

Sikkerhet, følelser og fellesskap

Ellen Ramvi

Opplevelse av stagnasjon i arbeidet med sikkerhet i nordsjøen, har fått oljeindustrien til å søke nye veier for å komme videre i sikkerhetsarbeidet. Denne artikkelen beskriver og analyserer to prosjekt der en forsøkte å bedre sikkerheten offshore gjennom å ta utgangspunkt i 'lagånd' (team spirit). I gruppeprosesser med ansatte reflekterte en over konkrete erfaringer fra arbeidssituasjoner. Gruppeprosessene ble utviklet på bakgrunn av objektsrelasjonsteori (teori om kontaktutvikling) og helsefremmende ideologi.

Innledning

Det er nå en levealder siden oljeutvinningen begynte i Nordsjøen. Med den fulgte også en rekke alvorlige ulykker. I 1977 kom gassutblåsningen på Bravo-plattformen i norsk sektor. Her gikk ingen menneskeliv tapt, men ulykken førte til et press på økt offentlig tilsyn med oljevirk-somheten. Og da den store katastrofen på plattformen 'Aleksander Kielland' skjedde (1980), der 123 oljearbeidere omkom, økte igjen trykket på sikkerhetsregimet og tilsynet på norsk sokkel. Som et resultat av dette ble det fastlagt prinsipper om internkontroll¹. Etter ti-år med høg bevissthet og systematisk fokus på sikkerhet, opplever man i dagens petroleumsvirksomhet stagnasjon i forsøket på ytterligere forbedringer av HMS (helse-, miljø- og sikkerhet) resultatene. Dette gjelder både personskader og nestenulykker.

Målet for sikkerhetsarbeidet har hele tiden vært å forhindre, eventuelt utsette at sykdommer, ulykker og skader skjer. Stagnasjon i arbeidet med å nå dette målet kan få oss til å spørre om sikkerhetsarbeidet slik det tradisjonelt er blitt drevet innebærer begrensninger, eller om det har hatt noen ikke tilsiktede virkninger som fører sikkerhetsarbeidet i gal retning? Målet med sik-

kerhetsarbeidet innebærer en tanke om at sykdom, skader og ulykker helt kan unngås. For eksempel har ideen om 'null-feil', eller 'null-avvik' (Crosby 1979) blitt en formulert målsetting i de fleste store oljeselskapene. Med dette utgangspunkt har en bygd sikkerhetsarbeidet på viten og kunnskap om personer som er blitt skadet. Ved å arbeide seg bakover i årsakskjeden ønsker en å finne risikofaktorer for dermed å hindre at andre personer i samme situasjon får samme problem.

Dagens sikkerhetsarbeid innebærer etter mitt syn flere begrensninger. Eksempel på en slik begrensning er det paradoks at «så lenge det går godt, går det verre» (Hirschman i Sejersted 1984, 368). Når de ansatte ikke opplever problemer eller risiko nært på kroppen vil de ha vanskelig for å holde oppe motivasjonen for stadig å arbeide med sikkerhet. Den enkelte blir mindre og mindre aktsom overfor risiko fordi de ikke opplever frykten eller usikkerheten nær nok eller sterk nok. De som arbeider offshore sier selv de ikke opplever stor usikkerhet eller frykt under arbeid eller ved å befinne seg på en oljeplattform (Ramvi & Andersen 1999; Ramvi & Pedersen 2001). Det tradisjonelle sikkerhetsarbeidet som tar utgangspunkt i å unngå ulykker rammes lett av dette paradokset; jo lenger de ansat-

te er skadefri jo mindre engasjerer de seg i arbeidet med å øke sikkerheten.

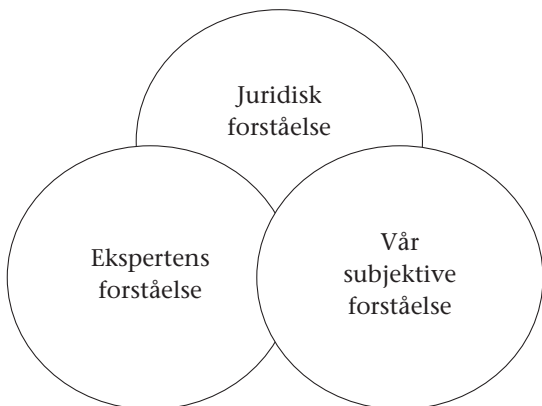
Begrensningen ligger også i motsatt retning, nemlig ved det forhold psykologen Donald Mook (i Sejersted 1984, 388) påpeker:

»an over-supply of tension can result in stress and loss of full alertness and efficiency. So can a surplus of motivasjon«.

Dette betyr at det knapt kan være slik at jo større opplevd risiko, jo mer motivasjon og oppfinnsomhet. En for sterk opplevelse av risiko, over tid, medfører handlingslamelse og psykologisk forsvar mot angsten. Den tradisjonelle strategien i sikkerhetsarbeid, som tar utgangspunkt i å unngå ulykker, øker altså heller ikke engasjementet til sikkerhetsarbeidet ved en for stor fokusering på faren ved å jobbe offshore.

Dagens sikkerhetsarbeid innebærer også en begrensning ved at det forutsettes risikoaversjon. En tar utgangspunkt i at alle opplever risiko som et problem, noe ensidig negativt. Selv om risikoaversjon er vanlig, er det ikke en nødvendig forutsetning under alle omstendigheter eller for alle mennesker. Det er også menneskelig å søke risiko.

Figur 1: Ulike forståelser og tolkninger av risiko (Halse et al. 1999, 11).



Går vi til andre områder som for eksempel sport, ser vi at antall utøvere av risikosport har økt sterkt i en rekke land de siste 20-30 årene (Breivik 1989). Det snakkes om 'High Sensation Seekers', definert som mennesker med spesielt sterke stimulusbehov (Zuckerman 1979). 'High Sensation Seekers' søker i særlig sterk grad nye, komplekse og intense stimuli. En kan også tenke seg at de tiltrekkes av bestemte yrker som krever mot, dristighet og stress. De blir flygere, brannmenn, dykkere, og kanskje nordsjøarbeidere? Miljøer som er trygge, understimulerende og kjedelige er ikke noe for 'High Sensation Seekers'.

Å forstå risiko

Å vurdere risiko handler om å fortolke konkrete situasjoner. Jeg vil her vise tre ulike måter å forstå risiko (se fig.1). Den juridiske forståelsen av risikoforhold får vi i lovgivning og regelverk som setter krav til arbeidsmiljø og en sikker arbeidsplass. Ekspertene (f. eks. innen HMS avdelingen) gir oss en faglig risikoforståelse basert på vitenskapelig kunnskap, faglige normer og erfaring på området. Den subjektive risikoforståelse eier vi selv. Den uttrykker vår egen oppfatning av hva som er risikabelt, hva som er spennende og hva som er trygt. Her spiller med andre ord både personlighet, erfaring og vilje til å ta risiko inn².

De tre sirklene illustrerer at selv om det er snakk om tre ulike forståelser av risiko, så er det også områder (sirklens overlapping) der det er sammenfallende enighet om risikoforståelsen. Men modellen viser også at forståelsen kan være forskjellig.

Det har lenge vært den juridiske- og ekspertens forståelse som har vært vektlagt og dannet grunnlag for sikkerhetsarbeidet i offshore-virksomhetene. Jeg har også vist til en del begrensninger det tradisjonelle sikkerhetsarbeidet innebærer. Nå er det på

høy tid både å ta fatt i den ansattes forståelse av risiko og andre arbeidsmåter for å komme videre i sikkerhetsarbeidet.

Å være opptatt av subjektets opplevelse er et element i en proaktiv strategi. Det er min oppfatning at en proaktiv innfallsvinkel vil øke engasjementet i sikkert arbeid blant de ansatte. Et slikt syn støttes bl.a. av Hasle et al. (1999) og Lindøe (1998).

I denne artikkelen ønsker jeg derfor å redegjøre for spørsmålet: Er det mulig å komme inn på et riktig spor for sikkerhetsarbeidet ved å henvende seg til subjektet i arbeidsfellesskapet og potensialet som finnes her? Artikkelen tar utgangspunkt i to spørsmålsformuleringer:

- Får de ansatte mer bevisste holdninger og engasjement til sikkerhetsarbeidet ved å få mulighet til å sette ord på følelser og erfaringer fra arbeidssituasjonen?
- Kan en få en arbeidskultur preget av reflektert praksis ved å sette søkelyset på kvaliteter ved de mellommenneskelige relasjonene?

