

HMS-kultur

Erfaringer fra petroleumsnæringen

Irene Bergljot Dahle
Petroleumstilsynet

1



PETROLEUMSTILSYNET



PETROLEUMSTILSYNET

Jeg skal snakke om:

- begrepet HMS-kultur eller sikkerhetskultur
- kravet til god HMS-kultur i petroleumsregelverket
- hvordan kravet ble mottatt i av de ulike partene i petroleumsnæringen
- Ptils tilnærming og oppfølging





Rammeforskriften § 11 (pr 01.01 2002)

God helse-, miljø- og sikkerhetskultur

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





Utfordringer knyttet til regelverkskravet

- Hva i...? Høye kostnader knyttet til forståelse av begrepet
- Kulturbegrepets mange definisjoner
- Sikkerhetskultur ja vel, men helse- og miljøkultur?
- Tradisjonelt skille mellom sikkerhetsavdeling og helse-/arbeidsmiljøavdeling i oljeselskapene
- Ulike interesser og tolkninger knyttet til kravet om god HMS-kultur
 - Ledere: Fokus på individer – individuelle holdninger og atferd.
 - Arbeidstakere – Fokus på rammevilkårene (teknologi, organisasjon)





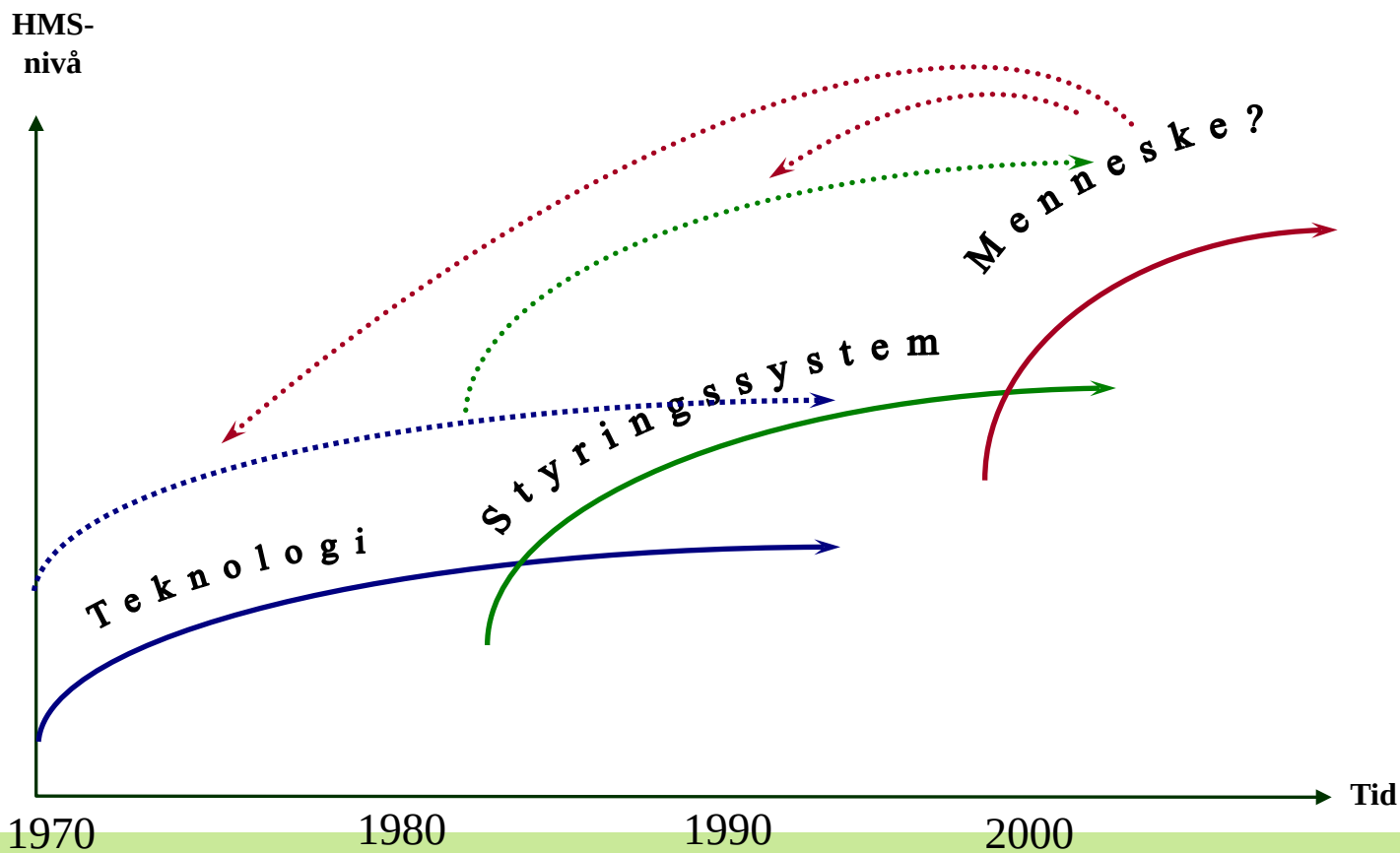
En rekke programmer og tiltak er igangsatt i næringen:

