært mest av å se på mennesker.» Også Joakim påpeker det menneskelige aspektet, her som en meget interessant

faktor i hvordan beslutninger tas, og hvor personavhengig det faktisk er. Ulike personer skaper helt forskjellige gruppedynamikker, hvor ulike ting kommer opp til overflaten. Eksempelvis finnes det noen gruppeledere ingen tør utfordre, og da er det ikke nødvendigvis man tar beslutninger på riktig informasjonsgrunnlag.

Daniel, som har en lignende stilling i Oilwell, forteller om ulike former for translasjonskompetanse på mange forskjellige steder i organisasjonen. Blant annet har de rene fagfolk som sitter i kontakt med hverandre og med HMS-direktører i ulike land rundt om i verden. Disse skaffer seg en oversikt over typen problemstillinger Oilwell har på global basis, og plukker ut det de mener fortjener ekstra oppmerksomhet, som selskapet må gripe fatt i. De lager så nødvendig informasjonsmateriell vedrørende disse tingene og sender dette ut i organisasjonen. Vi snakker her om en distribuert, global translasjonskompetanse på tvers av mange individer med ulik faglig bakgrunn. Det er riktignok ikke HMS-kultur direkte disse menneskene jobber med, men jeg vil si de representerer en meget praktisk løsning på utvilsomt komplekse problemer som har med HMS å gjøre, og er et godt uttrykk for selskapet Oilwells HMS-kultur.

#### **Indikasjon: Betydningen av den menneskelige faktor**

Både Line, Daniel og Joakim, og mange av de andre informantene er ansatt i stillinger som krever en viss form for translasjonskompetanse. Noen av dem jobber også mer eller mindre med å hele tiden oversette hva god HMS-kultur egentlig skal bety for selskapene de er ansatt i. Line er nestleder i norske Oilwell, en stilling som fordrer en viss teft for å kunne identifisere gode og dårlige kulturer ute i Oilwells prosjekter; Joakim er i kraft av sin posisjon en viktig rådgiver og veileder, og derfor også en essensiell translatør av god HMS-kultur; det samme gjelder Daniel, som i tillegg forteller om et meget omfattende system for å kunne registrere og løse store problemstillinger på global basis. Summen av dette, og av alle de andre fortellingene jeg har gått gjennom tidligere i denne avhandlingen, så vel som alle de jeg har måtte utelate fra den endelige teksten, fremhever betydningen av mennesker i translasjonsprosessen. Uten mennesker, ingen translasjon. Men mer enn bare mennesker, fremheves betydningen av enkeltmennesket.

Ægir er enn så lenge et relativt lite selskap, og har fordelen av å kunne samle det meste som gjelder HMS under ett tak; da er mye gjort med munn-til-munn-metoden alene. Oilwell på sin side er et verdensomspennende foretak, hvor komplekse organisatoriske strukturer og verktøy

er en nødvendig del av HMS-hverdagen. Aleksander forteller blant annet litt om hvordan de sikrer prosessikkerhet gjennom en avdeling med ansvar for Asset Integrity Process Safety. Denne avdelingen, sier Aleksander, er i praksis frikoblet fra politiske og kommersielle hensyn, slik at de på en uhildet måte skal kunne vurdere risiko og jobbe med sikkerhet, i tett dialog med driftsmiljøet. Dette fordi, som han sier: «HMS-kultur, [...] det er ofte et lett ord å uttale, men når det gjelder den egentlige forståelsen bak det, når du begynner å snakke om atferd og holdning, så blir det – blir det her litt mer sammensatt». En frikoblet avdeling er et godt strukturelt tiltak, men som uansett må fylles med de rette menneskene for å fungere optimalt. Dette poenget blir ekstra klart når vi tar i betraktning Kims uttalelser om de utfordringene han selv har møtt som hovedverneombud, i møte med en ledelse som frem til nyere tid ikke har anerkjent vernetjenestens bidrag. Dette er problemer han sier går igjen uansett hva slags bedrift det er snakk om. Om de har god økonomi eller dårlig økonomi, om det er snakk om et legemiddelfirma eller sykehus, eller som i Kims tilfelle, et petroleumsanlegg: «[...] så ser vi at det er akkurat samme problemet alle har, som er involvering, og det å bli tatt seriøst og ... kommunikasjon og respekt fra ledelsen, da. Det er akkurat det samme». Fra et translasjonsteoretisk synspunkt tror jeg problemet til Kim og vernetjenesten er at de blir oppfattet som et forstyrrende element hos en ledelse som føler at de har en translatorisk enerett. Løsningen kan være å ikke bare identifisere hvilke stillinger som fordrer en særlig translasjonskompetanse, som vernetjenesten, men å legge til rette slik at disse menneskene også blir hørt, og at det de har å si blir verdsatt.