Artikkelen består av to deler. I del en presenterer jeg grunnlaget for en annen innfallsvinkel til sikkerhetsarbeidet. I stedet for den tradisjonelle (reaktive) strategien, presenteres tankegangen bak en mer proaktiv strategi. Videre knytter jeg objektrelasjonsteori (Gomez 1997) til en slik tankegang. Objektrelasjonsteori er en psykoanalytisk teori om kontaktutvikling. Her finner jeg det teoretiske grunnlaget for hvorfor jeg velger å legge vekten på relasjoner og emosjoner for å komme videre i sikkerhetsarbeidet.

I artikkelens del to vil jeg presentere, tolke og drøfte funn fra utviklingsarbeid gjennomført i to oljerelaterte selskaper der målet var å forbedre sikkerheten. Deltagerne i prosjektene var offshore ansatte: operatører, formenn og verneombud. Jeg beskriver arbeidsmetoden som kan karakteriseres

som en proaktiv eller helsefremmende strategi, utviklet med bakgrunn i objektrelasjonsteori. Jeg vil bla. a synliggjøre de ikke tilsiktede virkningene av det tradisjonelle sikkerhetsarbeidet. Funnene blir drøftet i lys av objektrelasjonsteori og helsefremmende tenkning.

En proaktiv strategi

I en proaktiv strategi setter en fokus på det en ønsker å fremme i motsetning til å sette søkelys på det en vil unngå. I sikkerhetsarbeidet vil dette innebære å forsøke å øke forekomsten av positive arbeidsmiljøfaktorer som i sin tur vil redusere forekomsten av risikofaktorer. I en proaktiv strategi vil en vektlegge prosesser med refleksjon og læring.

Begrepet helse kan gi mening til den proaktive prosess en ønsker å utløse. Helse forstås mer som et psyko-sosialt begrep enn som et biologisk fenomen. Helse er noe som kontinuerlig skapes gjennom individuell og kollektiv innsats. Helse er en sosial verdi som bare kan fremmes ved at den enkelte engasjerer seg i sosiale prosesser som gir dem større kontroll over sine liv (Mæland 1999; NOU 1991, 10).

Helsefremmende arbeid blir i Ottawa-erklæringen (1986) definert som

»prosessen som setter den enkelte så vel som fellesskapet i stand til økt kontroll over forhold som virker på helsen, og derigjennom bedre sin egen helse« (Mæland 1999, 64).

Skal en drive proaktive prosesser er det en forutsetning at en lytter og lærer gjennom kontakt med 'brukerne'. Den vet best hvor skoen trykker som har den på, heter det. Begrepet empowerment, her forstått som det å vinne større makt og kontroll over forhold som påvirker helsen (Mæland 1999), står sentralt i en proaktiv strategi. De profesjonelle/ekspertene gir fra seg makt og

styring. De ansatte blir ikke betraktet som en målgruppe, men som aktive samarbeidspartnere.

Med en slik forståelse av proaktive prosesser blir det naturlig å trekke parallellen til de psykologiske jobbkrav som Thorsrud & Emery (1970) utviklet gjennom 'Samarbeidsforsøkene' på 1960 tallet, og kravene i Arbeidsmiljølovens §12. Nedenfor er de psykologiske jobbkrav og kravene i Arbeidsmiljølovens § 12 satt opp slik at de kan sammenliknes.

De psykologiske jobbkrav kan betraktes som sentrale faktorer i en proaktiv eller helsefremmende prosess. Utgangspunktet for å fremsette psykologiske jobbkrav var erkjennelsen av at mennesker har behov utover lønn, arbeid, sikkerhet mot skader og vilkårlig oppsigelse. De psykologiske jobbkrav er ment å angi noen av de generelle psykologiske krav som henger sammen med inn-

holdet i arbeidet. På arbeidsplasser hvor en ikke får tilfredstilt sine psykologiske jobbkrav:

*»tilpasser en seg ved å bli rutineorienterte og initiativløse og ofte ensidig lønnsorientert«
(Thorsrud & Emery 1970, 24).*

Dette fenomenet kommer jeg tilbake til i mine empiriske data.

Formuleringene i Arbeidsmiljøloven (§ 12) tar opp i seg både et tradisjonelt syn på sikkerhetsarbeid og en mer proaktiv tankegang ved å si noe om hvordan en skal *unngå* negative helsekonsekvenser, og hvordan en skal *søke å oppnå* er rekke positive miljøfaktorer som opplevelse av mening, medansvar, sosialt fellesskap og personlig utvikling.

Hensikten med å sette søkelyset på de proaktive prosessene er ikke å underkjenne

Figur 2: De psykologiske jobbkrav og Arbeidsmiljølovens § 12

De psykologiske jobbkrav slik de ble formulert gjennom 'Samarbeidsforsøkene' (Thorsrud og Emery 1970, 19)	I Arbeidsmiljølovens § 12 står det at virksomheten skal legge til rette for:
<ul style="list-style-type: none"> • Behov for et innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben. • Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe. • Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget. • Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen. • Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt. • Behovet for å se at jobben er forenlig med en ønskelig fremtid uten at dette nødvendigvis innebærer avansement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muligheter for selvbestemmelse og faglig ansvar. • Unngå ensidig gjentakelsesarbeid. • Unngå arbeid som er styrt av maskin eller samlebånd. • Muligheter for variasjon. • Skape sammenheng mellom enkeltoppgaver. • Kontakt mellom kollegaer og arbeidskamerater • Mulighet for å holde seg orientert om produksjonskrav og resultater.

det tradisjonelle sikkerhetsarbeidet. De to strategiene er relativt uavhengige av hverandre, og den totale sikkerhetstilstanden blir en funksjon av begge. En sikker arbeidsplass er der vi unngår tap av helse, skader eller materielle tap. Sikkerhet er også en del av det vi betegner som helse. Et arbeidsmiljø som gir individuell trygghet bidrar til god arbeidshelse. Personssikkerhet inngår i det utvidede helsebegrepet. En slik forståelse av arbeidsbetinget helse svarer til en internasjonal begrepsbruk som 'Occupational Health and Safety' (Lindøe 1998).

Planlegging av utviklingsarbeidet

Mine utviklingsarbeid er vokst fram og planlagt på bakgrunn av helsefremmende tenkning og objektrelasjonsteori. Jeg skal her kort utdype hva jeg griper fatt i ved disse teoriene når jeg planlegger utviklingsarbeidet som har som mål å bidra til økt sikkerhet i Nordsjøen.

Konsekvenser av en helsefremmende tenkning

Mens det tradisjonelle sikkerhetsarbeidet tar utgangspunkt i faglig kunnskap om sikkerhet og påvirkningsfaktorer, krever en helsefremmende strategi først og fremst ferdigheter i å stimulere individuelle og sosiale handlinger. I utviklingen av våre prosjekt, der målet var å finne nye måter å arbeide med sikkerhet på, tok risikoforståelsen vår derfor utgangspunkt i en 'bottum up'-strategi, noe som var ment å skulle åpne mulighetene for engasjement i virksomhetene.

Vellykket læring forutsetter dialog, en gjensidig prosess, der både ledere og ledede skifter mellom hvem som 'lærer fra seg' og hvem som 'lærer til seg' (Wadel 1997). Vi var opptatt av å fange inn de lededes bidrag i læringsprosessen. Vi ønsket å oppmuntre en 'undringskultur' parallelt med organisasjonens 'fasitkultur' (ibid.). Da må både mål

og strategier være åpne for diskusjon og påvirkning fra de ansattes side. Arbeid i slike prosjekter kan derfor fortone seg uklart i starten, og det krever en tillit til prosessen.

Medvirkning skulle altså være både et mål og et middel i vårt utviklingsarbeid. Medvirkning er å betrakte som et virkemiddel til et bedre arbeidsmiljø, fordi vi vet at det er i de ansattes daglige arbeidssituasjon at potensialet for arbeidsmiljøforbedringer er størst, og at det er der mulighetene for deltakelse og medbestemmelse først og fremst ligger (Kvadsheim 1998). Vi ønsket derfor å sette i gang en prosess der forbedringsarbeidet skulle baseres på arbeidstakernes egen kunnskap om lokale arbeidsforhold.