- Kulturprogrammer/atferdsprogrammer (f. eks Kollegaprogrammet, Gravdal)
- Verktøy for kollegaveiledning (f. eks Kameratsjekk, STOP kort)
- Dialogbasert verktøy/feedbacksamtale – ledere har samtale med den enkelte ansatte om sikker atferd/gir respons på ansattes sikkerhetsatferd (f. eks Åpen sikkerhetssamtale)
- Etterlevelse – nye aktiviteter utvikles

Mål: Påvirke HMS-atferd i positiv retning.



Fokusområder i HMS-utviklingen





Temaheftets definisjoner

- Et pragmatisk valg av definisjoner
- 'Kultur kan defineres som den kunnskap, de verdier, normer, ideer og holdninger som preger en gruppe mennesker'
- 'En god HMS-kultur kan observeres i virksomheter som tilrettelegger for kontinuerlig, kritisk og grundig arbeid for å forbedre helse, miljø og sikkerhet'

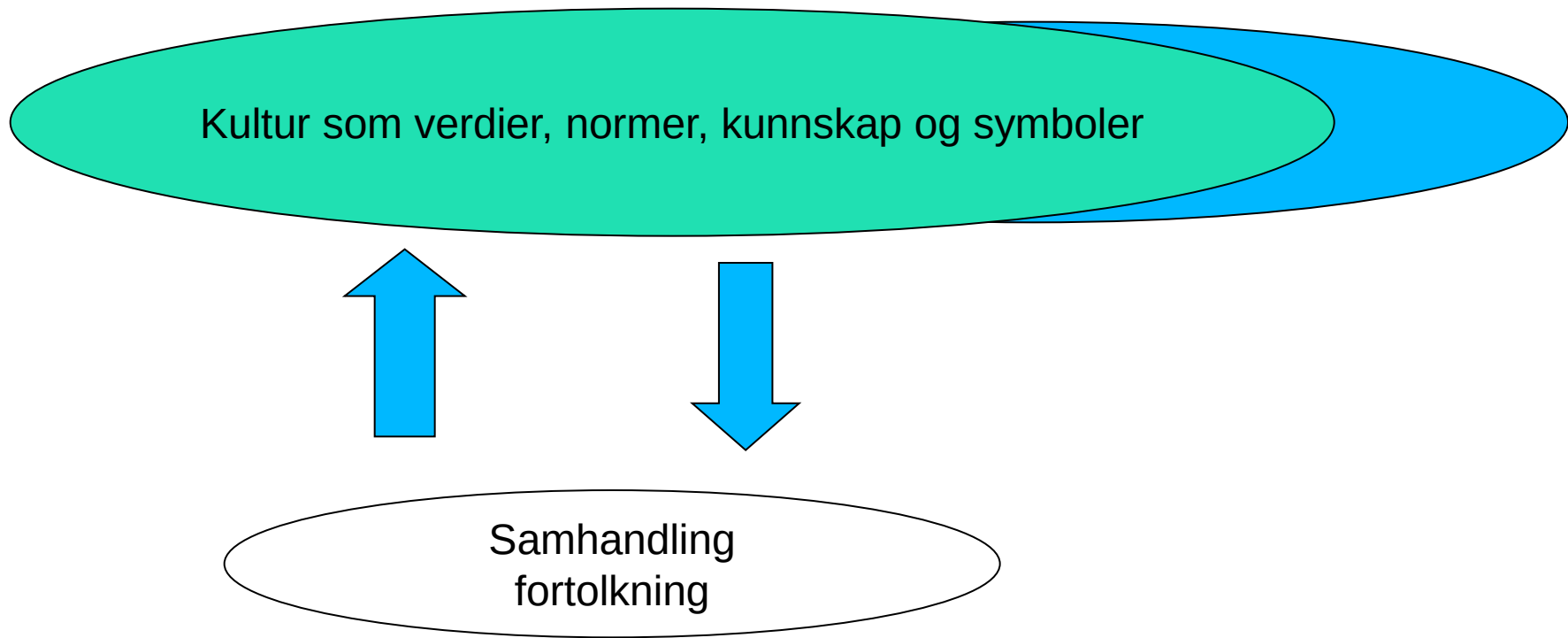


HMS kultur og organisasjonskultur

Organisasjonskultur: kunnskap, verdier, normer, ideer og holdninger som former atferd (på alle nivå) i organisasjonen.

HMS kultur: kunnskap, verdier, normer, ideer og holdninger som former HMS atferd/beslutninger (på alle nivå) i organisasjoner.





28.08.08



PETROLEUMSTILSYNET





Et kulturperspektiv ser på mennesker som aktivt meningsskapende?

- Vi fortolker/tillegger mening til:
 - Andre menneskers atferd
 - Egen atferd
 - Hendelser
 - Beslutninger i en organisasjon - informasjon
 - Symboler
 - Språk
- Meningsskaping er en del av enhver form for fortolkning.
- Forutsetter et aktivt subjekt – Kultur kan ikke innføres!
- Meningsskaping er retrospektiv (Weick 1995, Andersen 2001)
 - What people think is real - is real in it's consequences
- Meningsskaping er akkumulerende – bygger på et bakteppe av allerede eksisterende mening og fortolkninger som er tilstede i en organisasjon
- Kultur endres gjennom at virkeligheten fortolkes på nye måter – det skapes ny mening





Meningsskaping foregår innenfor noen rammebetingelser:

- Stramme kontrakter? Lav bemanning?
- Tidspress?
- Overfokusering på detaljer i HMS-arbeidet?
- Overfokusering på det målbare?