## 6 AVSLUTTENDE DISKUSJON

### 6.1 Veien hit

Da jeg begynte denne avhandlingen, var det med et ønske om å belyse hva som skjer når en idé, i dette tilfellet konseptet «god HMS-kultur», blir overført til selskaper innenfor petroleumsnæringen. Dette er ikke nødvendigvis en enkel prosess. HMS-kultur har kanskje en litt spesiell posisjon i forhold til andre organisasjonsideer, med tanke på at god HMS-kultur tross alt er noe de aller fleste vil ha i sin organisasjon. Man er bare ikke nødvendigvis enig i nøyaktig hva dette innebærer. HMS-kultur er med andre ord noe man kan forvente at industrien til enhver tid jobber med, om enn på en indirekte måte, og å vise til en eller annen form for kausalitet blir derfor vanskelig.

La meg først gjenta forskningsspørsmålene, og forsøke å knytte disse opp mot analysen. De første tre kan kanskje sies å dekke hvordan ideen om god HMS-kultur sprer seg. Spørsmålene lød «hvordan er selskapenes forhold til og forståelse av HMS-/sikkerhetskultur?», «hvor opplever de at ideen om HMS-/sikkerhetskultur kommer fra?» og «har de et forhold til paragraf 15», Ptils HMS-kulturparagraf. La oss ta disse først. Jeg mener at kapittel 4 med en viss grad av sikkerhet slår fast at den formen for HMS-kultur som kan sies å være gjeldende på feltet i dag, den vi finner spor av i ledelsens uttalelser om hva som *er* god HMS-kultur, er noe som kan sies å ha Petroleumstilsynet som et av sine hovedutspring. Ptil har jobbet for å sikre god HMS i mange år, og som en del av dette arbeidet unnfanger de paragraf 15, som per dags dato er en del av rammeforskriften og eksplisitt fordrer at selskapene fremmer god HMS-kultur. Med dette mener jeg ikke at god HMS-kultur ikke eksisterte før Petroleumstilsynet konstruerte det og installerte det i næringen. Heller at tilsynet er en mektig regulerende aktør på norsk sokkel som, selvfølgelig under påvirkning av gjeldende idéstrømmer i samtiden, konstruerte et mer eller mindre konkret syn på hva god HMS-kultur innebærer. Dette har de nå i en årrekke jobbet for å kommunisere utad, mot næringen. Paragrafen må da forstås som ett av resultatene av dette arbeidet, mens et annet er nettopp de forbedrede HMS-resultatene på norsk sokkel. Grunnlaget for dette kan blant annet finnes i boksene om uttalte likheter og språksmitte: Informantene hadde et eksplisitt forhold til HMS-kultur. De omtalte det som positivt og ønskelig, og deres uttalte forståelse for hva god HMS-kultur er lignet i det hele tatt veldig på den diskursen Ptil selv fører om emnet. De opplevde dog at denne positive HMS-kulturen var noe som hovedsakelig kom fra selskapene selv, heller enn Ptil, og de hadde ifølge seg selv ikke noe eksplisitt eller direkte forhold til paragraf 15. Men deres egne uttalelser, sett sammen med historikken gjennomgått i kapittel 1.2 (spesielt om unnfangelsen av sikkerhet- og HMS-

kulturbegrepene), viser at det er sterke grunner til å si at en språksmitte faktisk har funnet sted, og at selskapene kanskje er mer formbare i møte med ekstern påvirkning enn det som fremkommer av informantenes påstander.

Selvfølgelig er ikke industrien passive mottagere i dette bildet. I tråd med virusteorien jeg har benyttet meg av i denne avhandlingen, er de aktører som aktivt jobber for å hente inn og benytte seg av gode ideer. Translasjonsteoretisk kan vi tolke det slik at både industrien og Ptil aktivt har bedrevet translasjon av disse større idéstrømmingene. Ptils løsning har vært å lage en paragraf, mens industrien har fokusert på blant annet regelverk, strategi og styringssystemer. Virusteorien tilbyr også en forklaringsmodell til hvorfor HMS-kultur ser ut til å ha dukket opp over alt, noenlunde samtidig, ved at den åpner for at slike ideer kan ligge og modne i relativt lang tid før de slår ut i full blomst. Dette er én av faktorene som gjør at det er vanskelig å slå helt fast hvor en idé først kom fra. Dette gjør at jeg selv heller selvfølgelig ikke kan si helt sikkert hvor dette konseptet om god HMS-kultur *egentlig* kommer fra, men må nøye meg med at Ptil har vært og fortsatt er en mektig regulerende aktør på petroleumsfeltet. Sannsynligvis finnes det heller ikke bare én hovedkilde til ideen om god HMS-kultur.