Medvirkning er også et mål i seg selv. Innflytelse på egen arbeidssituasjon gjennom mer aktiv deltakelse og større grad av beslutningsmuligheter, tror vi bidrar til selvforsterkende sosiale prosesser. Disse er med på å skape økt selvfølelse, identitet og tilhørighet. Når de ansatte arbeider sammen for å møte felles behov, håndtere konflikter og gi gjensidig støtte, påvirkes livskvaliteten på arbeidsplassen, en får økt helse. Samtidig styrker kollektiv handling de ansattes muligheter til å løse sine problemer og ta større kontroll over utviklingen.

Konsekvenser av en objektrelasjonsteori tenkning

Arbeid som handler om å øke motivasjon for å arbeide mer sikkert, dreier seg ikke bare om endringer i person eller i organisasjon men også om samspillet personer imellom og mellom person og organisasjon. Vi ønsket å forstå hva som er nødvendig for å få i stand utviklende og gode samspill, og satte derfor søkelys på dette gjennom objektrelasjonsteori. Dette er teori om kontaktutvikling, om hvordan gode relasjoner etableres, utvikles og opprettholdes. Teorien bygger bro mellom det individuelle og det relasjonelle, den 'indre' og den 'ytre'

verden (Klein 1959), mellom de bevisste og de ubevisste samspill.

Det er vanlig å tenke at opplevelser og følelser i situasjoner er ubetydelige for en fagperson, nærmest slik at jo mindre en legger vekt på følelser jo mer profesjonell er en. Med utgangspunkt i objektrelasjonsteori, kan en si tvert imot. La meg utdype dette nærmere, ved å gjøre bruk av sentrale begrep fra objektrelasjonsteorien.

'Emosjonell læring' (Bion 1962) innebærer at en erkjenner følelser. Emosjonell læring krever at en tar utgangspunkt i en emosjonell opplevelse. Videre må den enkelte kunne romme ('containe') de følelsene den emosjonelle opplevelsen gir, slik at opplevelsen kan reflekteres over. 'Container-contained' metaforen til Bion (ibid.) symboliserer opplevelsen av å bli ivaretatt og å ivareta emosjonelt sett. I en 'container-contained' relasjon vil en hele livet kunne utvikle sitt 'reflekterende selv' (Fonagy et al. 1991), og dermed øke sin evne til å sette ord på følelser, forstå sine egne reaksjoner, reflektere over egne holdninger og dermed forstå sin rolle i fellesskapet med andre.

Vi ønsket at det skulle foregå emosjonell læring gjennom utviklingsarbeidet vårt for å styrke den enkeltes selvfølelse og identitet. Derfor ville vi sette i gang prosesser der de ansatte skulle ta utgangspunkt i egne opplevelser/erfaringer som hadde vært viktige for dem. Vi ville legge opp til prosesser der vi som forskere og de ansatte selv skulle gi mening til den enkeltes emosjonelle erfaringer i et miljø med evne til 'holding' (Winnicott 1985). Med dette begrepet kan en forstå at en i et arbeidsmiljø har behov for å kunne gå inn i relasjoner til andre som har evne og anledning til å forsøke å forstå og 'se'.

Den enkeltes evne til å reflektere på en forståelig måte over følelser og opplevelser både hos seg selv og hos andre, vil innvirke på de andres evne til å forstå seg selv og sin arbeidssituasjon. Det er her naturlig å tenke

at lederen har et spesielt ansvar i så måte, i forhold til å bidra til å skape en trygg tilknytning, fungere som 'secure base' (Bowlby 1969). På arbeidsplassen må det også være mulig å møte andre som er tilgjengelige for å knytte bånd, og som dermed er med å skape et trygt nok miljø (jf. 'secure base') slik at en våger utvikling.

En erkjennelse og aksept av følelser vil i seg selv kunne føre til andre handlingsalternativ, enn om følelser ikke blir erkjent. En får mulighet for refleksjon over hvordan følelser påvirker handlingsalternativene i arbeidssituasjonen. En slik prosess gir mulighet for å oppdage nye ting, se nye sammenhenger, lære av erfaring.

Gjennom å forstå og romme stadig mer av egne følelser og tanker som ble aktivert gjennom arbeidet, kunne en på samme tid utvikle evnen til å forstå og romme mer av andres følelser og tanker.

Vi ønsket derfor å sette i gang prosesser hvor de ansatte reflekterte over egen praksis (erfaringer og følelser) og kunne lære av den selvinnvikte slike refleksjoner kan gi. Målet var at (tilfeldige) erfaringer og følelser skulle bli til systematisk kunnskap og økt kompetanse.

Skal en fremme læring i blant organisasjonsmedlemmer må endringsagentene ta inn over seg en realitet velkjent for psykoanalytikere, sier Diamond (1986), nemlig det faktum at den menneskelige personlighet bygges opp av (selv)motsigende motiver. En må forholde seg til førbevist og ofte ubevisst psykologisk forsvar mot forandring som tjener å forhindre læring. Psykologisk motstand mot forandring (og derfor til læring) er dypt rotfestet i motsetningsfylte motiver og forsvarshandlinger.

Objektrelasjonsteorien utdyper nettopp hvordan mennesket utvikles gjennom en samtidig balansegang mellom trygghet og frustrasjon, gjennom opplevelse av det gode og det onde. Hele livet har vi behov for dette motsetningsfylte for å utvikle oss,

både opplevelse av frustrasjon og trygghet. I læringsprosesser må en ta hensyn til dette. Vi har tendens til å unngå det som vekker angst hos oss. Angst viser seg som motstand mot forandring. Denne kunnskapen om motstand mot forandring innebærer at vi måtte legge til rette for et læringsmiljø der de ansatte åpent kunne utforske psykologisk forsvar og motstand mot forandring.

Vi la altså til grunn at alt utviklingsarbeid (som forbedring av sikkerheten) krever at en tar relasjoner og emosjoner på alvor. Vi så det derfor som en forutsetning at utviklingsarbeidet vi skulle gjennomføre skulle bidra til å øke de ansattes selvforståelse. Ved å gjøre det ville vi både ta hensyn til motstanden mot forandring, samtidig som det ville gi opphav til tanker blant gruppe-medlemmene om hva som er virkningsfulle endringstiltak for styrke lagånd (team spirit) offshore og dermed sikkerheten. Dette siste forener en helsefremmende tankegang med objektrelasjonsteori. Arbeidet med relasjoner og følelser gjør det tryggere for ansatte å komme fram med egne opplevelser og tanker som i sin tur kan medføre bedret sikkerhet.

Beskrivelse av utviklingsarbeidet

Casebeskrivelsene er hentet fra to prosjekt³, knyttet til oljerelaterte selskap som ønsket hjelp til å realisere '0-skade' tankegangen. De mente å ha kommet langt i dette arbeidet gjennom regler og forskrifter og gjennom informasjon til den enkelte som gjorde at kunnskapsnivået om sikkerhet var høyt. De ønsket imidlertid å komme videre ved å angripe sikkerhetsarbeidet fra en ny vinkel. Utgangspunktet for prosjektene var hypotesen om at god lagånd ville bedre sikkerheten. Vårt oppdrag var å bidra med 'redskaper' eller tiltak som kunne styrke lagånden hos oljearbeiderne.

Praktisk gjennomføring

Prosjektene ble i hovedsak gjennomført som en gruppeprosess ledet av to forskere med fem til 10 personer i hver gruppe. Gruppene var lukket, det vil si at det var de samme personene som deltok hver gang. De som var med i gruppene skulle representere de andre. På den måten jobbet forskerne med hva vi kalte nøkkelpersoner som i sin tur jobbet ut mot resten av de ansatte. I tillegg til gruppeprosessen gjennomførte forskerne i begge prosjektene noen dagers feltarbeid i arbeidsmiljøet offshore.

I det første prosjektet (case eksempel A) ledet forskerne to grupper, en gruppe med operatører (stillasere, rørleggere, elektrikere o.l.) og en gruppe formenn og feltingeniører. Vi valgte homogene grupper for at dialogen kunne bli lettere på alle deltagerens premisser. Prosjekter som satser på partssammensatte prosesser kan få problemer med engasjement i 'grasrota', da lederne 'kan' deltagelse på en helt annen måte (deltakerkompetanse, Pateman 1970), og derfor kan komme til å dominere det som foregår, og 'skyve ut' de ansatte. Vi ønsket å motvirke dette.

Gruppemøtene varte 1 dag (ca. 5 timer) og ble avholdt på land, til sammen fem ganger i hver gruppe. Gruppeprosessen strakk seg over et halvt år.