- Ensidig fokus på atferd i utøvende ledd?
- Dårlig håndtering av innspill til HMS forbedringer
- Nedslitt teknologi?
- Dobbeltkommunikasjon?
 - Det er alltid tid til å jobbe sikkert/KPIer og økonomi
 - Sikkerhet er viktig/økonomi
- Mange og uoversiktelige prosedyrer ? Mangelfull opplæring i prosedyrer?



Fragmenteringsperspektivet – ett perspektiv på kultur

- Samme hendelse/handling kan fortolkes ulikt av ulike personer. Slik produseres ulike 'kulturer'.
- Tvetydighet og ulike fortolkninger er en del av bedriftens virkelighet.
- Fokus på fortolkningsprosessene: Hva er betingelsene for at personer, i samhandling med andre, tolker hendelser slik de gjør og dermed skaper god og dårlig HMS – kultur?
- Kultur er noe vi forhandler om
- Kultur er i stadig endring





Makt

- I organisasjoner vil det alltid finnes subkulturer og motkulturer.
 - Motkultur: Definere som positivt det majoriteten oppfatter som negativt (1%)
 - Definere alternative verdier i motsetning til majoriteten .
 - Utvikle forklaringsmodeller for atferd som strider mot bedriftens "offisielle" verdier (fordi vi fortjener det....)
- Innenfor ulike subkulturer kan en harsellere og ironisere om bedriften.





Hva er (ikke) kultur?

Culture is not an ideological gimmick, to be imposed from above by management-consulting firms, but a stubborn fact of human social organization that can scuttle the best of Corporate plans if not first taken into account.

(Reynolds i Hamada og Sibley (eds.) 1994)



Kulturperspektiv - konsekvenser

- Fokuset bør være på mening – ikke på rasjonell/irrasjonell. Hva er meningsfullt i organisasjonen? "Det som folk tror er virkelig blir virkelig gjennom konsekvensene"
 - Tiltak som oppleves som meningsløse kan bidra til irrasjonell atferd på viktige områder "Dette HMS greiene er jo bare tull"
 - "Trappologi"
- Ikke overfokusere på det målbare. Viktigere å få tak i ansattes opplevelser og fortolkninger – hva er meningsfullt? *Hvorfor* handler de slik de gjør? Motkulturer? Motstand?



