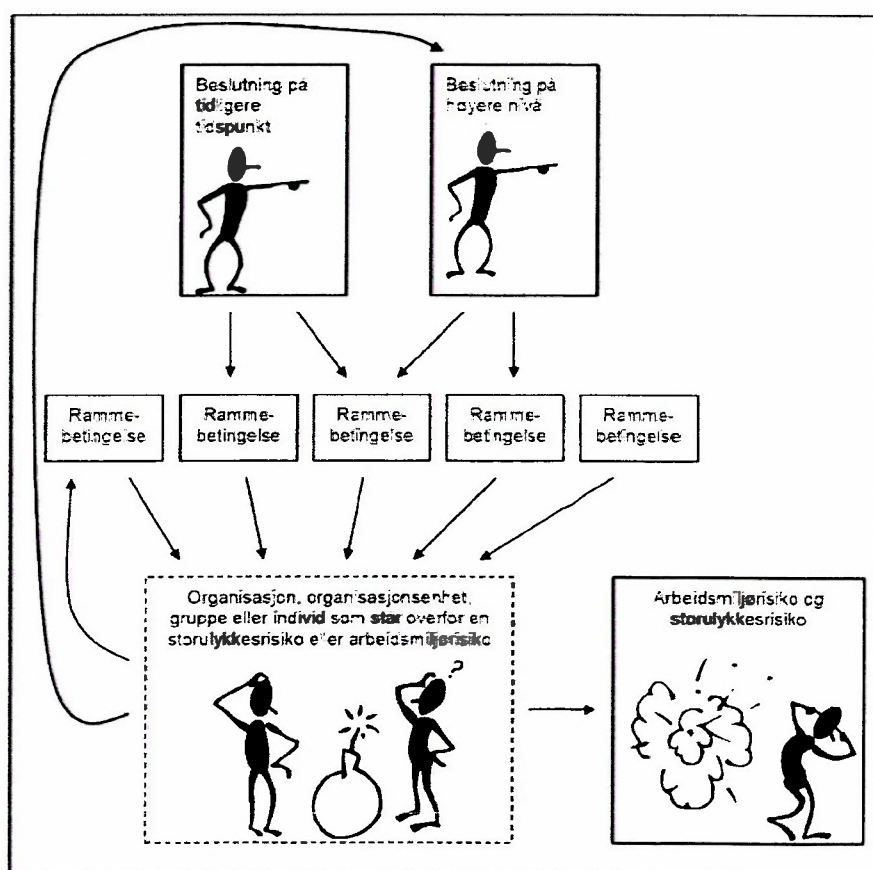


Rapport

Rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid – utfyllende analyser av RNNP-data

Forfatter

Ragnar Rosness



Rapport

Rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid – utfyllende analyser av RNNP-data

EMNEORD:
Rammebetingelser
HMS
Sikkerhet

VERSJON
1

DATO
2011-06-30

FORFATTER
Ragnar Rosness

OPPDRAGSGIVER(E)
Petroleumstilsynet

OPPDRAGSGIVERS REF.
Avrop nr: 6303-05-2010-
800044

PROSJEKTNR
60S087

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
23 + vedlegg

SAMMENDRAG

Som ledd i prosjektet "Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet 2009" (RNNP 2009) gjennomførte SINTEF en empirisk studie av rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid i norsk petroleumsvirksomhet. Denne rapporten inneholder nærmere analyser av datamateriale fra den kvalitative studien som ikke var fullt utnyttet. Vi oppsummerer synspunkter på hvilke tiltak som blir nevnt for å påvirke rammebetingelser og hvordan ulike aktører kan forholde seg til rammebetingelser.

UTARBEIDET AV
Ragnar Rosness

KONTROLLERT AV
Ranveig Kviseth Tinmannsvik

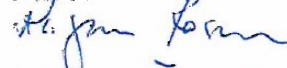
GODKJENT AV
Lars Bodsberg, forskningssjef

RAPPORTNR
SINTEF A19865

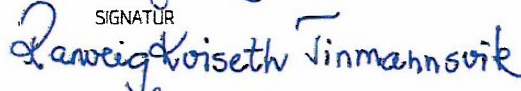
ISBN
978-82-14-05181-0

GRADERING
Åpen

SIGNATUR



SIGNATUR



SIGNATUR



GRADERING DENNE SIDE
Åpen

Historikk

VERSJON	DATO	VERSJONSBEKRIVELSE
1	2011-06-30	

Innholdsfortegnelse

1	Oppsummering.....	5
2	Introduksjon.....	7
2.1	Bakgrunn og formål med rapporten.....	7
2.2	Tilnærmingsmåte.....	7
3	Resultater.....	9
3.1	Resultatpresentasjon.....	9
3.2	Oppsummering av innspillene	9
3.2.1	Teknologi, fysisk utforming av arbeidsplassen.....	9
3.2.2	Organisering, rapporteringslinjer.....	9
3.2.3	Eksplisitte normer (lover, regelverk, prosedyrer).....	10
3.2.4	Betingelser for samhandling.....	10
3.2.5	Kompetanse, betingelser for kunnskapsdeling	10
3.2.6	Ressurser (økonomi, tid, bemanning).....	10
3.2.7	Insentiver, insentivordninger, KPIer.....	10
3.2.8	Planlegging og forberedelse av arbeidsoppgaver	10
3.2.9	Handlingsrom, makt, innflytelse	11
3.2.10	Ideologi, verdier, kulturell kontekst, uformelle normer	11
3.2.11	Samarbeidsklima, tillit, omgangsformer, lederstil.....	11
3.2.12	Kunnskapsdeling, kommunikasjon.....	11
4	Helhetsbilde.....	13
4.1	Fokus på dynamiske rammebetingelser som skapes gjennom samhandling.....	13
4.2	Transitiv og intransitiv makt.....	13
4.3	Relasjonell og transaksjonell forståelse av forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør	17
4.4	Kort tidshorisont?.....	20
5	Konklusjoner.....	21
6	Referanser.....	23
	Vedlegg 1. Tiltak for å påvirke rammebetingelsene for eget og andres HMS-arbeid.....	25
	Vedlegg 2. Gode måter å forholde seg til de eksisterende rammebetingelsene på.....	29

Forkortelser

AMU	Arbeidsmiljøutvalg
BOP	Blowout Preventer (utblåsningssikring)
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
HVO	Hovedverneombud
ISO	Isolasjon, stillas og overflatebehandling
KPI	Key performance indicator
Ptil	Petroleumstilsynet
RNNP	Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet
RUH	Rapport om uønsket hendelse
V&M	Vedlikehold og modifikasjon

1 Oppsummering

Som ledd i prosjektet "Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet 2009" (RNNP 2009) gjennomførte SINTEF en empirisk studie av rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid i norsk petroleumsvirksomhet. Denne rapporten inneholder nærmere analyser av datamateriale fra den kvalitative studien som ikke var fullt utnyttet. Vi tar for oss følgende problemstillinger:

1. Hvilke tiltak mente informantene var viktige for å påvirke rammebetingelser for eget og andres HMS-arbeid?
2. Hva mente informantene var gode måter å forholde seg til eksisterende rammebetingelser på?
3. Er det grunn til å tro informantenes oppfatninger om disse forholdene avspeiler bestemte forståelser av samarbeidsforholdene mellom operatør, entreprenør og underleverandør?

Informantene ga mange innspill til hvordan aktører kan påvirke egne og andres rammebetingelser og hvordan de kan forholde seg til rammebetingelser. Disse er gruppert ut fra en kategorisering som blant annet skiller mellom (1) relativt stabile rammebetingelser og (2) rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling. Mange av innspillene hører inn under den siste gruppen – de dreier seg om når og hvordan aktører på ulike nivåer i kontraktørhierarkiet samhandler. Vi oppfatter dette som et uttrykk for at informantene har stor bevissthet om betydningen av hvordan en samhandler over organisatoriske grenseflater. Innspillene gir inntrykk av at verdier som åpenhet, likeverd, inkludering og deling av kunnskap står sterkt, både blant operatører, entreprenører og underleverandører. Det er vanskelig å se store systematiske forskjeller mellom innspillene fra de ulike nivåene i kontraktørhierarkiene.

Vi drøfter resultatene med utgangspunkt i begrepsparet *transitiv* og *intransitiv makt*. Transitiv makt er makt over andre aktører, og altså noe man har på bekostning av andres makt. Intransitiv makt er derimot et uttrykk for flere aktørers kapasitet til å samhandle for felles mål, bygget på et symbolsk fellesskap. Materialet vårt gir inntrykk av at informantene har stor grad av vilje til å bygge intransitiv makt, og stor grad av bevissthet om samspillet mellom transitiv og intransitiv makt. Vi mener det er en rimelig hypotese at disse forholdene – vilje til å bygge intransitiv makt og bevissthet om samspillet mellom transitiv og intransitiv makt – kan være en sentral forutsetning for det gode HMS-nivået en har oppnådd på mange områder i norsk petroleumsvirksomhet. Samtidig argumenterer vi for at viljen til å bygge intransitiv makt kan bli utfordret – for eksempel dersom de økonomiske marginene avtar eller dersom ideologier og teorier som legger ensidig vekt på bruk av transitiv makt, oppnår dominans.