De neste tre forskningsspørsmålene er ment å belyse hvordan ideen om god HMS-kultur slår rot og utvikler seg i organisasjonene. Spørsmålene var «finnes det spor av translasjon?», hvordan gir konseptet HMS-/sikkerhetskultur seg utslag på ulike nivåer i organisasjonen?» og «hvem eller hva står for translasjonen?». Disse spørsmålene er ment å skulle dekke henholdsvis om ideen utvikler seg, hvordan den gjør det (ved å belyse ulike manifestasjoner av HMS-kultur), og hvilke personer eller mekanismer som kan sies å ha nøkkelroller i denne prosessen.

For å identifisere spor av translasjon gir det mening å belyse de forskjellige aspektene av kultur, og ikke minst forskjellige måter å jobbe med kultur på, som finnes i organisasjonene jeg valgte å se på. Translasjon er tross alt ikke nødvendigvis et overflatefenomen som er lett tilgjengelig, men noe man først finner spor av når man kommer under overflaten på det som blir sagt. Man setter seg ikke ned og sier «nå skal vi oversette dette konseptet til organisatorisk praksis». Det man derimot kan identifisere er hvordan kulturen manifesterer seg på ulike steder i organisasjonen, hvilke kultursyn som dominerer hvor, og hvordan de konkret velger å jobbe for å forbedre kulturen. Et så abstrakt konsept må tross alt gjøres operativt. Det må lokaliseres og gjøres forståelig der det skal implementeres, og informantenes uttalelser viste at god HMS-kultur faktisk ble oversatt på ulike måter avhengig av kontekst. Et godt eksempel er forskjellen mellom det HMS-kultur må være på land, kontra slik den må være på vann, under boksen ved navn «kulturforskjeller mellom kontekster», i kapittel 5.1.1. Her har én idé, ideen om god HMS-



kultur, blitt oversatt på to litt forskjellige måter, i to vidt forskjellige kontekster. I tillegg er det visse indikasjoner på at synene på kultur og hva god HMS er, varierer relativt kraftig mellom miljøer og faggrupper, som omtalt i boksen «kultur i, og på tvers av, lukkede miljøer», i kapittel 5.1.3. Det viste seg også etter hvert at det kultursynet ledelsen viste utad, og som harmoniserte ganske perfekt med Ptils definisjon av fenomenet, ikke alltid var det som gjaldt internt. Kanskje gir det mening å snakke om ledelsens to språk, hvor den offisielle diskursen ikke alltid samsvarer med den interne. Dette er også et ganske sterkt tegn på translasjon, ettersom det nettopp er oversetting ledelsen her driver med: Den offisielle oversettelsen, og den som gjelder bak lukkede dører. Virusmodellen, sammen med det teoretiske fundamentet for kulturforståelse, ble sammenlagt til et godt verktøy for å analysere denne empirien. Ikke bare for å forklare de høyst forskjellige aspektene av og synene på kultur jeg fant i materialet, men også ved å belyse for eksempel maktrelasjoner og konflikt gjennom begreper som organisatorisk immunforsvar. Ledelsen trer også frem her som potensielt meget mektige, men ikke alltid like kunnskapsrike, oversettere.

Ikke minst bidro begrepet translasjon (og translatører) til mye av min forståelse for idéspredning. Jeg så at viktige mekanismer for å sikre gode oversettelser av og engasjement rundt HMS-kultur nettopp er tilpassede opplæringstilbud for ansatte. Dette sikrer ikke bare god kunnskap og praksis, men også eierskap og lojalitet, gjennom at de føler seg verdsatt som arbeidstakere. Gode styringsdokumenter og -systemer står også igjen for meg som viktige verktøy for gode oversettelser. På den ene siden gjennom å sikre gode, standardiserte atferdsregler, men også gjennom å sikre gode kommunikasjonskanaler, og bidra med transparente avvikssystemer. Oilwells system for avviksbehandling er et meget godt eksempel på dette. Samme selskaps problemer med innførselen av det omstridte atferdsreglementet er på den annen side et godt eksempel på en god idé (enkle regler for forhindring av personulykker) som ble hindret av mangelfull oversettelse. Hadde de benyttet seg av det vi i teorikapitlet omtalte som fratrekking, og fjernet de ekstreme konsekvensene av regelbrudd fra starten av, hadde nok implementeringsprosessen vært mye mer smidig. De siste to faktorene jeg har tatt med i denne avhandlingen, er translatører og translasjonskompetanse. Translasjonskompetanse er viktig på selskapsnivå, nettopp fordi man i en kompleks hverdag er avhengig av at mennesker innehar den rette kunnskapen på rett tidspunkt, eller har mulighet for å innhente denne, og at de korrekte systemene er på plass for å gjøre denne prosessen enkel og oversiktlig. Ægir er ennå små nok til at de kan løse mye ved å rett og slett samle folk i samme rom; Oilwell benytter seg av hakket mer komplekse metoder for å identifisere og løse utfordringer. Men uansett hvor

avanserte systemer man har, er man enn så lenge avhengig av mennesker – av gode translatører, og ambassadører. I det helt konkrete tilfellet med HMS-kultur vil jeg nok påstå at den menneskelige faktoren kanskje her er viktigere enn selve paragrafen.