Kulturperspektiv - konsekvenser

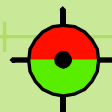
Kultur og fortolkningsprosesser påvirkes av rammebetingelser som teknologi, økonomi og arbeidsorganisering og av enkeltidivers historie og erfaringer

En får tilgang til kultur gjennom å forholde seg til hva mennesker faktisk sier og gjør innenfor bestemte økonomiske, sosiale og kulturelle rammevilkår.

Ledere og ansatte forholder seg til tvetydigheter og dilemmaer som f.eks.:

- Økonomi og HMS.
- Rapportering HMS

Det utvikles måter å håndtere slike dilemma på som blir 'kultur'.





From Roughnecks to Softnecks (Haukelid 2006)

- "Texas" 1966 – 1980 Vill og røff "machokultur" med mange ulykker – men også mye stolthet i å gjøre en god jobb. Endte i 1980 med Alexander Kielland katastrofen
- "The Great Change" (1980 – 1990) Implementering av internkontrollsystemer og andre HMS tiltak. Stor nedgang i ulykker pga ny teknologi, styrket ledelse og arbeidstakermedvirkning
- "The Systems" (1990 – 2000) Introduksjon av systemer som ISRS, SSS, SMS and DuPont. Tilliten til systemene svekkes på slutten av 90-tallet med lave oljepriser og høyere risikonivå
- "The Cultural Solution" (2000 –) HMS kultur, mange nye tiltak og programmer innføres.

17



Behaviorbased safety/atfersbasert sikkerhet - en retning innen arbeid med sikkerhet og HMS-kultur





Behaviorbased safety

- Motivere ansatte til å forbedre sin atferd
- Fokus på farer forbundet med det konkrete arbeidet og hvilke sider ved atferden det er som utgjør en risiko
- “Riktig atferd” – må kunne observeres og måles
- Feedback for å understøtte riktig atferd – belønning og straff
- Bygge kultur som understøtter riktig atferd
- Regnes for å være billigere enn andre tilnærminger i sikkerhetsarbeidet





Kritikk av Behavior based safety

- For mye fokus på enkeltindivider på bekostning av organisatoriske og teknologiske faktorer
- Mekanisk menneskesyn – belønning og straff
- Instrumentell og forenklet tilnærming til komplekse fenomener





Ulike syn på Behaviour Based Safety

- Arbeidsgiversiden
 - Kulturprogrammer og andre tiltak rettet mot å endre atferd har ikke tatt vekk fokuset vekk fra organisasjon og teknologi
 - Ikke alle kulturprogrammer er atferdsprogrammer – ulik grad av påvirkning av Behaviour Based Safety
- Arbeidstakersiden
 - Kulturprogrammene er Behaviour Based Safety programmer
 - Frykt for at fokuset på individuell atferd skal svekke systemrettede, risikobaserte tilnærminger som er forankret i AML og Petroleumsregelverket - Korrigering av atferd kan gå på bekostning av eliminering av fare
 - "Blame the worker"
 - Fokus på atferd kan ta vekk fokuset på teknologi og organisasjon
 - Ensidig fokus på "den skarpe enden" – Hva med atferd på ledermøter og styrerom?
 - Behaviour Based Safety programmer er inspirert av isfjellteorien – bidrar til å ta vekk fokus fra storulykkesrisiko

21



PETROLEUMSTILSYNET



PETROLEUMSTILSYNET



Rammeforskriften § 11 (fra 2002 og fram til nytt regelverk)

God helse-, miljø- og sikkerhetskultur

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

Rammeforskriften § 15

God helse-, miljø- og sikkerhetskultur

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.





Sentrale forutsetninger for en god HMS kultur

- At kartleggingsmetoder legges til grunn for målrettet prioritering
- At innsatsen i HMS-arbeidet vurderes i forhold til mulige målkonflikter
- At det er en klar forståelse i organisasjonen for at kultur ikke er en individuell egenskap, men noe som utvikles i **samspeillet** mellom mennesker og gitte rammebetingelser.
 - Derfor blir ledelsesansvar og ledelsesatferd på alle nivå i virksomheten sentrale elementer.