Materialet gir videre inntrykk av at en *relasjonell forståelse av forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør* står sterkt blant mellomlederne vi har intervjuet. En slik forståelse er blant annet karakterisert ved

- ønske om langsiktige samarbeidsforhold, også når markedsforholdene tilsier at kunden kan tjene på å skifte leverandør,
- utstrakt deling av kunnskap og informasjon med kontraktsmotparten og
- tilbakeholdenhet i bruk av transitiv makt (for eksempel insentiver), kombinert med innsats for å bygge intransitiv makt.

Det motsatte, en *transaksjonell forståelse*, innebærer at forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør primært forstås som en transaksjon i et marked, hvor det gjelder å få mest mulig for pengene, og å sikre seg at motparten holder inngåtte avtaler.

Innspillene gir inntrykk av at informantene fortrinnsvis tenkte innenfor rammen av det de oppfatter som oppnåelig innenfor en kort tidshorisont. Det bør kanskje være en utfordring for fremtidige studier og diskusjoner om rammebetingelser å utvide tidsperspektivet og forsøke å tenke mer radikalt rundt hvordan en kan utvikle bedre rammebetingelser for HMS-arbeid.

2 Introduksjon

2.1 Bakgrunn og formål med rapporten

Som ledd i prosjektet "Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet 2009" (RNNP 2009) gjennomførte SINTEF en empirisk studie av rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid i norsk petroleumsvirksomhet. Informanter knyttet til oljeselskap, entreprenører og underleverandører ble intervjuet om hvilke rammebetingelser som var viktige for deres muligheter til å holde storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko under kontroll, om betydningen av en del konkrete rammebetingelser, og om hvordan ulike aktører kan forholde seg til rammebetingelser slik at HMS blir ivaretatt på en god måte.

Resultater fra denne studien ble publisert som egne kapitler i rapportene for RNNP 2009 (Petroleumstilsynet, 2010). Videre utarbeidet SINTEF en mer omfattende rapport, som i tillegg bl.a. inneholdt et nytt kapittel om betydningen av forhold knyttet til kontrakter (Rosness m.fl., 2010).

Denne rapporten inneholder nærmere analyser av datamateriale fra den kvalitative studien som ennå ikke er fullt utnyttet. Vi tar for oss følgende problemstillinger:

1. Hvilke tiltak mente informantene var viktige for å påvirke rammebetingelser for eget og andres HMS-arbeid?
2. Hva mente informantene var gode måter å forholde seg til eksisterende rammebetingelser på?
3. Er det grunn til å tro informantenes oppfatninger om disse forholdene avspeiler bestemte forståelser av samarbeidsforholdene mellom operatør, entreprenør og underleverandør?

I tidligere rapporter fra denne studien (Petroleumstilsynet, 2010; Rosness m.fl., 2010) var konsekvenser av lavkonjunkturen (finanskrisen) og av integrasjonen av Statoil og Hydro sentrale temaer. Disse temaene er utførlig dekket i de tidligere rapportene, og blir ikke tatt opp i denne rapporten.

2.2 Tilnæringsmåte

Valg av tilnæringsmåte, datagrunnlag og metode for studien som helhet er nærmere omtalt i Rosness m.fl. (2010). Studien bygger på kvalitative intervjuer med 30 personer knyttet til tre ulike kontraktørhierarkier i norsk petroleumsvirksomhet. Informantene hadde tilknytning til henholdsvis ett landanlegg, en flyttbar innretning og en fast innretning.

Vi bruker metaforene "avsendere" og "mottakere" for å betegne henholdsvis aktører som påvirker rammebetingelsene som andre aktører må forholde seg til, og aktører som må forholde seg til rammebetingelser skapt av andre. Disse metaforene har vist seg produktive i den forstand at "mottakere" i mange tilfelle har påpekt at de faktisk har muligheter for å påvirke rammebetingelsene de må forholde seg til – de kan også være "motsendere".

I den siste delen av intervjuene ba vi informantene komme med innspill om hva "avsendere" og "mottakere" kan gjøre for å skape bedre rammebetingelser for HMS-arbeid og for å forholde seg optimalt til de rammebetingelsene som er vanskelige å påvirke:

- Hva er viktig for at "avsender" og "mottaker" *sammen* skal forholde seg til rammebetingelser på en best mulig måte?
- Hvordan kan du som operatør/entreprenør/underleverandør påvirke rammebetingelsene for deg selv og andre?

- Vet du om tiltak som er blitt iverksatt i senere tid som har hatt en positiv innvirkning på rammebetingelsene?
- Har du forslag til tiltak som bør iverksettes for å bedre rammebetingelsene som kan innvirke på arbeidsmiljorisiko og storulykkesrisiko?

Svarene på disse spørsmålene ble kodet i to trinn. I første trinn identifiserte vi de delene av intervjuprotokollene som inneholdt svar på disse spørsmålene. Her fungerte spørsmålene i intervjuguiden som kategorier. I andre trinn kodet vi meningsinnholdet i svarene. Her brukte vi ikke forhåndsdefinerte kategorier, men definerte kategoriene ut fra vår tolkning av svarene i intervjuprotokollene.

Fordi informantene nevnte et stort antall ulike tiltak, var det nødvendig å gruppere svarene for å oppnå bedre oversikt. Vi tok da utgangspunkt i en kategorisering av rammebetingelser som ble utviklet i en tidligere fase av denne intervjustudien (Rosness m.fl., 2010:13-17). Dette klassifiseringsskjemaet er gjengitt i Tabell 1. Skjemaet skiller mellom to hovedgrupper av rammebetingelser:

1. Relativt stabile rammebetingelser.
2. Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling.

Tabell 1. Klassifiseringsskjema for rammebetingelser.

Relativt stabile rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
Teknologi, fysisk utforming av arbeidsplassen	Planlegging og forberedelse av arbeidsoppgaver
Organisering, rapporteringslinjer	Handlingsrom, makt, innflytelse
Eksplisitte normer (lover, regelverk, prosedyrer)	Ideologi, verdier, kulturell kontekst, uformelle normer
Betingelser for samhandling	Samarbeidsklima, tillit, omgangsformer, lederstil
Kompetanse, betingelser for kunnskapsdeling	Kunnskapsdeling, kommunikasjon
Ressurser (økonomi, tid, bemanning)	
Insentiver, insentivordninger, KPIer	

3 Resultater

3.1 Resultatpresentasjon

På grunn av omfanget har vi valgt å presentere tabellene med resultater i vedlegg:

1. *Tiltak som kan gjøres for å forbedre rammebetingelsene for eget og andres HMS-arbeid* er vist i Tabell 3 i Vedlegg 1.
2. *Gode måter å forholde seg til de eksisterende rammebetingelsene på* er vist i Tabell 4 i Vedlegg 2.

Innenfor hver av hovedgruppene har vi sortert innspillene ut fra klassifiseringsskjemaet som er omtalt i delkapittel 2.2 ovenfor. For hvert innspill har vi angitt om informanten var ansatt hos et operatørselskap/oljeselskap (O), hos en entreprenør (E) med kontrakt direkte mot operatør/oljeselskap eller hos en underleverandør (U).

I praksis kunne det være vanskelig å avgjøre hvilken tabell eller hvilken celle de enkelte innspillene hørte hjemme i. Leseren bør derfor først og fremst rette oppmerksomheten mot det konkrete innholdet i innspillene. Hvert enkelt punkt er *forskernes* oppsummering av informantens innspill, men vi har fortrinnsvis brukt samme ordvalg som informantene der hvor dette var forenlig med en kort formulering som er forståelig når den er tatt ut av sammenhengen.

I de tidligere publikasjonene fra prosjektet oppsummerte vi tiltak som ble nevnt i forbindelse med temaer som lavkonjunkturen og rammebetingelser for "nomader". Disse tiltakene er ikke gjentatt her med mindre informantene kom tilbake til dem i den siste delen av intervjuet.

3.2 Oppsummering av innspillene

Vi vil oppsummere innspillene i de to tabellene under ett. Grupperingen av innspillene følger strukturen i tabellene. Vi omtaler først relativt stabile rammebetingelser, og deretter de dynamiske rammebetingelsene. Vi vil konsentrere oss om tiltak som er nevnt i flere innspill og innspill som vi oppfatter som særlig innovative.

3.2.1 Teknologi, fysisk utforming av arbeidsplassen

Det var få innspill som dreide seg om teknologi og fysisk utforming av arbeidsplassen. Et interessant poeng var at en i noen tilfelle kan velge teknologi – i dette tilfelle en borerigg med "doble operasjoner" – som gjør det mulig å gjøre andre ting dersom hovedaktiviteten stopper opp. Dette kan bidra til å motvirke stress forårsaket av reduserte rater under stans i hovedaktiviteten. Det kan også senke terskelen for å stanse operasjonene i en situasjon hvor en føler seg usikker.