## 6.2 Paragraf og Petroleumstilsyn

Her kommer vi til siste forskningsspørsmål, vedrørende paragrafens rolle. Paragrafen alene kan kanskje ikke sies å ha en sterk effekt på HMS-kulturen, men jeg tror den likevel har en rolle å spille i det større bildet, hovedsakelig som et legitimerende verktøy. Paragraf 15 er, som jeg tidligere har vært inne på, en intensjonsparagraf. Den kan ikke brukes i tilsyn, da den ikke gir noen konkrete retningslinjer til hva god HMS-kultur faktisk innebærer, annet enn en helt generell veiledning. Det er som sagt umulig å konstruere en helt konkret definisjon av god HMS-kultur som fortsatt skal passe overalt. Paragrafen er derfor med hensikt laget på en generell måte, som industrien selv må lokalisere og gjøre operasjonell der den skal brukes. Det er nok også derfor så få informanter har et direkte forhold til den. HMS-arbeid må uansett tilpasses ulike områder, og siden dette er arbeid som må gjøres konstant, opplever de nok at en paragraf som uttrykker dette behovet ikke er nødvendig. Når den i tillegg refererer til noe så abstrakt som kultur, kan jeg forstå at de velger å bruke tiden sin på mer håndfaste ting.

Likevel mener jeg altså paragrafen er et nyttig verktøy i arbeidet med å spre og oversette god HMS-kultur i petroleumsfeltet, og grunnen er, slik jeg er det, ganske enkel. Nøkkelordet er som sagt legitimitet. Line fortalte at hun ofte er på reise rundt om i verden for å se på ulike prosjekter Oilwell er involvert i, og hun påsto at å identifisere dårlige HMS-kulturer er en enkel sak. Som hun sa, «du skjønner det med en gang». Jeg vil tro mye av kompetansen for å identifisere både gode og dårlige HMS-kulturer allerede finnes i industrien, og at paragrafen kan ha en legitimerende effekt når det gjelder å sette i gang forbedrende tiltak. Informantene nevner dette helt eksplisitt når det gjelder utenlandske selskap. Ifølge dem trenger egentlig ikke vi paragrafen, fordi vi er norske. Joakim sier: «Så det er kanskje som [Emma] sier at det er kanskje utenlandsk som trenger den. Sånn, noe konkret å henge ... hekte det på.» Han fortsetter dog med å si at det har vært så mange store ulykker at «[...] alle har begynt å skjønne at ... at ... kultur er viktig. Men – eller alle – men, det er kanskje noen som ikke har skjønt det». Dette er et refreng som går igjen. Vi trenger det ikke i Norge, men kanskje de utenlandske gjør det. Med fare for å virke streng tror jeg dette er et litt historieløst utsagn, med tanke på den rivende utviklingen vi har hatt i dette landet – det har ikke alltid vært typisk norsk å være god, og det er ingen selvfølge at det vil være slik i fremtiden. Kultur forandrer seg, og god HMS-kultur er en prosess, ikke et mål.