I det andre prosjektet (case eksempel B) ledet forskerne en gruppe verneombud, og gruppemøtene ble avholdt offshore. Det ble satt av ca 2 til 3 timer to dager etter hverandre. Dette skulle vært gjentatt fire ganger, men av ulike årsaker ble det bare to ganger. Forskerne besluttet i den forbindelse å ta 10 strukturerte intervju med ansatte offshore for å få et mer utfyllende bilde av de ansattes opplevelse av HMS arbeidet på plattformen.

Metoden for utviklingsarbeidet

I starten fikk forskerne fram hensikten med å møtes i gruppen over tid. Forskerne la

vekt på å skape og klargjøre tydelige rammer for gruppedeltagerne både for den enkelte samling og for den fremtidige gruppeprosessen som helhet.

Å bygge opp tillit og trygghet i gruppen, skape eierskap og et konstruktivt samarbeidsklima tar tid, og erfaringsmessig undervurderes ofte nettopp tidsaspektet når det gjelder dette. Det er imidlertid helt nødvendig med tillit innenfor gruppen for at følelser og erfaringer skal komme til uttrykk.

Forskerne var bevisste og tok konsekvensene av at det materialet som kom fram i gruppen (bl.a. opplevelse av ressurser og problemer) kan endre karakter vesentlig fra en tidlig fase i prosessen til en senere fase. Det er viktig å bevare en åpen holdning, hvor en tar høyde for hvordan en kan oppleve de samme erfaringene på forskjellig måte på ulike tidspunkter.

At det enkelte gruppedeltager skal representere noen andre, delegatfunksjonen, er en utfordrende og tidvis vanskelig, men viktig del av metoden. Uansett hvor lett (vanskelig) det er å få dette til i praksis, er vi opptatt av den erfaringen en får ved å prøve å utføre disse delegat-oppgavene mellom samlingene. Ofte vil en oppleve 'på kroppen' hvilke motkrefter som finnes i organisasjonen, ved å merke frustrasjonen og slitet med å få dette til å fungere. I case A var det svært vanskelig for gruppedeltagerne å få til en dialog utenfor den forskningsassisterte gruppen. I case B var gruppedeltagerne motiverte for å holde egne grupper og dette møtte positiv respons hos kollegaene deres.

Selv om det er gruppedeltagerne selv som genererer det materialet det arbeides med, styres innholdet i gruppeprosessen også av forskerne. Programmet for de enkelte samlingene planlegges for eksempel av forskerne på bakgrunn av forrige gruppemøte. Det foregår en bearbeidelse, et tolkningsarbeid av materialet fra forskernes side mellom gruppemøtene. Bearbeidelsen

er helt nødvendig for gruppeprosessen progresjon. Således blir ikke gruppesamlingene et sted hvor man blir hengende fast i problemene. Forskerne og gruppedeltagerne øker sin forståelse sammen i prosessen.

Tolkning av utviklingsarbeidet

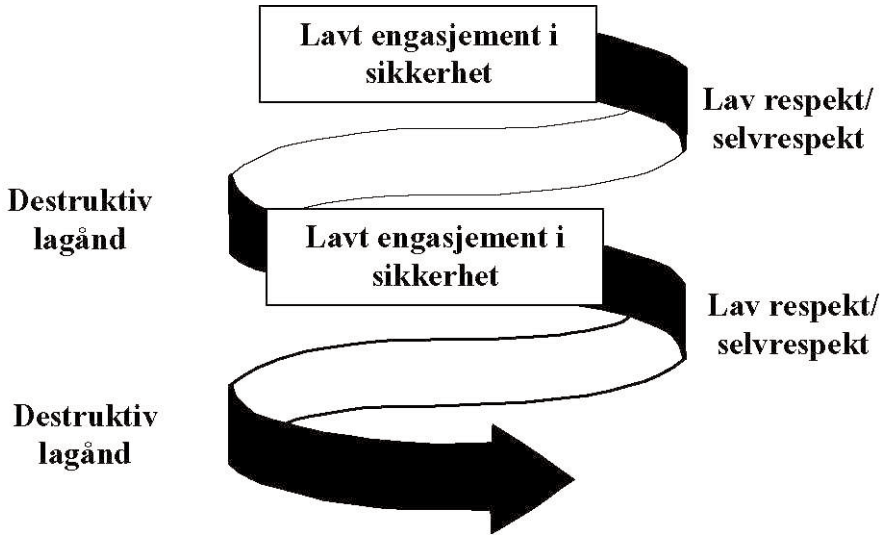
Metode

Analysemetoden kommer til uttrykk i beskrivelsen av metoden for utviklingsarbeidet. Metodikken for utviklingsarbeidet (som beskrevet ovenfor) var i hovedsak å gjøre et analysearbeid av de ansattes erfaringer med å arbeide i nordsjøen. Deltakerne i gruppeprosessene ble medforskere. Som nevnt tidligere bygde utviklingsarbeidet på den antagelse at vellykket læring forutsetter dialog, og at læring er en gjensidig prosess. Så også for forskerne.

Analysen jeg presenterer i denne artikkelen, består altså av en skrittvis prosess, der uttalelser i gruppene (og fra intervju) ble kategorisert av forskerne som la fram tolkninger for gruppedeltagerne som i sin tur brukte tolkningene til å gå videre i sin diskusjon i gruppene. For hver gruppesamling ble nye analyser lagt fram. Gruppedeltagerne kunne bekrefte eller forkaste de kategorier og begreper forskerne hadde analysert seg fram til. Siste gang ble den endelige tolkningen lagt fram for gruppene. Det er dette jeg presenterer som hovedfunn. Tolkningen ble støttet av gruppedeltagerne som mente at funnene var i overensstemmelse med deres egne erfaringer, samtidig som tolkningene ga noen nye tanker til det gjenkjennelige.

Som det vil framgå av presentasjonen av funnene blir de to casene (A og B) presentert hver for seg under felles overskrifter. Det var gjennom case A vi gjorde hovedfunnene, men det interessante var at gjennom case B ble disse funnene bekreftet, bare med det jeg vil kalle 'motsatt fortegn'. I

Figur. 3: *Negativ spiral.*



framstillingen av funnene forsøker jeg å tydeliggjøre hva som framkommer av case A og hva som framkommer av case B. Jeg håper det på den måten blir klart hva jeg mener med 'motsatt fortegn'. Deltagerne i case A og B har aldri blitt bedt om å se de to casene i sammenheng. Sammenhengen mellom de to casene er derfor kun min egen tolkning.

Hovedfunn

1. I begge prosjektene fant vi en tett forbindelse mellom tre forhold: Respekt/selvrespekt, engasjement og lagånd. Disse tre forhold kan påvirke hverandre gjensidig med positiv eller negativ konsekvens for sikkerhetsarbeidet. Vi fikk en hypotese om at en positiv utvikling av disse forholdene var en forutsetning for endring/utvikling innen sikkerhetsarbeidet.
2. Dessuten fant vi fire helsefremmende forhold. Disse forholdene er en konkretisering av hva som styrker respekt/selvrespekt, og kan betraktes som nye tilnærminger til sikkerhetsarbeidet/endringsarbeidet.

Ad 1: Tett forbindelse mellom respekt/selvrespekt, engasjement og lagånd

I case eksempel A kom vi til at trekkene ved kulturen kunne presenteres som en negativ og positiv spiral. Spiralen fikk tre elementer: Engasjement, respekt/selvrespekt og lagånd.

La meg gå nærmere inn på hvordan vi kom på sporet av den negative spiralen vist i fig. 3).

Lavt engasjement

Manglende engasjement var utbredt i case eksempel A. Vi merket det da vi som forskere kom inn i gruppene. Det var mangel på motivasjon når det gjaldt sikkerhetsarbeid. Vi ble møtt av uttalelser som dette:

»Vi er luta lei av alt maset om sikkerhet. Vi ser etterhvert rødt hvis noen snakker mer om sikkerhet.«

På samme måte ble også gruppemedlemmene møtt av sine kollegaer da de gikk ut på plattformen for å spre informasjon om prosjektet, få innspill og skape debatt. En

av gruppe medlemmene kom tilbake til gruppa med denne uttalelsen:

»Det er total mangel på interesse for seriøse tema. Folk bryr seg ikke«.