3.2.2 Organisering, rapporteringslinjer

Informanter fra en av underleverandørene mente at de ville få bedre muligheter til å påvirke egne rammebetingelser dersom de fikk en direkte kontrakt med operatørselskapet i stedet for å forholde seg til en entreprenør som mellomledd. Ellers ble tydelighet av roller og ansvar understreket. Dette er også viktig for vernetjenesten, slik at en vet hvilken leder en skal henvende seg til for å finne løsninger på konkrete problemer.

3.2.3 Eksplisitte normer (lover, regelverk, prosedyrer)

Med "eksplisitte normer" mener vi her både myndighetenes regulering, industristandarder og virksomhetenes egen styrende dokumentasjon. For ansatte hos underleverandører kan det være en utfordring at de må forholde seg til krav fra både myndigheter, operatørselskapet, entreprenøren (deres kunde) og egen virksomhet. Denne utfordringen settes på spissen for personell som skifter arbeidssted og oppdragsgiver hyppig. Flere informanter pekte derfor på behovet for harmonisering av krav, og pekte på standardiseringen av arbeidstillatelsessystemet som et godt tiltak.

3.2.4 Betingelser for samhandling

Det var få innspill som entydig hørte inn under kategorien "betingelser for samhandling", noe som kan skyldes at mange forhold som påvirker mulighetene for samhandling fanges opp av andre kategorier. Flere informanter la vekt på åpne og raske kommunikasjonslinjer, noe som bl.a. kan henge sammen med organisasjonsstruktur og fysiske avstander, men også med hvilke kommunikasjonsmønstre aktorene legger seg til over tid innenfor de gitte fysiske og formelle rammene.

3.2.5 Kompetanse, betingelser for kunnskapsdeling

Langsiktige kontrakter ble nevnt som en forutsetning for effektiv kunnskapsdeling mellom aktorene i et kontraktørhierarki. Dette er nærmere diskutert i Rosness m.fl. (2010). I ett av casene hadde man kommet til at det var nødvendig med sterkere samordning av operatørens og V&M-entreprenørens planleggingssystemer. Ellers ble det nevnt ulike opplæringstiltak for å styrke kompetansen, hovedsakelig for utførende personell. I flere tilfelle dreide dette seg om at entreprenører og underleverandører har spesialkunnskap som de ønsker å dele med samarbeidspartnere på høyere nivå i kontraktørhierarkiet. Eksempelvis har ISO-personell kunnskap om stillaser som kan bidra til at personell som bruker stillasene, sikrer seg på en forsvarlig måte ved arbeid i høyden.

3.2.6 Ressurser (økonomi, tid, bemanning)

Et sentralt tema i tilknytning til ressurser var å legge kontraktsbetingelsene til rette for at entreprenører og underleverandører kan prioritere HMS-arbeid uten at dette kommer i konflikt med deres behov for å drive lønnsomt. Andre innspill dreide seg om å sette av tilstrekkelige ressurser til verneombudsoppgaver.

3.2.7 Insentiver, insentivordninger, KPIer

Flere informanter etterlyste sterkere insentiver for å gjennomføre forebyggende vedlikehold på bore-rigger. En informant på entreprenørnivå hadde en opplevelse av å være uforholdsmessig sterkt drevet av negative tilbakemeldinger, og etterlyste én og annen symbolsk belønning som anerkjennelse for godt utførte oppdrag. Ellers var det lite fokus på insentiver som et maktmiddel til å fremme ønsket adferd hos andre aktører.

3.2.8 Planlegging og forberedelse av arbeidsoppgaver

De fleste innspillene på dette punktet dreide seg om *hvem som bør delta* i ulike planleggingsoppgaver. Innspillene søkte først og fremst å sikre at planene ble gode, ved at en involverer personell med den riktige kompetansen. I tillegg kan det ha ligget under et ønske om å skape kontinuitet mellom planlegging og gjennomføring av oppgaver.

3.2.9 Handlingsrom, makt, innflytelse

Flere informanter fra entreprenører og underleverandører var inne på at deres virksomheter kanskje ikke utnyttet handlingsrommet sitt fullt ut. Dette dreide seg dels om at mange entreprenører og underleverandører har en markedsposisjon som tilsier at de kan si nei til kontrakter. Det dreide seg også om at de faktisk opplevde å få gjennomslag i konkrete saker når de hadde gode argumenter. En informant mente derfor at underleverandører bør bli flinkere til å utnytte de kanaler for HMS-problemløsning som allerede finnes. Samtidig la flere informanter fra operatører/oljeselskap vekt på at entreprenører og underleverandører selv må utforme sitt HMS-arbeid og dimensjonere sine HMS-tiltak. Dette ble særlig understreket i forhold til riggeiere.

Verneombudene var nok den gruppen av informanter som var mest bekymret for egne påvirkningsmuligheter og handlingsrom. De understreket behovet for å verne om vernetjenestens uavhengighet. Hovden m.fl. (2008) rapporterte tilsvarende funn fra en studie av verneombuds og linjelederes oppfatninger om verneombudenes stilling i norsk petroleumsvirksomhet. En av informantene etterlyste også sterkere støtte fra Ptil i situasjoner hvor det var uenighet med arbeidsgiver om tolkning av regelverket.

3.2.10 Ideologi, verdier, kulturell kontekst, uformelle normer

Mange av innspillene knyttet til uformelle normer dreide seg om å håndtere spenninger mellom hensynet til sikkerhet og ønsket om rask utførelse av arbeidsoppgavene. Informantene la stor vekt på at "avsendere", for eksempel operatørselskap, sørget for samsvar mellom ord og handling. De nevnte også positive eksempler på at dette var ivarettatt, for eksempel at entreprenøransatte var blitt hedret for å avbryte en jobb hvor de var usikre på om sikkerheten var ivarettatt.

Informantene la også vekt på at de ulike nivåene i linjeledelsen må trekke i samme retning. For en mellomleder er det avgjørende med full støtte for HMS-arbeidet oppover i linjen. For ledere over arbeidsledernivå oppleves arbeidslederne som et kritisk ledd i arbeidet for å bygge en organisasjonskultur som ivaretar HMS.

3.2.11 Samarbeidsklima, tillit, omgangsformer, lederstil

Sentrale temaer i denne kategorien var nærhet, inkludering og likeverdighet i forholdet mellom operatørselskap, entreprenører og underleverandører. I praksis kan dette blant annet dreie seg om omgangsformer, hvilke møter entreprenører og underleverandører får delta på, og hvilke muligheter entreprenører og underleverandører får til å påvirke operatørselskapets beslutninger i saker av felles interesse. Mange informanter på entreprenør- og underleverandørnivå ga uttrykk for at de i stor grad ble inkludert og respektert.

3.2.12 Kunnskapsdeling, kommunikasjon

Vi fikk mange innspill på hvordan en gjennom løpende samhandling kan skape gode forutsetninger for kunnskapsdeling og kommunikasjon. Mange av innspillene dreier seg om å dele kunnskap gjennom samhandling mellom ulike aktører – for eksempel ved at arbeidet organiseres slik at nye og erfarne personer arbeider sammen. Andre innspill dreide seg om hvordan en bør kommunisere for å nå frem med et budskap – for eksempel at en må tale samme språk som samtalepartneren eller at en må treffe følelsene til folk. Endelig var det noen innspill om hvordan linjeledere som ikke var til stede i de daglige operasjonene kunne holde seg oppdatert på tingenes tilstand i den skarpe enden.

4 Helhetsbilde

Det er lett å miste oversikten når en står overfor en lang liste med innspill til hvordan aktørene kan forbedre rammebetingelser for HMS-arbeid og hvordan de kan forholde seg til rammebetingelser som de har begrensede muligheter for å påvirke. Vi vil derfor peke på noen mønstre ved materialet som helhet.

4.1 Fokus på dynamiske rammebetingelser som skapes gjennom samhandling

Vi har tidligere analysert informantenes synspunkter på hvilke rammebetingelser som er viktige for deres arbeid med å ivareta HMS (Rosness m.fl., 2010, 13-17). Vi fant da at informantene la stor vekt på dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling. De la mindre vekt på en del av de mer statiske rammebetingelsene, for eksempel forhold knyttet til teknologi og fysisk utforming av arbeidsplassen. Vi ser et lignende mønster i innspillene om hvordan en kan påvirke og forholde seg til rammebetingelser. Svært mange innspill dreier seg om hvordan aktører på ulike nivåer i kontraktørhierarkiet samhandler. De mer stabile rammebetingelsene har en tendens til å tre i bakgrunnen.

Vi oppfatter dette som et uttrykk for at informantene har stor bevissthet om betydningen av hvordan en samhandler over organisatoriske grenseflater. Innspillene gir inntrykk av at verdier som åpenhet, likeverd, inkludering og deling av kunnskap står sterkt, både blant operatører, entreprenører og underleverandører. En kan spørre seg om disse verdiene bare er søndagsteori, eller om de også reflekteres i daglig praksis. Inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene, er at dette varierer noe mellom casene. I ett av kontraktørhierarkiene vi studerte, var det sterkt sammenfall i de positive oppfatningene om hvordan samhandlingen mellom nivåene i kontraktørhierarkiet fungerte. I de to andre var bildet noe mer differensiert. Mange informanter på alle tre nivåer hadde positive kommentarer til samhandlingen mellom operatør, entreprenør og underleverandør, men vi registrerte også noen kritiske kommentarer på entreprenør- og underleverandørnivå.