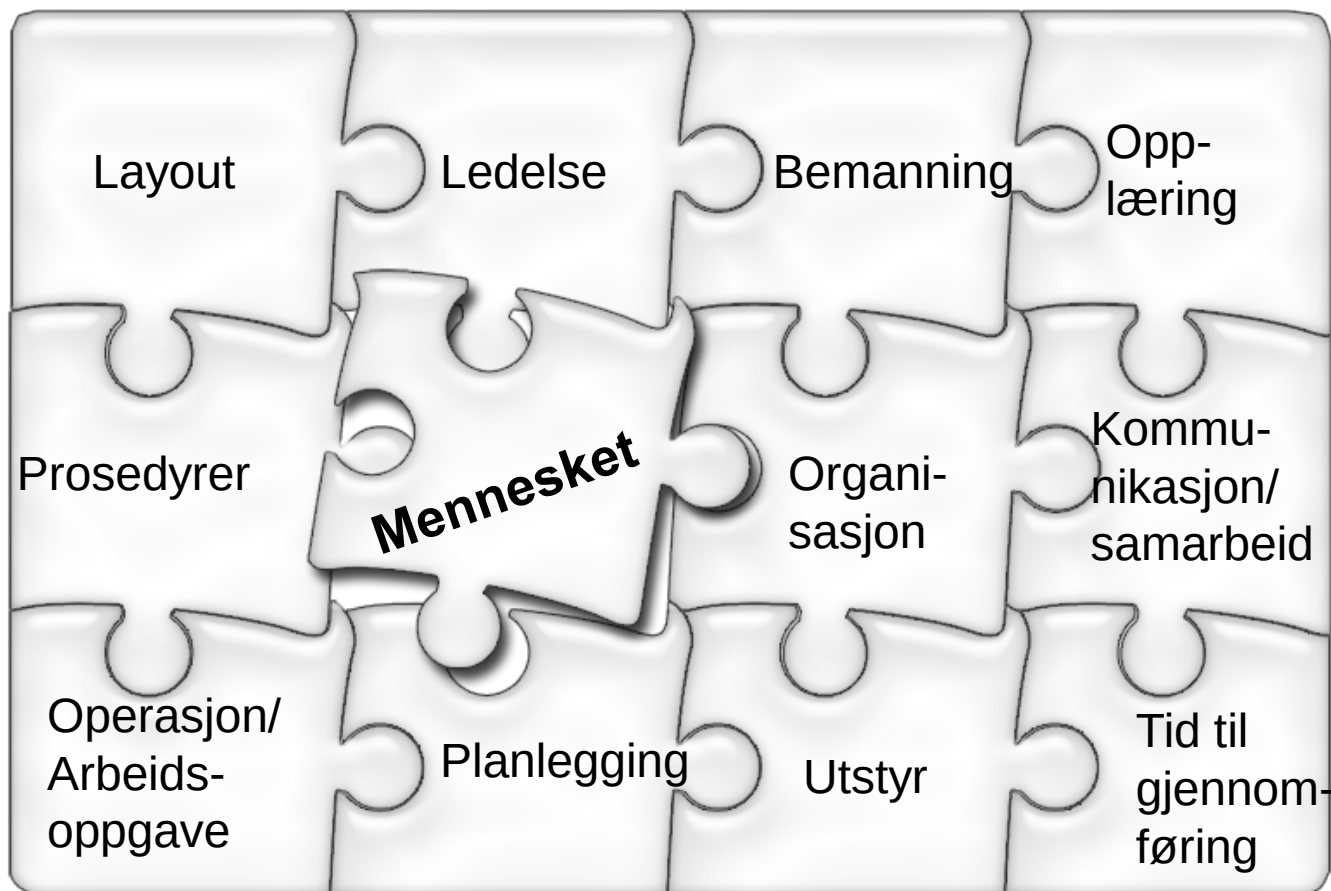


Sentrale forutsetninger for god HMS-kultur

- At det legges til rette for utvikling og læring gjennom kompetanseutvikling og medvirkning
- At helse-, miljø og sikkerhetsarbeid ikke kan ses løsrevet fra hverandre eller fra andre verdiskapende prosesser i virksomheten.
- At det er balanse mellom det ansvar som pålegges enkeltpersoner og virksomhetens ansvar for å legge til rette for gode arbeidsforhold.
- At det finnes gode arenaer for dialog og bevisstgjøring av kultur, kulturelle forskjeller/ulik situasjonsforståelse og dilemma