Når tilsynelatende ingenting skjer, når de ansatte velger å være passive, initiativløse, resignerte og lydige, så skjer det likevel noe. Vi må tillegge det vi ser mening (jf. objektreasjonsteori). Vi kan tenke at det de ansatte gjør (mer eller mindre bevisst) er det de synes er mest konstruktivt i sin situasjon. Gjennom gruppeprosessen ønsket vi å lete etter hva som gir denne passivitet eller mangel på engasjement mening. Ut fra denne artikkelens første del finner vi flere mulige tolkninger:

Vi kan tolke det som motstand mot forandring. Thorsrud og Emery (1970) mente at der de psykologiske jobbkraav (se tidligere) ikke ble tilfredsstillt, tilpasset de ansatte seg ved å bli rutineorienterte og initiativløse.

Eller er det rett og slett tradisjonelt sikkerhetsarbeid som virker begrensende på motivasjonen, i tråd med min kritikk?

Opplevelse av mangel på respekt/selvrespekt

Vi startet arbeidet i gruppene med selve lagånds begrepet. Begge gruppene (i case A) svarte forunderlig nok det samme på spørsmål om hva lagånd handlet om: Lagånd handlet om å vise og bli vist respekt, sa de. Betydningen av å ikke bare være et nummer i rekken, men bli sett, verdsatt osv. ble sterkt betont.

Vi ba gruppe medlemmene operasjonalisere begrepet respekt ved å knytte opplevelsene til konkrete situasjoner de selv hadde opplevd. Svaret var entydig her også: Det de opplevde respektløst, var at deres erfaringer ikke ble tatt tilstrekkelig på alvor i samarbeidet om arbeidsoppgaver. Og motsatt, der respekt skulle beskrives konkret,

ble det fortalt om situasjoner hvor deres erfaringer som fagmann ble tatt til følge, ble lyttet til.

Når deres selvbilde trues økes behovet for å bli bekreftet. Det medfører også en sannsynlig sterkere opplevelse av motstand mot forandring.

Destruktiv lagånd

Gruppene ble enige om at det blir destruktiv lagånd når den enkelte opplever å være et nummer i rekken, ikke føler seg sett, ikke føler seg verdsatt. Når en ansatt med andre ord ikke opplever at noen bryr seg om ham, evner han heller ikke å bry seg om andre (jf. objektreasjonsteori og de psykologiske jobbkraav).

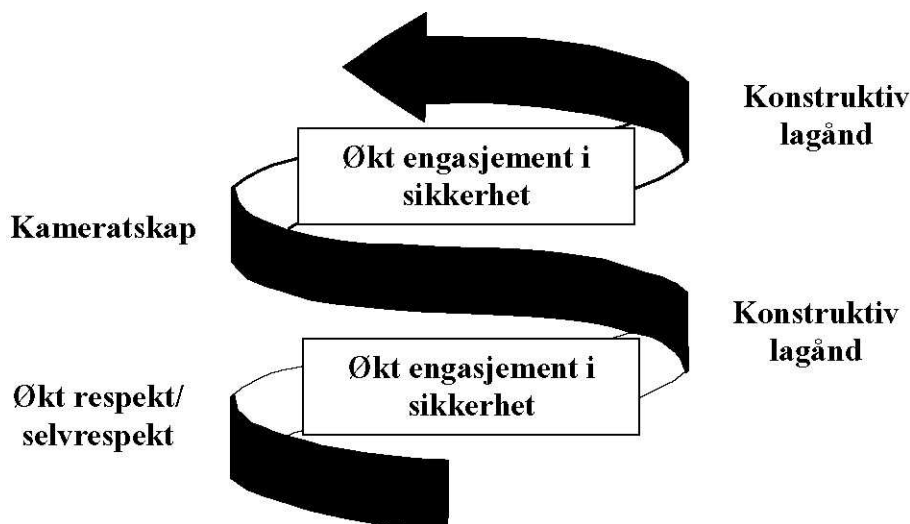
I en destruktiv lagånd er det vanskelig å se for seg at det utvikles engasjement i forhold til f.eks. sikkerhet på en positiv måte. Det vil være om å gjøre å komme inn i en positiv spiral av de samme elementene. Konstruktiv lagånd, der utviklingsarbeid vil ha grobunn, er knyttet til den enkeltes opplevelse av respekt/selvrespekt og engasjement.

Positiv spiral

Også i det andre prosjektet (case eksempel B) fant vi den samme sammenhengen mellom engasjement, respekt/selvrespekt og lagånd. Vi fant på samme måte at 'suksesskriteriet', for å få engasjerte medarbeidere som var åpne for utvikling og endring, var at de opplevde seg sett og verdsatt (respektert). De som utgjorde case eksempel B, befant seg i en positiv sirkel av de samme tre elementene. De vektla opplevelse av respekt som svært viktig for lagånden, og de opplevde faktisk også at de ble respektert i svært mange henseende. De var engasjert og positivt innstilt til sikkerhetsarbeidet, og lagånden virket positiv.

Det som helt klart særpreget forholdene blant de ansatte i case B var det gode kamerateamskapet. En sier det slik:

Figur 4: En positiv spiral av økt engasjement og konstruktiv lagånd der respekt/selvrespekt utvikles videre gjennom kameratskap.



»Kameratskap er veldig viktig! Noe av det viktigste. Samarbeid går lettere, problemer kan tas opp. Personlige problemer dukker opp, da er det godt å ha en du jobber med som du kjenner godt.«

En uttrykte det slik:

»Her snakker vi direkte med plattformsjefen når det er noe, blir på fornavn med de fleste. Her er det så lite at vi kjenner de fleste. Det er lett å få tak i folk. Vi kan snakke om alt mulig(...) Vi er ikke en blant hundrevis av folk. På de store installasjonene er vi der liksom bare for å gjøre en jobb. Det å komme nært innpå gjør en stor forskjell. Her blir vi én blant gjengen.«

Gjennom arbeid i case B så vi hvordan kameratskap hadde en følelsesdimensjon som respekt ikke nødvendigvis har. Vi kom på sporet av en positiv spiral der kameratskap, vokste ut av respekt/selvrespekt og ga en omdreining i positiv retning. Jeg har forsøkt å illustrere dette gjennom fig. 4.

Mange av de ansatte i case B sa de opplevde en nær forbindelse mellom kameratskap og engasjement i sikkerhet. De påpekte hvordan samarbeidet gikk lettere, hvordan de lettere kunne ta opp problemer, de godtok hverandre i større grad og hjalp hverandre lettere. De påpekte også at de hadde større tillit til hverandre, noe som gjorde at de også torde si i fra hvis de ikke forstod eller hadde gjort noe feil osv.

Det ble også påpekt at godt kameratskap kunne ha både positive og negative konsekvenser for sikkerheten:

»Når det gjelder konsekvenser av kameratskap for sikkerhet, så kan vel dette gå begge veier. En kan være sløv og den andre være årvåken, og dermed kan de enten begge bli mer sløve eller begge bli mer årvåkne. Når en er kamerater er det lettere å trekke hverandre i samme retning. En kamerat får mer å si for hva en selv gjør. Dette er på godt og vondt.«

Ad. 2: Fire forhold fremmer respekt/selvrespekt

I begge casene er det de samme fire forhold

som konkretiserer hva som har betydning for respekt/selvrespekt. Likevel kommer dette fram på ulike måter i de to casene. I det ene (case eksempel A) kom forholdene til uttrykk som det vi tolket som trusler mot selvrespekten, mens de samme forhold kom til uttrykk i det andre prosjektet (case eksempel B) men da som mer positive utfordringer.

Dersom vi sammenlikner de psykologiske jobbkrav og Arbeidsmiljølovens § 12, er det stor grad av sammenfall med det våre gruppedeltakere kom fram til var styrkende for selvrespekten. Det kan derfor se ut til at vi får støtte for at mangel på engasjement og rutineorientering er et svar på manglende tilfredsstillelse av psykologiske jobbkrav.

I det følgende presenterer jeg de fire forholdene, som fremmer respekt/selvrespekt og som vi fant i begge prosjektene:

Å vektlegge den ansattes erfaringer og vurderinger i sikkerhetsarbeidet

Case eksempel A:

Respekt ble, som tidligere nevnt, forstått som at den enkeltes erfaringer og vurderinger blir vist hensyn til.