Flere av innspillene gir inntrykk av at entreprenører og underleverandører kan ha et betydelig handlingsrom som de ikke alltid utnytter fullt ut. Fra operatøransatte har det kommet innspill om at de ønsker at entreprenører selv skal være i førersetet på eget HMS-arbeid og selv dimensjonere sine HMS-tiltak. En entreprenøransatt mente at underleverandører bør bli flinkere til å utnytte den etablerte vernetjenesten til å ta opp HMS-problemer. Samtidig har vi registrert synspunkter fra ansatte hos entreprenører og underleverandører som antyder at de kunne vært tøffere i enkelte sammenhenger, for eksempel at de kunne ha tillatt seg å si nei til enkelte kontrakter ut fra HMS-vurderinger. En anleggsleder på entreprenørnivå ga uttrykk for at operatørselskapet la vekt på hans vurderinger, og dette samsvarte med vurderingene til operatøransatte i det samme caset. Samtidig ga en entreprenøransatt uttrykk for at entreprenøransatte noen ganger er for raske til å akseptere vurderingene til operatøransatte i spørsmål hvor de selv sitter med den beste kompetansen. En kan også spørre seg om kravene som stilles til entreprenører og underleverandører gjennom kontrakter og styrende dokumentasjon kan bli så omfattende at de i praksis "spiser opp" entreprenørers og underleverandørers kapasitet til å fremme egne initiativ. Vårt materiale åpner for denne problemstillingen, men gir ikke noe klart svar på om det faktisk forholder seg slik.

4.2 Transitiv og intransitiv makt

I et upublisert manuskript har Ole Andreas Engen og Odd Einar Olsen brukt begrepsparet *transitiv* og *intransitiv makt* (Goehler, 2000) for å karakterisere maktspillene mellom oljeselskap og norsk leverandørindustri gjennom ulike faser av norsk petroleumsvirksomhet. Transitiv makt tilsvare Robert Dahls klassiske definisjon av makt: "*A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do*" (Dahl, 1957:203). Den innebærer et nullsumspill – makt er noe man har på bekostning av andres makt. Intransitiv makt er derimot et uttrykk for flere aktørers kapasitet til å samhandle,

bygget på et symbolsk fellesskap. Intransitiv makt er derfor ikke noe en aktør har på bekostning av andre, men noe som flere aktører bygger opp i fellesskap, blant annet ved å utvikle felles verdier og en felles identitet.¹ Mange av innspillene som er referert ovenfor, kan tolkes som uttrykk for en vilje til å bygge opp intransitiv makt i kontraktørhierarkiet. Eksempelvis legger informantene vekt på at det ikke skal være "vi" og "dem". Samtidig viser andre deler av intervjuene at relasjonene mellom kunde og oppdragsgiver også innebærer utøvelse av transitiv makt. Det vil alltid gjenstå reelle interessekonflikter, for eksempel når det gjelder fordeling av økonomisk overskudd eller tap. Det kan vanskelig karakteriseres som noe annet enn bruk av transitiv makt når oljeselskap krever reforhandling av kontrakter eller nye anbudsrunder med henvisning til endrede markedsforhold. I noen tilfelle ser det ut til at operatørselskapet avstår fra å bruke transitiv makt til å oppnå kortsiktige fordeler, for derigjennom å bygge intransitiv makt. I ett av casene skaffet operatøren seg aksept fra egen selskapsledelse for å forlenge en eksisterende kontrakt med en entreprenør de var godt fornøyd med, fremfor å bruke markedsmakten til å presse ned ratene.

Vi fikk også inntrykk av at mange informanter hadde stor grad av bevissthet om samspillet mellom transitiv og intransitiv makt, selv om de ikke brukte akkurat disse begrepene. Dette kan illustreres med følgende utsagn fra en operatørsansatt linjeleder:

Jeg liker ikke å se på det som et hierarkisk system. Vi er ikke tjent med bare å diktere. Vi skal lytte til deres argumenter, så om en kan imøtekomme deres krav eller ikke. Vi skal også være reviderbare. ... Vi møter leverandør på like fot. De blir hørt. Vi er samarbeidspartnere på mitt nivå. Vi skal legge til rette for at vi får det vi trenger og de får det de skal. Vi rydder opp i uenigheter i etterkant.

Følgende eksempel illustrerer hvordan intransitiv makt kan utfolde seg i praksis:

La oss si at vi har hatt en forståelsehjelpskade ... – det at det er en lav terskel og grei dialog mellom min stilling og [entreprenørens] tilsvarende stilling hvor vi diskuterer dette på et uformelt plan, og hvor vi uttrykker forventninger, men ikke krav, det er også en god rammebetingelse – og at de følger det opp. (Linjeleder, operatør)

Dette eksemplet antyder en dobbelhet. Informanten legger vekt på at operatørselskapet uttrykker forventninger, men ikke krav, og avstår dermed fra å anvende transitiv makt. Samtidig aner vi at den tenkte episoden forutsetter et makthierarki, hvor operatøren er den sterke part, den som har rett til å uttrykke forventninger, og som kunne ha uttrykt et krav.

Flere operatørsansatte linjeledere legger vekt på at entreprenørene selv skal være i førersetet når det gjelder deres eget HMS-arbeid. Her er et eksempel:

Jeg brenner for at borekontraktøren og serviceselskapene driver sitt eget sikkerhetsarbeid. De må selv være i førersetet. Etter min magefølelse har det ofte vært operatøren som har vært i førersetet. Spesielt på flyterigger er jeg for at boreselskapet er enda tydeligere i førersetet på sikkerhetsarbeidet. Sikkerhetsarbeidet i brønnservicefirmaet kan også bli tydeligere. Jeg er ute etter at de selv driver det, og har egeninteresse. ... Rutinene på papiret er jeg ganske sikker på at er på plass, men det er det å bygge sikkerhetskultur.

¹ Begrepsparet "makt over" og "makt til" ("power over" versus "power to") blir ofte brukt på en lignende måte (Clegg m.fl., 2006, kap. 7). Goehler går imidlertid lengre enn de fleste i å knytte intransitiv makt til symbolske fellesskap. Han støtter seg her på Arendts forståelse av makt ("power") som et mål i seg selv (Arendt, 1958).

Denne holdningen innebærer at sikkerhetsarbeidet ikke skal drives frem ved at operatørselskapet hele tiden bruker transitiv makt for å tvinge entreprenører og underleverandører til å danse etter operatørens pipe. I stedet ønsker informanten at en skal ha en felles oppfatning av hva som er god sikkerhet, og at denne oppfatningen ikke bare finnes på papiret, men at den også er nedfelt i faktisk arbeidspraksis. En lignende oppfatning kom til uttrykk i en annen del av intervjustudien, hvor flere informanter mente at bruk av HMS-insentiver i kontrakter hørte fortiden til, fordi entreprenørers og underleverandørers HMS-arbeid bør være drevet av egeninteresse (Rosness m.fl., 2010:49).

Informantene var imidlertid ikke fremmede for bruk av transitiv makt, spesielt dersom andre veier ikke førte frem. Dette gjaldt også entreprenører. En linjeleder hos brønnservice-entreprenøren fortalte om hvordan de tok opp HMS-problemer:

Vi jobber som regel i team med [operatør] og borekontraktør. Vi tar det ofte uformelt med dem, ellers kan ting eskalere litt. Vi kan fikse ting gjennom uformell samtale – få [boreentreprenøren] til å skjønne at dette må fikses – vi vil helst ikke gå til [operatøren], for da får [operatøren] et bilde som vi ikke tror dere vil de skal ha av dere. Dersom vi ikke får gjennomslag, er vi nødt til å bruke [operatøren]. Det uformelle er vel kanskje overvurdert. Som regel er det [operatøren] vi må ta det med, fordi de andre ikke har penger.