Det informantene snakker om her er også en form for ekstern legitimitet. Paragrafen kan være nyttig for aktører utenfra, men ikke til innvortes bruk. Her er det faktisk mulig paragrafens generelle egenskaper blir et problem. Kim, for eksempel, sier han forholder seg til arbeidsmiljøloven heller enn paragraf 15, og Line etterspør flere kriterier for hva god HMS-kultur egentlig betyr. Jeg tror paragrafen kan være en rettesnor for gode oversettere som allerede har en veldefinert forståelse for hva god HMS-kultur faktisk innebærer, og den rette kunnskapen for å kontekstualisere dette, men som legitimerende verktøy overfor ledelsen er jeg usikker på hvor effektiv den er. Men jeg tror det er viktig å se det fulle bildet her, og huske på at translatører innad i bedriftene ikke står alene. Petroleumstilsynet er også en viktig aktør for translasjonen av god HMS-kultur, og jeg tror de har en ekstra viktig rolle som vakthund når det kommer til forholdsvis mektige, internasjonale selskaper. Kim forteller at de setter av tid til vernetjenesten ved hvert tilsyn, og at det der gjerne kommer frem litt annen informasjon enn den som ser dagens lys i ledermøtene. Dette er ikke nødvendigvis merkelig, siden vernetjenesten nok vil se en litt annen side av den organisatoriske hverdagen enn det ledelsen gjør. Her kan Petroleumstilsynet være en viktig kommunikator for at den rette informasjonen ikke bare når frem til ledelsen, men blir lagt frem med en viss tyngde bak seg. Jeg tror nemlig noe av problemet til Kim, og vernetjenesten for øvrig, er at de ikke blir oppfattet som hjelpsomme og verdifulle translatører – slik de burde bli – men derimot som regelrette tronranere; konkurrenter som vil tilrane seg makten. Dette kan forklare hvorfor ledelsen velger å spille det maktspeillet de gjør, i stedet for å innlede samarbeidsforholdet vernetjenesten tross alt etterspør. Jeg synes følgende utsagn, som ifølge Kim har falt fra munnen til en av lederne i det aktuelle landanlegget, er ganske avslørende for denne holdningen: «[J]a, men det er ikke vernetjenesten som skal styre denne bedriften her». Her tror jeg Petroleumstilsynet, og kanskje paragrafen, kan spille en viktig rolle. Ptil har tross alt litt mer vekt enn et enslig ombud, noe som vil legge betydelig mer kraft bak en tilbakemelding om at man har dårlig HMS-kultur. Dette vil være en knusende dom å få for de aller fleste, og her tror jeg faktisk paragrafen kan spille en legitimerende rolle. Selv om de altså ikke kan bruke den konkret i tilsynsøyemed, kan den kanskje trekkes frem i forbindelse med samtaler Petroleumstilsynet har med vernetjenesten, og kanskje burde Ptil vurdere et tettere samarbeid med denne enn de allerede har.

### 6.3 Veien videre

Informantene har nok rett i at vi har meget god HMS-kultur i Norge i dag; men jeg tror paragrafen kan være et viktig verktøy for å holde det slik, også i fremtiden – dog kanskje ikke nødvendigvis i sin nåværende form. Denne har tross alt ikke vært helt uten kontroverser, heller

ikke innen Petroleumstilsynet selv, og det er langt fra sikkert at den forblir i rammeforskriften. Dette kan også sies å gjelde HMS-kulturkonseptet som helhet, da dette også har vært underlagt kritikk. Åge har selv vært en kritiker av konseptet, som han frykter kan bli en sovepute. Et altfor omfattende begrep som dermed vil miste analytisk kraft. Som han sier: «[Det] skulle vært kalt noe annet enn HMS-kultur». Kultur befinner seg i faresonen nettopp fordi det er så vanskelig å definere, og dermed også vanskelig å måle. Akkurat den samme egenskapen som gjør at det har så stort potensiale for translasjon, at det kan kontekstualiseres til så mange forskjellige områder og hensikter, gjør at det også får en manglende gjennomslagskraft. Kultur er overalt, men det kan ikke reduseres til noen enkle, målbare kriterier, slik ledelsen kanskje gjerne vil. Og kultur kan ikke jobbes direkte med. Det er ikke et objekt som kan manipuleres, men et uttrykk for alle de små og store handlinger og diskurser som fører til at både selskapet og de individuelle arbeidstakerne utvikler verdier og tankesett som fører til engasjement og sikkerhet på arbeidsplassen.

HMS-konseptet er en levende idé. Akkurat nå er det kultur som gjelder, i fremtiden kan det være eksempelvis måling og kvantitative data. Jeg tror ikke det er noen direkte fare for at Taylorismen kommer til å gjenoppstå med det første, men jeg er litt bekymret for tendensen til å ville ha enkle, målbare kriterier for om man har god HMS-kultur eller ei. Jeg ser på dette som et forsøk på å redusere en kompleks, usikker verden ned til enkle og entydige tall, noe jeg er redd kan få uheldige konsekvenser. Slike målbare kriterier er ikke nødvendigvis så faktabaserte og nøytrale som man gjerne vil ha det til, og man står i fare for å miste en del av virkeligheten på veien. Dette helhetsbildet, som er så viktig når det kommer til sikkerhet, kan fort forsvinne bak en talldiskurs hvor man ikke ser skogen for bare trær. Svein Hammer er inne på dette i en replikk som ble publisert i Tidsskrift for samfunnsforskning i 2009, i en treffende passasje som jeg velger å gjengi i sin helhet:

Effekter av talldiskursene kan for eksempel være redusert evne til å verdsette usikkerhet som et konstruktivt aspekt ved virkeligheten, nedjustert fokus på det som ikke gir utslag i målesystemene (enten dette nå skyldes strategiske valg eller at tiden ganske enkelt ikke strekker til), eller direkte nedvurdering av kvalitativ innsikt og kunnskap (for eksempel når etablering av målesystemer betraktes som «å erstatte synsing med fakta», en formulering jeg har møtt flere ganger i praksisfeltet).