Men hva fortalte de ansatte fra sin arbeidsvirkelighet? En av gruppemedlemmene sa:

»Vi legger fra oss tankene våre hjemme, vi blir helt overstyrt på plattformen.«

En annen sa:

»Det er best å koble ut. Det sliter minst.«

En tredje sa:

»Det hadde vært helt topp å få tenke selv. Nå er alt regler, og en vet snart ikke hvordan en skal fote seg der ute. Jeg tenker: Gjør jeg riktig nå?« En fjerde sa: »Jeg har satt mentalt strek. En mister evnen til å vurdere risiko.«

Det at noe blir rutine kan naturligvis bety effektivisering. Dette er bl.a. et vesentlig element i teorien om 'learning by doing' og 'øvelse gjør mester'. Men faren ved rutinisering er i følge Hirschman (i Sejersted 1984) at det kan føre til 'loss off efficiency', fordi det er kjedelig i det lange løp og dermed vil inspirasjon og motivasjon hos dem som utfører arbeidet synke. Videre vil rutinisering svekke oppmersomheten og dermed gjøre en blind for alternative arbeidsmåter.

Gjennom en automatisert atferd får heller ikke den enkelte brukt sin kompetanse. Dreyfus & Dreyfus (1999) skisserer i en femtrinns modell en utviklingslinje for læringsprosessen. Denne går fra nybegynneren, via den avanserte nybegynner, den kompetente utøver, den kyndige utøver og til ekspert. Nybegynneren styres av regler og prosedyrer. Den kompetente utøver derimot er personlig engasjert og opptatt av at handlingene skal føre til resultater. Den kompetente medarbeider innehar det mange kaller taus kunnskap, erfaringskunnskap eller fortrolighetskunnskap. Han/hun må kunne ta egne bevisste valg med sikte på å nå sine mål.

En person som oppfatter seg selv som en kompetent utøver, en som har arbeidet lenge i faget, vil oppleve seg lite respektert og verdsatt dersom han/hun blir detaljstyrt i det han/hun skal gjøre. Den ansatte må oppleve at sikker handling krever hans/hennes kompetanse. Handlingene må ikke bare være styrt av regler og prosedyrer.

»Jeg er her kun for å tjene penger og på grunn av fritiden.«

En kan også velge å tolke automatisert atferd som forsvar mot forandring (jf. Thorsrud & Emery). Vi ser at den automatiserte atferd kan være en måte å bevare selvrespekten på og som et svar på opplevelsen av ikke å bli tilstrekkelig respektert.

Psykiateren Haugsgjerd (1986) snakker om kompetanse som en integrasjon av tre elementer som må være tilstede samtidig: teoretisk forståelse, systematisert erfaring og evne til å være i kontakt med egne følelser. Altså teori, erfaring og følelsesmessig nærvær. Gjennom objektreasjonsperspektivet forsøker jeg å synliggjøre betydningen av følelsesmessig nærvær.

Den enkelte må føle seg som en kompetent medarbeider hvor hans erfaringer blir tatt alvorlig, og hvor den enkelte føler seg ansvarlig for resultatet av sikkerhetsarbeidet.

Case eksempel B:

Vi fikk et klart bilde av at på den riggen gruppemedlemmene våre arbeidet på, er det et uttrykt mål at den enkelte skal oppleve seg sett og verdsatt. En av lederne knyttet det særlig til de nye når han sier:

» ... la dem gjøre ting selv, ikke overvåke – la dem selv bestemme.«

En nyansatt bekrefter en slik holdning ved å si:

»Ja, jeg blir tatt på alvor og hørt. Vi hadde for eksempel en kranoperasjon som vi måtte planlegge. Jeg foreslo ting, og fikk høre «Greit, da gjør vi det sånn«. Positiv tilbakemelding.«

Men like viktig er det at ansatte med lang erfaring opplever at deres kompetanse blir lyttet til og tatt til følge. Kameratskapet blant de ansatte i case B kan på mange måter forklares som opplevelse av mer likeverdighet i relasjonene. I mer likeverdige forhold vil en lytte til hverandre, ha respekt for den andres meninger og måter å gjøre ting på.

At ledelsens motivasjonen for engasjementet i sikkerhet baserer seg på at de i første rekke bryr seg om den enkeltes sikkerhet

Case eksempel A:

Det kan synes som mange ledesers motivasjon til å arbeide for en bedre sikkerhet offshore er knyttet til statistikk og det å være best på ikke å ha ulykker eller skader.

En av gruppemedlemmene sa:

»Før eide vi vår sikkerhet, nå er det blitt et konkurransemiddel i ledelsen. Det er blitt deres eiendom. Før var verneombudet vårt, nå er det deres!«

Vi tror at et ledelsesengasjement i sikkerhet, som oppfattes å være tuftet på konkurranse og ikke på en reell ulykkesrisiko, virker som en trussel mot den ansattes selvspekt og virker negativt i forhold til den ansattes engasjement i sikkert arbeid.

Case eksempel B:

På samme måte som i case A fant vi også i case B de som opplevde at ledelsen ikke var opptatt av sikkerhet for den ansattes egen skyld:

»Det er ikke vår sikkerhet ledelsen er opptatt av, det er en bakenforliggende årsak. Den årsaken er egen forfremmelse og mulighet for nye prosjekt.«

I case eksempel B var det imidlertid et mindretall som hevdet dette. Flere av våre gruppedeltakere her hevdet i klartekst at de opplevde at ledelsen faktisk hadde samme motivasjon i forhold til sikkerhet som dem selv.

Hovedinntrykket fra case B er at de opplevde at kameratskapet mellom leder og ansatt fikk stor betydning for den ansattes forhold til sikkerhetsarbeidet. De sier det selv helt klart *»Gode kommunikasjonslinjer er nøkkelen.«*

Gode kommunikasjonslinjer synes å styrke opplevelsen av at ledelsen har et genuint engasjement i sikkerhet basert på interessen for den enkelte og hans/hennes situasjon. Dersom motivasjonen skulle være styrt av andre hensyn, ville dette kommet til uttrykk i måter å kommunisere på. En sa:

»Hvis det er en sur sikkerhetsleder, som bare snakker til folk når han skal kjeft for noe som ikke er som det skal, eller han bare sitter på kontoret og leser RUH⁴, så blir det aldri god kommunikasjon.«

Muligheten for kontroll over egen situasjon

Case eksempel A:

Vi fant at den ansatte opplevde å ha liten mulighet til å påvirke sin situasjon. Han var styrt, som vi tidligere har nevnt av regler og prosedyrer, men han var også styrt av mangel på mulighet til å kunne planlegge. Den ansatte var i stor grad prisgitt forhold han ikke selv hadde kontroll over. Det kunne dreie seg om at de ikke fikk det utstyret de trengte til rett tid i rett stand, at jobbpakken (jobbeskrivelse og utstyr) som ble sendt fra land var mangelfull eller uferdig, at de ble flyttet fra deljobb til deljobb, eller fra prosjekt til prosjekt.

Resultatet var mye venting, opplevelse av uforutsigbarhet, og lite sammenheng i hverdagen. De opplevde at det ikke nyttet å planlegge eller engasjere seg.

Case eksempel B:

Vi antok i utgangspunktet at den forestående nedstengingen ville skape en opplevelse av uforutsigbarhet, maktesløshet og motløshet hos mange ansatte. Men det vi opplevde var at det store flertallet tok situasjonen rolig.

Vi opplevde at de ansatte synes det var av betydning for opplevelse av kontroll over egen situasjon at de var en fast gjeng som hadde jobbet sammen over mange år. Pe-

rioder med mange nye og uerfarne folk, bruk av vikarer ol. opplevde de som vanskelige.

Å demme opp for det faktum at den ansatte må være borte fra sin nærmeste og 'prisgitt' sine kolleger

Felles for ansatte i Nordsjøen er at de lever der uten sitt personlige nettverk (familie, venner). De er i stor grad prisgitt hverandre, og de er naturlig nok redde for å komme i konflikt med hverandre, fordi de skal leve sammen 14 dager i strekk.

Case eksempel A:

Erfaring tilsa at for mange var det bedre å »hold kjeft«, »bite i seg« osv. for at det ikke skulle bli for mye trøbbel. Dette skapte et klima der alle virket nokså sårbare på det som ble opplevd som kontroll og kritikk. En operatør sa.