I praksis kan transitiv og intransitiv makt gå over i hverandre og bygge på hverandre. Dette er illustrert i følgende eksempel:

Vi har en arbeidscontainer til en leverandør. Den står innenfor sperringen, slik at du må ha en tillatelse for å gå inn. [Entreprenørens folk] finner ikke den som skal gi tillatelse, de leter og de leter, og så finner de ham ikke. Til sist så går de forbi sperringen og går inn i containeren sin, og så blir de oppdaget. Og da er det vår kultur på dette at de blir tilsnakket, ... det blir laget litt støy om dette, det blir lagt frem. ... [Vi ønsker] litt støy, bare for å ha litt støy, rett og slett – og så tar vi det opp via dette firmaets kontakt på land, og de tar det opp med sin ledelse der, og så går det tilbake til de utførende. Jeg opplevde at firmaet og dets ledelse tok det seriøst, tok tak i saken. Det oppfatter jeg som en god rammebetingelse, faktisk. Det er tette relasjoner, og grunnen til at dette firmaet tar det seriøst, det er ganske sikkert, at på disse samarbeidsmøtene med operatør og [entreprenør] har vi klargjort en del retningslinjer. Og det at vi har to samarbeidsmøter i året med disse kontaktene. ... Det å ha mulighet til å gi hverandre en tilbakemelding, positiv eller negativ, er en god rammebetingelse. (Linjeleder, operatør)

Dette eksemplet starter som en fortelling om transitiv makt, hvor operatøren bruker sin autoritet til å "lage støy" hos entreprenøren og derigjennom påvirke den fremtidige adferden til utførende personell. Informantens analyse av hendelsen stopper imidlertid ikke her. Muligheten for å ta opp saker på denne måten er betinget av relasjonene mellom operatør og entreprenør, at partene har etablert et fellesskap hvor en har felles normer for sikkerhet, og hvor det er aksept for å gi hverandre positive og negative tilbakemeldinger. Han oppfatter slike relasjoner som en god rammebetingelse for å ivareta HMS. Det å bygge slike relasjoner kan oppfattes som å utvikle intransitiv makt.

La oss forsøke å samle trådene i denne diskusjonen om handlingsrom og makt: Vi har definert "rammebetingelser" som "forhold som påvirker de praktiske muligheter en organisasjon, organisasjonsenhet, gruppe eller individ har til å holde storulykkesrisiko og arbeidsmiljørisiko under kontroll". Når vi diskuterer en aktørs muligheter for å forbedre egne eller andres rammebetingelser for HMS-arbeid, og for å gjøre det beste ut av de rammebetingelsene som ikke lar seg endre på kort sikt, kommer vi ikke utenom problemstillinger knyttet til handlingsrom, makt og avmakt. Vi har argumentert for at aktørene i kontraktørhierarki har sammenfallende interesser på mange områder (f. eks. i å unngå ulykker), men de har også motstridende interesser på noen områder (f. eks. fordeling av økonomisk utbytte eller tap). I et slikt fellesskap vil det utfolde seg ulike maktspill. I noen situasjoner vil aktører søke å påvirke andre aktører til å

gjøre ting de ellers ikke ville ha gjort – de vil utøve transitiv makt. I andre situasjoner vil de søke å bygge intransitiv makt gjennom å utvikle et fellesskap med andre aktører. Begge måtene å utøve makt på kommer til uttrykk i vårt materiale. Imidlertid gir innspillene i høyre kolonne i de to tabellene inntrykk av at aktørene legger stor vekt på å bygge intransitiv makt – eksempelvis gjennom inkluderende omgangsformer og raus kunnskapsdeling.

Kanskje er denne viljen og bevisstheten viktige komponenter i det vi kaller “den norske modellen”, og dermed en del av forklaringen på at norsk næringsliv kan vise til høy produktivitet kombinert med relativt små sosiale ulikheter. Vi mener også det er en rimelig hypotese at disse forholdene – vilje til å bygge intransitiv makt og bevissthet om samspillet mellom transitiv og intransitiv makt – kan være en sentral forutsetning for det gode HMS-nivået en har oppnådd på mange områder i norsk petroleumsvirksomhet. Et argument for en slik analyse er at en ved å nedtone bruk av transitiv makt kan fremme åpenhet. I et samarbeidsforhold hvor den sterke parten bruker transitiv makt i stort omfang, kan det å holde tilbake eller “redigere” den informasjonen som når den sterke parten, være et middel for den svake parten til å skaffe seg handlingsrom eller for å påvirke den sterke parten. Et annet argument er at intransitiv makt i mange tilfelle er mer effektiv. Det er som regel begrenset i hvor stor grad den ene parten i et samarbeidsforhold klarer å styre den andre gjennom overvåking, belønning og straff. Derfor kan det være mer effektivt å bygge opp et fellesskap der de to partene trekker i samme retning ut fra felles verdier og prioriteringer.

Samtidig må vi vokte oss for å idyllisere. Interessesmotsetninger og bruk av transitiv makt vil aldri forsvinne fra kontraktørhierarkiene. Samhandlingen i kontraktørhierarkiene vil aldri få karakter av et konflikts- og spenningsfritt “nirvana”, men måten partene håndterer spenninger og konflikter på, kan bidra til å bygge opp et mer handlekraftig og produktivt fellesskap.

Det må også være rom for å diskutere om ønsket om å bygge intransitiv makt i noen tilfelle kan være en ulempe for sikkerhetsarbeidet. Kan det føre til at operatørselskapet vegrer seg for å insistere på at sikkerhetskrav skal overholdes? Kan det føre til at en kunde avstår fra å kontrollere at sikkerhetskrav faktisk blir fulgt, fordi man ønsker å vise tillit? Er det spenninger mellom HMS-regelverkets krav til styring og dokumentasjon og et tillitsbasert forhold mellom operatører, entreprenører og underleverandører? Krever den operatorrollen som HMS-regelverket legger opp til, utstrakt bruk av transitiv makt? Det praktiske svaret på disse problemstillingene er trolig at aktørene kombinerer bruk av intransitiv og transitiv makt etter beste evne, slik vi fikk illustrert i det siste av sitatene ovenfor.

En viktig grunn til at vi har brukt mye plass på å diskutere forholdet mellom transitiv og intransitiv makt, er at viljen til å bygge intransitiv makt kan bli utfordret. Utfordringene kan komme som følge av endringer i mer overordnede rammebetingelser. Dersom de økonomiske marginene i petroleumsvirksomheten blir mindre, kan interessesmotsetninger mellom aktørene i kontraktørhierarkiene bli skjerpet, og aktørene kan gripe til transitiv makt. Tidsfaktoren er også kritisk. Det tar tid å bygge opp intransitiv makt. Dersom relasjonene mellom kunder og leverandører blir kortvarige, kan dette svekke viljen til å bygge intransitiv makt. Dersom maktbalansen i et kunde-leverandør-forhold blir svært skjev, kan det bli fristende for den sterke parten å satse ensidig på bruk av transitiv makt. Endelig kan viljen til å bygge intransitiv makt bli utfordret ved at teorier og ideologier som overser betydningen av intransitiv makt, oppnår dominans.²

Våre informanter var i hovedsak operative ledere, HMS-personell og verneombud. Vi vet ikke hvordan ledere på høyere nivåer i organisasjonene forholder seg til bruk av transitiv og intransitiv makt i kunde-

² Så vidt vi forstår, er prinsipal-agent-teori et eksempel på en teori som ikke tematiserer intransitiv makt. Prinsipal-agent-teori handler om hvordan en prinsipal kan utforme effektive insentiver når agentene har privat informasjon. Prinsipal-agent-teori har vært brukt til å analysere insentivmønstre i forhold til sikkerhet i kontraktørhierarkier (Osmundsen m.fl., 2006; Osmundsen m.fl., 2008). Vi bestrider ikke at slike analyser kan gi verdifull innsikt, men vi ser det som problematisk dersom bruk av slike teorier bidrar til at vi overser fenomenet intransitiv makt.

leverandør-forhold. Dersom ledere på høyere nivåer i større grad er mer villige til å bruke transitiv makt overfor sine leverandører, for eksempel ved å utnytte markeds makt til å oppnå gunstigere rater, kan dette lede til en opplevelse hos leverandørene av at kunden "taler med to tunger".

I neste delkapittel vil vi utvide perspektivet for denne analysen ved å ta i bruk et begrepspar som vi fant frem til i en analyse av rammebetingelser knyttet til kontrakter.

4.3 Relasjonell og transaksjonell forståelse av forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør

Begrepsparet "relasjonell" og "transaksjonell" har blitt brukt både i forbindelse med ansettelseskontrakter, psykologiske kontrakter mellom selskap og ansatt, og i forbindelse med kontrakter mellom kunde og leverandør (f.eks. Kalleberg og Rognes, 2000; Pettersen, 2011; Roxenhall, og Ghauri, 2004). I disse sammenhengene står de to begrepene for ytterpunktene på en kontinuering skala. Begrepet "transaksjonell" brukes gjerne om kontrakter og relasjoner som er preget av kort tidshorisont, lave investeringer i relasjonen og begrenset deling av informasjon (Kalleberg og Rognes, 2000). Omvendt er relasjonelle kontrakter karakterisert ved lang tidshorisont, store investeringer i relasjonen og utstrakt deling av informasjon. På grunn av den lange tidshorisonten vil relasjonelle kontrakter gjerne ta høyde for at oppgaver og rammebetingelser kan endre seg underveis. I transaksjonelle ansettelseskontrakter er kompensasjonen (lønn og frynsegoder) gjerne knyttet til individuelle prestasjoner, mens kompensasjonen i relasjonelle kontrakter oftere er knyttet til organisasjonens prestasjoner. Ifølge Kalleberg og Rognes er relasjonelle ansettelsesforhold særlig utbredt i Skandinavia og Norge. De setter dette i sammenheng med velstandsnivået, den relativt homogene befolkningen, institusjoner og lovverk preget av sosialdemokratiske verdier, og en kultur som legger vekt på harmoni og samarbeid.