- Svein Hammer

Nettopp som en motstandskraft mot denne utviklingen tror jeg et fortsatt fokus på kvalitative metoder er viktig, selv om dette ikke nødvendigvis er ensbetydende med at dette fokuset skal være på kultur. Jeg tror en nyttig utvikling vil være at industrien selv blir mer oppmerksom på

den translasjonskompetansen som allerede finnes hos sine ansatte, samt å fostre denne kompetansen i de stillingene der den er ekstra viktig, og gi de ansatte i disse stillingene den gjennomslagskraften og oppmerksomheten de fortjener. Dette kan være med på å gi organisasjoner et stadig «smartere» immunforsvar. Her tror jeg Ptil fortsatt har en viktig rolle å spille, som vakthund og ambassadør for et sikkerhetsbilde som er både helhetlig og dyptgående, men vanskelig å få tak på. Et som ikke enkelt lar seg måle med rene tall. Parallelt tror jeg den videre forskningen på dette feltet gjør klokt i å videreutvikle de konseptene som allerede finnes i virusmodellen, og da særlig nettopp translasjonsbegrepet, som jeg tror har stort forklaringspotensiale. Når det gjelder fremtiden til den konkrete paragrafen, tror jeg altså den fortsatt kan ha en fremtid som nyttig rettesnor og legitimerende verktøy, dog ikke nødvendigvis i sin nåværende form. Jeg tror uansett ikke det vil tjene noen videre hensikt å fjerne den fra rammeforskriftene nå. Den kanskje viktigste årsaken til dette er den samme som Trine fra Oilwell legger til grunn: «[F]ordi den sier klart at vi SKAL jobbe for å etablere en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur».



## LITTERATURLISTE

- Anderson, A. (Red.). (1990). *Communication Yearbook 13*. Los Angeles: Sage.
- Antonsen, S. (2009). *Safety culture: Theory, method and improvement*. (Doktoravhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Trondheim: NTNU.
- BP. (2014). *Our key performance indicators*. Hentet fra <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/our-strategy/key-performance-indicators.html#recordableinjuryfrequency>
- Brown, R. L., & Holmes, H. (1986). The use of a factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. *Accident Analysis & Prevention*, (6), 455-470.
- Clark, T., & Greatbatch, D. (2004). Management fashion as image-spectacle: The production of best-selling management books. *Management communication quarterly*, (3), 396-424.
- Cox, S. J., & Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety science*, (34), 111-129.
- Cox, S. J., & Flin, R. (1998). Safety culture: philosopher's stone or man of straw? *Work and Stress*, (12), 189-201.
- Dedobbeleer, N., & Béland, F. (1991). A safety climate measure for construction sites. *Journal of safety research*, (2), 97-103.
- Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety science*, (34), 193-214.
- Grote, G., & Künzler, C. (2000). Diagnosis of safety culture in safety management audits. *Safety science*, (34), 134-150.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, (34), 215-257.
- Hagland, J. (2009). Alexander L. Kielland-ulykken. I *Store norske leksikon*. Hentet fra [http://snl.no/Alexander\\_L.\\_Kielland-ulykken](http://snl.no/Alexander_L._Kielland-ulykken)
- Hammer, S., (2009). Sluttreplikk til Åge Johnsen. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, (1), 105-108.

- Haukelid, K. (2008). Theories of (safety) culture revisited – an anthropological approach. *Safety science*, (46), 413-426.
- International Atomic Energy Agency. (1986). *Summary report on the post-accident review meeting on the Chernobyl accident*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- Kringen, J. (2008). *Culture and control: Regulation of risk in the Norwegian petroleum industry*. (Doktoravhandling, universitetet i Oslo, Norge). Oslo: Universitetet i Oslo.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, (11), 149-175.
- McDonald, N., Corrigan, S., Daly, C. & Cromie, S. (2000) Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*, (34), 151-176.
- Meyer, J. W. (2010). World Society, Institutional Theories, and the Actor. *Annual Review of Sociology*. Hentet 15. Oktober 2012 fra [soc.annualreviews.org](http://soc.annualreviews.org).
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, (83), 340-363.
- Mills, C. W. (2000). *The sociological imagination*. Oxford: University press
- NOU 1999: 13. (1999). *Kvinnens helse i Norge*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/1999/nou-1999-13/6/1/1.html?id=352893>
- Olje- og Energidepartementet. (2013). *Norsk oljehistorie på 5 minutter*. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje\\_og\\_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538](http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje_og_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538)
- Petroleumstilsynet. (2014a). *Rolle- og ansvarsområde*. Hentet fra <http://www.ptil.no/rolle-og-ansvarsomraade/category725.html>
- Petroleumstilsynet. (2014b). *Regelverk*. Hentet fra <http://www.ptil.no/regelverk/category696.html>
- Petroleumstilsynet. (2014c). *Om oss*. Hentet fra <http://www.ptil.no/om-oss/category701.html>
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.