»Folk her ute tåler ofte ingen ting, de misforstår ting og blir sure, sinte. Det beste er når alt går automatisk.«

Case eksempel B:

En sa det slik:

»Når en jobber så tett sammen er det vanskelig å skille sak og person. Dersom en opplever et problem kan det være vanskelig å ta saken opp.«

I begge casene blir det framhevet at de la noe av seg selv igjen hjemme. I case eksempel B la de vekt på at sider ved dem selv, som handlet om deres evne til å vise omsorg eller lignende, ikke hadde noen plass. Å være kamerat handlet imidlertid om å få fram flere sider ved både seg selv og den andre. Vi tror derfor dette er av stor betydning for å oppleve seg som mer 'hele' mennesker offshore.

Alle relasjoner har potensiale i seg til å være sterkt motiverende, og samtidig sterkt

tappende, også blant de ansatte i Nordsjøen. Sannsynligvis ligger det et stort potensiale for å påvirke deres atferd gjennom kameratskapet. Jeg minner om sitatet:

»Når en er kamerater er det lettere å trekke hverandre i samme retning. En kamerat får mer å si for hva en selv gjør.«

Arbeidslaget er noe mer enn en gruppe enkeltindivider. Sammen utgjør de et stort handlingspotensiale. Man må rette oppmerksomheten mot kameratskapet for å påvirke den enkelte. Spørsmålet er hvordan en kan påvirke kameratskapet til å dra i 'riktig' retning, til å la seg dra i retning av år-våkenhet?

Kameratskap kan fungere både inkluderende og ekskluderende. Det kan skape hva vi kaller 'inn-grupper' og 'ut-grupper'. De som tilhører fellesskapet eller 'inn-gruppa' opplever et sterkt samhold og godt kameratskap, mens de som står utenfor defineres om en 'ut-gruppe' man holder på en arm-lengdes avstand og som lett kan få status som en 'fiende'. Kameratskap som ikke bygger på respekt og selvrespekt har en fare for å utvikle slike fiendebilder fordi opplevelsen av samhold er avhengig av at det finnes noen utenfor som 'truer' gruppa. På installasjoner i Nordsjøen må ansatte fra flere ulike selskaper ofte samarbeide. Det er viktig å være klar over at godt samhold og god lagånd i en undergruppe eller selskap ikke nødvendigvis styrker lagånden og fellesskapet på installasjonen som helhet.

Nye veier i sikkerhetsarbeidet

Gjennom gruppeprosessene ble et stort potensiale for utvikling innenfor sikkerhetsarbeidet synlig. Dette potensialet ligger i å utnytte den ansattes motivasjon som kommer av ønsket om anerkjennelse i arbeidet. Den enkelte ønsker å gjøre valg han/hun kan være stolt av som fagperson. Det må

derfor legges til rette for at den enkelte får være, eller utvikle seg til å bli, en mer kompetent utøver av faget sitt. På den måten motvirkes det vi kaller automatisert og regelstyrt atferd, og den reflekterte atferd styrkes. I praksis dreier det seg om å legge til rette for en åpnere og mer systematisk dialog og refleksjon omkring praksis, der både tanker og følelser blir vektlagt.

Å forsøke å utnytte dette potensialet i sikkerhetsarbeidet vil kreve en snuoperasjon i forhold til det tradisjonelle sikkerhetsarbeidet der en i stor grad har fokusert på ulykken og risikofaktorer. Som tidligere nevnt vil en med utgangspunkt i en ulykke/fare som ikke oppleves som overhengende, eller som en i motsatt fall kan være så redd at en benekter, lett miste engasjementet i sikkerhetsarbeidet. Sikkert arbeid må bygges opp rundt viljen til å gjøre en god jobb, der den ansatte opplever at hans/hennes erfaring som fagperson, blir lyttet til og tatt til følge. Den ansatte må også oppleve at hans/hennes kompetanse kreves for å gjøre en jobb sikkert og godt og at det han/hun gjør blir sett. Her ligger motivasjon for sikkert arbeid.

I en helsefremmende strategi er sikkerhet ikke et område kun for HMS. En konstruktiv lagånd som øker engasjementet i sikkerhet krever, som jeg her har vist, noe mer enn tiltak fra HMS-avdelingen. En må tenke utover de 'vanlige' boksene på et organisasjonskart. Det krever at en setter under lupen alle arenaer som har betydning for den enkeltes opplevelse av å bli ivaretatt og respektert.

Innenfor en helsefremmende strategi legger en vekt på samtalen. Det var gjennom samtale vi kom fram til faktorene som styrket respekten/selvrespekten. Likeledes blir samtale et viktig instrument for å realisere disse faktorene. Det blir derfor viktig å legge til rette for at en i større grad benytter samtalen som redskap i arbeidsmiljøet. Det må legges til rette for større åpenhet og dia-

log i kollegafelleskapet, om alt fra personlige forhold til konkrete jobberfaringer. Nøkkelpersoner i denne forbindelse er formennene. De står nær de ansatte i deres konkrete arbeidshverdag, og har derfor stor påvirkning på arbeidsmiljøet.

Gruppene vi arbeidet med i case A endret seg. Vi opplevde at da vi startet befant gruppemedlemmene seg i det vi beskriver som en negativ sirkel. I løpet av gruppeprosessen økte engasjementet i arbeidet om sikkerhet. Vi opplevde at gjennom å bli tatt på alvor, lyttet til og sett, fikk de ansatte oppleve den respekt og selvrespekt som var nødvendig for å la seg engasjere i forhold til sikkerhet.

Vi opplevde imidlertid at den positive spiralen kun ble en realitet blant gruppe-medlemmene våre. De fikk ikke til noen spredning blant sine kollegaer. For å fortsette endringsprosessen må arbeidet føres videre på et bredere grunnlag. Det er viktig at det legges til rette for liknende situasjoner og relasjoner. Vi foreslo derfor disse 'redskapene' eller tiltakene:

- Formennene må få tilbud om profesjonell veiledning (individuell eller i grupper) som tar utgangspunkt i deres egen praksis. Gjennom veiledningen vil formennene få erfaring med å reflektere over situasjoner (følelser og erfaring), noe som vil styrke dem i en utvikling av formannsrollen.
- Regelmessige (veiledning) samtaler mellom formennene og operatørene gjennomført på en systematisk måte over tid. Dette kan foregå individuelt eller i grupper, minst en gang per tur.
- En systematisk og praktisk gjennomførbar fadderordning for nytilsatte.

På denne måten skaper en kultur på arbeidsplassen for å snakke om arbeidssituasjonen. Det gis mulighet for å vokse gjennom erfaring. Det skapes 'rom' for refleksjon og dialog i større og mindre grupper.

De ordinære HMS møtene egner seg lite for en slik dialog. Det trengs en arena for å snakke om det som ikke snakkes om, det som ikke lar seg styre, det som ikke lar seg fange i en regel eller i en prosedyre. I samtalen må søkelyset settes på undringen, refleksjonen, på hvordan arbeidstakeren kan forstå det arbeidet han utfører, det samarbeidet han inngår i. Den enkeltes nysgjerrighet og interesse må vekkes for hva som kan være risikoen i enhver situasjon en befinner seg i.

Konklusjon

Mye tyder på at psykososiale spørsmål vil være blant de aller mest sentrale i framtidens arbeidsliv (NOU 1999, 34). Den kanskje største hindringen for et godt arbeidsmiljø som bl.a. øker sikkerheten ligger i evnen til samarbeid, samhandling og kommunikasjon mellom aktørene i organisasjonen; ledere, verneombud, tillitsvalgte og 'vanlige' ansatte (Lysø & Sletterød 2000).

Jeg har valgt å gjennomføre og tolke et utviklingsarbeid som handlet om sikkerhet og arbeidsmiljø på bakgrunn av helsefremmende ideologi og objektrelasjonsteori. Jeg har vært opptatt av betydningen av at en innenfor sikkerhetsarbeidet også fanger opp det emosjonelle og ofte irrasjonelle i samspillet mellom mennesker. Relasjonene, og de emosjonelle kvalitetene som ligger innenfor relasjonene, må løftes fram. Min forankring i objektrelasjonsteorien har hjulpet meg å holde fokus på relasjonene i arbeidssituasjonene og ikke bare på tiltak og handling.

De ansatte offshore ble utsatt både for indre og ytre trusler (både trusler mot identitet, respekt/selvrespekt og reell ulykkesrisiko). Av de tre elementene som gjensidig påvirket hverandre (respekt/selvrespekt, engasjement og lagånd) var det respekt/selvrespekt som utgjorde omdreiningspunktet. Trussel mot selvrespekten fører til motstand mot forandring.