I en intervjustudie om rammebetingelser som etableres i kontrakt fant vi eksempler på både transaksjonell og relasjonell forståelse av kontrakter mellom operatør og entreprenør (Forseth m.fl., 2011). Vi diskuterte hvordan begrepene transaksjonell og relasjonell "trekker" på underliggende forståelser, og hvordan dette får betydning for hvem som er involvert i utarbeidelse og oppfølging av kontrakter. Dette er oppsummert i Tabell 2 nedenfor. Tabellen er nærmere utdypet i Forseth m.fl. (2011).

Tabell 2. Betydningen av transaksjonell og relasjonell forståelse av kontrakter.

	Transaksjonell	Relasjonell
Bilder av organisasjon (jf. Morgan, 1988)	"Maskin" "Herredømme"	"Organisme" "Kultur" "Politisk system"
Bilder av ansatte	"Economic man" ³ : Handler ut fra kalkulert egeninteresse, styrt av insentiver	"Social man": Mennesket som deltaker i fellesskap, fortolker ut fra ulike erfaringer og ståsted
Relasjon operatør og leverandør	Transitiv makt (makt <i>over</i> andre)	Intransitiv makt (makt <i>til</i> å oppnå noe gjennom samhandling, felles verdier og felles identitet)
Syn på HMS	Insentiv og målebasert Stimulus – respons Individualisert	Samspill menneske – miljø/teknologi, rammebetingelser. Flertydighet, usikkerhet og ambivalens påvirker handlinger
Medvirkning i utforming og oppfølging av kontrakter	Kontraktspecialister og ledelse	Alle som er berørt av kontrakten

Gir det mening å bruke den samme distinksjonen mellom "relasjonell" og "transaksjonell" i forhold til måten aktørene i vår undersøkelse mener man kan forbedre rammebetingelsene for HMS-arbeid og hvordan de mener man kan forholde seg til eksisterende rammebetingelser? Som det fremgår av tabellen, innebærer den transaksjonelle og den relasjonelle forståelsen to ulike sett med synspunkter på hvordan mennesker og organisasjoner fungerer og hvordan organisasjoner, grupper og individer kan og bør gå frem for å oppnå sine målsetninger. De samme oppfatningene kan ligge til grunn for hvordan et individ eller en gruppe forholder seg til rammebetingelser og hva de oppfatter som viktige rammebetingelser.

Til grunn for den transaksjonelle forståelsen ligger en oppfatning av at en organisasjon består av en samling individer som handler ut fra kalkulte egeninteresser. For å oppnå koordinert handling må en innføre systemer med straff og belønning, og disse systemene forutsetter at en kan observere eller måle den adferden som en ønsker å påvirke. Denne tankemodellen fokuserer på transitiv makt, altså makt over andre aktørers handlinger. I sin mest ekstreme variant innebærer den transaksjonelle forståelsen at organisasjoner reduseres til kontrakter og transaksjoner mellom individer. Det gir lite mening å investere i relasjoner. Det er mer rasjonelt å spesifisere tjenesten så presist som mulig, kjøpe den der den er billigst og å bytte leverandør hvis noen andre tilbyr samme tjeneste til lavere pris.

Den relasjonelle forståelsen tar utgangspunkt i at en organisasjon er et fellesskap, altså noe mer enn summen av individene. Meningsskaping og beslutninger er ikke noe som bare foregår inne i hodet på individer, disse prosessene utfolder seg i samhandling mellom mennesker og grupper. Koordinert handling skapes i stor utstrekning gjennom disse mellommenneskelige prosessene – ved at individer og grupper utvikler felles virkelighetsforståelse, normer og verdier. Meningsbrytninger og "politikk" er en del av denne prosessen, og vellykket håndtering av uenigheter og interessekonflikter kan styrke fellesskapet og bekrefte felles verdier. Makten ligger mer i evnen til samhandling ut fra et symbolsk fellesskap enn i muligheten til å tvinge aktører til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. En konsekvens av denne forståelsen er at det krever tid og innsats å bygge opp gode, handlekraftige fellesskap. Relasjonen mellom kunde og leverandør blir dermed noe langt

³ Her skal "man" oversettes med "menneske".

mer enn en transaksjon i et marked. Den relasjonelle forståelsen innebærer også en forventning om at partene har vilje og evne til å forhandle frem løsninger som er akseptable for begge parter dersom behov og rammebetingelser forandrer seg en gang i fremtiden. Dette gir en fleksibilitet sammenlignet med den transaksjonelle tilnærmingen, som bygger på kortsiktige og sterkt spesifiserte kontrakter. Ut fra en relasjonell forståelse kan ikke HMS ivaretas bare ved å skrive prosedyrer og følge opp at de etterleves. Det er vel så viktig å skape en felles forståelse av hva som er god HMS på vår arbeidsplass og hvordan en kan vi oppnå våre HMS-mål.

Hvis vi studerer høyre kolonne i Tabell 3 og Tabell 4 (Vedlegg 1 og 2), finner vi mange innspill som synes å avspeile en relasjonell forståelse av forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør, ikke minst i kategorien "samarbeidsklima, tillit, omgangsformer, lederstil". Her er noen eksempler:

- Her er det ikke "vi" og "dem".
- Hvis vi får inn en ny entreprenør, må vi gi dem tid til å bli kjent med oss og vi må tolerere en del feil til å begynne med.
- Entreprenøren skal ha en egen oppfatning, ikke hive seg på alt operatøren kommer med.
- Ved å ta hensyn til entreprenørens innspill oppnår vi at de stiller seg hundre prosent bak beslutningene.
- Jeg kan ikke leve med folk som sier "ja" bare fordi jeg er sjefen deres.
- Det er viktig å snakke sammen, ikke bare sende epost.

Følgende eksempel illustrerer hvordan en slik forståelse kan utfolde seg i praksis:

Intervjuer: *Har du et eksempel hvor dere har kommet med et innspill overfor [boreentreprenøren], og så har dere spilt litt ball før dere ble enige?*

Linjeleder, operatør: *Ja, innføring av "Trygt boredekk". Det omfatter blant annet sperringer, handover, kommunikasjon. [Boreentreprenørens folk] var enige i hovedoverskriften, men de var ikke alltid helt enige i innholdet. Så var det litt frem og tilbake. Og så ble vi enige. Hvem som vant til slutt, det klarer jeg ikke å huske. Der var det diskusjoner, og det mener jeg var sunt. Og gjerne den biten om kommunikasjon i "Trygt boredekk", altså repeterende tilbakemeldinger, den var det mange diskusjoner rundt. Jeg oppfatter det som en sunn diskusjon.*

I en tidligere rapport basert på dette intervjumaterialet fant vi at mange informanter ga uttrykk for at langsiktige kontraktsforhold var en viktig rammebetingelse for å ivareta HMS (Rosness m.fl., 2010: 45). Dette funnet ble replisert og styrket i en intervjustudie om rammebetingelser i kontrakt (Forseth m.fl., 2011). Dette synspunktet var ikke minst fremtredende blant operative ledere som var avhengige av gode samarbeidsrelasjoner i sitt daglige arbeid. Vi lanserte derfor en hypotese om at operative ledere i mange tilfelle fungerte som "kontinuitetsagenter" i leverandørhierarkier (Rosness m.fl., 2010:25f). Et slikt fokus på langsiktige kontrakter oppfatter vi som uttrykk for en relasjonell forståelse av forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør.

Ut fra dette mener vi det er grunnlag for å hevde at en relasjonell forståelse av forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør står sterkt blant mellomlederne vi har intervjuet. En slik forståelse er blant annet karakterisert ved

- ønske om langsiktige samarbeidsforhold, også når markedsforholdene tilsier at kunden kan tjene på å skifte leverandør,
- utstrakt deling av kunnskap og informasjon med kontraktsmotparten og
- tilbakeholdenhet i bruk av transitiv makt (for eksempel insentiver), kombinert med innsats for å bygge intransitiv makt.

Det er av interesse å vite om høyere ledernivåer i organisasjonene deler denne forståelsen, eller om det er en tendens til at en transaksjonell forståelse er mer fremherskende på høyere ledernivåer. Det er også av interesse om graden av relasjonell forståelse og tilsvarende praksis er like sterk i forhold til faggrupper som har mindre spesialkompetanse, og som oppfattes som mer utbyttbare. Er for eksempel selskapene like opptatt av relasjonsbygging og kunnskapsdeling i forhold til catering-personell som de er i forhold til spesialister innen vedlikehold og modifikasjon?