- Røvik, K. A. (2011). From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, (32), 631-653.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, (45), 109-119.
- Seale, C. (Red.). (1998). *Researching Society and Culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Seale, C. (Red.), Giampietro, G. (Red.), Gubrium, J. F. (Red.), & Silverman, D. (Red.). (2012). *Qualitative research practice*. London: Sage publications Ltd.
- St.meld. nr. 7 (2001-2002). (2002). *Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/regpubl/stmeld/2001-2002/stmeld-nr-7-2001-2002-.html?id=134387>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Thuesen, N. P., & Røvik, S. (2014). Norge. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/Norge>
- Tinmannsvik, R. K. (Red.). (2008). *Robust arbeidspraksis – hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?* Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Tormodsgard, Y. (Red.). (2014). *Fakta 2014: Norsk petroleumsvirksomhet*. Oslo: Olje- og energidepartementet. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/upload/OED/pdf%20filer/Faktaheftet/Fakta2014OG/Fakta2014\\_NO\\_netto.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/OED/pdf%20filer/Faktaheftet/Fakta2014OG/Fakta2014_NO_netto.pdf)
- Van Veen, K., Bezemer, J., & Karsten, L. (2011). Diffusion, translation and the neglected role of managers in the fashion setting process: The case of MANS. *Management learning*, (2), 149-164.
- Widerberg, K. (2011). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, (65), 96-101.
- Aase, T. H., & Fossaskåret, E. (2010). *Skapte virkeligheter*. Oslo: Universitetsforlaget AS.



## VEDLEGG 1: EKSEMPEL PÅ INTERVJUGUIDE

*Intervjuguiden var et dynamisk dokument som ble tilpasset de ulike selskapene. Under følger én av versjonene som ble brukt i prosjektet, i anonymisert form.*

### Intervjuguide [selskap]

#### Bakgrunn for prosjekt

- Om TRACULT-prosjektet
- Hensikt med intervjuet
- Anonymitet, opptak, databehandling

#### Om deg

- Introduksjon om hvem du er og hva du jobber med
- Ansvarsområde og stilling

#### Hva er hovedaktivitetene knyttet til HMS

- Hva vil du si er hovedaktivitetene innen HMS i [selskap]?
  - og spesifikt i din jobb?
- Hvordan koordineres dette?
- Hvorfor er det slik?
- Utfordringer og om det burde blitt gjort annerledes
- Utvikling i HMS arbeid
  - Sammenligne der du er nå (med tidligere arbeidsplass og/eller utvikling i [selskap])
- Hva "bruker du" i ditt HMS-arbeid (systemer og regler, prosedyrer)
  - Hvor kommer det fra?
    - Kommer det fra Norge eller Internasjonalt.
    - Noe informanten er spesielt inspirert av?
    - Myndigheter (Ptil)
  - Er HMS integrert i linja?

#### Programmer og store initiativ

- Hvilke HMS-program/sikkerhets-program har dere brukt i [selskap]?
- Hvilke utslag har det gitt?
- Bakgrunn for programmet/programmene, hvorfor kom det i stand, initiativtakere til programmet/programmene.
- Hvordan utviklet programmet seg underveis
- Hvordan ble programmet tatt imot av de som skulle delta i det? (Kontroverser, konflikter)
- Var Ptil involvert på noen måte?

#### Ptil sin betydning for arbeidet dere gjør...

- som tilsynsmyndighet

- hvordan gjøres det?
- som granskningsmyndighet
  - hvordan skjer det?
- Hvordan burde det vært?
- Hvordan påvirker Ptil sitt fokus [selskap sine] strategier på ledelsesnivå?