Objektrelasjonsteorien sier at behovet for å bli bekreftet er like viktig som mat og drikke. Dette ble demonstrert i de to case-ene. Dersom en ikke finner relasjoner eller fellesskap som kan tilby bekreftelse, vil en beskytte seg, en vil oppleve motstand mot forandring i grupper av ansatte eller hos enkeltansatte. Dersom det går mye krefter med til forsvar vil det kunne resultere i en personlighetsfunksjon som er lite fleksibel, rutineorientert, initiativløs jf. de psykologiske jobbkraav.

Gjennom utviklingsarbeidene satset vi på forankring på 'grunnplanet'. Jeg synes vi lykkes med dette etter den første perioden med en noe avventende holdning blant gruppemedlemmene. Gruppene må også ses på som læringsarenaer for de ansatte. De som har vært med i gruppene har gjennom gruppearbeidet økt sin kompetanse for å kunne delta i utviklingsprosesser.

I gruppeprosessen fant den emosjonelle læringen sted gjennom to samtidige prosesser:

1. Gjennom refleksjon over erfaring fra arbeidet (der og da). Konkrete situasjoner skulle på ulike måter si noe om deres erfaring med lagånd. En forsøkte å oppnå en ny forståelse av situasjonene ved å legge vekt på både tanker og følelser erfaringene hadde gitt.
2. Gjennom situasjonen (her og nå) i gruppen. Gruppedeltagerne erfarte å bli lyttet til, tatt på alvor. De erfarte at egne opplevelser kan kommuniseres til andre på en måte som øker forståelse. I gruppeprosessen ble gruppemedlemmene utfordret til å sette ord på egne opplevelser av seg selv, og de fikk andres refleksjoner omkring det de fortalte. Dette var med på å utvikle det Fonagy et al. (1991) kaller et 'reflektert selv' (se tidligere). Det stilles særlig krav til gruppelederne i

denne sammenheng om å kunne reflektere på en forstående måte over følelsene og opplevelsene.

La meg utdype disse to parallelle prosessene. Min opplevelse var at selvforståelsen økte blant gruppedeltagerne. Det ble satt ord på opplevelser og følelser knyttet til arbeidet som de ikke tidligere hadde uttalt, og kanskje heller ikke forstått. Ved at refleksjonen rundt egne erfaringer ble satt sammen på en ny måte oppstod en ny forståelse av det erfarte. En kan derfor snakke om emosjonell læring (se tidligere). Både gruppen som sådan, og gruppelederne i særdeleshet, ble et uttrykk for 'container-contained'. Opplevelser av både positiv og negativ karakter ble tatt i mot ('rommet') av gruppelederne (og i økende grad av hele gruppen). Den enkelte ble ivaretatt og ivaretok emosjonelt sett. Disse forhold ga deltagerne mulighet for emosjonell læring.

Langs med en økt selvforståelse, i lys av tidligere erfaringer (her referert til som prosessen *der og da*), opplevde gruppemedlemmene de fenomenene de selv bekrev som betydningsfulle (*her og nå*). Som forskere så vi dette gjennom et økt engasjement i gruppene om temaene og de andre. Det som foregikk kan beskrives på denne måten: Vi, forskerne, viste engasjement for tema og gruppedeltagere, dette medførte en våknende interesse fra gruppemedlemmenes side som innebar at de fortalte om sine opplevelser, som i sin tur medførte at vi kunne vise dem en lyttende interesse og reflektere over det de sa, noe som igjen økte gruppemedlemmenes engasjement i tema og hverandre. Resultatet av en slik prosess ble en større forståelse av seg selv og sine egne erfaringer. Her ligger potensialet for varig endring av atferd, fordi det har krevd påvirkning/endring av selvforståelsen.

NOTER

1. Disse ble fastlagt gjennom nye forskrifter i mai 1981. Erfaringene fra Nordsjøen var en viktig begrunnelse også for å gjennomføre prinsippet om internkontroll for all landbasert virksomhet. Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (Internkontrollforskriften) trådte i kraft 1997, og avløste tidligere forskrift om interkontroll fra 1991
2. Jensen (i Hasle et al. 1999) kaller det den lokale risikoopfattelse.
3. Beskrevet i prosjektrapportene *Lagånd og sikkerhet* (Ramvi & Andresen 1999) og *Lagånd og sikkerhet-Statoil* (Ramvi & Pedersen 2001).
4. RUH er forkortelse for *Rapport uønskede hendelser*.

LITTERATUR

- Bion, W. (1962): *Learning from experience*, London, William Heinemann Medical Books.
- Bowlby, J. (1969): *Attachment*, London, Pelican Books.
- Breivik, G. (1989): Den søte lukt av fare, i *Samtiden*, nr.1.
- Crosby, P.B. (1979): *Quality is Free*, New York, McGraw-Hill Book.
- Diamond, M.A. (1986): Resistance to change – A psychoanalytic critique of Argyris and Schön's contributions to organization theory and intervention, i *Journal of Management Studies* 23, 5.
- Dreyfus, H. & S. Dreyfus, (1999): Mesterlære og ekspertens læring, i K. Nielsen & S. Kvale (red.): *Mesterlære – Læring som sosial praksis*, København, Heins Reitzels Forlag.
- Fonagy, P., M. Steele, H. Steele, G.S. Morgan & A.C. Higgitt (1991): The Capacity for Understanding Mental States – The Reflective Self in Parent and Child and Its Significance for security of Attachment, i *Infant Mental Health Journal*, vol. 12, no.3.
- Gomez, L. (1997): *An introduction to Object Relations*, London, Free Ass. Books.
- Hasle, P., E. Thoft, J.R Simonsen & P.B Olsen (1999): *APV undervejs – om muligheter og barrierer i APV – arbeidet*, København, Arbejds-miljørådets Service Center.
- Haugsgjerd, S. (1986): *Grunnlaget for en ny psykiatri*, Oslo, Pax forlag.
- Klein, M. (1959): Our adult world and its roots in infancy, i A. D. Colman & M.H. Geller (eds.): *Group Relations Reader 2*, Washington DC, A.K. Rice Institute Series.
- Kvadsheim, H. (1998): *Foredrag på Haugalandskonferansen*, 20. febr., – Hvordan kan innsats for bred medvirkning og bedre arbeidsmiljø forenes med krav til lønnsomhet?, Stavanger, Rogalandsforskning.
- Lindøe, P.H. (1998): *Utvikling av et arbeidsmiljøbegrep*, RF-rapport 1998, 204, Stavanger, Rogalandsforskning.
- Lysø, R & N.A. Sletterød (2000): *Kvalitet på nærvær*, NTF-rapport 2000, 1, Steinkjer, Nord Trøndelagsforskning.
- Mæland, J. G. (1999): *Forebyggende helsearbeid – i teori og praksis*, Oslo, Tano Aschehoug.
- NOU 1991, 10: *Flere gode leverår for alle – Forebyggingsstrategier*, Oslo, Sosialdepartementet.
- NOU 1999, 34: *Nytt millennium – nytt arbeidsliv?* Oslo, Kommunal- og regionaldepartementet.
- Pateman, C. (1970): *Participation and democratic Theory*, Cambridge, Cambridge university Press.
- Ramvi, E. & M. Andersen (1999): *Lagånd og sikkerhet*, RF-rapport 1999, 172, Stavanger, Rogalandsforskning.
- Ramvi, E. & C. Pedersen (2001): *Lagånd og sikkerhet – Statoil*, RF-rapport 2001, 065, Stavanger, Rogalandsforskning.
- Sejersted, F. (1984): *Rutine eller valg – om ulike forutsetningers konsekvenser for teorier om teknologisk endring*, bind nr. 2 Notat – Norsk elektronikk-industri 1945-1970, Oslo, Universitetet i Oslo.
- Thorsrud, E. & F.E. Emery (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*, Oslo, Tanum.
- Zuckerman, M. (1979): *Sensation Seeking – Beyond the Optimal Level of Arousel*, New Jersey, Lawrence Erlbaum associates Publishers.

Wadel, C. (1997): Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur, i *Pedagogisk ledelse*, O.L. Fuglestad & S. Lillejord (red.), Bergen, Fagbokforlaget.

Winnicott, D.W. (1985): *The maturational processes and the facilitating environment*, London, The Hogarth Press and the Institute of Psycho-analysis.

Ellen Ramvi, stipendiat, ansat på Senter for atferdsforskning på Høgskolen, Stavanger.

e-mail: ellen.ramvi@saf.his.no