4.4 Kort tidshorisont?

Innspillene gir inntrykk av at informantene fortrinnsvis tenkte innenfor rammen av det de oppfatter som oppnåelig innenfor en kort tidshorisont. Det er vanskelig å finne innspill som kan karakteriseres som radikale eller visjonære. Eksempelvis var det ingen som nevnte radikalt nye organisasjonsformer eller nye måter å utnytte informasjonsteknologi på. Dette må ikke tolkes som et tegn på at informantene mangler evnen til å tenke visjonært. Disse temaene ble tatt opp på slutten av intervjuet, når både informanter og intervjuere var slitne, og spørsmålsformuleringene var neppe spesielt egnet til å utløse radikale og visjonære idéer. Dessuten var tekniske og fysiske forhold i liten grad berørt i de foregående fasene av intervjuene. Likevel bør det kanskje være en utfordring for fremtidige studier og diskusjoner om rammebetingelser for HMS-arbeid å utvide tidsperspektivet og forsøke å tenke mer radikalt rundt hvordan en kan utvikle bedre rammebetingelser for HMS-arbeid.

5 Konklusjoner

Denne rapporten presenterer utfyllende analyser av intervjudata som ble samlet i forbindelse med den kvalitative delen av prosjektet "Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet 2009". Vi har oppsummert synspunkter på hvilke tiltak som blir nevnt for å påvirke rammebetingelser og hvordan ulike aktører kan forholde seg til eksisterende rammebetingelser.

Innspillene fra informantene var jevnt fordelt mellom to hovedkategorier: (1) relativt stabile rammebetingelser og (2) mer dynamisk rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling. Innspillene i den siste gruppen gir inntrykk av at verdier som åpenhet, likeverd, inkludering og deling av kunnskap står sterkt, både blant operatører, entreprenører og underleverandører. Det er vanskelig å se store, systematiske forskjeller mellom innspillene fra de ulike nivåene i kontraktørhierarkiene.

Materialet vårt gir inntrykk av at informantene har stor vilje til å bygge *intransitiv makt*, det vil si en kapasitet til å samhandle for felles mål, bygget på et symbolsk fellesskap. I praksis kan dette innebære at aktørene i noen situasjoner avstår fra å bruke *transitiv makt*, dvs. makt over andre aktører. Vi har argumentert for at vilje til å bygge intransitiv makt og bevissthet om samspillet mellom transitiv og intransitiv makt kan være en sentral forutsetning for det gode HMS-nivået en har oppnådd på mange områder i norsk petroleumsvirksomhet.

Materialet gir videre inntrykk av at en *relasjonell forståelse av forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør* står sterkt blant de operative lederne vi har intervjuet. En slik forståelse er blant annet karakterisert ved

- ønske om langsiktige samarbeidsforhold, også når markedsforholdene tilsier at kunden kan tjene på å skifte leverandør,
- utstrakt deling av kunnskap og informasjon med kontraktsmotparten og
- tilbakeholdenhet i bruk av transitiv makt (for eksempel insentiver), kombinert med innsats for å bygge intransitiv makt.

Det motsatte, en *transaksjonell forståelse*, innebærer at forholdet mellom operatør, entreprenør og underleverandør primært forstås som en transaksjon i et marked, hvor det gjelder å få mest mulig for pengene, og å sikre seg at motparten holder inngåtte avtaler.

Innspillene gir inntrykk av at informantene fortrinnsvis tenkte innenfor rammen av det de oppfatter som oppnåelig innenfor en kort tidshorisont. Det bør kanskje være en utfordring for fremtidige studier og diskusjoner om rammebetingelser å utvide tidsperspektivet og forsøke å tenke mer radikalt rundt hvordan en kan utvikle bedre rammebetingelser for HMS-arbeid.

6 Referanser

- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Clegg, S.R., Courpasson, D. og Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Forseth, U., Rosness, R. og Mostue, B. (2011). *Rammebetingelser for HMS som etableres i kontrakt. En intervjustudie*. Rapport SINTEF A19670. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Goehler, G. (2000). Constitution and the use of power. I Goverde, H., Cerny, P.G., Haugaard, M. og Leitner H. (eds.). *Power in Contemporary Politics. Theories, Practices, Globalizations*. London: Sage.
- Hovden, J., Lie, T., Karlsen, J.E. og Alteren, B. (2008). The safety representative under pressure. A study of occupational health and safety management in the Norwegian oil and gas industry. *Safety Science*, 46, 493-509.
- Kalleberg, A.L. og Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior* 21, 315-335.
- Morgan, G. (1988). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Osmundsen, P., Aven, T. og Vinnem, J.E. (2008). Safety, economic incentives and insurance in the Norwegian petroleum industry. *Reliability Engineering and System Safety*, 93, 137-143.
- Osmundsen, P., Toft, A. og Dragvik, K.A. (2006). Design of drilling contracts – Economic incentives and safety issues. *Energy Policy*, 34, 2324-2329.
- Petroleumstilsynet (2010). *Risikonivå i petroleumsvirksomheten. Hovedrapport, utviklingstrekk 2009, norsk sokkel*. Stavanger: Petroleumstilsynet. Tilgjengelig på:
http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/RNNP%202009/RNNP_hovedrapport_sokkel_2009.pdf
- Pettersen, I.J. (2011). Trust-based or performance-based management – a study of employment contracting in hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 26, 18-38.
- Rosness, R., Forseth, U. og Wærø, I. (2010). *Rammebetingelsers betydning for HMS-arbeid*. Rapport SINTEF A16296. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Roxenhall, T. og Ghauri, P. (2004). Use of the written contract in long-lasting business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33, 261-268.

Vedlegg 1. Tiltak for å påvirke rammebetingelsene for eget og andres HMS-arbeid

Tabell 3. Tiltak for å påvirke rammebetingelsene for eget og andres HMS-arbeid.

Bokstavene i parentes angir om innspillet kommer fra en ansatt hos operatør/oljeselskap (O), entreprenør (E) eller underleverandør (U).

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
Teknologi, fysisk utforming av arbeidsplassen: Det er viktig at operatøren tilrettelegger spise- og kantineforhold (U) Sørge for at verneombudet har eget kontor med tilgang til internett (E) En borerigg med doble operasjoner gir fleksibilitet til å gjøre andre ting når en operasjon må stanse og dermed unngå stopp i ratene (E)	Planlegging og forberedelse av arbeidsoppgaver: Involvere operatørens drifts- og prosesskompetanse mer ved planlegging av modifikasjoner (E) Operatøransatte trenger hjelp for å forstå visse typer tegninger (E) Vi gjennomfører HMS-samtale mellom arbeidsleder og utførende personell før oppstart av jobb (U) Bruke V&M-entreprenøren i planlegging av revisjonsstans (O) Vi må sørge for at kontraktørene kommer tidligere inn ved planlegging av revisjonsstans (O) Vi sitter ikke og diskuterer HMS-krav, vi diskuterer hvordan vi tilrettelegger forholdene på arbeidsplassen, for eksempel lagerplass og transport (U)
Organisering, rapporteringslinjer: Tydelige roller og ansvar – du kommer ikke bort fra ansvarliggjøring av mennesker (O) Vernetjenesten trenger hjelp til å finne rett leder til å løse konkrete problemstillinger (E) Jeg ville krevd egne vernombud for ISO-fagene selv om vi er underlagt V&M-entreprenør på stedet (U) Direkte kontrakt med operatørselskapet gir bedre kontroll over egne rammebetingelser (U)	Handlingsrom, makt, innflytelse: Drømmen min er at HVO skal få en mer sentral rolle og bli full stilling (U) Operatør og boreentreprenør må ha støtte for HMS oppover i hierarkiet (O) Vi kan velge hvilke kunder vi vil jobbe med, vi behøver ikke ta alle kontrakter (U) Verneombudet må ha tillit hos arbeidskameratene, høy status kan skape avstand (E) Som verneombud trenger jeg sterkere støtte fra Ptil når oljeselskapene utfordrer regelverket (O) Kanskje serviceselskap bør stille tøffere HMS-krav til operatørene (E) Det er viktig å verne om vernetjenesten som en uavhengig instans som kan stoppe farlig arbeid (U) Når kontraktøransatte kjemper for bedre rammebetingelser (f. eks. vedr. samsoving), er det viktig at de ikke utløser et nullsumspill som trekker standarden for operatøransatte nedover (O)

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
Eksplisitte normer (lover, regelverk, prosedyrer): Borentreprenører bør harmonisere HMS-arbeid og systemer (E) Borentreprenøren må ha gode rutiner (O) Det er viktig med mulighet for lokale tilpasninger i forhold til forslag eller beskjeder som kommer ovenfra (U) Bedre samordning av ulike HMS-initiativ (f.eks. "Trygg rigg", "Samarbeid for sikkerhet") (O) Felles arbeidstillatelsessystem på alle installasjoner på norsk sokkel gjør det lettere for nomader (U) Jeg kunne tenke meg en sterkere HMS-myndighet som sier at "sånn blir det" når det er uenighet om tolkningen av regelverket (O) Vi kan utnytte tolkningsrommet i det funksjonelle regelverket til å påvirke våre egne rammebetingelser (E)	Ideologi, verdier, kulturell kontekst, uformelle normer: Avsender må vise i handling at de tar HMS på alvor (E) Borekontraktøren må ha god forankring for sin sikkerhetskultur nedover i hierarkiet (O) Etterlevelse er viktigere enn å lage flere prosedyrer (E) Oppdragsgiver må ikke snu ryggen til farlige situasjoner selv om det er travelt (U) Det er viktig med politisk støtte til høyt HMS-nivå i petroleumsvirksomheten (O) Det er viktig at kontraktøransatte forstår hvorfor en operatør må stoppe en jobb pga. HMS-hensyn (O)
Betingelser for samhandling: Åpne og raske kommunikasjonslinjer (U)	Samarbeidsklima, tillit, omgangsformer, lederstil: Inkludering av kontraktører på arbeidsmøter er viktig (O) Operatorselskapet skal også være reviderbart, vi er ikke tjent med bare å diktere (O) Hvis vi får inn en ny entreprenør, må vi gi dem tid til å bli kjent med oss, og vi må tolerere en del feil til å begynne med (O) Vi må vise at vi gidder bry oss om hverandre i det daglige (U) Vi må ta bort "klassesillet" mellom operatøransatte og kontraktøransatte (O) Det er viktig at operatørens folk engasjerer seg i HMS og beveger seg ut av kontoret sitt (U)