## § 15

- Har dere hatt noen diskusjon om HMS-kultur som begrep i selskapet?
- Hva har diskusjonen eventuelt dreiet seg om?
- Har denne diskusjonen hatt bakgrunn i §15? «Alle selskap skal ha en god HMS-kultur»
  
- Vil du si at paragrafen påvirker arbeidet med HMS - kultur i [selskap]? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har evt program du har deltatt i hatt bakgrunn i §15?
- Hvilke andre aktiviteter, tiltak eller prosjekter har dere satt i gang med bakgrunn i § 15?
- Når har de ulike aktivitetene, tiltakene, programmene etc. vært gjennomført (tidslinje)
  
- Hvem eller hvilke funksjoner hos dere har ansvaret for å operasjonalisere § 15 til tiltak og «aksjoner»? (implementere, iverksette)
- Har dere sett på/latt dere inspirere av hvordan andre selskap har forholdt seg til §15?
- Har dere brukt konsulenter/eksterne i arbeidet med å konkretisere § 15 til tiltak og aksjoner?
- (Evt. hvem og hvordan)
  
- Hva synes du om § 15?

## Kontraktører

- Hvordan involverer dere kontraktører i arbeid med å utvikle HMS-kultur?
- **Snakker dere med ledere, eller enkeltansatte?**

## Avslutningsvis – noe å tilføye?

## VEDLEGG 2: EKSEMPEL PÅ INFORMASJONSBREV

*Informasjonsbrevene ble tatt over e-post, og delvis pr. telefon. Det som følger under er et eksempel på en av e-postene, i anonymisert form.*

Hei,

Vi gjennomfører et Forskningsrådsprosjekt innen Petromaksprogrammet om HMS-kultur i petroleumsindustrien. Gjennom § 15 i Rammeforskriften er oljeindustrien pålagt å ha en god HMS-kultur. I prosjektet vil vi se på hvordan forskjellige selskap har tolket denne delen av forskriften, hvordan den er satt ut i livet og fulgt opp. Selv om kultur intuitivt er viktig for sikkerheten, er det samtidig et vagt og abstrakt begrep som kan tolkes og operasjonaliseres på potensielt veldig ulike vis. I prosjektet blir det også sett på om selskapene har noe å lære av hverandre når det gjelder praktiseringen av forskriften. Dette kan være særlig viktig fordi flere nye selskaper har kommet inn på norsk sokkel.

Prosjektet gjennomføres i et samarbeid mellom NTNU Samfunnsforskning/Studio Apertura, Safetec og Sintef. Vi vil gjerne intervju noen personer i ulike selskap om temaet.

[Navn fjernet] har anbefalt noen personer med [selskaps]-tilknytning (nå eller tidligere) som har jobbet med dette, blant annet deg.

Det konkrete spørsmålet er om du har mulighet til et intervju med varighet på en times tid, [dato]? Vi kommer til [by] og kan komme dit du nå jobber, eller på et annet passende sted. Vi har for eksempel lokaler til rådighet hos Safetec, i [sted].

Med vennlig hilsen

Trond Kongsvik  
Forskningsleder  
Studio Apertura  
NTNU Samfunnsforskning AS

# VEDLEGG 3: GODKJENNING FRA NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Trond Øystein Kongsvik  
NTNU Samfunnsforskning, Studio Apertura  
Idrettsbygget 4.etg  
7491 TRONDHEIM

NTNU Samfunnsforskning AS		
MOTTATT 12.4.2013	ARKIV: 1005/2390	JOURNAL NR.: 1092
SAKSBEH.: Trond Kongsvik	KOPI TIL:	VIDERES. TIL:

Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 11.04.2013

Vår ref:33921 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.03.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

33921 *Translating HSE culture in the petroleum industry*  
Behandlingsansvarlig *NTNU Samfunnsforskning AS, ved institusjonens øverste leder*  
Daglig ansvarlig *Trond Øystein Kongsvik*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

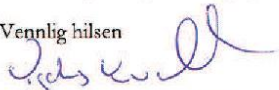
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.10.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Linn-Merethe Rød

Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11  
Vedlegg: Prosjektvurdering



Prosjektet gjennomføres i samarbeid med Universitetet i Tromsø, Safetec, NTNU Samfunnsforskning AS er behandlingsansvarlig institusjon. Personvernombudet forutsetter at behandlings-/ansvarsfordelingen formelt er avklart mellom institusjonene. Vi anbefaler at det utarbeides en avtale som omfatter ansvarsfordeling, ansvarsstruktur, hvem som initierer prosjektet, bruk av data og eventuelle sikkerhetstiltak.

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet forutsetter at det gis informasjon om følgende for at samtykket skal være gyldig i henhold til personopplysningsloven:

- formålet med prosjektet
- hvilke metoder som vil bli benyttet
- hvilke opplysninger som samles inn
- hva opplysningene skal brukes til
- hvem som vil ha tilgang på opplysningene
- at opplysningene vil bli behandlet konfidensielt
- at det er frivillig å delta
- at man kan trekke seg når som helst uten å måtte begrunne det
- dato for prosjektslutt og at alle innsamlede opplysninger anonymiseres ved prosjektslutt og i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker.

Prosjektet skal avsluttes 31.10.2015 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.