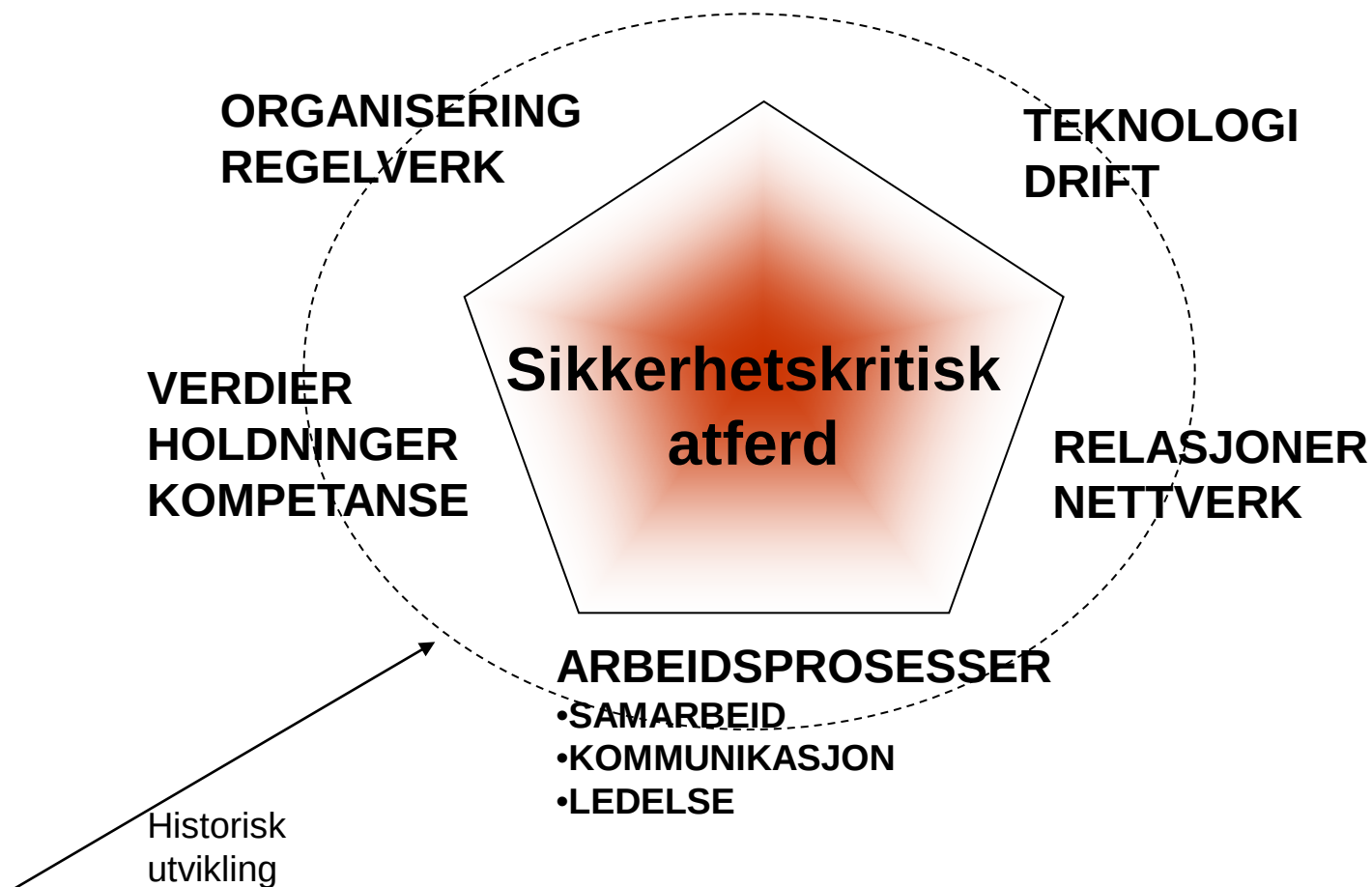
Atferd må forstås i en sammenheng



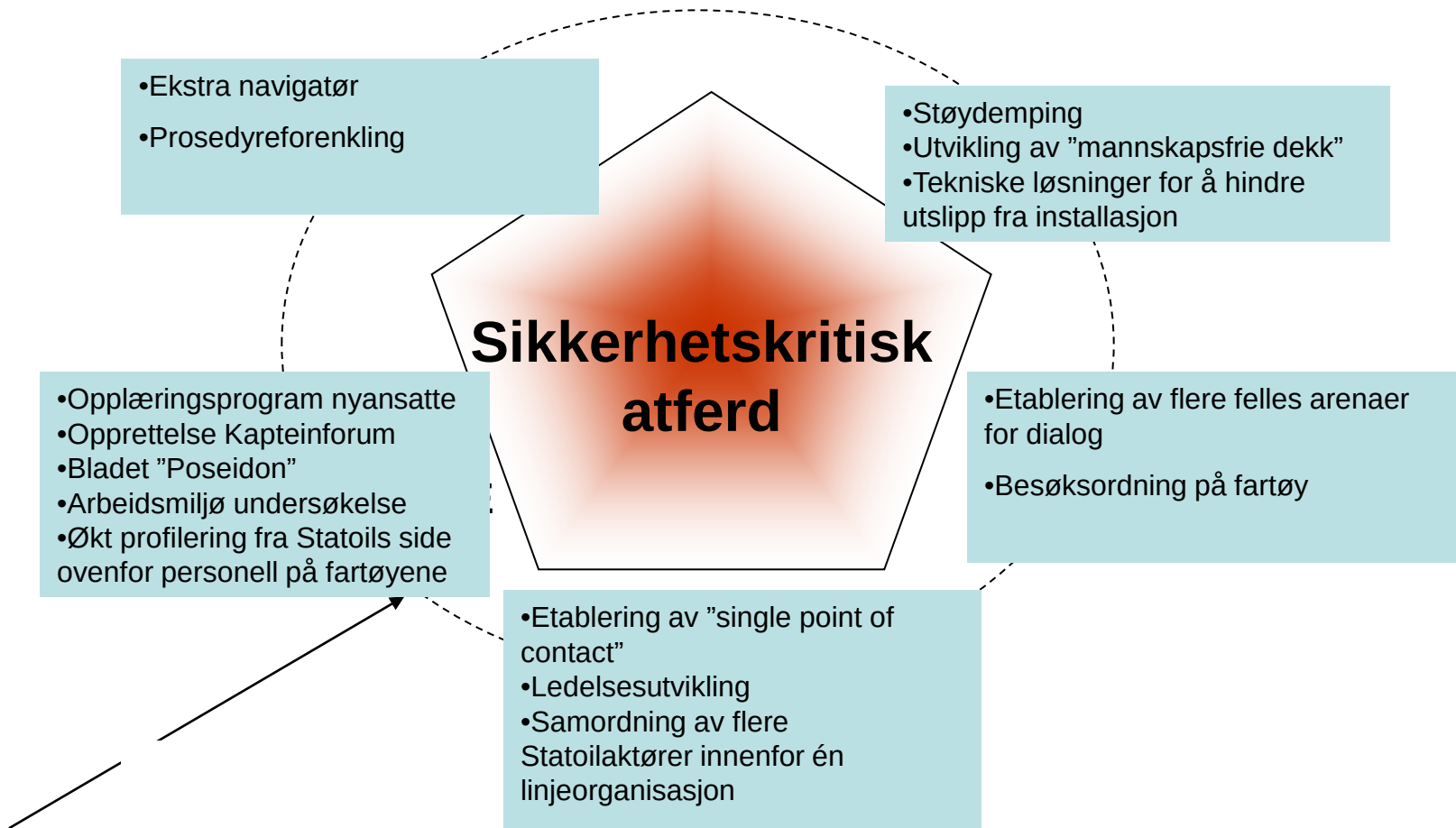


Modell for årsaksanalysen – fortolkende og helhetlig (systemisk) tilnærming

NTNU: Studio Apertura









Robust HMS-kultur

- Rapporterende
- Rettferdig
- Fleksibel
- Lærende
- Fravær av dobbelkommunikasjon
- Åpen og inkluderende - rom for kritisk refleksjon



Dette er ikke en typisk arbeidstaker!



Takk for meg