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
Kompetanse, betingelser for kunnskapsdeling: Skreddersydde HMS-kurs for små firmaer som skal levere til petroleumsbransjen (E) Langsiktige kontrakter gir underleverandører bedre tid til å forberede seg på oppgavene (U) Gjenoppfriskningskurs for de utførende (f.eks. BOP-kurs) bidrar til å sikre kvalitet i første ledd (O) Vi har kjørt et kurs hvor en underleverandør (stillas) deler kunnskap med andre disipliner (elektro, V&M) (E)	Kunnskapsdeling, kommunikasjon: Boreentreprenør og operatør må snakke samme språk (O) Det er viktig med skikkelig informasjon til verneombudene, at man ikke bare får beskjed om å stille i møter (E) Vi trenger virkemidler for å gjøre det samme budskapet interessant igjen og igjen (E) Du må treffe følelsene til folk, skape lyst og angst i forhold til ting (E) Vi må ta i bruk kunnskapen til det utførende personellet (f. eks. innen ISO-fag) (U) Stimulere nomader til å bruke RUH-systemet mer aktivt (E)
Ressurser (økonomi, tid, bemanning): Det skal være attraktivt å jobbe for oss, det er ikke bærekraftig med entreprenører som ikke tjener penger (O) Løsning av HMS-saker på en rigg avhenger av at operatøren er med og tar kostnadene (E) Entreprenører må unngå å gi underleverandører urealistiske tidsfrister (E) Vi har tro på betalt HMS-arbeid, og legger dette inn i kontrakter (O) Hva om operatørselskapet hadde bundet opp en del av kontraktsummen til HMS-arbeid? (E) Det bør settes av mer tid til verneombudsoppgaver (E)	
Insentiver, insentivordninger, KPIer: Det hadde vært positivt å få i hvert fall en symbolsk belønning for å levere (E) For ledere som følger opp flere innretninger hadde det vært positivt å kunne ta ut en god benchmarking-rapport på HMS (O) Borekontraktene bør gi sterkere incitament for å gjennomføre forebyggende vedlikehold (E)	

Vedlegg 2. Gode måter å forholde seg til de eksisterende rammebetingelsene på

Tabell 4. Gode måter å forholde seg til de eksisterende rammebetingelsene på.

Bokstavene i parentes angir om innspillet kommer fra en ansatt hos operatør/oljeselskap (O), entreprenør (E) eller underleverandør (U).

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
Teknologi, fysisk utforming av arbeidsplassen:	Planlegging og forberedelse av arbeidsoppgaver: Vi må bruke arbeidstillatelsessystemet aktivt til å sjekke om det er momenter som skal ivaretas (U) Underleverandørens HMS-koordinator deltar i planlegging av revisjonsstans (U)
Organisering, rapporteringslinjer: Vi diskuterer HMS med entreprenøren på formelle møter, vi stiller spørsmål og forsøker å lære (O) Når operatørselskapet iverksetter HMS-tiltak der de krever deltakelse fra operasjonell ledelse blir det lettere for meg å bære frem budskap om at HMS er et linjeansvar (E)	Handlingsrom, makt, innflytelse: Entreprenørens plassjef (eller tilsvarende) har veldig fokus på HMS (U) Vi ønsker å la boreentreprenøren dimensjonere HMS-tiltakene på egen rigg (O) Vi er tydelige på at riggeier driver sikkerhetsarbeidet på riggen (O) Vi har tatt de kontraktene vi har fått, vi har ikke stilt krav til kunden (U) Vernetjenesten kan gå ut i media dersom en ikke når frem på andre måter (O) Entreprenøren har stor mulighet til å påvirke gjennom sine analyser og vurderinger (E) Verneombud må samarbeide på tvers av installasjoner, felt og fagforeninger (O) Underleverandører bør bli flinkere til å utnytte de kanalene for løsning av HMS-problemer som allerede finnes, f. eks. AMU (E) Et sterkt og objektivt offentlig tilsyn med HMS er viktig (O) Jeg tror en sterk fagforening i det store og hele er positivt (U)

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
Eksplisitte normer (lover, regelverk, prosedyrer): Jeg ser ikke på hva kontrakten sier, men heller på hva vi kan gjøre sammen for å ivareta arbeidsutstyr og verktøy skikkelig, og om vi skal foreta risikovurderinger (U) Det at kunden stiller krav og ser oss i kortene, tror jeg er veldig positivt – når ting blir etterspurt går det som en domino-effekt (U) Entreprenører må stille tydelige HMS-krav både til kunden og til sine underleverandører (E) Formelle rammebetingelser må være tydelige, strukturerte og oppleves som fornuftige (U)	Ideologi, verdier, kulturell kontekst, uformelle normer: Kunden demonstrerer både i gjerning og tale at dere har god nok tid til å utføre arbeidet sikkert (E) Når det er høyt tempo, må måten å jobbe sikkert på være internalisert (U) Vi går observasjonsrunder på arbeidssstedet sammen med våre underleverandører (E) Vi griller folk hvis tempoet blir for høyt, der vil vi alltid si fra (U) En må unngå selvtilfredshet, det er lov å si at en er god, men en må ikke slakke av (U) Vi må ha med oss arbeidslederne, ellers får vi det aldri til (U) Operatøren er faktisk villig til å bruke tid og penger til å sikre HMS, produksjonen blir stoppet hvis det er noe som tilsier at det går på helsa løs (U) Vi må ta inn over oss våre egne ansattes forventninger om at vi oppfører oss ordentlig og etterlever regelverk (E)
Betingelser for samhandling:	Samarbeidsklima, tillit, omgangsformer, lederstil: Her er det ikke "vi" og "dem" (E) Noen ganger lager vi litt "støy" for å få oppmerksomhet om et problem (O) Vernntjenesten til operatøren er flinke til å ta opp saker for entreprenøransatte (E) Entreprenøren skal ha en egen oppfatning, ikke hive seg på alt operatøren kommer med (O) Ved å ta hensyn til entreprenørens innspill oppnår vi at de stiller seg hundre prosent bak beslutningene (O) Jeg kan ikke leve med folk som sier "ja" bare fordi jeg er sjefen deres (E) Positive tilbakemeldinger fra kunden varmer (U) Det er viktig å snakke sammen, ikke bare sende epost (U)

Relativt statiske rammebetingelser	Dynamiske rammebetingelser som skapes og vedlikeholdes gjennom samhandling
Kompetanse, betingelser for kunnskapsdeling: Vi blander folk slik at nye folk jobber sammen med de kjente (E) Vi vil samordne operatørens og V&M-entreprenørens planleggingssystemer (O) Vi fikk laget en perm for verneombudet på polsk (U)	Kunnskapsdeling, kommunikasjon: Hvis det er en større hendelse på riggen, ber jeg om en rapport (O) Vi tar temperatur på riggen gjennom møter og uformelle rapporter (O) Det er dødfødt om jeg ikke kan engasjere – jeg stiger gjerne på bordet (U) Det blir tatt godt i mot når kontraktører varsler om at en jobb er farlig (O) Vi kjører felles lokalt Kollegaprogram med V&M-entreprenøren (O) Vi må ta inn over oss at våre egne ansatte har store forventninger til informasjon og kommunikasjon (E) Ved behov tilbyr vi leverandørene våre hjelp med ulykkesgransking (E) Kunde og leverandør må jobbe for å gjøre hverandre gode, ikke dunke HMS-krav i hodet på hverandre (E) Man må være bevisst på at budskapet er mottatt og forstått (U) Følge opp nomader bedre på plattformene, særlig i forhold til tilkomst, sikring og personlig verneutstyr (E)
Ressurser (økonomi, tid, bemanning): Vi fokuserer på de arbeidsoperasjonene som står for de fleste skadene (E) Operatøren setter av ressurser til fristilte verneombud for underleverandører under en revisjonsstans (U) Kunden har finansiert lokal HMS-koordinatorstilling for V&M-entreprenøren (E)	
Insentiver, insentivordninger, KPIer: Vi premierte seks personer som stanset en arbeidsoperasjon fordi de følte seg usikre (E)	



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no